

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES,
ET DES SCIENCES DE GESTION



THESE

**En vue de l'obtention du diplôme de
Doctorat en sciences commerciales**

Spécialité : Entreprise et marché

THEME

***LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE :
CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES***

Présentée par :

DAHLAB Ania

Sous la direction du professeur :

Pr. AISSAT née LEGHIMA Amina

Soutenue publiquement le jeudi 30/05/2019 devant un jury composé de :

M.SI MOHAMMED Djamal, Professeur, UMMTO, président du jury.

M^{me}. AISSAT née LEGHIMA Amina, Professeur, UMMTO, rapporteur.

M.OUALIKENE Selim, Professeur, UMMTO, examinateur.

M.BOUZNIT Mohammed, MCA et chercheur associé au CREAD, UAM /Bejaia, examinateur.

M.HADJOU Lamara, MCA, UMMTO, examinateur.

M.TAZIBT Hocine, Expert Qualité Sécurité Environnement et chef d'entreprise, invité d'honneur.

Année universitaire 2018/2019

Remerciements

Merci au bon DIEU de m'avoir donné le courage ; la patience et la santé qui m'ont été utiles tout au long de mon parcours pour confronter tous les obstacles durant la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à ma Directrice

*de thèse le **Professeur Aissat née leghima Amina***

Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

*Mes chaleureux remerciements sont aussi destinés à **M.TAZIBT Hocine** pour le temps qu'il m'a consacré, et de m'avoir apporté ses conseils très précieux pour la réussite de mon travail.*

*Mes remerciements vont également à **M.BOUZNIT Mohammed** pour m'avoir apporté de l'aide et les informations nécessaires à la concrétisation de mon Travail.*

*Je remercie aussi les **membres du jury**, d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail ; qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect.*

A tous le personnel d'ENAP, ENIEM, EI, CATEL, GISB.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Ania .Dahlab

Dédicaces

Je dédie cette Thèse à :

Mes chers parents MOULOUD ET OUIZA que nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères Sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement continu, Leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leur grand sacrifice.

Mes chaleureux dédicaces sont aussi destinés à :

Mes chères sœurs ainsi que, leurs époux et enfants pour leur aide et encouragement.

À Mon cher frère pour son soutien et écoute.

Mes ami(e)s pour leur présence et soutien morale.

Et à toute ma famille et à tous ceux que j'aime.

À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Ania.Dahlab

Citations

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme. »

François Rabelais

« Dans la vie, rien n'est à craindre. Tout est à comprendre. »

Marie Curie

« Il devient indispensable que l'humanité formule un nouveau mode de pensée si elle veut survivre et atteindre un plan plus élevé. »

Albert Einstein

« Nous ne pouvons pas espérer construire un monde meilleur sans améliorer les individus. »

Marie Curie

« J'ai toujours eu beaucoup de respect pour ceux qui ont tenté de changer le monde plutôt que de s'en plaindre. »

Michael Bloomberg

« Il n'y a rien de constant si ce n'est le changement ».

Bouddha

« Il est plus facile de désintégrer l'atome que de vaincre un préjugé. »

Albert Einstein

« Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »

Winston Churchill

« Le management, art de la pratique s'il en est, n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction des capacités adaptées humaines à concevoir et à mettre en œuvre des pratiques appropriées »

Michel Crozier

« La meilleure des publicités est un client satisfait ».

Bill Gate

« Il faut écouter ceux qui parlent si on veut en être écouté. »

François, duc de La Rochefoucauld

« La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive. »

Jean-Luc Lagardère

« La formation révèle l'aptitude et le terrain révèle la compétence. »

Patrice Aimé Agossou

« La formation est l'essence de tout succès »

Arnaud Boti

« Pour changer la mentalité d'un individu, il faut juste changer son environnement »

Remerciements

Dédicaces

Sommaire..... I

Liste des figures..... V

Liste des Tableaux..... VIII

Liste des Abréviations et Sigles..... XI

Introduction Générale1

Chapitre I : Conception de la Qualité et substrat théorique du Management de la Qualité 11

Introduction au chapitre I12

Section 1 : Aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise.....14

1. Notions générales sur la qualité14

2. Les grands penseurs et évolution du concept de la qualité22

3. Les outils de la qualité33

Section 2 : La logique générale du management de la qualité40

1. Notion du management de la qualité.....40

2. Chronologie et typologie du management de la qualité44

3. La mise en place du système de management de la qualité.....47

Section 03 : Approche processuelle, évaluation et environnement normatif : du système de management de la qualité.....52

1. Environnement normatif du Système de Management de la Qualité.....52

2. L'Approche Processuelle du système de management de la qualité63

3. Evaluer : La performance du système de management qualité67

Conclusion du chapitre I79

Chapitre II : La Culture d'Entreprise au service du Management Qualité81

Introduction au chapitre II.....82

<i>Section 01 : Emergence du concept de culture dans le management.....</i>	<i>84</i>
1. <i>Généralité sur le concept de la culture</i>	<i>84</i>
2. <i>Les sources de la culture d'entreprise</i>	<i>94</i>
3. <i>Culture d'entreprise : variable d'action du management.....</i>	<i>99</i>
4. <i>La culture organisationnelle : fondements et modes de transmissions dans l'entreprise</i>	<i>103</i>
<i>Section 02 : La culture et la performance managériale de l'organisation.....</i>	<i>117</i>
1. <i>La notion de la performance</i>	<i>117</i>
2. <i>La performance d'un système de management et culture.....</i>	<i>120</i>
3. <i>Les limites de la culture d'entreprise et la notion du choc culturel</i>	<i>125</i>
<i>Section 03 : Démarche qualité intégrant la variable culturelle : place de la culture organisationnelle dans le SMQ.....</i>	<i>130</i>
1. <i>Culture organisationnelle dans le contexte qualité.....</i>	<i>130</i>
2. <i>Changement culturelle et qualité.....</i>	<i>136</i>
3. <i>Le management participatif.....</i>	<i>142</i>
<i>Conclusion du chapitre II.....</i>	<i>149</i>
<i>Chapitre III : Conditions Structurelles/Opérationnelles, modes de mobilisation de la Culture dans le SMQ Et Aperçu de ce diptyque au sein des Entreprises Algériennes</i>	<i>152</i>
<i>Introduction au chapitre III</i>	<i>153</i>
<i>Section 01 : Les conditions structurelle de transmission/implication d'une culture organisationnelle dans le SMQ.....</i>	<i>155</i>
1. <i>Implication de la culture dans le SMQ</i>	<i>155</i>
2. <i>Les Processus d'implication de culture dans le SMQ</i>	<i>165</i>
3. <i>Domaines d'implication de la culture dans le SMQ</i>	<i>170</i>
<i>Section 2 : Conditions opérationnelles d'implication de la culture dans un SMQ et leurs modes de mobilisation.....</i>	<i>174</i>
1. <i>Condition opérationnelle d'implication de la culture dans un SMQ (Nos hypothèses)</i>	<i>174</i>

2. Mode de mobilisation opérationnelle.....	190
Section 3 : un laconique aperçu sur la qualité et la culture dans le contexte algérien	210
1. Présentation rétrospective de l'Algérie	210
2. La promotion de la qualité dans le contexte algérien	214
3. L'évolution de la certification ISO et apport de la culture dans son essor	220
Conclusion du chapitre III	232
Chapitre IV : Analyse Empirique de la relation du diptyque Système Management Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes (ENAP, ENIEM, ENEL, CATEL, GISB)	235
Introduction au chapitre IV.....	236
Section 1 : Conception, champ de l'étude et présentation des 5 entreprises étudiées	237
1. Conception de l'étude de cas	237
2. Description du champ de l'étude	239
3. Présentation des 5 entreprises étudiées.....	244
Section 02 : Analyse statistique des données collectées dans le cadre de l'étude de cas	263
1. Analyse uni-variée des informations personnelles et sociodémographiques	263
2. Analyse des informations concernant le SMQ et la culture organisationnelle dans l'entreprise.....	271
3. Analyse des informations concernant la formation et la communication-information (Nos Hypothèses)	287
Section 03 : Modélisation économétrique, analyse et discussion des résultats obtenus	302
1. Corrélation des items avec les dimensions.....	302
2. Corrélation entre les six dimensions de l'étude	311
3. La modélisation économétrique de la relation entre la transmission de la culture dans le SMQ et la formation, communication-information	312
Conclusion du chapitre IV :	324
Conclusion Générale	326

<i>Bibliographie</i>	<i>334</i>
<i>Annexes</i>	<i>359</i>
<i>Tables des matières</i>	<i>394</i>

Liste des figures

Figure 1 : Schéma simplifié et récapitulatif de la globalité de la démarche de notre travail...	10
Figure 2: De la qualité attendue à la qualité perçue	15
Figure 3: Les exigences de la qualité	19
Figure 4: Evolution chronologique du concept de la qualité	27
Figure 5: Les 5M dans un diagramme de cause à effet	36
Figure 6: Diagramme d'ISHIKAWA.....	36
Figure 7: Diagramme de PARETO	37
Figure 8 : La fusion de la qualité avec le management	45
Figure 9: Etapes d'implantation d'une démarche qualité	48
Figure 10 : La vrille du PDCA.....	50
Figure 11 : Cycle PDCA.....	55
Figure 12: Le signe d'ISO	60
Figure 13 : Présentation générale de la série ISO : 9000.....	62
Figure 14: Processus à valeur ajouté	63
Figure 15: Organisation d'un processus.....	64
Figure 16: Typologie des processus	65
Figure 17: Représentation schématique des éléments d'un processus.....	67
Figure 18: Les outils de mesure du SMQ	68
Figure 19: Déroulement du processus de certification	74
Figure 20 : Modèle de culture selon Schein	90
Figure 21 : Les composantes de la culture d'entreprise	94
Figure 22 : Les sources de culture.....	95
Figure 23: Relation entre culture d'entreprise et culture nationale	97
Figure 24 : Les composantes d'encadrement du projet d'entreprise	100
Figure 25 : Tendances de la culture organisationnelle	105
Figure 26: Les modes de transmission d'une culture organisationnelle	108
Figure 27: impact de la transmission de la culture organisationnelle dans le management ..	115
Figure 28 : Recoupement de la performance	118
Figure 29: Mesure de la performance de l'entreprise	119
Figure 30 : Les dimensions de la performance	120
Figure 31: ISO 9000 une révolution culturelle	131
Figure 32 : la culture d'innovation.....	134

Figure 33 : Intervenir dans la culture d'entreprise suite à la mise en place d'un SMQ	136
Figure 34: Les grandes étapes de la démarche qualité	162
Figure 35: La productivité d'une personne peut passer de 1 à 10 selon sa motivation : le "carburant" de l'homme est d'abord sa motivation !	163
Figure 36: Processus stratégique dédié à l'implication et à la compétence des personnes	168
Figure 37 : Processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ	169
Figure 38 : Amélioration de la qualité par la formation	176
Figure 39 : La roue de DEMING	178
Figure 40: Action de formation.....	179
Figure 41: Type de communication.....	184
Figure 42 : Les composantes de la communication	185
Figure 43: Aperçu schématique des grandes composantes des TIC, et du Cloud Computing tel qu'émergeant au début des années 2000	190
Figure 44 : Les composantes internes de l'organisation	192
Figure 45: Approches de la cartographie des connaissances	195
Figure 46: Mode de transfert de la connaissance	198
Figure 47 : Exemple de Pyramide documentaire SMQ.....	201
Figure 48 : Exemple de Pyramide des documents relatifs à la qualité d'un système qualité ou de management.....	201
Figure 49 : Les six grandes pratiques de compétences en matière qualité	208
Figure 50: Carte géographique de l'Algérie	213
Figure 51 : Les priorités fixées dans le cadre du programme nationale de mise à niveau des entreprises algériennes.....	216
Figure 52: Histogramme du Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2017 : par zones géographique (en nombre).....	224
Figure 53: Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2017 : par zones géographiques (en %)	224
Figure 54: Graphe de l'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie	226
Figure 55 : Carte et emplois industriels du secteur public en Algérie	242
Figure 56 : Le circuit de la distribution de l'ENAP	246
Figure 57 : Organigramme générale de l'ENAP	246
Figure 58: L'organigramme général de L'ENIEM	251
Figure 59 : Organigramme de l'EPE Eléctro-industrie d'AZAZGA	255

Figure 60: Les deux grandes famille de CATEL	258
Figure 61 : Organigramme générale de CATEL.....	259
Figure 62: Organigramme générale de GISB	261
Figure 63: Répartition du genre sous forme d'un secteur	263
Figure 64: Répartition de l'âge des individus sous forme d'un secteur	264
Figure 65: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction sous forme d'un secteur	266
Figure 66 : Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise sous forme de secteur	269
Figure 67: Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise par secteur	271
Figure 68 : Modèle pour tester les variables dépendantes et indépendantes	313
Figure 69 : Modèle conceptuel de la recherche	314
Figure 70 : Représentation graphique sous forme de dispersion de points de la relation entre VD et VI (H1)	317
Figure 71 : Représentation graphique sous forme de dispersion de points de la relation entre VD et VI (H2)	318
Figure 72: Représentation graphique sous forme de dispersion de points en 3D des variables indépendantes et dépendante de notre modèle	319

Liste des Tableaux

Tableau 1: Caractéristique de la qualité	17
Tableau 2: Evaluer pour répondre aux nouvelles attentes.....	19
Tableau 3: Les 14 principes de DEMING	30
Tableau 4: Les outils de la qualité	34
Tableau 5: De la qualité traditionnelle vers le management de la qualité.....	41
Tableau 6: Les sept principes du management de la qualité	43
Tableau 7: Les indicateurs qualité	69
Tableau 8: Les dimensions socioculturelles	87
Tableau 9: Fonction RH à travers les siècles.....	102
Tableau 10: démarche de changement et culture.....	137
Tableau 11 : Les dix clés du changement.....	140
Tableau 12 : Les changements apportés par la mise en place du SMQ	141
Tableau 13: Niveau d'attachement des salariés et impact sur la qualité	156
Tableau 14: L'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en Management.....	159
Tableau 15 : Différence entre l'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés.....	159
Tableau 16: Les principales différences entre le manager classique et le leader de la Qualité	165
Tableau 17: Les facteurs nécessaires à la transmission d'une culture de travail	166
Tableau 18: Facteurs Humains de l'implication et de la compétence du personnel.....	167
Tableau 19: Huit règles qui acheminent vers une communication efficace	186
Tableau 20: Les Types de compétences	204
Tableau 21: Domaines d'application de compétences.....	205
Tableau 22: Les niveaux de compétences	207
Tableau 23: Compétences du RQ sur le plan technique et comportemental.....	208
Tableau 24 : Entreprises ayant reçues le Prix Algérien de la Qualité depuis son institution jusqu'à nos jours	220
Tableau 25 : The ISO Survey System Standard Certification 2017 (les certifications des systèmes de management 2017 selon l'enquête ISO).....	222
Tableau 26 : l'évolution de la certification ISO 9001 à travers le monde : depuis 1993 jusqu'à 2017	223

Tableau 27 : Le nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2017 : selon les zones géographiques	223
Tableau 28 : L'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie	226
Tableau 29 : Caractéristique culturelles des salariés algériens.....	229
Tableau 30 : Type de leadership pour le salarié algérien	230
Tableau 31 : Description des différentes parties du questionnaire de l'étude.....	238
Tableau 32 : Niveaux de l'échelle de LIKERT	239
Tableau 33: Présentation des cinq entreprises étudiées	241
Tableau 34 : Effectifs et échantillonnage dans les cinq entreprises.....	243
Tableau 35 : Nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans les cinq entreprises étudiées	243
Tableau 36 : Test de fiabilité du questionnaire	244
Tableau 37 : Principaux produits commercialisés de l'ENAP	245
Tableau 38: Activité des unités de l'ENIEM	249
Tableau 39 : Patrimoine d'électro-industries	254
Tableau 40: Evolution de CATEL	257
Tableau 41 : Répartition des individus de l'échantillon selon le genre	263
Tableau 42: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge	264
Tableau 43: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	265
Tableau 44: Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise	269
Tableau 45: Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise .	270
Tableau 46: Test de fiabilité des questions de motivation de base à la mise en place du SMQ dans l'entreprise	272
Tableau 47: Analyse descriptive des données concernant la motivation de mise en place d'un SMQ.....	273
Tableau 48: Test de fiabilité des questions concernant les valeurs ajoutées et changement(s) organisationnel(s) a apporté me SMQ à l'entreprise	274
Tableau 49 : Analyse descriptive des données concernant le genre de changements organisationnel(s) apporté(s) par la mise en place d'un SMQ	274
Tableau 50 : Test de fiabilité des questions concernant les valeurs ajoutées et changement(s) organisationnel (s) qu'a apporté le SMQ à l'entreprise	275
Tableau 51 : Analyse descriptive des données, concernant le type de culture organisationnelle existante dans le Système de Management de la Qualité/SMQ	276

Tableau 52 : Test de fiabilité des questions concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ.....	281
Tableau 53 : Analyse descriptive des données concernant l'implication de la culture dans le SMQ.....	281
Tableau 54 : Test de fiabilité des questions concernant la formation des RH aux principes du SMQ.....	287
Tableau 55 : Analyse descriptive des données concernant la formation des RH aux principes du SMQ.....	288
Tableau 56 : Test de fiabilité des questions concernant la communication dans le SMQ	294
Tableau 57 : Analyse descriptive des données concernant la communication-information dans le SMQ.....	295
Tableau 58 : Analyse statistique de la liaison entre deux variables.....	302
Tableau 59: Corrélation de la dimension1 Motivation de base de mise en place d'un SMQ avec ses items.....	303
Tableau 60: Corrélation de la dimension2/ les types de changements organisationnels d'un SMQ avec ses items.....	304
Tableau 61 : Corrélation de la dimension3/ le type de culture excitante dans le SMQ et ses items.....	305
Tableau 62 : Corrélation de la dimension 4 / implication de la culture dans le SMQ et ses items.....	307
Tableau 63: Corrélation de la dimension 5/ Formation des RH et ses items	308
Tableau 64 : Corrélation de la dimension 6/ Communication-information dans le SMQ et ses items.....	310
Tableau 65 : Corrélation entre les six dimensions de l'étude	311
Tableau 66: Résultat obtenus de l'estimation de l'équation [1].....	315
Tableau 67 : Tableau d'ANOVA ^a	315

Liste des Abréviations et Sigles

- **AESC**: American Engineering Standards Committee .
- **AFAQ** : Association française pour l'assurance de la qualité.
- **AFCERQ** : Association Française des Cercles de Qualité.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **AIMME**: American Institute of Mining and Metallurgical Engineers.
- **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.
- **ASA**: American Standards Association.
- **ASCE**: American Society of Civil Engineers.
- **ASME**: American Society of Mechanical Engineers.
- **ASTM**: American Society for Testing Materials.
- **BE**: Bureau d'étude.
- **BSI**: British Standards Institute.
- **BVQI** : Bureau Veritas International.
- **CATEL** : les Câbleries de Télécommunication d'Algérie.
- **CCQ** : Cercles de Contrôle de Qualité.
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminée.
- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminée.
- **CE** : Conforme aux Exigences.
- **CEI** : Commission Electrotechnique Internationale.
- **CEI** : Communauté des Etats indépendants.
- **CI** : Communication-information.
- **CNCPME** : Conseil national consultatif pour la promotion des PME.
- **COPIL** : Comités de Pilotages.
- **COQ** : Coût d'Obtention de la Qualité.
- **CQ** : Cercles de Qualité.
- **CREG** : Recherche en Economie de Grenoble.
- **CRM** : (Customer Relationship Management ou GRC Gestion de la Relation Client).
- **CSTB** : Centre Scientifique et Technique du Bâtiment.
- **DAIP** : dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.
- **DPO** : Direction Par Objectifs.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **EDF** : Electricité De France.

- **EFQM**: European Foundation for Quality Management.
- **EI** : ELECTRO-INDUSTRIES.
- **ENAP** : L'entreprise nationale des peintures, dénommée.
- **ENIEM** : L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.
- **FMI** : Fonds Monétaire International.
- **GATT**: Le General Agreement on Tariffs and Trade.
- **GE** : General Electric.
- **GISB** : Le Groupe Industriel Sidi-Bendehiba, par abréviation.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **HACCP**: Hazard Analysis Critical Control Point.
- **IAF** : Forum international de l'accréditation.
- **IANOR**: l'Institut Algérien de la Normalisation.
- **IBM**: International Business Machines Corporation.
- **INAPI** : l'Institut National de la Propriété Industrielle.
- **IOS**: International Organization for Standardization et OIN en français.
- **ISA**: International Standards Association.
- **ISO** : International Standards Organisations ou Organisation International de Normalisation.
- **KM** : Knowldge Management.
- **l'AMDEC** : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités.
- **l'ASQ**: American Society for Quality.
- **LRQA** : Lloyd's Résister Quality Assurance.
- **MQT** : Management de la Qualité Totale /**TQM** : Total Quality Management.
- **NASA** : National Aeronautics and Space Administration.
- **NB** : Nota Bene.
- **NC** : Non Conforme.
- **NF**: Norme Française.
- **NQA** : Niveau de qualité acceptable.
- **OHSAS**: Occupational Health and Safety Assessment Series.
- **OMC** : L'Organisation mondiale du commerce.
- **OST** : l'Organisation Scientifique du Travail.
- **PAQ** : Plan d'assurance qualité.
- **PAQ** : Prix Algérien de la Qualité.
- **PDCA**: Plan, Do, Check, Act c'est La roue de Deming.

- **PDG** : président-directeur général.
- **PEDIP** : programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise.
- **PMQ** : principes de management de la qualité.
- **QCD** : Qualité coût délai.
- **QMI** : Quality management institut.
- **QQOQCP**: Qui? Quoi? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- **QSEDD** : Qualité, Sécurité, Environnement, Développement Durable.
- **R&D** : Recherche et Développement.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **SHRM**: Society For Human Resource Management.
- **SMQ** : Système de Management de la Qualité.
- **SPC** : Statistical Process Control.
- **SPSS**: Statistical Package for Social Statistic.
- **TC** : Comité Technique.
- **TIC** : Technologies d'information et de communication.
- **TQC**: Total Quality Control.
- **UIT** : L'Union International de la Télécommunications.
- **USA**: United States of America.
- **VD** : variable dépendante.
- **VI** : Variable indépendante.

Introduction Générale

Depuis plusieurs années, la mondialisation des marchés et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens et services. Ces dernières sont confrontées régulièrement à la maîtrise et à l'amélioration continue des performances de l'ensemble de leurs processus et activités, afin d'assurer leurs pérennités et garantir leurs compétitivités.

Dans cet environnement en perpétuel mouvement, chaque entreprise se doit d'optimiser la satisfaction de sa clientèle et d'améliorer sa performance globale par une amélioration du triptyque Qualité - Coût – Délai, ainsi que la consolidation des différents axes de progrès selon l'approche moderne (axe financier, axe processus, axe clients, axe apprentissage / organisationnel ainsi que l'axe sociétale).

La qualité est un objectif important depuis que les besoins des consommateurs, ont été intégrés à la boucle de décision, elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Elle est actuellement considérée, comme un des principaux leviers avec lequel une entreprise¹, peut augmenter sa position concurrentielle globale. Cette dernière, devenue essentielle, s'assure que les produits d'une entreprise satisfont les besoins des clients ; et que ces produits ou services pour lesquels ils ont payés correspondent à leurs spécifications, répondent à leurs attentes et qu'ils fonctionnent comme prévue, on part de la « qualité attendue à la qualité perçue »²; cette devise considère que « le client est roi ».

Les entreprises ne peuvent plus échapper à cette nouvelle donne, où, la qualité devance la quantité et où l'aspect compétitif devient une condition primordiale afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Becker et Gerhart (1996) ; Schumann (1998) ainsi que Tetenbaum (1998) ont avancé que dans un contexte d'ouverture d'horizons et de concurrence exacerbée, les conditions de réussite des entreprises sont plus difficiles, chose qui a obligé plusieurs d'entre-elles à réviser leur mode de gestion, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail. L'issue se traduit, ainsi, par l'adoption de diverses stratégies.

En effet, l'économie qui a prévalu de la seconde guerre mondiale jusqu'au début des années 1970, était surtout fondée sur la recherche de faibles coûts de production obtenus grâce à des économies d'échelle et de production de masse. La situation commence à changer à partir des années 1970, à cause notamment de la concurrence japonaise, de l'évolution sociétale qui a généré un comportement et des attentes des consommateurs, de plus en plus

¹CANARD .F, *management de la qualité*, édition, Gualino, paris, 2009, p. 19

² MARGERAND Jean Florence, GILLET Goinard, *Manager la qualité pour la première fois*, édition, organisation, paris, 2006, P1.

exigeants en termes de qualité et de service (Pfeffer ; 1994, Whitfield et Poole, 1997 ; Becker et Huselid ; 1998).

Actuellement, il n'est plus possible d'atteindre le niveau de qualité requis d'un produit qu'en utilisant **un système de management efficace**, « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »¹, qui soit en mesure d'établir une politique qualité, de mettre en œuvre une démarche de progrès en parfaite cohérence avec les finalités de l'entreprise. Ceci, exige des entreprises un déploiement stratégique rigoureux par une maîtrise et une amélioration quasi continue de l'ensemble de leurs processus et activités, afin de garantir la performance attendue et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande du marché.

Le système de management de la qualité (SMQ) devient un enjeu majeur de modernisation du management des entreprises, publiques ou privées, dans des économies mondialisées. «La qualité a difficilement fait son chemin, elle est née aux Etats-Unis et s'est développée au Japon »². De nombreux travaux appliqués à des firmes asiatiques (Ishikawa en 1984 et 1996), américaines (Deming en 1991) et plus récemment européennes (Benezech en 2001 et Lambert 2004), ont proposé un renouvellement et un enrichissement des concepts, méthodes et outils du SMQ en soulignant son apport à l'amélioration des performances des sociétés. Autrement dit, pour gagner la confiance des clients, plusieurs politiques qualité et méthodes ont vu le jour. Ce besoin de confiance dans la capacité des entreprises à fournir des produits de qualité a conduit, au fil des ans, à une multiplication des dispositions d'assurance de la qualité imposées à leurs fournisseurs par les donneurs d'ordres.

Pour faire face à cette multiplication qui risquait de devenir anarchique, l'organisation internationale de normalisation ISO a publié dès 1987, un ensemble de normes qui font désormais référence sur le plan international. Ces normes sont, aujourd'hui, appliquées dans la plupart des pays. C'est ainsi que la qualité a connu un essor considérable avec la généralisation des normes de la série ISO 9000 applicables à tous les secteurs économiques.

De ce fait, devenue au centre d'enjeux majeurs, tant stratégiques, économiques que sociaux, la qualité se présente comme une alternative de management susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience et donc vers l'excellence.

Néanmoins, la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise produit un changement organisationnel important et représente un enjeu majeur de modernisation du

¹ THIETART Reymond-Alain, *Le management*, édition, Puf, 2003, p 57.

² GOGUE Jean-Marie, *management de la qualité*, 2^{ème} édition, economica, paris, 1997, P7.

management. Ce choix stratégique peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. Dans les deux cas, il engendre des tensions entre des exigences managériales de compétition, d'adaptation, d'amélioration et le désir ardent du maintien du système sociotechnique en l'état, exprimées souvent par des revendications salariales. Ainsi, il peut être source de conflits et perte de performances si, le système de représentation et de valeurs partagées par les salariés est en opposition avec les valeurs véhiculées par le management.

La démarche qualité a pour caractéristique d'être pédagogique et participative. Elle se décline, notamment, à travers une politique générale de sensibilisation, de motivation, de formation et d'implication des RH. La révolution managériale se traduira par le passage d'une gestion passive-réactive, à une gestion proactive-dynamique.

Le succès d'une démarche qualité tient en partie à l'intégration des **facteurs humains et organisationnels et culturels**. Or, du fait de leurs spécificités en termes de **facteurs culturels, politiques et historiques**, les entreprises algériennes se heurtent à des problèmes d'adaptation lors de la mise en place des SMQ. Les problèmes rencontrés par ces entreprises augmentent, de façon notable, les risques d'échec de leurs démarches qualités. Ainsi, elles doivent faire la preuve de leurs **compétences** et les développer, mais pour elles, le suivi d'une démarche qualité est devenu une entreprise à haut risque.

Actuellement, les entreprises algériennes, n'accordent pas un intérêt suffisant **aux facteurs humains et organisationnel dans leurs démarches qualité**. En outre, certains domaines d'activités de l'entreprise tels que **la gestion des connaissances et des compétences, la culture d'entreprise**, les styles de leadership, management stratégique, ne sont pas traités convenablement. Toutes les études [Martin 92] [Laudoyer 93] [Marechal 95] confirment que les principales causes d'échec des démarches qualité conformes à l'ISO 9001, proviennent d'une mauvaise gestion ou de la non prise en compte de ces facteurs. Ces études indiquent clairement que des facteurs tels que la valorisation des efforts, la responsabilisation, l'adhésion du plus grand nombre, l'implication visible de la direction, la confiance accordée par le personnel aux responsables qualité, **communication** etc. ont une influence considérable sur le succès d'une démarche qualité. Or, les démarches développées par nos entreprises se focalisent exclusivement sur les processus et ne considèrent pas que le déploiement et la mise en œuvre de ces processus soient dans la réalité le résultat d'un travail laborieux des Hommes. De plus, les directions, donnent peu de consignes au responsable qualité quant à la nécessité de motiver le personnel, de valoriser les efforts et de former les préposés, etc.

Une démarche qualité, conforme à la norme ISO 9001, aussi performante soit-elle, ne permet pas de répondre à ce problème puisque, le système qualité ne peut être positionné vis-à-vis d'un référentiel « étalon » connu qui n'intègre pas des exigences en la matière. Elle doit être nécessairement complétée par une **démarche s'adaptant** au contexte **culturel** et au contexte politique d'une entreprise. L'objectif est de mettre en place : *Au minimum une politique gestion de la qualité conformément au standard ISO 9000 ; et idéalement une démarche intégrant aussi bien les composantes formalisables des systèmes de gestion de la qualité (exigences de la norme ISO) que les composantes non formalisables (culture et leadership).*

1. La problématique :

La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir cette conversion, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux et ériger une **culture organisationnelle** qui permet à l'entreprise de s'adapter à cette transformation.

Dans cette présente thèse, ***notre objectif principal est de chercher des pistes managériales favorisant une implantation propice de la culture organisationnelle dans la démarche qualité d'entreprises algériennes.*** Notre réflexion est partie d'un simple constat inspiré des propos précédents pour aboutir à la problématique suivante :

Quels sont Les mécanismes de transmission / d'implication de la culture Organisationnelle dans un SMQ ?

Ainsi, notre recherche établit la nécessité de combiner la **culture organisationnelle** avec les objectifs du **système de management de la qualité de l'entreprise à travers des conditions et modes d'implication** leur permettant le passage d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Ces conditions et modes ont été confrontés à la réalité de cinq entreprises algériennes, qui disposent d'un système de management qualité (SMQ) certifié. Ce qui nous a permis d'obtenir un échantillon homogène. Pour étayer cette étude, nous avons mené une série d'entretiens avec les responsables qualité des différentes entreprises concernées, appuyée par un questionnaire, traité avec le logiciel de statistiques IBM SPSS21 ; XI-STAT, en vue de tester les hypothèses de l'étude.

2. Hypothèses de travail

Parmi les modalités/**conditions** opérationnelles que l'on juge importantes pour l'implication de la culture dans un SMQ, nous avons retenu **la formation** des personnels et la **communication-information**¹. Car, la véritable valeur d'une entreprise repose sur la mobilisation de son personnel. Ainsi, notre étude repose sur deux hypothèses principales présentées comme suit :

- **Hypothèse 1 : la formation** détermine le développement / l'intégration d'une culture qui dynamise le SMQ et assure son succès.
- **Hypothèse 2 : la communication-information** détermine le déploiement/intégration de la culture, et la mise en place dynamique d'un SMQ

3. Théories mobilisées :

Les modes de mobilisation de la culture dans un SMQ, autrement dit les approches théoriques mobilisées, sont :

- *l'approche organisationnelle ;*
- *l'approche basée sur les connaissances, et compétences.*

Ces approches consistent à identifier, préserver, valoriser, enrichir, protéger les connaissances de l'entreprise, ses savoir-faire et ses méthodes de travail obtenues au moyen de technologies **d'information-communication** et de **formation**.

4. Travaux précédents

La dimension culturelle dans son rapport avec le management a fait l'objet d'une attention particulière, notamment dans les travaux sur le management interculturel de Hofstede en 1987; Trompenaars en 1994 ; Chevrier en 2000 ; Pesqueux en 2004 ; Meir en 2008; d'Iribarne en 1989 et 1998 et 2014 ... Par contre, les études terrain qui ont cherché à repérer les critères permettant d'observer ce qui différencie une culture d'une autre dans ses liens avec le management, on retrouve les travaux de Hofstede en 1984, 1987 ; Hall en 1979, 1984 ; Hampden-Turner et Trompenaars en 2008 ...

Nottions que , en plus de nos deux hypothèses , notre étude a touchée plusieurs autres pratiques de transmission de culture qualité dans le SMQ à savoir : le climat du travail , le projet qualité , la polyvalence professionnelle, disponibilité d'information , le système de récompenses , le respect et la reconnaissance au travail , le syndicat et représentation du personnel , prise en compte des suggestions , transfert de connaissance,etc. d'où la consistance de notre étude empirique .

Dans le cadre de la recherche d'outils pour appréhender les éléments culturels dans le management des organisations, on observe les travaux de : HALL 1971-1979-1984; OUCHI. William en 1982 ; EDGAR H. SCHEIN 1985; COSBY.P en 1986; GELINIER. Octave en 1990; KOBI.J. M en 1991 ; Martin en 1992; Laudoyer en 1993 ; Marechal en 1995; MERCURE Daniel et al 1997; HERNANDEZ en 1997 ; HOFSTED 1994 ; TROPENAAAR en 1994; LE BOTERF. BOURGUIGON 1995-1996 -2000 ; Guy en 1995 et 2001 ; AUBERT. Nicole en 2002 ; DEMING1 en 1991 et 2002 ; Alain LABRUFFE en 2003 ; SEDDIKI. Abdallah en 2004 ; CHAMINADE. Benjamin en 2005 ; AMBLARD. Henri, et Al en 2005 ; BALMISSE. Gilles en 2005 ; NGOUEM. Alain Claude en 2006 ; JOSIEN. Michel en 2007 ; BOUHAFS. Abdelkrim en 2007 ; DUPUICH-RABASSE François en 2008 ; Vanderlinden en 2009 ; CANARD .F en 2009 ; Yvon MOUGIN et al en 2010. MEZIANI. Mustapha en 2010 et 2012 ; SLAIMI. Fayrouz en 2016¹.etc.

Ces travaux ont inspiré notre revue de la littérature portant sur notre problématique. Ensuite, pour étayer notre étude, on a adopté une étude empirique sur un échantillon d'entreprises algériennes, qui disposent d'un système de management qualité (SMQ) certifié. Ce qui nous a permis d'obtenir un échantillon homogène.

5. Motivations et intérêts de recherche :

L'importance du sujet étudié réside, dans la tentative de définir les conditions et les modes d'implication de la culture organisationnelle dans un système de management de la qualité, qui sera appuyée par une étude de cas représentant cinq entreprises de l'industrie algérienne (ENAP, ENIEM, EI, CATEL, GISB), ayant en commun un SMQ certifié selon la norme ISO 9001.

L'intérêt de notre recherche est apprécié par le fait que, nous essayerons d'améliorer la compréhension de ce thème, qui paraît être au centre de nombreuses préoccupations et d'enrichir l'université d'informations complètes et efficaces.

Notre travail se veut comme un moment de réflexion sur un ensemble d'idée dominante dans le champ du management des organisations. Pour ce faire, nous avons retenue celle relative à **la dimension culturelle dans son rapport avec le management**. Visant ainsi, à établir les rapports existant entre les démarches qualité d'entreprises algériennes et la culture organisationnelle dans la mise en place d'un SMQ. La culture, apparaît comme une clef de

¹ Voir la bibliographie.

compréhension des blocages, résistances et échecs ou bien un des facteurs d'acceptation, de collaboration et de succès de l'instauration d'un SMQ.

6. Choix du sujet :

Les raisons qui nous ont incitées à opter pour ce sujet sont multiples. En premier lieu, le sujet est d'actualité et prometteur en même temps. Ensuite, la pratique de la qualité, dans les entreprises algériennes, a connu une dynamique réelle, surtout en termes de certification ISO, depuis la dernière décennie (2005-2015). D'autre part, la rareté des études sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle à une démarche managériale/qualité favorisée (incitations fiscales) et destinée à être appliquée dans toutes les entreprises et organisations algériennes, tous secteurs confondus (y compris Services, Administration et Agriculture).

7. Méthodologie^{1 2} de la recherche :

Pour mener à bien notre étude nous nous sommes positionner sur une posture épistémologique d'un **paradigme positiviste** et une **démarche hypothético-déductive** le choix du postulat est justifié par le processus de cohérence avec notre recherche à travers confrontation théorie et terrain. Et afin d'étayer notre problématique, nous avons opté pour l'étude de cas qui a nécessité le recours à une méthode d'analyse descriptive. Notre étude retrace et évalue les conditions et modes de transmission de la culture dans le SMQ, à travers la collecte de données, l'analyse des hypothèses en se basant sur :

- un questionnaire qui représente l'outil le plus approprié pour ce type d'enquête et, qui a permis de collecter les données nécessaires à l'étude. Celui-ci est constitué de plusieurs groupes de questions thématiques, et distribué à des personnes bien ciblées (population cadre), sur lequel, ils devront porter leurs réponses puis le remettre au chercheur. Le traitement des données collectées sera réalisé par l'application du logiciel statistique IBM SPSS21 ; XL-STAT et EXEL.
- le croisement de la validité de certains critères, liés à ces résultats, en les comparants aux réponses d'un guide de questions/interview réalisé auprès de cadres gestionnaires de la qualité.

¹BEAUD. MICHEL, *L'art de la thèse*. Édition La Découverte, Paris, 2006.

²BEAUD, Michel, GRAVIER, Magali, et DE TOLEDO, Alain. *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*. Édition La Découverte, Paris, 2013.

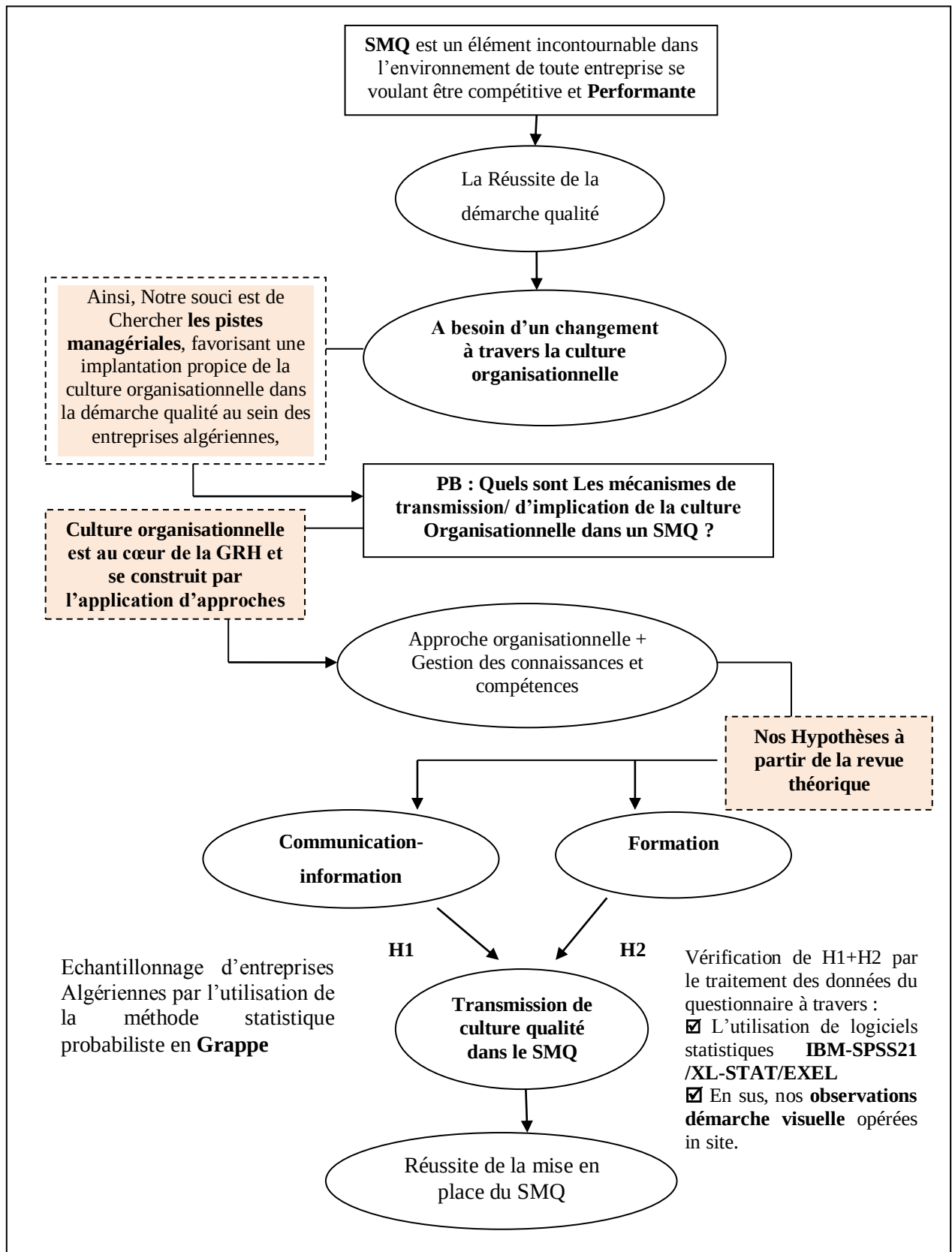
- une démarche écrite et verbale. En sus du questionnaire et des interviews, on soumettra, à vérification, ces résultats cumulés avec nos observations (démarche visuelle), opérées in situ dans les ateliers des cinq entreprises étudiées.

8. Structure du travail :

Nous avons adopté une démarche méthodologique basée, dans un premier temps, sur la revue de la littérature portant sur notre problématique. Dans un second temps, nous avons opté pour une étude empirique, en privilégiant la méthode d'échantillonnage. Ainsi, notre travail est scindé en quatre chapitres :

- **Le premier et deuxième chapitre**, seront consacrés aux concepts théoriques qui présenteront le management de la qualité, la culture organisationnelle et la place de cette culture dans le SMQ.
- L'objet d'étude du **troisième chapitre** est de préciser, les conditions structurelles et opérationnelles et modes de mobilisation, de la culture au sein d'un SMQ, ainsi qu'un aperçu de ce diptyque dans le contexte Algérien.
- Le **quatrième chapitre** de la recherche engagée, abordera l'analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management de la Qualité et Culture Organisationnelle : Cas d'Entreprises Algériennes. Autrement dit, notre investigation au sein des cinq entreprises étudiées (ENAP, ENIEM, EI, CATEL, GISB).

Figure 1 : Schéma simplifié et récapitulatif de la globalité de la démarche de notre travail



Source : conception personnelle

Chapitre I :
Conception de la Qualité et substrat
théorique du Management de la
Qualité

Introduction au chapitre I

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence rude, évolution technologique, robotisation, mondialisation, etc.), personne ne peut contester que le management est devenu un outil incontournable et avérée de la gestion de toute entreprise soucieuse de préserver sa pérennité. Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement d'une part, à sa capacité à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion des dirigeants, et d'autre part, l'évolution remarquable qu'a connus le management au fil du temps.

De nos jours, dans un environnement qui se mondialise, le dirigeant actuel doit décider et agir dans l'incertitude. Pour piloter au milieu de ces turbulences, il doit inventer sans cesse des réponses nouvelles qui seront d'autant plus efficaces qu'elles seront contingentes à la situation stratégique de l'entreprise. Des changements importants et rapides sont sollicités par l'organisation. La performance de l'entreprise dépendra en grande partie de la cohérence des différentes actions d'adaptation engagées (hommes, systèmes d'informations, management, structures, culture ...).

Ces dernières années, les grands dirigeants du monde des affaires considèrent le management comme étant un mécanisme de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise. En effet, l'environnement technologique et économique a subi de profondes mutations. Les entreprises au-delà de leur rôle de création de richesse et de valeur ajoutée, se retrouvent aujourd'hui au centre de plusieurs questionnements et débat paradigmatique et multidisciplinaire. Cet organe économique n'est plus un lieu de combinaison et d'allocation des ressources mais plutôt un espace dynamique de valorisation et de socialisation.

En outre, cette évolution extrême et rapide de l'environnement technoeconomique a propulsé à la qualité tout au premier plan des préoccupations des industries de tous bords. Il ne s'agit pas de la qualité synonyme « de conformité » ou qualité technique, mais de toute une nouvelle approche managériale¹ qu'on appelle « le système de management Qualité ».

Le concept qualité qui remonte à l'antiquité se trouve être aujourd'hui un concept d'actualité avec le développement de l'économie de la demande qui a remplacé l'économie de l'offre caractérisant la période des trente glorieuses. Initialement utilisé pour exprimer les caractéristiques intrinsèques des produits, se trouve aujourd'hui étendu à tous les aspects du management et de performance de l'entreprise

¹GILLET-GOINARD Florence, *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement. De la qualité au QSE*, édition d'organisation, Paris, 2006, P15.

La notion de management de la qualité est passée par plusieurs étapes. A l'époque taylorienne, les aspects quantitatifs sont privilégiés par rapport aux aspects qualitatifs, ce qui a limité le management de la qualité à des simples inspections à effectuer sur les produits. L'invention des techniques de contrôle qualité, puis de l'assurance qualité ont fait du management de la qualité une discipline importante dans les sciences de gestion. Le S.M.Q signifie que toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la réalisation de la qualité, autrement dit, les fonctions de réalisations et aussi les fonctions de soutiens.

Le management de la qualité se présente aujourd'hui comme une nouvelle théorie du management, une théorie toute à effet différente du management taylorien. Entamé après la deuxième guerre mondiale, la résolution de la qualité connaîtra tout son essor avec l'émergence du Japon comme une puissance économique mondiale. A travers cette théorie, c'est tout le système classique de gestion de l'entreprise qui est remis en cause. La qualité est la préoccupation essentielle de toute l'entreprise, elle englobe toutes les étapes du processus de production.

Ainsi, la mise en place d'un système de management est une démarche qui permet à nos entreprises algériennes de vérifier l'efficacité de leurs processus en réalisant un état de rapprochement entre ce qui est réellement fait, et ce qu'était prévu grâce à un système d'évaluation. Il est donc nécessaire, pour chaque entreprise de prendre conscience que la gestion de la qualité apparaît comme bien novateur.

Les multiples facettes du concept qualité et du management de la qualité, nous imposent de les introduire par un éclairage théorique nous permettant de mieux cadrer notre thèse. A présent, dans ce chapitre nous étudierons les origines de nombreux concepts liés à la qualité, et au système de management de la qualité. Afin de mieux étayer ce que nous venant rapidement d'exposer, nous avons scindé ce chapitre en trois sections majeurs :

- La première section intitulée : ***aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise.***
- La deuxième section intitulée : ***la logique générale du management de la qualité.***
- La troisième section intitulée : ***approche processuelle, évaluation et environnement normatif du système de management de la qualité.***

Section 1 : Aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise

Depuis quelques années, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus rude, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier, et de garantir au client (externe ou interne) une crédibilité mesurée de ses produits ou de ses services.

Dans cette première section, nous allons clarifier les concepts qui entourent la qualité à savoir : sa définition, exigences, sa perception, ainsi que ses principaux objectifs et ses enjeux, etc., ensuite, présenter ses grands penseurs et son évolution, et à la fin, exposer un ensemble d'outils qualité pour détecter les sources de non-conformité ou dysfonctionnement permettant de résoudre les problèmes rencontrés.

1. Notions générales sur la qualité

Aux cours de ce premier point, nous allons éclairer le concept de la qualité en introduisant des aspects qui permettent de préciser le vrai sens qu'elle occupe de nos jours.

1.1 Définition de la qualité

La qualité c'est la conformité du produit ou service rendu à la promesse marketing et/ou l'engagement du service « l'important ce n'est pas tant de la recherche de la perfection ou de travailler plus, que de dire à nos clients ce que l'on veut faire pour eux et s'y tenir »¹. Elle représente une exigence contemporaine, et non une option facultative.

Elle joue et jouera le rôle, de sélection naturelle auprès des entreprises et des organisations. Mais la diversité des organisations, de leur finalité, de leur structure, de leur contexte, nécessite une démarche qualité adaptée à chacune « *une approche, modulable, souple et progressive, permet la mise en œuvre d'une démarche qualité cohérente avec la stratégie des organisations ou des entreprises concernées* »². Cela dit, il est difficile de définir exactement la qualité car c'est un concept ambigu et complexe qui change avec le temps, et qui peut être définie par différents points de vue. Bien souvent, le terme qualité est interprété de manière très diverse. Dans le langage courant, on parle du produit de première qualité, ce qui signifie que le client³ est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la

¹ LABOUCHEIX.V, *traité de la qualité total*, Edition Dunod entreprise, paris, 1990, P52.

² SEBLO.D, *de la qualité à l'assurance de la qualité, accompagner de la démarche*, ed. Afnor, Paris, 1997, P16.

³ T.BRADLEY.G, *Managing Costumer Value*, ed. the free press, New York, 1994, P58.

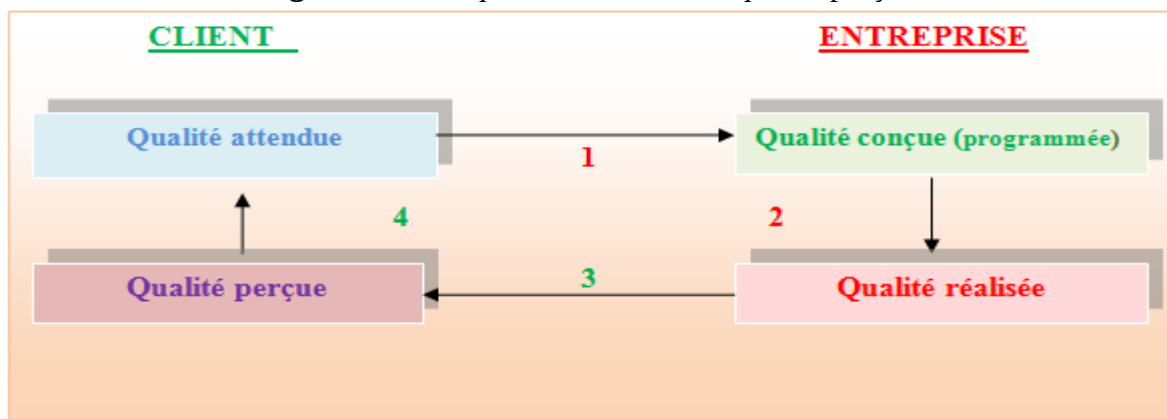
qualité est synonyme de satisfaction car elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnait) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il attend.

En revanche et par rapport à l'entreprise, la qualité « répond d'avantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit/service à des spécifications »¹. A partir des attentes du client (perspective externe), concevoir puis réaliser un produit/service conforme aux spécifications (perspective interne).

Du point de vue client /entreprise on exprimera globalement que la qualité du produit/service dépend de quatre étapes :

- L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
- L'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
- Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
- Le client compare le produit qu'il perçoit et ses attentes.

Figure 2: De la qualité attendue à la qualité perçue



Source : CANARD. Frédéric, *management de la qualité*, éditions, paris, 2009, p19.

Donc, on part de la « qualité attendue à la qualité perçue »² et cela se décrit par quatre phases successives comme on l'a schématisé ci-dessus.

Pour se retrouver dans le domaine des produits/services secrétés par l'entreprise et offerts aux clients, le mot « Qualité » étant le seul disponible, il fallait en définir précisément le sens, ce qui a été l'objet de la norme internationale ISO 8402 du 15 Juin 1982. Elle a officialisé une définition acceptée déjà depuis fort longtemps par les «Qualiticiens ». C'est donc une définition précise qui relie un produit à son usage et par conséquent, à la satisfaction du client qui en fait usage.

La définition la plus convenable et la plus actualisée est celle formulée par la norme internationale ISO 9000 (version 2015), elle se différencie avec les précédentes (1987, 1994,

¹CANARD .F, *management de la qualité*, édition, Gualino, paris, 2009, p 19.

²MARGERAND. Jean Florence, GILLET. Goinard, *Manager la qualité pour la première fois*, édition, organisation, paris, 2006, P1.

2000, 2005), en mettant en avant la satisfaction réelle de l'utilisateur final dans sa définition de la qualité. Si les normes précédentes s'intéressaient à définir la satisfaction des besoins « exprimés ou implicites » des clients, on ne se préoccupait pas de savoir si ce qui avait été demandé par le client correspondait bien à son besoin réel. Ainsi, la nouvelle version de l'ISO 9000 remet le client au sommet de la pyramide, en identifiant ses besoins réels et s'assurant que ses besoins ont été satisfaits, en mesurant le niveau de satisfaction. Cette définition s'exprime comme suit : « *la qualité c'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences (besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire) des clients et d'autres parties intéressés* »¹ Selon cette norme :

*« Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client »*².

Cette nouvelle définition d'ISO 9000/2015, traduit une évolution vers une approche plus globale de la qualité, le produit n'est plus le seul concerné par le client (comme dans les anciennes définitions de ISO), mais aussi le système, l'activité, le processus et l'organisme. En d'autre terme, c'est toute une culture de travail.

De cette définition, il s'ensuit que, lorsque le produit est vendu et que le client est satisfait, la qualité est atteinte. Donc, la qualité ne veut pas dire la recherche de la perfection et de l'excellence, ni le haut de gamme, mais la réalisation des tâches conformément aux besoins des utilisateurs et de la satisfaction du client et des autres parties prenantes (fournisseurs, actionnaires, sous-traitants, personnel...). Les clients peuvent être des particuliers, des entreprises ou des services publics et leurs besoins ou attentes peuvent être formulées habituellement de manières implicites³ ou imposées¹. Le tableau suivant fait état des caractéristiques qui participent à la notion de qualité.

¹ Norme internationale ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition, ISO, France, 2015 (point 3.6.2)

² Norme internationale ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition, ISO, France, 2015 (point 2.2.1)

³ Besoins implicites : c'est tout ce qui est virtuellement contenu dans la proposition du client, sans être exprimé, dû au fait que le client n'est pas capable de les exprimer ou il ne juge pas nécessaire de les préciser tant qu'ils lui paraissent évident, ou il n'a même pas conscience de ses besoins et c'est au producteur de les déduire et les deviner.

Tableau 1: Caractéristique de la qualité

Facteurs	Caractéristiques
Qualité dans le sens étroit du terme	Performance, pureté, résistance, dimensions, poids, tolérance, aspect, fiabilité, durée de vie, taux de non-conformité, taux de réparation, aptitude à l'emballage, sécurité.
Facteur coût-prix-bénéfice	Rendement, consommation d'énergie, perte de matière, coût des matières premières, coût de fabrication, taux de non-conformité, prix de revient, prix de vente, profit.
Facteur quantité	Production, perte par changement de procédé, définition de la tolérance, quantité consommée, modifications dans le projet de production, délais.
Suivi des produits expédiés	Période de garantie, service après-vente, facilité à se procurer des pièces de rechange, maintenabilité, notice d'utilisation, procédure de vérification, précautions pour stockage, durée de vie, précautions pour le transport, enquête et traitement des réclamations, recensement du marché, insatisfactions et besoins des consommateurs, étude des procédés aval et actions rétroactives, mise hors circuit des produits jugés inadéquats.

Source : KATSUYOSHI.ISHIHARA, *Maîtriser la qualité*, éditions. MARE, NOSTRUM, France 1996, p13.

De là, il s'agira de satisfaire les besoins exprimés du client et être attentif à ses observations ou suggestions, bien que celui-ci étant dans tous les cas le « roi », il ne sait pas toujours définir ce que le produit/service doit remplir comme fonction et peut avoir du mal à préciser ce qu'il en attend. Par conséquent, certaines exigences ne sont pas définies par le client, tout simplement par ignorance, et ce dernier pense que ces précisions relèvent du domaine de spécialistes², ce qui sous-entend les besoins implicites. En effet, Les besoins sont en général temporaires, ils évoluent avec le temps, avec la modernisation des sociétés et avec les développements technologiques et économiques, ce qui exige la revue périodique des exigences du client.

1.2 Les exigences de la qualité

Pour obtenir un produit de qualité qui satisfait aux besoins et/ou attentes des clients, plusieurs critères sont à prendre en compte dont les plus importants sont les suivants :

1.2.1 La conformité

Un produit de qualité doit être conforme : Aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou aux caractéristiques techniques spécifiées dans le cahier des charges ; Aux besoins spécifiques des clients.

¹ Par besoins imposés, on entend soit des besoins imposés sous forme de propositions à caractère techniques ou des besoins qui figurent dans des termes de contrat

² DURET. Daniel, PILLET. Maurice, *Qualité en production*, 3^e éd, éditions d'organisation, Paris, 2005, p27.

1.2.2 Le prix

Le client fait toujours une appréciation du rapport qualité/prix¹, généralement il cherche un produit de qualité et avec un prix convenable. Quelque soient les performances d'un produit, un prix trop élevé ne peut satisfaire le client. L'entreprise est appelée donc à offrir un produit de meilleur rapport qualité/prix.

1.2.3 Le délai

Le client opte pour un produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. En fait, un produit qui ne répond pas au critère de disponibilité n'est plus un produit de qualité pour le client. Donc, agir vite c'est l'un des facteurs de compétitivité pour les entreprises contemporaines. Aboutir à cette fin, nécessite une réduction du temps de développement des produits, le temps de leurs mises sur le marché, le temps de leurs fabrications, et le temps de leurs distributions.

1.2.4 Le service après-vente

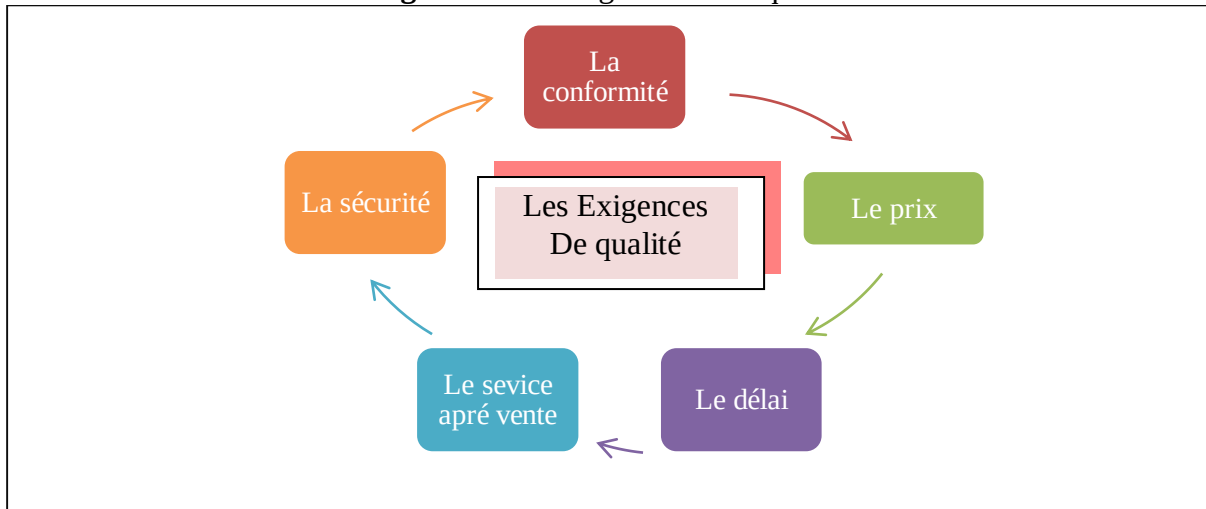
C'est une activité de service qui démarre après la vente d'un produit. Il inclut toutes les activités effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leurs utilisations par le client. Il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.

1.2.5 La sécurité

Le consommateur exige d'être protégé contre les risques qui peuvent être causés par l'utilisation des produits. Ainsi, l'entreprise désireuse d'être compétitive doit prendre en considération ce critère lors de la conception et la fabrication du produit. Si l'usage du produit présente quelques risques qu'on n'arrive pas à éviter, il faut informer le consommateur sur les précautions indispensables à observer pour l'utiliser en toute sécurité. L'information peut se faire au moyen d'étiquettes autocollantes qui doivent se présenter sous une forme simple avec des signes et symboles bien connus du grand public. Dans le cas des produits destinés à l'exportation, ces informations devront figurer en plusieurs langues.

¹ GARNIER. P, *gestion de la qualité dans l'entreprise*, édition CTBA, paris, 1992, P9

Figure 3: Les exigences de la qualité



Source : élaborer par nos soins.

Notons que, de nos jours, il faut répondre à de nouvelles attentes clients, autres que le rapport qualité/prix ou la sécurité : la créativité, la personnalisation, la simplicité, l'apport de solutions...et la chaleur ajoutée !

Tableau 2: Evaluer pour répondre aux nouvelles attentes

	1970	1970-2000	2000 à nos jours
Economie	Offre < demande	offre = demande	Offre > demande
Champ de la qualité	Contrôle	Système de production ou d'exploitation	Environnement de vente
Attentes du client	fonctionnement	Fonctionnement+confiance	Fonctionnement+ confiance+ attention(s)
Réponses de l'entreprise	Compétence	Fiabilité de l'ensemble	Dynamique de progrès permanente.
Critère de mesure	Zéro défaut	Zéro défautuosité	Au cœur du client
Mot d'ordre	Le client en tête	La qualité, j'assume	Au cœur du client
And in English	To do things right	To do the right things	To do the right things easier

Source : Philippe DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p27.

1.3 Perception de la qualité

Le concept qualité suppose la conformité aux règles/normes, aussi il est sujet à confusion, il s'agit, donc, de clarifier quelques idées reçues sur la qualité.

1.3.1 La qualité ne concerne que le produit

La mondialisation a standardisé les caractéristiques/performances des produits. Aujourd'hui, c'est de plus en plus sur la qualité de service (accueil, personnalisation, conseil,

assistance, financement...) que se joue la concurrence. Ceci est lié à la « tertiarisation » de plus en plus étendue de l'économie, et là, seul le client est juge.¹

1.3.2 La qualité signifie le luxe

C'est une grosse erreur que de penser que les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux (faible quantité produite = Rolls Royce). Il faut garder à l'esprit que bonne qualité signifie la plus appropriée aux buts et aux conditions d'utilisation du client² (qualité de la production de masse = automobile/berline). Dans ce sens, c'est à la qualité, des produits et services de masse, que l'on s'intéresse, donc associé à un prix acceptable par le client lambda et non à la qualité de produits rares et au prix très inaccessible pour le simple client.

1.3.3 Vite et bien fait sont incompatibles

Beaucoup pensent qu'il n'est pas possible de concilier qualité et quantité (selon l'adage populaire bien connu « vite fait = mal fait »). Rappelons l'enjeu stratégique :

$$\text{Compétitivité} = \text{Productivité} \times \text{Qualité.}$$

Ces deux facteurs doivent être développés conjointement pour obtenir une compétitivité au-dessus de la moyenne. Cela est possible en se basant sur les compétences et capacités professionnelles des salariés, leur affectation idoine au poste (exécution rapide des tâches), sur l'automatisation (machines programmées pour s'arrêter, automatiquement, dès qu'il y a un défaut de production), enfin sur la réduction de l'incertitude de fabrication des pièces.

1.3.4 La qualité ne se mesure pas

Si la qualité d'un produit matériel est facile à mesurer ou évaluer, il est plus difficile d'appréhender les grandeurs d'un service ou les variations d'un comportement de la clientèle. En ce sens, la philosophie « qualiticienne » ambitionne de quantifier ces aspects/critères immatériels de la qualité. D'où une nouvelle dynamique de la dimension qualité s'appropriant les outils, particulièrement, de la spécialité du Marketing et de la Psychologie individuelle (statistiques, enquête, interviews, tests, etc.).

¹ Philippe DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p54.

² K. ISHIHARA, *Maîtriser la qualité*, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p12.

1.3.5 La qualité coûte cher

C'est la non-qualité qui coûte cher. En Algérie, les entreprises ont un COQ¹ proche de 50% de leur valeur ajoutée. En général, le COQ qui repose sur l'optimisation des critères cités auparavant, doit être réduit à 5% de la valeur ajoutée pour éviter les surcoûts (investissements supplémentaires trop élevés) liés à la sur-qualité².

1.4 Les enjeux relatifs à la qualité

Nous abordons ici les enjeux de la qualité du produit et/ou du service en considérant la qualité comme un résultat. Nous verrons plus loin les enjeux de la qualité comme démarche de management. En effet, pour une entreprise, la qualité est au centre d'enjeux majeurs ; la qualité de ses produits/services est importante pour sa performance. Elle compte sur un plan stratégique et économique. Elle est reliée aussi à des considérations humaines, sociales et technologiques .

1.4.1 Les enjeux stratégiques

La qualité d'un produit/services joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M. PORTER ; dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels³. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies générique notamment : Stratégies de différenciation ; stratégies de domination par les coûts. Ces deux stratégies permettent d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

1.4.2 Les enjeux économiques

On peut citer à titre d'exemples : La compétitivité par la diminution des prix de revient et des coûts de non-qualité. L'activité commerciale par : l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la fidélisation de ses clients, la capture de nouveaux marchés. En effet, « *la non qualité du produit/service coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup.* »⁴.

¹ COQ : Coût d'obtention de la qualité

² DETRIE, Philippe, *Conduire une démarche qualité*, 4^e éd, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p26.

³ PORTER. M., *the competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, three free press, new York ,1985.

⁴ COSBY.P, *la qualité, c'est gratuit*, édition Economica , paris, 1986, p45.

1.4.3 Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains, elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque pas de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. En effet la qualité accroît la sécurité ; elle améliore la satisfaction des travailleurs en valorisant ce qu'ils font ; c'est un facteur de motivation.

La qualité présente aussi des enjeux sociaux, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes. Parmi ces enjeux : Responsabilité sociétale (déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise) ; Communication ; Participation ; Motivation en donnant plus de responsabilités individuelles, et en permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail et rendant les acteurs et partenaires actifs.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation des produits peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessé et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

1.4.4 Les enjeux technologiques

La sophistication et la complexité de certains équipements exigent la plus grande rigueur, car la moindre erreur peut avoir des conséquences disproportionnées. Parmi ces enjeux on peut citer : Maîtriser des processus de production de plus en plus complexes ; Protection accrue du savoir – faire (brevets,...) ; Transferts technologiques clients / fournisseurs.

2. Les grands penseurs et évolution du concept de la qualité

Ce deuxième point traite de la présentation des grands penseurs de la qualité mais, avant nous allons revenir brièvement à son histoire, afin d'appréhender et de saisir le passage de la "qualité" d'un simple concept à un système stratégique au sein de l'entreprise.

2.1 Historique de la qualité

Le concept qualité, évolue si vite, qu'on ne peut faire abstraction d'un peu d'histoire pour se faire une idée de la qualité d'aujourd'hui et de demain. Le concept qualité est apparu

très tôt dans l'histoire de l'homme et n'a cessé de se développer. Il remonte aux origines de l'homme, à l'instant où il a commencé à fabriquer ses premiers outils. Sans remonter jusqu'à ces temps ancestraux où l'homme se souciait intuitivement de la qualité de ses productions, nous pouvons considérer, que l'histoire de la qualité, telle qu'elle perçue et définie de nos jours, remonte à l'avènement de l'ère industrielle moderne, c'est-à-dire, la fin du XXème siècle.

Si nous envisageons, l'évolution de l'approche qualité au cours du 20ème siècle, nous constatons les grandes étapes suivantes : contrôle au temps du taylorisme, assurance qualité à partir des années cinquante, qualité totale depuis les années quatre-vingt : peu de concepts ont connu un tel degré d'application dans les organismes de toutes tailles et de pays. « La qualité a difficilement fait son chemin, elle est née aux Etats-Unis et s'est développée au Japon. »¹.

2.1.1 Le contrôle de la qualité

Selon Gomez en 1994, il convient de distinguer trois étapes correspondant successivement à l'inspection, au contrôle et l'apparition du « client-roi ».

2.1.1.1 Les précurseurs et l'inspection

C'est une approche d'inspection du produit, débutée au XX siècle, pratiquée à l'époque de Taylor² par des entreprises tel que Singer et McCormick, l'objet de cette étape a été la détection des défauts .Les concepts clés de cette démarche ont été le rendement et la division du travail. Cette étape d'inspection s'est focalisée sur la conformité du produit, son sens a été la réaction. Les méthodes et techniques dominantes ont été surtout la supervision, les calibres et mesures, les pôles de services qualité avec l'inspection, tri et quantification.

2.1.1.2 Le contrôle

Son objet a été la maîtrise de la qualité du produit final. Le passage à une démarche de contrôle coïncidait avec le développement du taylorisme et de la production de masse. Cette dernière augmente les opérations d'inspection et connaît alors une croissance qui la rend difficilement supportable au plan économique ; il s'agit donc de trouver un compromis entre le taylorisme procédurier et normatif d'une part, et l'impossibilité d'une inspection totale dans de grandes entreprises d'autre part. Les développements des techniques statiques

¹ GOGUE Jean-Marie, *management de la qualité* ,2^{ème} édition, economica, paris, 1997, P7

² SHIBA. Shoji, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003, P17.

expérimentées chez Bell Téléphone vont ouvrir la voie à un contrôle sur échantillons dont les méthodes s'affineront tout au long des années trente.

La seconde guerre mondiale amènera l'armée américaine, à définir des standards de qualité rigoureux et à préciser les notions de niveau de qualité acceptable (NQA), c'est-à-dire à calculer le niveau minimum de qualité, qu'un client doit attendre de son fournisseur. Les techniques de contrôles de la qualité se développent alors à travers les pays industriels, et aboutissent aux sciences de métrologie et de probabilité ainsi qu'aux méthodes d'échantillonnages.

2.1.1.3 Le client-roi

Cette étape intermédiaire et suggérée par Gomez en 1994 et correspondrait à une période de transition entre le contrôle issu du fordisme (à partir des années 1930) et l'assurance qualité exigée dans l'après-guerre. La très forte évolution du pouvoir d'achat des ménages a conduit à la consommation de masse, facilitée par la standardisation des produits et les baisses de prix qui l'accompagnent. Dans ce contexte, le rapport fournisseur / client doit être révisé dès lors que disparaît toute possibilité de contact direct. C'est ainsi que se développe la notion de client-roi, symbolisée par un client représentatif de l'ensemble du marché dont les attentes et les comportements sont présumés mesurables, c'était encore réservé à la fonction de production (production de masse vs consommation de masse).

2.1.2 L'assurance qualité

« L'assurance qualité est l'ensemble des activités préétablie et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant besoin, pour donner la confiance appropriée à ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences pour la qualité »¹. « L'assurance qualité est la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablis et systématique destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »². C'est une approche de procédure qualité, cette phase débute timidement dans les années 50 et culmine dans les années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la deuxième moitié du siècle passé en l'occurrence : l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturels et socio-économiques du monde du travail, les

¹ISO 8402 :1994 « management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire » définition 3.5 IN JAMBERT Claude, *l'assurance qualité*, édition, economica, paris, 1997, p13.

² J.BRLIMAN *les meilleures pratiques de management de la qualité*, 3^e Edition, Edition d'organisation, Paris, 2001, P36.

systèmes d'information de l'automatisation. L'objet de l'assurance qualité a été la construction permanente de la qualité intermédiaire et finale.

2.1.2.1 La prévention

Deux composantes sont inséparables de l'idée de prévention : il s'agit de prévenir mais ceci suppose que l'on puisse anticiper, c'est-à-dire prévoir le dysfonctionnement. c'est à l'entreprise d'observer les risques propres à son processus en vue de les réduire. Des méthodes comme l'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités) sont à l'origine de démarches engagées par l'armée américaine dès 1949 visant à déterminer la fiabilité d'un équipement et d'un système. Le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point ou analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise) est une méthode développée par les Etats-Unis dans les années soixante en liaison avec le programme spatial de la N.A.S.A (National Aeronautics and Space Administration). L'objectif est la mise au point d'un programme d'élimination des défauts permettant d'assurer la sécurité alimentaire.

2.1.2.2 La certification

Si la prévention caractérise la première période de l'assurance qualité, la certification en illustre la seconde. Le principe de l'assurance de la qualité repose sur une maîtrise des processus induisant une assurance du résultat recherché par l'entreprise ; c'est cet objectif qui est visé dès les années cinquante dans la plupart des pays industrialisés. La mise en œuvre de ce principe est très difficile surtout plus lourde puisqu'il revient à chaque client de procéder à un audit de ses fournisseurs pour s'assurer que des procédures ont été mises en place et qu'elles lui procurent une garantie suffisante du respect du cahier des charges.

Les normes sur le management et l'assurance de la qualité ont été élaborées par le comité TC 176, et leur publication a été réalisée en 1987, leurs révisions ont été adoptées en 1994, en 2000, 2008 et en 2015.

2.1.3 La qualité totale

« La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût. »¹. C'est une approche de management de la qualité, son objectif est la gestion globale de la qualité, des actes et des produits. Cette étape a débuté dans les années

¹ PERIGORD. Michel, *réussir la qualité totale*, éditions, organisation, paris, 1987, p36.

quatre-vingt, le concept clé de cette démarche est l'excellence, en se focalisant sur les besoins du marchés et par extension, de l'ensemble des parties prenantes, le sens de la démarche est la pro-action. La formation des hommes et leur motivation sont les méthodes et techniques dominantes de la qualité totale. La qualité définit désormais les objectifs, les formations et anime des groupes plurifonctionnels de prise de décision. Les pionniers de cette approche sont les auteurs Crosby, Ishikawa et les entreprises IBM et l'AFCERQ.

On peut dire aussi, que c'est une notion plus vaste qui englobe, en plus de l'assurance qualité, une veille permanente des besoins du client de façon à y répondre au plus près par une prise en charge à tous les niveaux de l'entreprise (en y intégrant même la qualité de l'organisation et du management) avec le soucis d'amélioration continue .

La qualité totale exige un mode de management axé sur le long terme avec une implication de tous les membres de l'entreprise. Elle tient aussi compte des exigences de tous les acteurs qui forment l'environnement de la société :

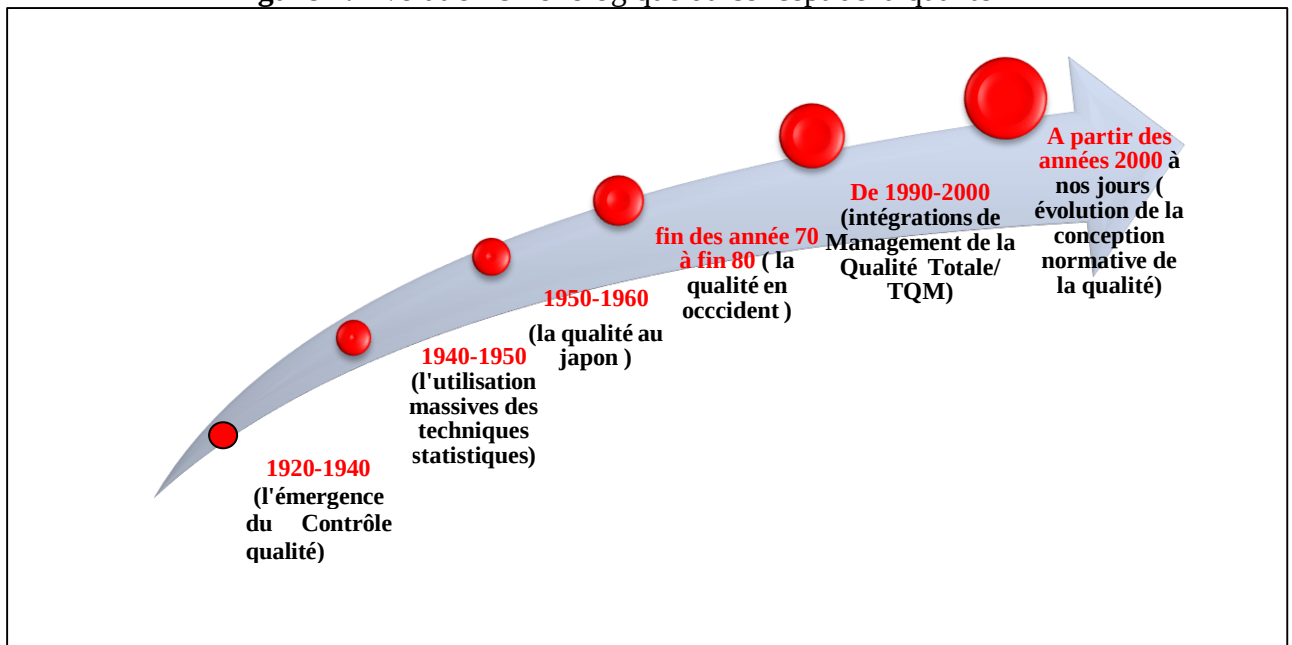
- pour l'utilisateur final la disponibilité du produit ;
- pour l'actionnaire l'effet positif des résultats de l'entreprise sur ses investissements ;
- Pour les salariés une satisfaction et une évolution personnelle ;
- Pour les fournisseurs la continuité de la fourniture ;
- Pour la société le respect de l'environnement.

En effet, l'accélération des changements que connaît l'environnement des entreprises actuelles leur exige d'être flexibles à tout moment. Ceci ne pourrait se faire que par une prise en charge sérieuse des attentes des clients et leurs évolutions. En outre, l'entreprise doit offrir des produits sans cesse améliorés et de meilleure qualité que ceux des concurrents. Pour atteindre cette clef de succès, l'entreprise doit dépasser l'idée de l'assurance qualité, souvent rigide, et embrasser celle de la qualité totale qui est plus large et mieux adaptée au contexte actuel. *« L'expérience a montré qu'un simple changement de méthodes ne pouvait pas être réalisé sans la volonté et la conviction des opérateurs concernés. Les changements importants qui doivent transformer en profondeur les organisations, les objectifs et les rôles des hommes nécessitent une forte adhésion des collaborateurs. Et pour que ces hommes y adhèrent, ils doivent en percevoir très clairement les objectifs, approuver les valeurs qui les guident, et comprendre les méthodes qu'ils auront à mettre en œuvre et, bien sûr, être motivés pour y contribuer¹».*

¹ JOUCOU.P , MAYER P., *La logique de la valeur*, Dunod, 1996, p. 04.

En guise de conclusion sur ce volet, nous retenons que la qualité, depuis qu'elle est devenue la préoccupation des entreprises, n'a pas cessé de leur apporter des économies importantes. Ceci, contrairement aux idées dominantes de l'époque, qui considéraient que la production de la qualité nécessitait des dépenses énormes. A travers ce point, nous avons vu que le contrôle qualité, grâce aux méthodes statistiques, a pu réduire les coûts de l'inspection et de défauts ; puis, l'assurance qualité, avec sa logique des processus, a creusé dans les processus pour dégager les sources de non-qualités afin de les juguler à la source, avant même le lancement de la production. Enfin, la qualité totale propose une nouvelle logique managériale qui dépasse la simple idée du management de la qualité ; au-delà de tout ça, c'est la qualité qui doit, dorénavant, guider l'entreprise d'où l'appellation management par la qualité. La qualité devient ainsi l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, pour que celle-ci puisse faire face à la concurrence, à l'incertitude qui caractérisent l'environnement d'aujourd'hui et à la volatilité des exigences des clients.

Figure 4: Evolution chronologique du concept de la qualité



Source : Conçue à partir de plusieurs sources à savoir (Philippe DETRI, OP.cit, P26, Juan FAU, *la qualité au quotidien éd polytechnica*, paris ; 1992, P.212 ; Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, *Management de la qualité de A à Z*, éd MASSON, Paris, 1995, p8-p9)

2.2 Les grands penseurs de la qualité

Le développement de la qualité a été jalonné par l'apport personnel d'un nombre de qualitiens, soucieux de faire progresser cette pensée vers de nouveaux horizons. Nous citerons quelques penseurs de la qualité en mentionnant les apports qui leur sont attribués. En effet, contrairement aux autres disciplines d'entreprise, qui ont été rendues célèbres par des

universitaires, le management de la est né dans l'industrie et ses pionniers sont tous des praticiens de calibre :

- Walter SHEWART : (1891-1967)
- Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989)
- Edwards DEMING : (1900-1993)
- Philip CROSBY : (1926-2001)
- Joseph JURAN : (1904-2008)
- Genichi TAGUCHI : (1924- 2012)
- Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)

2.2.1 Walter SHEWART : (1891-1967)

Walter SHEWART était un physicien, ingénieur et statisticien américain considéré comme le père du contrôle statistique de la qualité. Il rejoint la Western Electric Company (une filiale de Bell's Telephone) en tant qu'ingénieur. Il travaillera sur la fiabilité des amplificateurs et donc l'amélioration de leurs qualités, en inventant la carte de contrôle. Ainsi, à l'aide de cette dernière il réduit les causes des problèmes survenus lors du processus de fabrication.

L'approche de SHEWART par rapport aux statistiques, était totalement innovante. Ainsi, il débordait largement des théories mathématiques pour trouver des solutions aux problèmes pratiques (sur le terrain). En 1931, il publie ses travaux dans un ouvrage de référence pour la qualité : « Economic Control Quality of Manufactured Product ». En 1939, Shewhart publie son second ouvrage: "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control". A la fin de la seconde Guerre Mondiale, SHEWART ira plusieurs fois en Inde et travaillera en collaboration avec l'institut Indien des statistiques, afin de promouvoir l'utilisation des statistiques dans le contrôle qualité. Walter SHEWART fût moins connu dans le monde industriel que ceux dont il a inspiré le travail (DEMING, JURAN, TAGUCHI, ISHIKAWA, FEIGENBAUM, CROSBY) dans la qualité. Cependant, son héritage est immense et est toujours d'actualité. Il fût l'un des fondateurs de l'ASQ (American Society for Quality). L'héritage de SHEWART : L'on peut essayer de résumer le travail de Walter de SHEWART en quelques points :

- Les données n'ont aucun sens quand elles sont hors de leur contexte.
- Les données subissent des variations à la fois spéciales et communes. Afin d'extraire et de travailler ces données, il faut extraire les causes spéciales des causes communes.
- Le cycle de SHEWART (plus connu sous le sigle PDCA) : Plan : planifier un changement ; Do : appliquer ce changement sur une petite production ; Check :

vérifier/contrôler la pertinence du changement ; Act : si la pertinence est positive, appliquer le changement à une plus grande échelle¹.

2.2.2 Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989)

Kaoru ISHIKAWA était un professeur d'université japonais, très connu pour son apport dans le domaine de la qualité, notamment le diagramme en arête de poisson et les cercles de qualité. Il débute sa carrière, en tant qu'officier technique naval, avant de rejoindre la Nissan Liquid Fuel Company, de 1941 à 1947. Ensuite, commence pour Kaoru ISHIKAWA une carrière de professeur, à l'université de Tokyo, qu'il alternera avec des fonctions à la tête de la Masuchi Institute of Technology. En parallèle, ISHIKAWA rejoint la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), afin de compléter les groupes de travail sur la qualité. A travers la JUSE, ISHIKAWA milita pour l'invitation d'Edwards DEMING et de Joseph JURAN, personnages dont il sera un vecteur essentiel du développement de leurs idées, à travers le Japon.

En 1962, ISHIKAWA invente le concept de Cercles de Qualité (Quality Circles), toujours en conjonction avec le JUSE. Cette mise en place provient d'une expérience, tendant à démontrer que l'implication des ouvriers est essentielle pour le développement de la qualité. A cette époque, ISHIKAWA publie deux ouvrages « QC Circle Koryo » et « How to operate quality circle activities ».

En 1982, Kaoru ISHIKAWA finalise son fameux diagramme en arête de poisson (appelé aussi diagramme d'ISHIKAWA, ou diagramme de causes à effet) qui permet de déterminer la cause profonde d'un problème à travers ses symptômes (un symptôme étant le lien entre une cause profonde et un effet/une conséquence).

2.2.3 Edwards DEMING : (1900-1993)

Edwards DEMING est un physicien et statisticien américain. Il fût l'un des précurseurs de la qualité et a beaucoup contribué au développement de l'industrie japonaise. Sa première vraie expérience professionnelle commença à la Western Electric où il fût présenté à Walter SHEWART. A ce moment-là, il commença à collaborer avec lui sur le développement de ses idées. En 1950, la JUSE invita, officiellement, DEMING à collaborer avec cette Association, afin d'organiser plusieurs séminaires pour les ingénieurs, inspecteurs et même aux ouvriers qualifiés.

¹ Association Trois-Dimensions-Consulting. *Walter Shewhart* (en ligne) disponible sur : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>, consulté le 15/07/2017 à 17h07.

Ainsi, DEMING prédit que si les managers Japonais appliquaient ses techniques, le Japon, étant sorti de la guerre dévasté, se remettrait sur pied en cinq ans. Mieux, en quatre années seulement, les acheteurs du monde entier se battaient pour avoir des produits «Made in Japan ». En guise de reconnaissance à leur mentor, la JUSE décerne chaque année, depuis 1951, le prix DEMING à une application fructueuse de concepts de la qualité à tous les niveaux d'une entreprise. De retour aux Etats-Unis, DEMING constata que sa renommée n'avait pas dépassé les frontières du Japon. Il était connu, en son propre pays, pour ses travaux statistiques mais pas pour sa contribution monumentale au Japon. En 1980, soit trente années après avoir appris le contrôle statistique de la qualité aux japonais, Edwards DEMING fût redécouvert aux Etats-Unis et beaucoup sollicité. Parmi les entreprises américaines qui utilisèrent ses services, l'on peut citer Ford Motor Company, General Motors, Dow Chemical Company, Hughes Aircraft.

En 1982, DEMING publia son premier ouvrage « Quality, Productivity and Competitive Position » puis s'attela à son ouvrage majeur « Out of the Crisis» (publié en France sous «Hors de la Crise»). Ensuite, DEMING publia « The New Economics» qui reprend la méthode de connaissance approfondie. Si l'on pouvait résumer les travaux de DEMING, l'on aurait deux catégories :

- Le développement des travaux de Walter SHEWART : Le PDCA (que DEMING rebaptisa Roue de Deming) ; Les cartes de contrôle et le travail sur la variation.
- Ses propres travaux qui se résument en 14 points comme suit :

Tableau 3: Les 14 principes de DEMING

Les 14 principes de DEMING Ces recommandations s'adressent aux dirigeants	
1^{er} principe : Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services. Le but d'une entreprise est d'être compétitive, d'attirer des clients et de donner du travail.	2^{ème} principe : Adoptez la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique. Les dirigeants occidentaux doivent s'informer de leurs nouvelles responsabilités et conduire le changement.
3^{ème} principe : Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles et de vérifications. Intégrez la qualité au produit dès la conception.	4^{ème} principe : Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance.
5^{ème} principe : Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.	6^{ème} principe : Instituez une formation professionnelle permanente.
7^{ème} principe : instituez le leadership, nouvelle manière pour chacun d'exercer son autorité. Le but du leadership est d'aider les hommes et les machines à mieux travailler. Révisez la façon de commander.	8^{ème} principe : Chassez la crainte, afin que tout le monde puisse contribuer au succès de l'entreprise.
9^{ème} principe : Détruisez les barrières entre les	10^{ème} principe : Supprimez les exhortations et les

services. Le travail dans un esprit d'équipe évitera que des problèmes apparaissent au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits.	formules qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut pour augmenter la productivité. Elles ne font que créer des situations conflictuelles.
11^{ème} principe : Supprimez les quotas de production, ainsi que toutes les formes de management par objectifs. Ces méthodes seront remplacées par le leadership.	12^{ème} principe : Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail, ce qui implique l'abolition du salaire au mérite et du management par objectifs.
13^{ème} principe : Instituez un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle.	14^{ème} principe : Mobilisez tout le personnel de l'entreprise pour accomplir la transformation.
Chaque salarié peut donner son avis sur le management de son entreprise	

Source : Association Française Edwards. Deming, *Les 14 points de DEMING*, disponible sur : <http://www.fr-deming.org/les14.html> consulté le 27/05/2018 à 10h08.

2.2.4 Philip CROSBY : (1926-2001)

Philip CROSBY était un homme d'affaires et auteur, ayant grandement contribué à la démocratisation de la qualité (il fût l'inventeur du concept de Zéro Défaut et du coût de la Non-qualité). Après avoir travaillé pour plusieurs sociétés (il a surtout commencé en bas de l'échelle), il rejoint ITT (International Telephon & Telegraph/USA) où il devient vice-président, durant quatorze années. En 1979, il décide de se lancer dans le consulting et il ouvre sa propre entreprise (Philip CROSBY Associates, Inc.). *Quality Is Free* « La Qualité, c'est Gratuit » et *Quality Without Tears* « La Qualité Sans Larmes » sont les deux ouvrages fondamentaux de Crosby, même s'il a pu en publier une quinzaine qui furent presque tous des best-sellers (du fait de leur compréhension facile).

Tout comme FEIGENBAUM, CROSBY basait sa démarche qualité à partir des coûts (il part des coûts dus à la non-qualité afin d'identifier les actions de correction/prévention à mener), pour ainsi atteindre le Zéro Défaut, à travers le concept du DRIFT « Do It Right First Time » que l'on peut traduire, grossièrement, en Français, par « Bien faire du premier coup »¹.

2.2.5 Joseph JURAN : (1904-2008)

Joseph Moses JURAN était un statisticien, auteur et consultant très influent dans le domaine de la qualité (son influence équivaut à celle d'Edwards Deming). JURAN est né en Roumanie et y vécut jusqu'à l'âge de 8 ans, avant que ses parents ne décident d'émigrer aux USA. Il y suivra des cours d'ingénierie électrique, avant de trouver un emploi chez Western Electric. Il écrit son premier ouvrage en 1935 « *Mechanical Engineering* ». En 1951, il publie un deuxième ouvrage intitulé « *Juran's Quality Handbook* », considéré comme la bible de la qualité. Peu de temps avant la fin de la deuxième guerre mondiale, Joseph JURAN

¹ Association Trois-Dimensions-Consulting. *Walter Shewhart* (en ligne) disponible sur : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>, consulté le 16/07/2017 à 17h23.

démisionne de la Western Electric et devient consultant, mais aussi professeur à l'université de New-York.

En 1954, Joseph JURAN est invité au Japon par la JUSE, il fût lui aussi, comme DEMING, un des précurseurs de la qualité au Japon. Alors qu'Edwards DEMING enseigne principalement aux Japonais la qualité à travers les statistiques, Joseph JURAN, quant à lui, enseigne le management de la qualité. On lui attribue l'utilisation du Pareto dans la qualité totale (80% des problèmes proviennent de 20% des causes, 80% des revenus proviennent de 20% des clients,...), l'étude de la résistance au changement, notamment de l'acceptation du concept de qualité auprès des managers et employés, et enfin le plan d'amélioration de la qualité à travers la trilogie (Planification, Contrôle, Amélioration/Changement).

2.2.6 Genichi TAGUCHI : (1924- 2012)

Genichi TAGUCHI est un statisticien et un ingénieur japonais ayant notamment développé une méthodologie complète d'application des statistiques à la production. En 1950, TAGUCHI rejoint une branche de la Nippon Telegraph and Telephone Corporation afin de travailler sur le contrôle qualité. Il faut savoir qu'à cette époque, le contrôle qualité était très répandu au Japon, grâce aux interventions d'Edwards DEMING, Joseph JURAN et de la JUSE.

Au milieu des années 50, il travaille en tant que professeur itinérant (il reste basé au Japon) à l'institut Indien des statistiques. Ce nouveau travail de professeur lui permet de collaborer, étroitement, avec Walter SHEWHART qui travaillait chez Bell Telephone. Finalement, Genichi TAGUCHI devient consultant à l'institut japonais des standards et directeur exécutif à l'American Supplier Institute (qui publie la majorité de ses ouvrages). Le but de TAGUCHI était de simplifier, au maximum, ses techniques statistiques, afin de permettre au plus grand nombre de les utiliser, sans pour cela être un génie des mathématiques¹. Il préconise de viser la valeur nominale, de réduire la dispersion, de rechercher des zones de fonctionnement stables pour le produit et pour le procédé de fabrication².

2.2.7 Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)

Armand Valin FEIGENBAUM est un expert américain de la qualité. Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control/TQC qui sera étendu, plus tard, sous le nom de

¹ Association Trois-Dimensions-Consulting. *Walter Shewhart* (en ligne) disponible sur : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>, consulté le 16/07/2017 à 17h23.

²JEAN.Fau, *La qualité au quotidien*, éd Polytechnica, paris, 1992, P213.

Total Quality Management/TQM. Le TQC est une stratégie de la qualité qui englobe l'entreprise dans son ensemble et s'oriente selon les exigences du client. Ainsi, tous les efforts effectués dans les différents domaines de l'entreprise amènent au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. De cette façon, le marketing, le développement, la production et le service client, en particulier, doivent être en mesure de satisfaire les désirs du client de la manière la plus économique possible¹. FEIGENBAUM rejoint General Electric (GE), en 1958, où il devient directeur de la production et préconise le développement de la qualité à toutes les étapes du produit et toutes les fonctions de l'entreprise. Il a, à son compte, un ouvrage considéré comme une référence dans le domaine de la qualité intitulé «Total Quality Control».

En 1971, il fonde, avec Kaoru ISHIKAWA, l'académie internationale pour la qualité. Enfin, FEIGENBAUM a beaucoup mis l'accent sur les coûts de la non-qualité en les divisant notamment en 4 catégories (modèle PAF – Prevention Appraisal Failure) :

- ✓ Prevention costs : Coûts liés à la mise en place de la qualité (planning, formation,...).
- ✓ Appraisal costs : Coûts liés à l'inspection (vérification de la qualité).
- ✓ Internal Failure Costs : Coûts liés au rejet des produits (mauvaise qualité) avant livraison chez le client.
- ✓ External Failure Costs : Coûts liés à la mauvaise qualité des produits une fois livrés chez le client (coûts de retour, de garantie, de perte du client, de mauvaise image de l'entreprise,...)².

3. Les outils de la qualité

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe obligatoirement par l'utilisation de méthodes et outils adaptés à la situation et à l'objectif recherché³. Certains sont nécessaires pour un pilotage efficace de l'entreprise, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, valider la conception d'un produit, vérifier la fiabilité d'un processus, suivre la qualité d'une fabrication et identifier les causes d'un dysfonctionnement.

¹ Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, *Management de la qualité de A à Z*, éd MASSON, Paris, 1995, p 117.

² Association Trois-Dimensions-Consulting. *Walter Shewhart* (en ligne) disponible sur : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>, consulté le 16/07/2017 à 17h23.

³ DONADEI FACCHIN. Estelle. *La boîte à outils Méthodes de traitement de problème* (en ligne), disponible sur http://aplis.cermav.cnrs.fr/ANGD_qualite_en_chimie/Facchin.pdf consulté le 14/05/2015 à 16h.

Dans la présente section on ne donnera pas une liste exhaustive des outils qualité mais on se limitera aux plus importants.

3.1 Le choix des outils

D'une manière générale, les outils de la qualité sont utilisés dans la résolution d'un problème. Les quatre (04) étapes suivantes sont alors mises en œuvre¹ :

- Choix du problème à traiter ;
- Identification, pondération et classement des causes ;
- Recherche, choix et mise en œuvre des solutions ;
- Suivi et contrôle des résultats.

Pour chacune des étapes précédentes, un ou plusieurs outils permettront d'avancer dans la résolution du problème². On se reporte au tableau suivant :

Tableau 4: Les outils de la qualité

Démarche	Outils Qualité				
	Q.Q.O.Q.C.P	Brainstorming	Ishikawa	Pareto	Les Cercles de qualité
Lister un problème		X	X		Petits groupes de 3 à 10 personnes qui utilisent les différents outils cités.
Choisir un problème				X	
Poser le problème	X	X			

Source : élaborer par nos soins inspirés de TAGUE.N.R. *The quality Toolbox*, édition quality press, Milwaukee, 1995, P12.

3.2 Le QQQQCP

Technique de recherche d'informations sur un problème qui permet de décrire une situation, un problème, une cause, une solution, une idée, un plan d'action et d'analyser avec précision tous les éléments en posant les questions suivantes :

- Quoi : objet, action, phase, opération ?
- Qui : est concerné, acteur, responsable ?
- Où : lieu, distance, étape ?
- Quand : moment, planning, durée, fréquence ?
- Comment : Matériel, équipement, moyens nécessaires, modalités, procédures... ?
- Pourquoi : réaliser telle action, respecter telle procédure... ?
- Et pour chacun des demandes, Combien ?

¹ TAGUE.N.R. *The quality Toolbox* , édition quality press, Milwaukee, 1995, P128.

² GHOMARI.Souhila, *Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000*, mémoire de Magister Sciences de Gestion, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004.p211.

C'est une Méthode très utile pour un travail en groupe dont le but est d'avoir, sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes.

3.3 Le Brainstorming

Le Brainstorming est une méthode permettant de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. Il est utilisé pour résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions possible il s'applique donc à des problèmes relativement simples¹. Le brainstorming appelé aussi remue-méninges, Tempête d'idées, créativité ou brassage d'idées, est une technique déjà ancienne, elle est née aux Etats-Unis entre 1940-1950, qui consiste à chercher et à recueillir des idées en jouant sur l'effet de groupe². C'est une technique de créativité en groupe permettant de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps sur un thème donné.

Pour qu'une séance de Brainstorming soit fructueuse, il faut absolument respecter les règles suivantes³ : formulation précise des questions ; interdiction absolue de toute critique durant la phase créative ; les propositions doivent être motivantes et seront développées ; fixation des idées sur un support écrit ; stimulation de la collecte des idées par un animateur ; production d'un maximum d'idées ; aucune contrainte horaire durant la phase créative.

3.4 Le diagramme « Causes / effets »

Le diagramme d'ISHIKAWA est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes « les causes (influences) potentielles et connus qui conduisent à un effet donné (problème) sont séparées en cause principales d'une part, et causes secondaires, d'autre part. Et structurées graphiquement dans une représentation globale. On peut ainsi identifier les grandeurs d'influence positives et négatives, représenter leur dépendance vis-à-vis de la grandeur souhaitée »⁴. Ce diagramme est appelé aussi diagramme en arrêt de poisson (Fishbon diagramme) du fait de sa forme, ou diagramme d'Ishikawa du nom de son inventeur qui le développa pour résoudre les problèmes de qualité rencontrés par l'industrie japonaise. Il l'applique tous particulièrement dans les cercles qualité. Et pour définir les principales

¹GERD F .KAMISKE, *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, 1995, P83.

² HOHMANN Christian, *techniques de productivité : comment gagner des points de performance*, édition, organisation, 2009, paris, p169.

³MAYEUR .Sylvie, *Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale*, Edition Maxima, 2003, P301.

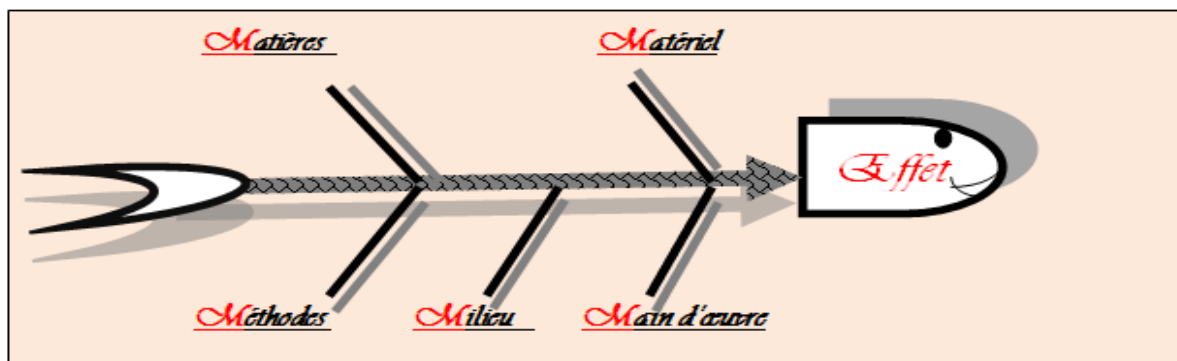
⁴GERD F .KAMISKE, *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, 1995, P 84.

familles de causes, il est prescrit l'emploi de la règle des 5M, universelle et utilisable dans tous les services :

- 1- Machines : tout ce qui nécessite un investissement et sujet à amortissement
exemple : locaux, outillages...
- 2- Main-d'œuvre : c'est le personnel, la hiérarchie, toutes les personnes qui concourent à la marche de l'entreprise.
- 3- Méthodes : c'est la façon de faire : les gammes, les spécifications, les modes d'emploi, les notices, les instructions, les processus...
- 4- Matière : tout ce qui est consommable : fluides, matières premières, le papier, l'électricité.
- 5- Milieu : c'est l'environnement physique et humain, les conditions de travail, l'ergonomie, l'ambiance de travail, les relations, les contacts, les fournisseurs.

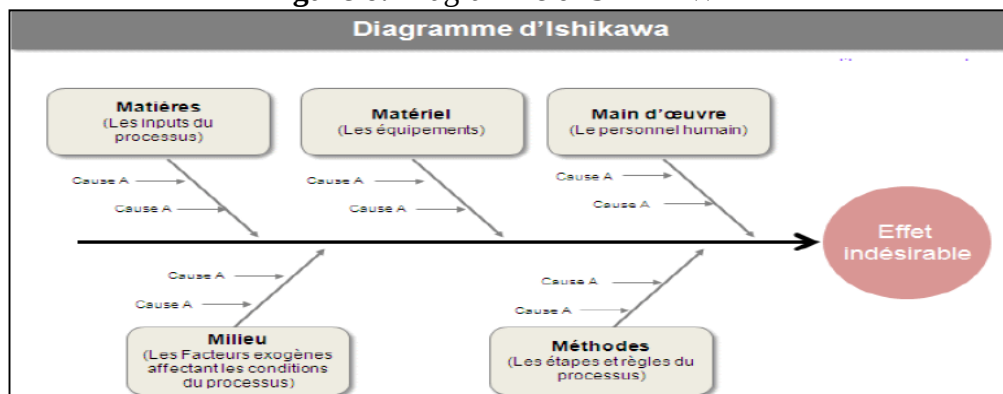
Pour tracer le diagramme il s'agit de reprendre les éléments du brainstorming, de positionner les mots-clefs sur le schéma et se mettre d'accord par un vote pondéré.

Figure 5: Les 5M dans un diagramme de cause à effet



Source : HOHMANN. Christian, *techniques de productivité : comment gagner des points de performance*, édition, organisation, 2009, paris, p169.

Figure 6: Diagramme d'ISHIKAWA



Source : Etabli à partir de : CRITON. Vincent, *Un outil qualité... le diagramme d'Ishikawa !* (En ligne) 21 Mars 2016, disponible sur : <http://logistique-pour-tous.fr/le-diagramme-dishikawa/> consulté le 16/07/2017 à 21h14.

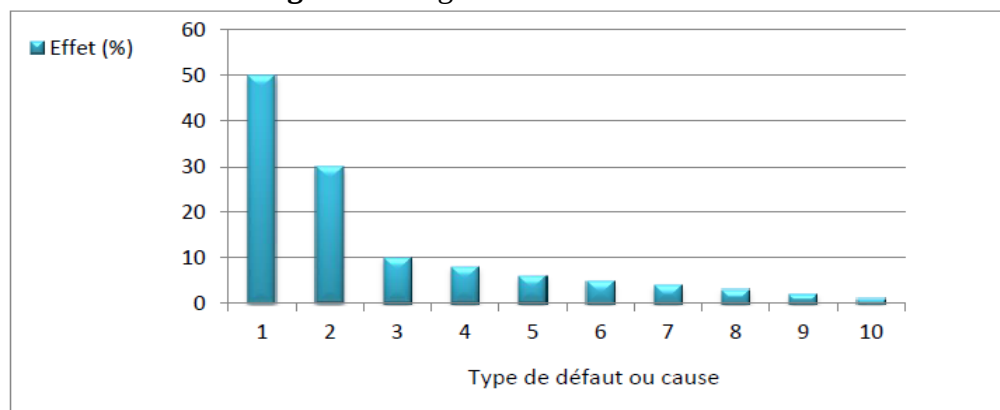
Le diagramme d'Ishikawa permet ¹-de classer les causes liées au problème posé ; de faire participer chaque membre à l'analyse ; de limiter les cause par le travail de groupe ; de fournir des éléments pour l'étude de la solution.

3.5 L'analyse de Pareto

Le diagramme de Pareto ² est également appelé règle ou Loi des 80/20 ou courbe "ABC". C'est un graphique à colonnes qui présente les informations par ordre décroissant et fait ainsi ressortir le ou les éléments les plus importants qui expliquent un phénomène ou une situation ³. Est une technique d'analyse du problème, il visualise des situations sous des angles ⁴ différents, il indique les priorités, les secteurs, où les efforts doivent être concentré. Autrement dit, le diagramme de Pareto fait apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences ⁵. Cette méthode simple, claire et efficace permet la prise de décision par le groupe. Son but est d'analyser un phénomène en le représentant graphiquement ⁶.

Nous devons cet outil à Vilfredo Federico SAMOSO ⁷, un économiste italien (1848-1923), auteur d'une loi statistique originale, développée dans son « Traité de Sociologie Générale » en 1916.

Figure 7: Diagramme de PARETO



Source : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, Paris, 1995, p82.

¹ BRILMAN.J, *les meilleur pratique du management de la qualité* , 3^e éd., Édition d'organisation, 2001, P.277.

² PARETO Vilfredo (1843-1923), économiste italien rendu célèbre pour son observation révélant que 20% de la population italienne possède 80% des richesses, généralisée plus tard en distribution ou loi de Pareto, ou encore loi de 20/80, méthode ABC.

³ GILLET. Florence, SENO. Bernard, *la boîte à outils du responsable qualité* , édition, DUNOD, paris, 2009. P104.

⁴ G.STORA, J.MONTAGNE, *la qualité total dans l'entreprise*, Edition organisation, paris,1968, P218

⁵ SEDEKI. Abdellah, *Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen* , édition OPU, Alger, 2004, P261.

⁶ TAGUE.N.R, *The quality Toolbox* , edition quality press, Milwaukee, 1995,P13.

⁷GOGUE .Jean-Marie, *Management de la qualité*. Ed. ECONOMICA, Paris, 1997, P85.

3.6 Les cercles qualité

Les cercles de qualités furent leurs apparitions en Amérique du nord vers 1973¹, ce sont de petits groupes de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur activité². Dans un cercle de qualité, on peut constater que :

- Les employés ne sont ni des machines, ni leurs auxiliaires ;
- Leurs capacités intellectuelles sont sollicitées ;
- Le point de vue de chacun est pris en compte.

Deux de ces outils apparaissent toute fois plus fondamentaux en raison de l'utilité que lui a reconnue un sage généralisé dans tous les cercles de qualité : le diagramme de Pareto et le diagramme de causes et des effets. Aux dires de MONTEIL, l'utilisation de ces deux outils constitue une caractéristique essentielle des cercles³. Les cercles de qualité représentent un bon moyen d'engager une dynamique interne. Car, les résultats des actions engagées par les premiers volontaires sont visibles par tous. Ils inciteront sûrement le reste du personnel à participer à une démarche de progrès.

NB : En plus de ces outils classiques exposés ci-dessus, il existe d'autre outils à savoir : la feuille de relevés ; la méthode de Gantt et Pert ; AMDEC ; HACCP ; l'analyse fonctionnel ; l'analyse systémique ; le cahier des charges fonctionnel ; les Histogrammes ; Outil SPC ; Arbre de décision ; Benchmarking ; le vote pondéré⁴ ; le logigramme ; la matrice de comptabilité.

En guise de conclusion pour cette première section, on dira qu'aujourd'hui l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise est tendu. L'offre est souvent supérieure à la demande, la solution qui se révèle possible est d'offrir des produits et/ou des services meilleurs que les concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie. De ce fait, on peut considérer la qualité comme la variable stratégique la plus significative de la compétitivité.

La question de la maîtrise des produits ou des services est la satisfaction des clients. Elle apparaît incontournable pour les entreprises algériennes afin qu'elles puissent relever les défis qui lui sont imposées tels que zéro défaut, rapidité d'exécution, respect des délais, juste

¹ KELADA.J, *comprendre et réaliser la qualité totale*, édition Quafec, 1991, P134

² LAURIN. Alban. *Article sur Les cercles de qualité* (en ligne) Publié le 3 décembre 2007 disponible sur <http://udamoc.over-blog.com/article-14338411.html> consulté le 17/07/2017.

³ MONTEUIL, BERNARD, ALII, *Cercles qualité de progrès pour une nouvelle compétitivité*, édition organisation, Paris, 1983, P213.

⁴ DETRIE. Philippe, *conduire une démarche qualité*, édition d'organisation, France, 2003, P206.

à temps, paramètres résultants de la maîtrise de la gestion de la qualité et qui font la différence dans la compétitivité des entreprises. En effet, jouir de la qualité renforce l'image de marque de l'entreprise, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité avec une logique centrée sur le client (la satisfaction de ses besoins et ses attentes) pour garantir sa constance. Elle est aussi basée sur les processus et un ensemble d'outils qualité qui va permettre de détecter les sources de non-conformité et de dysfonctionnement, de résoudre les problèmes rencontrés, de déterminer les axes de créativité et d'amélioration.

De ce fait, Le terme qualité représente le résultat d'un travail d'équipe ; et un thème transversale qui concerne toutes les organisations, les administrations, les associations... c'est un concept qui évoque la norme internationale ISO 9001, et plus encore les démarches qualité visant à maintenir, sur le long terme, une logique de progression des différents domaines de l'organisme. Dès lors, nous allons voir dans la deuxième section de ce chapitre intitulée « La logique générale du management de la qualité », en quoi consiste réellement une démarche qualité et un système de management de la qualité, et comment le mettre en œuvre ...

Section 2 : La logique générale du management de la qualité

La recherche de l'excellence, pour une entreprise, passe nécessairement par la démarche "qualité totale". L'entreprise est appelée à satisfaire du mieux possible, les besoins exprimés ou implicite des clients. La satisfaction des clients est présentée par le célèbre triangle de performance « qualité-coût-délai ». Pour atteindre ce résultat, l'entreprise dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples, que ce soit de type organisationnels ou encore techniques. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils ainsi que des concepts sont mis à sa disposition. Ces derniers doivent évidemment être bien connus de tous et surtout bien maîtrisés.

L'entreprise peut choisir de mettre en place, une structure organisationnelle et décisionnelle à travers l'ensemble de ses activités et procédures organisationnelles, dans lesquelles sont imbriquées les autres processus de :

- Prise de décision (direction...) ;
- Conception (recherche et développement, Bureau d'Etudes ...) ;
- Production (fabrication, maintenance...) ;
- Gestion financière et comptable (direction administrative et financière) ;
- Gestion du personnel (direction des ressources humaines) ;
- Une culture de travail ; Autres...

L'ensemble de cette structure, appelé système de management de la qualité (SMQ), est définie comme un mode de management centré sur la qualité et basé sur la participation de tous le personnel, qui aspire au succès de l'entreprise. Ce système doit être mis en place et soumis à un examen périodique et régulier dans le but de garantir une mise en œuvre et un entretien efficace, c'est ce que nous allons développer au cours de cette deuxième section. En effet, cette section traite d'une notion fondamentale qu'est le management de la qualité, dans laquelle nous allons présenter ses principes, sa chronologie, sa typologie et en dernier sa mise en place.

1. Notion du management de la qualité

Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler¹, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise². Selon l'ISO 9000 : 2005 le management de la qualité se définit comme étant les

¹ THIETART. Reymond-Alain, *Le management*, édition, Puf. 2003, p 57.

² Norme internationale ISO 9000 : 2000 . « *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO, point (3.2.8).

: «activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»¹. Elle est suivie d'une note précisant que l'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité².

La définition la plus la plus actualisée est celle formulée par la norme internationale ISO 9000 (version 2015), elle définit la qualité comme suit : « *Le management de la qualité peut inclure l'établissement de politiques qualité et d'objectifs qualité, et de processus permettant d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité* »³.

Selon cette norme : « *Le management de la qualité est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés* »⁴. Le tableau ci-dessous illustre le passage de la qualité traditionnelle vers le management de la qualité.

Tableau 5: De la qualité traditionnelle vers le management de la qualité

	De la qualité traditionnelle...	... Au management de la qualité
Définition	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
Enjeux	Notoriété	Compétitivité
Principes d'actions :		
Standards de performance	Niveau de qualité acceptable	Excellence
Origine	Bureau d'études	Ecoute du client
Méthode	Contrôle	Prévention
Responsabilité	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
Moteur	Perfectionnisme	Remise en cause
Mode d'évaluation	Expérience et intuition	Mesure systémique
Priorité	Ponctuelle	Permanente

Source : DETRIE. Philippe, *conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4^e édition, Paris, 2003, p26.

Le but du SMQ est double, garantir l'assurance de qualité du produit et accroître la satisfaction des clients. Il fait donc partie de l'ensemble des outils de gestion mis à la disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et

¹ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 37.

² Norme internationale ISO 9000 : 2005, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition, ISO, France, 2000.P9.

³ Norme international ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition, ISO, France, 2015 (point 3.3.4).

⁴ ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition ISO, France, 2015 (point 2.2.2).

contrôler l'entité qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...)¹. La mise en œuvre du management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, à posteriori, puisqu'il s'agit de Planifier, Faire, Vérifier, Corriger (c'est ce qu'on appelle amélioration continue)².

1.1 Principes de management de la qualité

Ce volet énonce les sept principes de management de la qualité (PMQ). L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose³.

Selon la norme ISO 9000/2015 : « *Les Principes de management de la qualité, sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité* »⁴.

Les PMQ peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, chargé de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité (voir le tableau ci-dessous :

¹ DAHLAB. Ania, *Le Système de Management de la Qualité comme démarche d'amélioration des performances des entreprises algériennes : cas de ENAP*, co-auteur Pr. Amina Leghima, UMMTO, IN journal of economic, studies and research in renewable energies, Scientifique review court, Economic sciences, and management, university Batna, ISSN 2392-5353, N° 07/2017, pp.202-219.

² MARGERAND Jean Florence, GOINARD. Gillet, *Manager la qualité pour la première fois*, édition, organisation, paris, 2006.p37.

³ Organisation internationale de normalisation (OIN). Secrétariat central de l'ISO « *Principes de management de la qualité* », Format PDF, Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH – 1214 Vernier, Genève Suisse ; ISBN 978-92-67-20650-9 ; 2016, P2.

⁴ Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*», édition, ISO, France, 2015 (point 2.3).

Tableau 6: Les sept principes du management de la qualité

Les sept principes de management de la qualité¹						
PMQ1 : Orientation client	PMQ2 : Leadership	PMQ3 : Implication du personnel	PMQ4 : Approche processus	PMQ5 : Amélioration continue	PMQ 6 : Prise de décision fondée sur des preuves	PMQ7 : Management des relations avec les parties intéressées
Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.	A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme	Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.	Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.	Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.	Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.	Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires.

Source : conception personnelle, à partir de la norme ISO 9001 version 2015.

Les sept principes de management que l'on vient d'exposer dans le tableau ci-dessus, servent à l'entreprise pour d'améliorer ses performances. Dans cette dernière version ISO9001/2015, le nombre de principes est passé de huit à sept. En effet, depuis la version 2000, les principes sont stables. Seule l'alliance entre l'approche processus et l'approche système évolue et que de nouvelles exigences font leurs apparitions comme : la maîtrise de la perception, valeur et culture.

Selon la nouvelle norme, la compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme. Mais aussi la conscience des effets du non-respect des règles, des facteurs psycho-sociaux, des connaissances, de la capitalisation d'expérience, des savoirs. Ainsi que, la capacité à prendre en compte des risques et des opportunités, à innover. L'implication, le respect de l'individu ainsi que l'autonomie.

Sur cette dimension, on peut dire que le potentiel humain est réévalué. Il démarre en 1987-1994 avec un potentiel de « moyens », et enchaîne dans la version suivante 2000-2008

¹ Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps

avec un potentiel de « ressources » et évolue vers un potentiel de « capital » dans la nouvelle version 2015. Ainsi, les valeurs ajoutées pour dans ses dernière version sont¹ :

- Sa faculté d'adaptation à la culture de l'entreprise qui l'emploie afin de maintenir un système de management cohérent avec les exigences de la norme ISO 9001v2015 ;
- La transposition des outils de la qualité, tel que le Lean, afin d'améliorer les performances de la PME ;
- Son leadership à promouvoir les exigences des clients au sein de l'entreprise ;
- Son rôle de conseiller auprès des pilotes de processus afin que ceux-ci obtiennent les résultats planifiés et maintiennent la cohésion de ces processus.

2. Chronologie et typologie du management de la qualité

Qualité et management, sont des disciplines bien nouvelles, si l'on se réfère à l'âge de l'innocence totale « zéro tentation ». Les premières études importantes datent du vingtième siècle : les grandes entreprises, de plus en plus nombreuses, ont en effet besoin de savoir gérer leur nouvelle dimension. La théorie des organisations ne cesse d'évoluer, depuis sa formalisation par Frederick W. TAYLOR. Ce fût le temps de l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T), là où la parcellisation à outrance des tâches réduisait l'être humain (sans distinction ni d'âge ni de sexe) à « dix doigts utiles au travail » ou « les bras et les jambes sans la tête ».

A cette forme d'organisation, caractérisée par le « One best way » connue, également, sous le nom d'Ecole classique, ont adhéré le français Henry FAYOL et l'Allemand Max WEBER. Cette Ecole a promu, dans l'organisation de l'entreprise, les critères de forte hiérarchisation et d'unité de commandement.

Puis des chercheurs, dont Elton MAYO, découvrirent enfin « de l'humain/la tête » chez l'ouvrier. Ce fût l'Ecole des relations humaines complétée par la théorie des motivations d'Abraham MASLOW. Cette Ecole fut caractérisée par la découverte du souci des ouvriers à travailler en groupe et à formuler leur capacité de suggestion.

Après cela, est apparue la Direction Par Objectifs (D.P.O) qui préconise la décentralisation et opte pour la responsabilisation des cadres. Néanmoins, l'organisation restait toujours basée sur le travail routinier et peu motivant, d'où une réforme de l'organisation du travail (pas une révolution managériale), proposée, suite aux travaux de

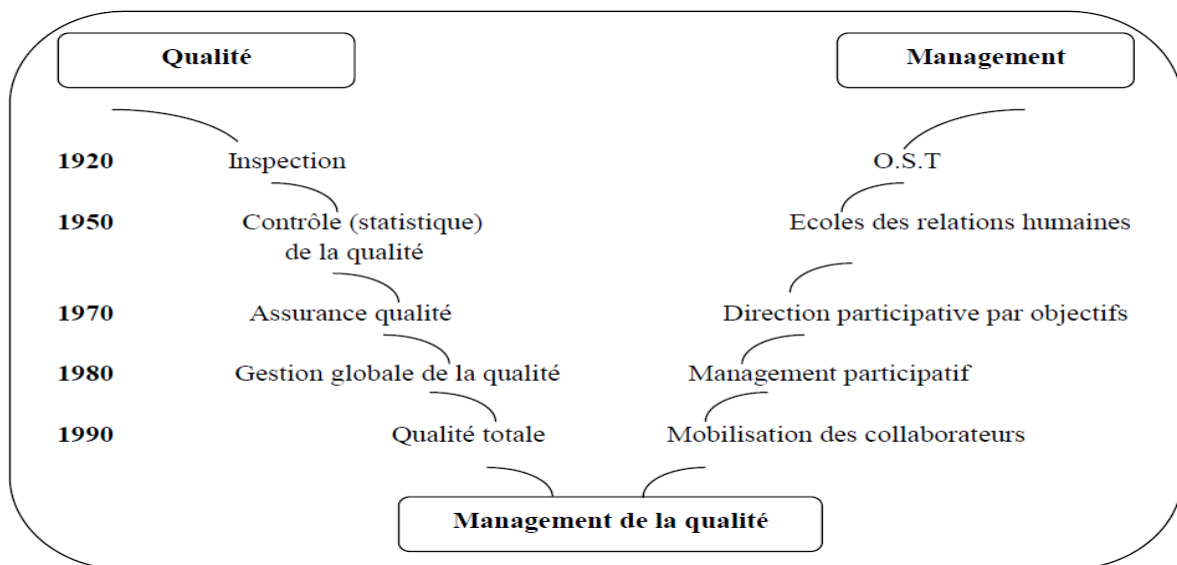
¹LECLERCQ .Maxime, Thèse professionnelle *L'ISO 9001 version 2015 : Evolution ou révolution Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015*, école ingénierie CESI, mastère spécialisé en QSE, 2013-2014 ; P56.

Friedrich HERZBERG qui ont débouché sur les propositions d'élargissement des tâches, de rotation des postes et d'enrichissement des tâches, ouvrant la voie aux prémices de la participation.

En parallèle, la gestion de la qualité lorsqu'elle existe est perçue comme un outil d'inspection et comme une barrière au produit défectueux¹. Après cela, sont apparues les techniques de contrôle de la qualité, concernant qu'un service qui était souvent isolé dans l'entreprise, bien loin de la Direction et du souci des opérateurs. Mais, depuis quelques temps, on assiste à une symbiose de toutes ces Ecoles où la qualité est mise, enfin, en évidence et devient, ainsi, un thème central du management qui couvre, pratiquement, un siècle d'évolution dans les pratiques, allant d'une activité essentiellement fonctionnelle au temps du Fordisme, jusqu'à une ambition stratégique².

La figure suivante, illustre, sommairement, ces étapes à travers quelques dates clés de l'évolution de la qualité et du management, jusqu'à arriver à une entière fusion.

Figure 8 : La fusion de la qualité avec le management



Source : DETRIE. Philippe, *Conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p27.

Depuis quelques années, et notamment durant les années 1990, le management de la qualité a progressivement pénétré l'ensemble des pays et activités humaines. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité, au travers des normes ISO 9000.

L'assurance de la qualité est définie selon la norme ISO 8402 comme étant un : *«ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système*

¹ SEDDIKI. Abdallah, *Management de la qualité*, OPU, Alger, 2004, p188-p189.

² WEILL. Michel, *Le management de la qualité*, éditions La Découverte, Paris, 2001, p10.

qualité et démontrées, en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité »¹.

Bien que la création de l'Organisation Internationale de la Normalisation (International for Standardization Organization/ISO) ait eu lieu en 1947, les normes, du fait qu'elles étaient hautement techniques, intéressaient, au début, seulement les techniciens et les ingénieurs. C'était des normes produits, et leur diffusion n'était faite qu'en direction des techniciens. Elles étaient alors inconnues du grand public, y compris de la plupart des managers. Et progressivement l'assurance de la qualité s'est inscrite dans le cadre des démarches de progrès des organismes, surtout avec l'avènement des familles de normes ISO 9000 et 14000, respectivement en 1987 et 1996².

Depuis, le terme « assurance de la qualité » a disparu et a été remplacé par le terme système qualité. Les exigences spécifiées concernent, non seulement, les produits mais aussi les services, sans aucune distinction entre les deux fournitures faites aux clients. En outre, le terme système qualité a été remplacé par le terme système de management de la qualité (SMQ), avec la publication de la version 2000 des normes ISO ; l'accent a été mis sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management (ISO 9001) et sur l'amélioration continue des performances de l'organisme (ISO 9004)³.

Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans un ensemble : le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comportant plusieurs sous-systèmes spécialisés, mais qui inter-réagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise⁴.

La priorité pour les entreprises est, alors, de bien mobiliser et de dynamiser l'ensemble de ses acteurs, en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Pour les aider dans cette quête infinie de l'excellence, les entreprises ont, alors, fait appel à de plus en plus de normes ou de standards publiés dans les domaines divers : qualité, l'environnement (ISO 14000), la santé et la sécurité au travail (ISO 45001), sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), responsabilité sociétale (ISO 26000)⁵...

De ce fait, le management par la qualité totale ou Total Quality Management (TQM) est un système de gestion chargé de satisfaire à la fois les besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.-Ce que la norme ISO

¹ HASSEN-BEY. Mustapha, *Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique*, éd. Thala, Alger, 2006, p65.

² Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p27.

³ AFNOR, Recueil des normes, *les fondamentaux du management intégré*, Paris, 2003, p2.

⁴ PINET. Claude, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001*, Afnor, France, 2006, p4.

⁵ AFNOR, Recueil des normes, *les fondamentaux du management intégré*, Paris, 2003, p2.

9004 appelle les « parties intéressées » sont les clients, le personnel de l'entreprise, le fournisseur et l'actionnaire, etc.

Si on suit l'évolution de l'entreprise algérienne, en matière de management de la qualité, notamment l'entreprise publique, elle se situe, encore, au contrôle de qualité, cette fonction ayant été intégrée dans les usines « clés en main » des années 70. Quelques entreprises disposent d'un service assurance qualité, parfois imposé par les clients

Le secteur privé, plus particulièrement celui de type traditionnel et familial (structure majoritaire des PMI-PME de moins de 10 salariés), est encore balbutiant en matière de qualité, ne disposant, dans la majorité des cas, d'aucune structure de contrôle de qualité, l'exception étant assurée par les grands Groupes/Entreprises¹. (Cevital , Bellat, NCA/Rouiba, Mahbouba, Condor, etc...).

3. La mise en place du système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité contribuera à l'amélioration des performances de l'entreprise, de façon pérenne, tout en répondant aux besoins des parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...)². En réalité, il n'y a pas de recette miracle pour mettre en place un SMQ, tout dépend des spécificités de chaque organisme : son historique, sa culture, sa taille, ses ressources, ses ambitions, etc.

La norme ISO 9001, révèle que la conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, est influencé par les objectifs particuliers, les produits fournis, les processus mis en œuvre, la taille et la structure de l'organisme³. Ainsi le développement d'une démarche qualité commence toujours par ⁴ :

3.1 L'engagement de la Direction

Selon la norme ISO 9001/2015⁵, l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme.

¹ HASSEN-BEY. Mustapha, *Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique*, éd. Thala, Alger, 2006, p67.

² LAKHOUA. Kaouther *Management intégré (QSE)*, Revue en PDF du Ministère de l'enseignement supérieure et de la Recherche scientifique université Tunis Carthage, Année universitaire 2012/2013, p.04, 11

³ Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences», édition ISO, 2015. (§0.1 Généralités) .

⁴ SLAIMI. Fayrouz *Conditions et modes d'implications des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité*, Thèse de doctorat en Management des Organisations, université Abou Bekr BELKAID, Année Universitaire 2015/2016, P42.

⁵ Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences», édition ISO, 2015. (§0.1 Généralités).

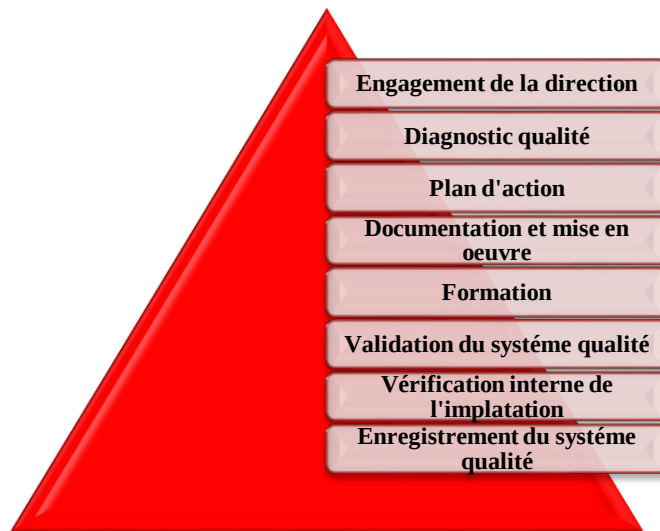
3.2 La réalisation d'un audit-diagnostic qualité

Définir l'état des lieux du fonctionnement de l'entreprise, qui peut être réalisé par un consultant externe ou cabinet d'auditeurs qualité (tierce partie/audit externe) ou par l'entreprise elle-même (Audit interne), afin d'identifier les points forts de l'organisation existante et les points faibles, c'est-à-dire les axes d'amélioration ; proposer un plan de mise en œuvre d'une Démarche Qualité dont l'objectif, à terme, est la certification des prestations de l'entreprise.

3.3 La mise en œuvre de la démarche qualité

Une démarche qualité a pour objet, de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Le terme management de la qualité désigne l'approche et l'organisation opérationnelle, afin d'atteindre les objectifs fixés en cohérence avec la politique qualité. Ainsi le système de management de la qualité, doit offrir des performances plus intéressantes (par exemple, une diminution des coûts de non qualité) que celles offertes par le système initial. De ce fait, une démarche qualité favorise la mutation de l'entreprise d'un système initial vers un système performant. La mise en œuvre d'une démarche qualité passe principalement par les étapes suivantes :

Figure 9: Etapes d'implantation d'une démarche qualité



Source : Conception personnelle à partir de divers lectures.

Une fois que le SMQ conçu et adopté, l'organisme doit, documenter, mettre en œuvre et entretenir son SMQ, et en améliorer en permanence l'efficacité, conformément aux exigences de la norme ISO¹. L'amélioration continue au sens de la norme, fait partie des 7 principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle

¹ Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences », édition ISO, 2015.

doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées ; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue.

Cette démarche est exigeante et demande du soutien de la Direction, et de la préparation car elle remet en permanence en cause les pratiques et coutumes de l'entreprise. Cependant, elle demeure indispensable pour nos entreprises car elle produit un certain nombre d'avantages :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme ;
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités...

3.4 L'amélioration continue

L'amélioration continue concerne les améliorations des performances, en particulier ¹ : l'efficacité² de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients (ce qui corrobore avec les exigences des normes ISO 9001). Et l'efficience³ de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients mais aussi des autres parties intéressées. Préférer des améliorations continues à des changements par palier, donc brutaux, facilite le pilotage de l'entreprise. C'est un choix de méthode de changement fonctionnant en cycle. La « roue de Deming » (ou « PDCA ») est une illustration parfaite d'amélioration constante et progressive de la qualité. C'est au travers de ce cycle vertueux de la qualité que notre système nous permet de nous améliorer en continu, avec pour point de mire l'excellence.

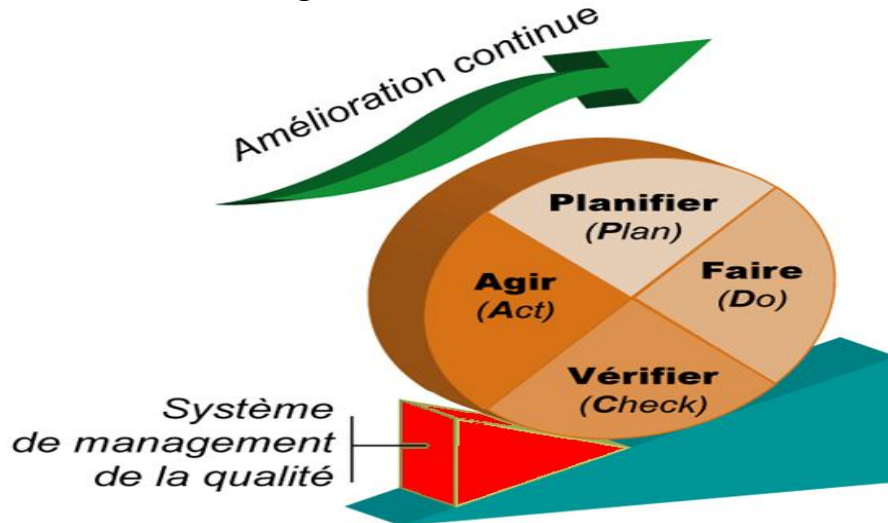
L'évolution au sein de l'entreprise peut se représenter de façon progressive ; comme l'illustre le schéma ci-dessous :

¹MADOZ. Jean-Pierre, *100 questions pour comprendre et agir -L'amélioration continue*, AFNOR, 2005, Paris, P33.

²L'efficacité se définit par l'atteinte de la satisfaction des clients pour la fourniture de produits ou services, en conformité avec les accords contractuels et la réglementation.

³L'efficience, c'est l'efficacité par l'économie de ressources.

Figure 10 : La vrille du PDCA



Source : MITONNEAU. Henri., *Pour une pratique renouvelée du management de la qualité*, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004, p 108.

La construction d'un système de management constitue une activité pour laquelle l'entreprise suivra le cycle PDCA¹. Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants ²:

- Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration ;
- Etablissement des objectifs ;
- Recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs ;
- Evaluation de ces solutions et sélection ;
- Mise en œuvre de la solution choisie ;
- Mesure, analyse et évaluation des résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
- Formalisation des changements.

Cette vrille part donc d'un état des lieux pour atteindre au mieux des objectifs qualité, passant par des plans d'actions. L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'entreprise. Ce qui a pour conséquence que l'entreprise devra assurer la communication et formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.

¹ La notion PDCA sera exposée dans la section subséquente

²SEGOT. Jacques et GASQUET. Christophe, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 –En route vers l'excellence*, AFNOR, 2001, Paris, §3.2.9; IN MADDOZ. Jean-Pierre, *100 questions pour comprendre et agir -L'amélioration continue*, AFNOR, 2005, Paris, P90.

En conclusion pour cette deuxième section, nous pouvons préciser que si la qualité a connu un tel succès, et si elle reste encore une préoccupation majeure des responsables d'entreprises industrielles ou de services, c'est qu'elle permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Et cette section nous a permis de décrire cette notion fondamentale de notre thèse qui est le management de la qualité.

Ce système de management de la qualité, est régi par des normes internationales qui assurent son organisation, sa certification, son amélioration continue de manière durable. Partant de là, le SMQ se conçoit dans le cadre d'une approche systémique, loin de toute idée de simplification de la réalité héritée du taylorisme, qui ne permet pas de répondre aux aspirations de l'entreprise d'aujourd'hui. Cette approche systémique est aussi nécessaire pour le déploiement de la stratégie grâce au système TQM, une fois mis en place.

Nos entreprises, sont placées devant des défis générés par les changements perpétuels que connaît l'environnement à l'échelle mondiale. Elles sont soumises à des perturbations de l'environnement, à la concurrence rude et à la forte exigence des clients, et doivent donc impérativement suivre le mouvement en progressant sans relâche. Et la mise en place d'un système de management, est une démarche, qui permet à ces entreprises de vérifier l'efficacité de leurs processus grâce à un système d'évaluation continu. Il est donc nécessaire, pour nos entreprises Algériennes, qu'elles prennent conscience que le management par la qualité apparait comme un bien novateur.

C'est pour cette raison que nous proposons, une section subséquente, qui sera consacrée à l'étude de l'approche processuelle et l'évaluation du système de management de la qualité, et de son environnement normatif

Section 03 : Approche processuelle, évaluation et environnement normatif : du système de management de la qualité

Un système peut se définir comme « *un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs* »¹ et, plus encore, comme « *un ensemble d'éléments en relation entre eux et l'environnement* »². Autrement dit, le management doit prendre en compte dans ses décisions, d'une part, des changements dans l'environnement qui peuvent affecter des éléments du système et, d'autre part, toute modification d'un élément du système qui peut avoir un impact sur les autres éléments.

En effet, les concepts modernes de la qualité partent du constat, finalement assez évident, que : pour garantir la qualité des résultats, il faut avoir une réelle maîtrise sur l'ensemble des processus de l'organisation. Car aujourd'hui, la qualité s'est engagée dans des voies nouvelles principalement centrées sur les processus.

Le système de management de la qualité est régi par des normes internationales qui assurent son organisation, sa certification et son amélioration continue de manière pérenne. De ce fait, une fois la structure documentaire du SMQ établie, les processus formalisés, les non-conformités sous contrôles, les actions correctives et préventives mises en œuvre, et la conformité aux exigences de la norme établie, reste la question de l'efficacité :

Comment mesure-t-on la performance du système de management de la qualité lui-même ? Comment s'assure-t-on de sa productivité et de l'atteinte des résultats ? Et quel est son contexte normatif ? Et, en quoi consiste l'approche processuelle du management

C'est ce que nous allons développer au cours de cette troisième section. En outre, cette dernière traite, de l'environnement normatif et de l'approche processuelle du management de la qualité, ainsi que de son évaluation.

1. Environnement normatif du Système de Management de la Qualité

Si la qualité a connu un tel succès et, si elle reste encore une préoccupation majeure des responsables d'entreprises industrielles ou de services, c'est qu'il ne s'agit pas d'une mode, mais bien d'un système de management qui permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Nous allons, au cours de cette partie, décrire les notions fondamentales du système de management de la qualité, ses principaux objectifs/intérêts et tendances, ainsi que son environnement normatif.

¹ Norme internationale ISO 9000 : 2000 . « *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO , point (3.2.1).

² LAMPRECHT.J, *ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques. Une approche statistique*, AFNOR, 2001, 193 p, p. 27.

1.1 Définition du système de management de la qualité

Le système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system), « *correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients* »¹.

Le SMQ présente, en fait, la fin de la prédominance de la culture orale de la qualité² et la présente comme un concept qui doit être managé de manière à s'adresser à toutes les fonctions de l'entreprise³.

1.2 Les tendances du système de management de la qualité

On constate deux tendances du SMQ : une traditionnelle et l'autre actuelle.

1.2.1 Les systèmes traditionnels

Les normes traditionnelles décrivant des systèmes de management de la qualité souffrent de certains manques concernant la prise en compte du contexte. La qualité totale a voulu aller dans ce sens. En outre, les normes ISO 9000 sont très orientées vers l'activité de l'entreprise (ses produits, ses services...), et prennent peu en compte les enjeux pertinents, les risques et opportunités, besoins et attentes des parties intéressées pertinentes....Elles font l'objet de normes ou de standards séparés : norme ISO 14001/ 2004 pour l'environnement et le référentiel OHSAS 18001 version 2007...

Or, on constate depuis quelques années une tendance à la globalisation des thèmes de la qualité, sous la poussée des attentes de la société civile : risques globaux, changement climatique ...Les enjeux du développement durable ont été traduits, pour les entreprises, dans des concepts de responsabilité sociétale, et des travaux sont en cours pour formaliser un cadre de normalisation cohérent, à la fois sur le plan industriel, et sur le plan du pilotage des systèmes d'information.

1.2.2 La tendance actuelle : prise en compte du contexte

Cette notion de SMQ est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001/2015. Cela passe par l'engagement manifeste de la direction (décision stratégique,

¹AFNOR, *Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI*, France, 2003, p13.

² CHARIF. Mustapha, MAMI. Ghaouti , MAMI. Elias Fouad. *Mise à niveau, système qualité, quel apprentissage ?* , Actes du Symposium international sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome I, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, p187.

³ DETRIE. Philippe, *conduire une démarche qualité*, éditions d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003. p22-p23.

enjeux externes et internes, leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuellement bénéfiques avec ses clients, mais aussi avec les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions, etc.) intervenant dans les processus d'élaboration des prestations ou commerciale.

Ainsi, les concepteurs seront à l'écoute du client et/ou consommateur final afin de créer un produit ou un service qui répond précisément à ses besoins explicites ou implicites. En interne, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences, sur l'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et une amélioration des processus de l'entité.

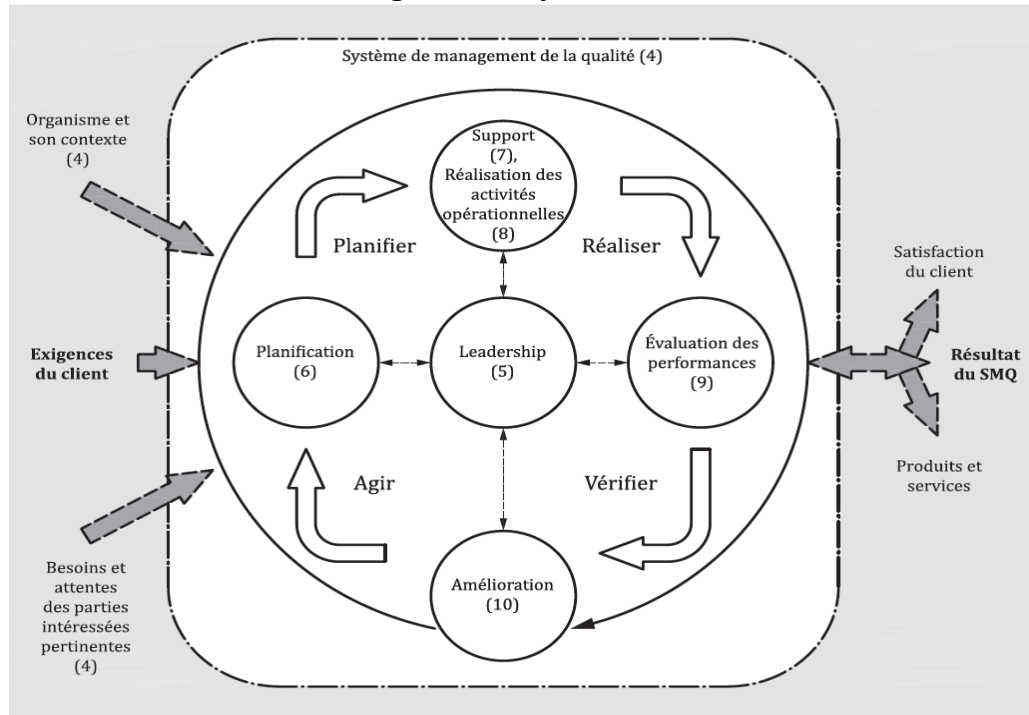
Le but du SMQ est double, recherche de performances durables et s'assurer de la qualité des produits ; tout en veillant à l'accroissement de la satisfaction des clients. Il fait donc partie, de l'ensemble des outils de gestion mis à la disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entité qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...).

La mise en œuvre du management par la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, à posteriori, puisqu'il s'agit de¹ :

- Planifier : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, identifier et traiter les risques et opportunités ;
- Réaliser: mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- Vérifier : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats ;
- Agir: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

¹Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences», édition ISO, 2015. (§ 0.3.2).

Figure 11 : Cycle PDCA



NOTE : Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la norme ISO 9001/2015.

Source : Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences», édition ISO, 2015, (Point 0.3.2)

La méthode de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act), ou encore PDSA (Plan-Do-Study-Act). Son nom vient du statisticien Walter A. SHEWHART qui présenta, cet outil (sous le nom de cycle de Shewhart, the Shewhart cycle) au Nippon Keidanren, l'organisation patronale japonaise. C'est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation.

La méthode comporte, comme on vient de le voir quatre (4) étapes, chacune entraînant l'autre et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, etc.

- L'étape Plan en français « planifier » amène donc un nouveau projet à réaliser, d'où une nouvelle planification à établir.
- L'étape Do, en français « faire » est la construction, le développement, la réalisation de l'œuvre.
- L'étape Check, en français « vérifier », qui consiste à contrôler l'aptitude de la solution mise en place à résoudre le problème ou à améliorer le processus. Sont employés à cet effet des moyens de contrôle divers, tels que les indicateurs de performances et les graphiques de contrôle¹.

¹DEMING. Edward, *Hors de la crise*, 3^{ème} édition, economica, 2002, p33.

- L'étape Act en français « agir » consiste à passer à l'action, c'est-à-dire mettre en œuvre le changement étudié, ou bien reprendre le cycle à la première étape en utilisant la connaissance acquise au cours des cycles précédents.

Le PDCA, s'agit d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser, de plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui empêche celle-ci de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

1.3 Objectifs et intérêts du Système de management de la qualité

Le système de management de la qualité vise plusieurs objectifs les plus importantes sont les suivantes :

- Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- Etablir un programme détaillé des différents audits.
- Analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction.
- Déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions.
- Mettre en œuvre des actions, permettant de prévenir l'apparition de toute non-conformité.
- Identifier et enregistrer tout problème, relatif aux processus et au système de management de la qualité.
- Classer tous les documents relatifs au système de management de la qualité.

Les organismes mettent en œuvre un système de management de qualité pour se procurer les avantages potentiels suivants ¹ :

- aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables²;
- plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;
- prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;

¹ Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences », édition ISO, 2015, (point 0.1 Généralités)

² MAYEUR.S, *Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité Total*, Edition .Maxima, Paris, 2003, P113

- aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

Ainsi, une utilisation réussie des principes de management par une entité procurera des avantages, pour les parties intéressées, tels que:

- Offrir un outil de gouvernance au principal manager ;
- Donner confiance aux clients de l'entreprise et aux parties prenantes (actionnaires ou adhérents, personnels, autorité réglementaire) de l'entité ;
- Obtenir des retours financiers plus importants ;
- Créer des valeurs et une plus grande stabilité;
- Promouvoir le développement des organisations ;
- Encourager la formation et le développement professionnel des travailleurs, en développant des programmes ou services correspondant aux besoins des membres, notamment les nouveaux modes de gestion et le développement de technologies;
- Servir d'intermédiaire aux fins d'échanges d'informations et de liaison entre les membres.

1.4 La normalisation du système de management de la qualité

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle, qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « *document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*¹ ».

Gérer la qualité, avec les outils, les plus développés n'est plus suffisant pour jouir de l'excellence, car l'entreprise a toujours le besoin d'une preuve qui atteste sa puissance en matière de la qualité envers ses partenaires (les clients, les sous-traitants, etc.). Disposer d'une certification ISO² reste la seule voie pour :

- Garantir la confiance des clients de l'entreprise ;
- Argumenter la fiabilité de son système productif ;
- Perfectionner sa démarche qualité.

¹ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « *Règles de structure et de rédaction des Normes internationales* », 5e éd., 2004 (§ 3.1.).

² L'ISO est l'organisation internationale de normalisation, le terme ISO est polysémique puisqu'il désigne à la fois cette organisation et les normes qu'elle produit

Ce volet, porte sur la présentation de l'ISO et plus précisément la norme ISO 9000 du fait qu'elle fait partie des quatre normes indispensables à la mise en place d'un système de management de la qualité.

1.4.1 L'Organisation internationale de normalisation (ISO)

1.4.1.1 Histoire de L'ISO

En 1912, afin d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs, l'American Institute of Electrical Engineer (AIEE), aujourd'hui l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), invite les autres instituts professionnels à rejoindre l'organisation. Il s'agit, entre autre de :

- American Society of Mechanical Engineers (ASME);
- American Society of Civil Engineers (ASCE);
- American Institute of Mining and Metallurgical Engineers (AIMME);
- American Society for Testing Materials (ASTM).

Le 19 octobre 1918, l'American Engineering Standards Committee (AESC) est créée en tant que coordinateur national américain du processus de standardisation. Son rôle est alors de lutter de manière impartiale contre les imprécisions en matière de conception et de niveau d'acceptabilité des produits et matériels. Les départements américains de la Guerre, de la Marine et du Commerce se joignent cette année-là aux cinq organismes fondateurs.

En 1921, la première norme américaine en matière de sécurité (American Standard Safety Code), visant la protection des yeux et têtes des travailleurs industriels, est approuvée.

En 1926, l'AESC est animatrice du mouvement orchestré par l'anglais Charles LE MAISTRE (Secrétaire général de la CEI) qui conduit à la création de l'International Standards Association (ISA); c'est une fédération qui rassemble les instituts de normalisation non gouvernementaux d'une quinzaine de pays, pour l'essentiel européens, avec la participation de l'AESC pour les États-Unis et celle du Japon.

L'Association française de normalisation (AFNOR), créée en 1926, y joue un rôle très actif. L'ISA adopte ainsi, sur proposition française, la première norme internationale sur les nombres normaux. L'ISA, très active dans les années 1930, doit malheureusement cesser son activité au début de la seconde guerre mondiale.

En 1928, l'AESC prend le nom d'American Standards Association (ASA). Dès le début de la seconde guerre mondiale, l'ASA développe les standards militaires (War Standard Procedure) pour encadrer la production américaine dans le cadre de l'effort de guerre (on parlait alors de military standards).

En 1946, juste après la fin de la seconde guerre mondiale, l'ASA, l'AFNOR et la British Standards Institute (BSI) participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22 autres pays à la création de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Elle est officiellement créée le 23 février 1947.

L'ISO succède ainsi à l'ISA et à l'UNSCC, organisation mise en place par les alliés pendant la seconde guerre mondiale. La dénomination ISO a été retenue en 1946. Le nom IOS (International Organization for Standardization) n'a pas été choisi : il aurait donné lieu à des acronymes différents selon les langues ("IOS" en anglais et "OIN" en français). Selon le site de l'ISO, le nom d'ISO a été choisi en raison de son rappel du mot grec ISOS signifiant « égal »¹. Toutefois, le témoignage d'un des participants au choix de ce nom démontre le contraire, l'explication a donc été imaginée après coup. Les fondateurs ont décidé de donner à leur organisation le nom ISO (évoquant International Standards Organization mais ne correspondant pas au nom officiel, et donc officiellement considéré comme un faux acronyme) pour qu'il reste ISO quels que soient le pays ou la langue ; ISO est aussi le préfixe dont le français et l'anglais se servent pour former des mots portant le sens d'égalité.

1.4.1.2 Présentation de l'ISO

L'ISO est l'organisation internationale de normalisation, le terme ISO est polysémique puisqu'il désigne à la fois cette organisation et les normes qu'elle produit. L'organisation internationale de normalisation, en anglais international organization for standardization, fondée le 23 février 1947, est une association constituée actuellement de 157 organismes nationaux de normalisation, qui représentent chacun leur pays, son secrétariat central est situé à Genève en Suisse², il assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication. L'ISO s'appuie sur un système de comités techniques, de sous-comités et de groupes de travail pour élaborer les normes internationales.

Il a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action entoure tous les secteurs, dans presque tous les domaines de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique, à l'exception de l'énergie électrique qui est du ressort de la commission électrotechnique internationale (CEI) et des télécommunications qui révèlent de l'union international (UIT),

¹ ISO : l'Organisation internationale de normalisation, disponible sur : <http://www.iso.org>, consulté le 06/08/2017, à 11 :38.

²CANARD. Frédéric, *management de la qualité*, éditions, paris, 2009, p. 107.

L'ISO n'effectue pas de certification aux normes qu'elle produit. Ces certifications sont réalisées par plus de 700 organismes dans le monde.

Figure 12: Le signe d'ISO



Source : www.iso.org

1.4.2 Présentations générales des normes ISO 9000

Parmi les nombreuses définitions données au concept norme, nous retenons celle retenue par Lérat-pytlak, qui est selon lui « *un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont le respect n'est pas obligatoire mais volontaire, qui est établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées, fondé sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, destiné à une application répétitive et continue, approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international, et visant, en réponse à des problèmes réels ou potentiels, l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble* »¹.

Cette définition rejoint celle donnée par l'ISO qui définit la norme comme: « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ».²

Parmi l'ensemble des normes, les normes ISO 9000 sont l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives accessibles à tout organisme. ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire en matière d'uniformisation de normes internationales et de nombreux pays l'ont intégrée à leurs normes nationales. Depuis leur

¹ LÉRAT-PYTLAK. J. Thèse de doctorat en sciences de gestion *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*, , Sous la direction de PENAN H., TOULOUSE I, 2002, p.66.

² GRATACAP.A., MEDAN.P, *Management de la production*, Dunod, 2001, p. 407.

apparition, d'abord en 1987, avec la première édition, les normes ISO 9001 ont été révisées à trois reprises (1994, 2000, 2008, 2015¹). En effet, le processus d'élaboration et de mise à jour des normes au sein de l'ISO, s'effectue régulièrement (environ toutes les cinq années) pour s'assurer que les normes sont à jour.

1.4.2.1 La famille ISO 9000

La famille ISO 9000 propose 4 groupes de normes pour mettre en place un système de management de la qualité :

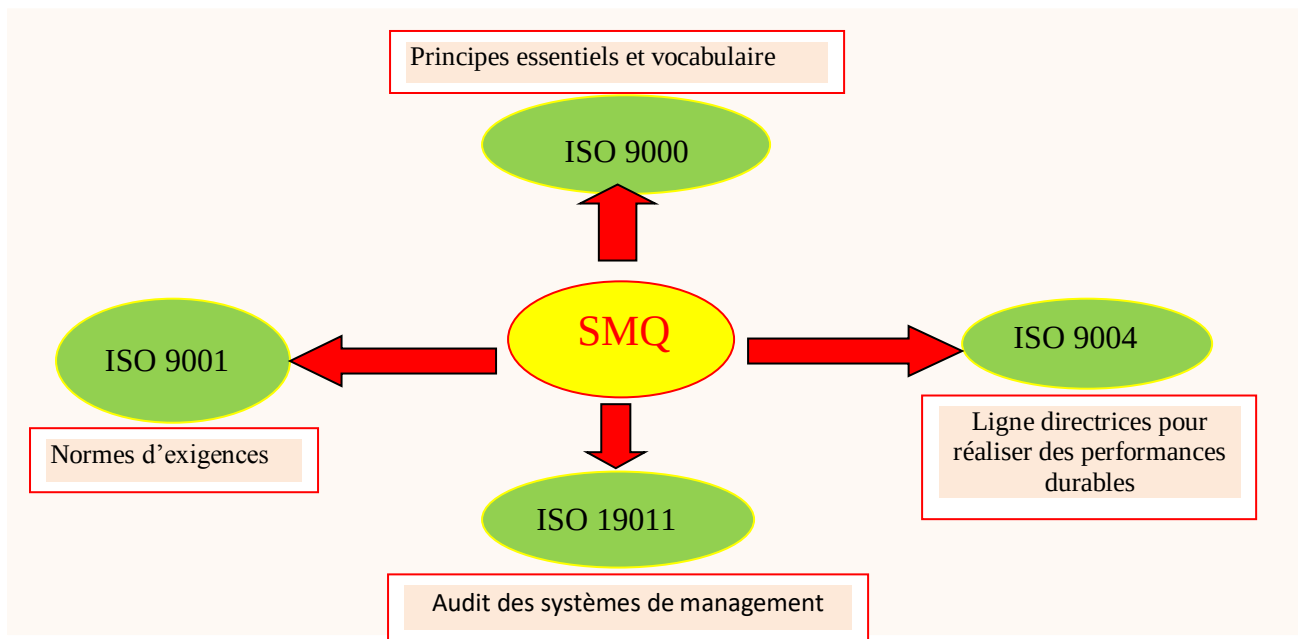
- **ISO 9000 version 2015** : « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », cette norme est considéré comme une clé d'entrée qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité et en définit la terminologie.
- **ISO 9001 version 2015** : «Système de management de la qualité – Exigences » en2015le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation. On gère, modifie, améliore le système de management de la qualité placé sous la responsabilité de la direction, à l'aide des risques et opportunités identifiés et jugés pertinents pour l'organisme en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties intéressées pertinentes pour l'organisme².
- **ISO 9004 version 2009**: « système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- **ISO 19011 version 2018**: « Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». Elle fournit des conseils pour la conduite d'audits internes ou externes des systèmes de management qualité environnemental, santé et sécurité au travail, sécurité des denrées alimentaires... ainsi que pour le management des programmes d'audits.

Le SMQ est un sous-ensemble du management général. La famille des normes énumérées dans la figure suivante a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management efficaces.

¹ YVON. Mougin , *la qualité 2015, c'est facile* , comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO9001, édition Afnor, France ,2017.

² GAPILLOUT. ISABELLE. *La qualité avec ISO 9001 : 2015 et plus encore*, édition Vyatiosys, 2015,P12.

Figure 13 : Présentation générale de la série ISO : 9000



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L (Grand Alger Livres) ; 2004.P 32.

1.4.2.2 Avantages de la normalisation

La conformité aux normes internationales, est un gage de confiance, pour tous ceux qui interviennent dans l'économie : *les consommateurs, les producteurs, les fournisseurs* ainsi que *les autorités de réglementation* ; qui sont responsables d'assurer la santé et la sécurité de leurs concitoyens. Les normes internationales offrent des avantages sur : *le plan technique, économique et sociétal*. Elles contribuent à harmoniser les spécifications techniques des produits et des services, permettant ainsi de renforcer l'efficacité de l'industrie et d'éliminer les obstacles au commerce international.

A cet effet, de nombreux pays ont créé leurs propres organismes et doté leurs économies d'un système de normalisation répondant aux besoins et aux exigences des clients. Et les normes ISO 9000 suivent la logique PDCA, traduisant l'amélioration permanente obtenue par la réitération des quatre étapes de la roue de Deming :

- Plan : analyser un problème et proposer une solution ;
- Do : mettre en œuvre cette solution ;
- Check: vérifier qu'elle correspond bien à l'objectif fixé ;
- Act : en assurer la pérennité.

Notons que, dans un environnement économique de plus en plus exigeant, la qualité devient un facteur crucial pour assurer la pérennité et la survie des organismes. De ce fait, les

normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans en moyenne dans le but de s'adapter aux pratiques des entreprises. C'est dans ce contexte qu'intervient la dernière version de la norme ISO 9001 «Systèmes de management de la qualité-Exigences» mise en application à partir de septembre 2015¹.

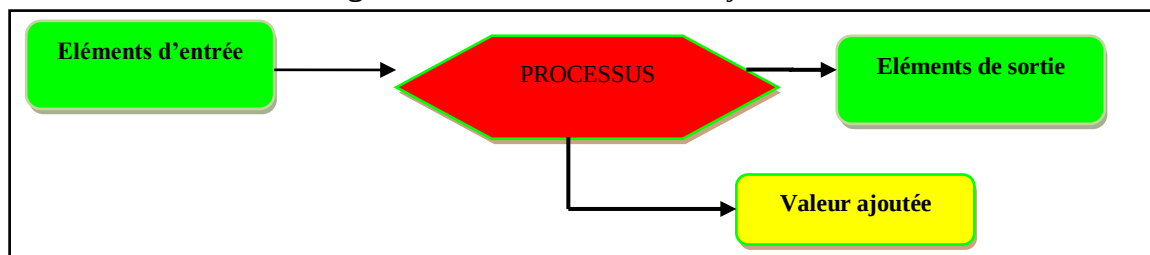
2. L'Approche Processuelle du système de management de la qualité

Au cours de ce point, nous allons décrire brièvement la notion de processus et ses principales catégories, ainsi que l'approche processus telle que formulée par la norme-ISO 9001.

2.1 Notion et catégories de processus

Une organisation ne constitue pas un ensemble monolithique statique, mais la juxtaposition dynamique d'activités souvent très diversifiées, rassemblées en système, le processus est défini comme un : « *ensemble d'activité corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* »².

Figure 14: Processus à valeur ajouté



Source : élaborer par nos soins.

Un processus possède des entrées et des sorties mesurables, il met en œuvre des moyens définis, il produit des résultats cohérents et prévisibles (valeur ajoutée sous diverses formes), mais il peut également être source de défauts, « chaque élément constitutif de notre organisation est un processus »³, toutes les activités d'un organisme peuvent donc se segmenter en un ensemble de processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. Les processus peuvent se définir par un verbe. Par exemple :

- *Processus de réalisation* : vendre, concevoir, acheter, fabriquer, soutenir à l'usage...

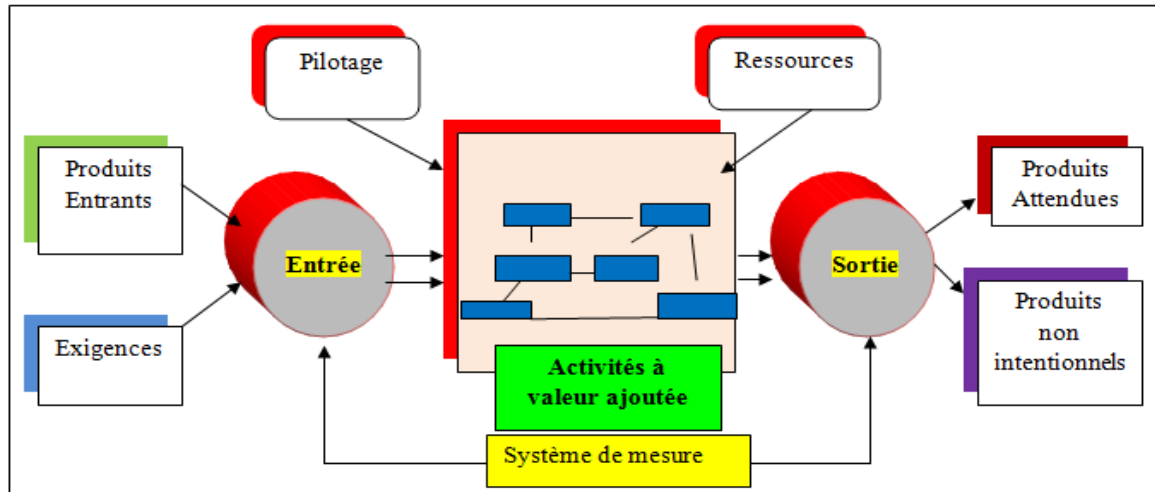
¹ DERATHE. Arnaud, FARGES. Gilbert *Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015*, Université de Technologie de Compiègne (UTC), Master QPO (Qualité et Performance dans les Organisations) (En ligne) 2015-2016 disponible sur : www.utc.fr/master-qualite, réf n°338, p6.

²Norme internationale ISO 9001 :2015, « *système de management de la qualité – exigences* », édition ISO, 2015, (Point 3.4.1).

³YVON. Mougin, *la qualité 2015, c'est facile, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO9001*, édition Afnor, France ,2017.p 27.

- *Processus support* : gérer le système d'informations...
- *Processus de direction* : définir une stratégie, organiser, planifier, communiquer...
- *Processus d'amélioration* : gérer la qualité (enquêtes, audits, documents du système qualité, analyse et traitements des données, indicateurs...)¹.

Figure 15: Organisation d'un processus



Source : KAHIT.A. *Concept approche processus*, Documents de formation : cour d'audit qualité interne ,11/2010

D'après la figure ci-dessous, L'approche processus s'avère être un outil efficace et efficient non seulement pour développer, mettre en œuvre et améliorer une organisation mais aussi pour représenter le fonctionnement d'une organisation.

Pour qu'une organisation fonctionne de manière efficace et efficiente, elle doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Généralement les éléments de sortie d'un processus forment un ou plusieurs éléments d'entrée du ou des processus en liaison aval. Selon ISO 9001², dans une approche processuelle, les processus nécessaires au SMQ comprennent les processus relatifs :

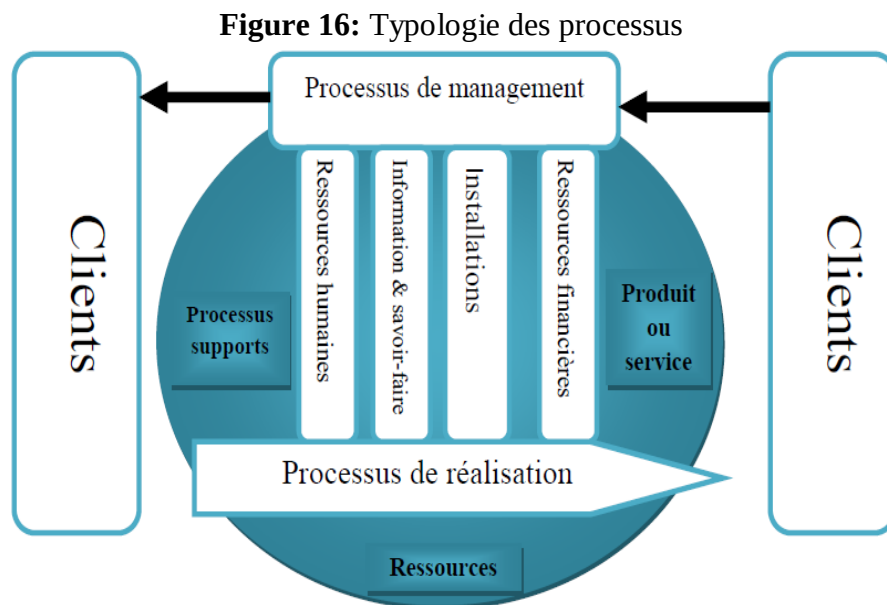
- Aux activités de management ou de pilotage: ce sont les processus hiérarchiques, liés aux modes de prise de décision ;
- A la réalisation des produits et aux mesures (opérationnels) : ce sont les processus transversaux, liés aux activités relatives aux finalités de l'organisation - son métier ;

¹DURET. Daniel, PINET. Maurice, *qualité en production*, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2005,, p8-p13.

² Norme internationale ISO 9001 :2008, « Systèmes de management de la qualité –Exigences», Quatrième édition, ISO, 2008/11/15 ((Note 1, § 4.1)

- A la mise à disposition de ressources (supports ou de soutien) :, appui des activités transversales ;
- A l'analyse et à l'amélioration : améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Soulignons que tous les processus, même les plus humbles (simple), sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation, dès lors que, leur articulation concourt de façon nécessaire à la réalisation du produit final. L'intérêt de cette approche est de déterminer les quelques processus fondamentaux de l'organisation.



Source : DURET. Daniel, PINET. Maurice, *qualité en production*, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2005, p56.

2.2 Le Système de management de la qualité et ses processus selon la norme ISO 9001

L'approche processus du système de management de la qualité, au sein de l'entreprise, rappelle que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse, prioritairement, aux cadres. Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise. La norme ISO 9001 favorise l'approche processus. Celle-ci pose le principe suivant : *le client est au centre des préoccupations de l'entreprise*. La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise, telle que la conçoit la Direction. Le nombre de processus doit être limité. Il est souvent question d'une cartographie de processus (représentation graphique de l'ensemble). La plupart des entreprises

déclinent leurs processus en : Processus de réalisation, Processus supports, Processus de management.

Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques, visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables. En effet, Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

Selon la norme la plus actualisée (ISO 9001 version 2015) ¹, L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit:

- Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus;
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- Déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficace de ces processus;
- Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité; et attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus;
- Prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de la norme (actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités) ;
- Evaluer ces processus et mettre en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus;
- Améliorer les processus et le système de management de la qualité.

De ce fait, L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité permet:

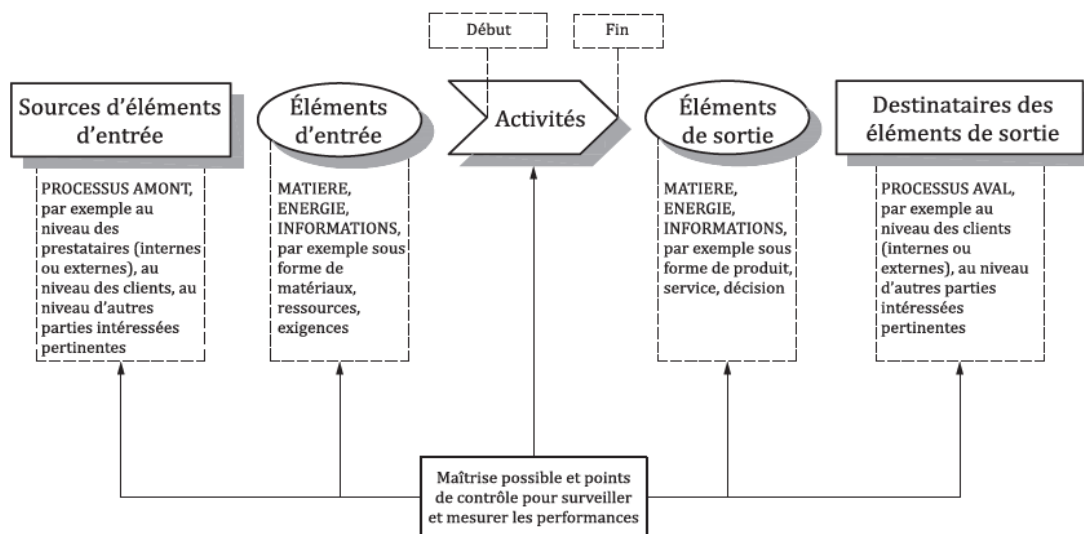
- La compréhension et la satisfaction en permanence des exigences;
- la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée;
- L'obtention d'une performance effective des processus;

¹ LONGIN. Pierre, DENET. Henri, *Construisez votre qualité*, éd. Dunod, France, 2004, p8-p13.

- L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

La Figure qui suit est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.

Figure 17: Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences », édition ISO, 2015. (Point 0.3) p8.

3. Evaluer : La performance du système de management qualité

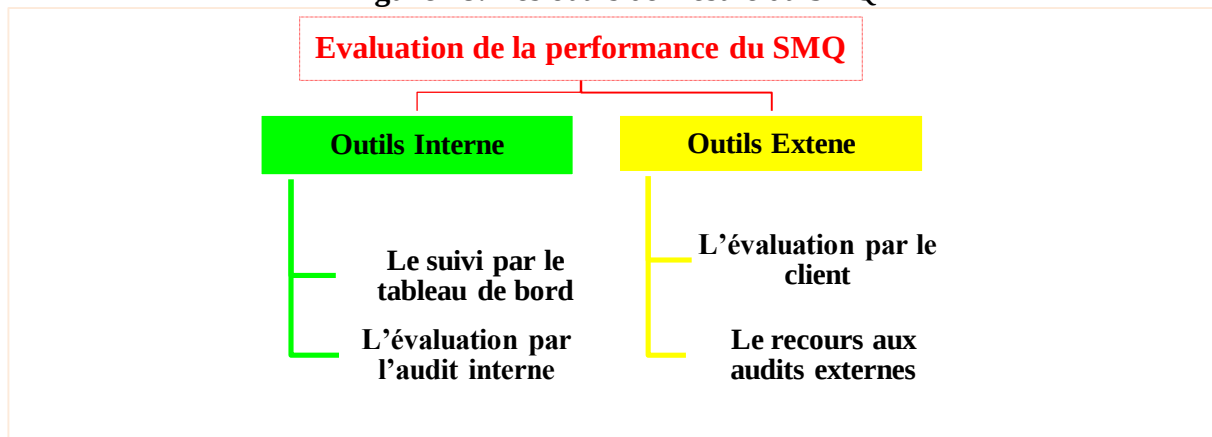
Dans un contexte économique, socioculturel, organisationnel et environnementale en constante évolution, l'entreprise doit mener une démarche permanente d'anticipation et de mise en adéquation de ses activités avec le besoin de ses clients changeant en permanence. L'élément qui lui permet de détecter et maîtriser le mieux ces évolutions, c'est la qualité, et à travers elle, l'évaluation joue un rôle important. Exercé autant dans le cadre des relations directes de client à fournisseur que dans le cadre interne des organismes, ou par rapport à leur environnement, l'évaluation constitue un véritable levier du progrès du SMQ mis en place. Cela dit, la mesure constitue le principal aiguillon d'une démarche d'amélioration continue.

Mais rien n'est simple, le déroulement d'une évaluation se déploie en plusieurs étapes, nous allons découvrir au cours de cette partie, les différents types existant, qu'ils soient internes ou externes, et nous verrons comment, au sein de l'entreprise, leur réalisation et leur mise en place permettent de connaître la conformité et d'atteindre l'efficacité de ses propres

pratiques. Néanmoins, notons que, parfois l'évaluation du SMQ est perçue comme une activité consistant soit à comptabiliser les coûts de la non qualité ou le nombre d'anomalie, cependant cette évaluation risque d'être difficile et pas toujours démonstratifs.

La Norme exige de mettre en œuvre les processus de mesure propres à s'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences. A cet effet, Quatre outils de mesure sont exigés par la norme ¹: Le suivi par le tableau de bord ; L'évaluation par l'audit interne ; L'évaluation par le client ; Le recours aux audits externes :

Figure 18: Les outils de mesure du SMQ



Source : conception personnelle.

3.1 Le suivi par le tableau de bord

Un tableau de bord est la mise en forme synthétique et pédagogique des indicateurs qualité. « *Mesurer la qualité, c'est obtenir des chiffres, des indicateurs qualité, qui expriment le degré de conformité des produits et des services aux besoins des clients. Les indicateurs qualité utilisés le plus souvent dans l'industrie sont les résultats du contrôle final, mais ils ne traduisent rien d'autres que le degré de conformité aux spécifications fixées par l'entreprise* »².

Il faut s'assurer de plus que, les spécifications sont complètes et correspondent aux performances demandées par le client. On peut aussi établir des indicateurs qualité en interrogeant directement les clients à travers les études de marché. Cette action nécessite une bonne compétence statistique. Mais d'autres indicateurs, simples et à la portée de tous, peuvent être trouvée. C'est une affaire d'imagination. Les indicateurs qualité sont de deux natures ³ : *Les indicateurs communs à toute l'entreprise*, par exemple : les délais, la

¹BOERI. D, *Maîtriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 200pages, P112.

² GOUQUE. J.M, *Management de la qualité*, 2^e Ed. Edition Economica , 1997, P53.

³BOERI. D, *Maîtriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 2001, p117.

satisfaction client, la productivité des ressources,...; Les indicateurs spécifiques au métier et/ou aux unités, pour un commercial, par exemple : nombre de nouveaux clients, diminution de retour

Tableau 7: Les indicateurs qualité

	Indicateurs	Pour le commercial	Pour la finance	Pour le logisticien
Communs	Délai	Délai de réponse suite à la demande du client	Respect des dates d'édition des comptes et reporting	Respect des délais des de livraisons
	Client et client interne	Accueil et taux de réponses en temps réel	Adaptation du processus budgétaire	Nombre de réclamations relatives aux livraisons
	Productivité	Evolution du nombre de grands comptes	Nombre de pièces comptable/comptable	Volume sorti du stock /personne
Spécifiques	/	Augmentations des prises de commandes	Evolution de la trésorerie	Niveau du stock
	/	Diminution des retours pour erreurs commerciales	Augmentations du taux de recouvrement client	Rangement des transpalettes et racks et chaînes d'approvisionnement
	/	Obtention de nouveaux clients	Augmentations du taux de recouvrement client	Diminution du nombre d'envois express, diminution du nombre de livraisons partielles
	/	Augmentation du taux de marge des affaires	Anticipations des résultats	Evaluation des transporteurs

Source : BOERI. D, *Maîtriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 2001, P118.

Pour réussir dans la mise en œuvre des indicateurs, certaines règles sont nécessaires¹ :

- Informer et expliquer aux collaborateurs l'objectif et le fonctionnement de l'indicateur ;
- Impliquer et obtenir le soutien de la hiérarchie ;
- Initialiser une démarche d'anticipation, pour prévenir plutôt que guérir ;
- S'assurer en permanence de la validité de l'indicateur dans une démarche d'amélioration continue.
- Ces risques demeurent présents, mieux vaut les identifier auparavant :
- Mauvaise interprétations des définitions
- Résistance au changement
- Méfiance suscitée par tous nouveau contrôle
- Pression du quotidien que subi toute démarche « en mode projet »

3.2 L'Audit interne

Dans ce cas, on parle d'audit de première partie lorsqu'il est réalisé par l'entreprise pour l'entreprise. Il s'agit d'audits internes² .

¹ BOERI. D, *Maitriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 200, P.120

² CORBEL, B, et MURRY, B, *l'audit qualité interne démarche et technique de communication*, édition AFNOR, 90249 paris la défense, 2^e tirage avril 2000, p6.

En effet, l'audit qualité interne ¹est réalisé pour le compte de l'entreprise, par des auditeurs qualifiés appartenant à l'entreprise ou, dans certains cas, par des auditeurs qualifiés indépendants à l'entreprise, mais réalisant les audits en sous-traitance. C'est parfois le cas de toutes petites entreprises, qui préfèrent sous-traiter les audits internes, afin de garantir l'indépendance des auditeurs et avoir ainsi un regard extérieur sur leurs systèmes qualité. En outre, l'audit interne réalisé par un auditeur externe rentre également dans cette « famille ».selon ISO 9000/2015 :L'audit qualité est un « *processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* » ².

Véritable outil pratique de management, l'audit qualité est un vecteur de progrès dans l'entreprise³. En effet, bien mené, il ne doit pas être considéré ou apparenté à un super contrôle. Il devient vite l'élément indispensable pour engendrer des actions d'amélioration et fiabiliser l'organisation. Il existe quatre (4) types d'audit qualité : audit système, audit procédure, audit processus, audit produit.

3.2.1 L'audit système

Consiste à auditer le fonctionnement de chaque processus, les interfaces entre les processus et le fonctionnement global du système. Il a pour objectif de vérifier que le référentiel choisi est mis en œuvre par l'entreprise. Des audits d'une partie du système sont souvent réalisés, au détriment d'audit complet du système qualité, c'est-à-dire que le référentiel devient un paragraphe ou un thème du modèle de management de la qualité choisi. (Exemple : audit de maîtrise des documents et des données).

3.2.2 L'audit de procédures

Le référentiel est bien évidemment, les procédures formalisées, un des objectifs est de s'assurer de l'application et de la pertinence des procédures auditées.

3.2.3 L'audit processus

Consiste à auditer l'intégralité d'un processus ainsi que les interfaces entre ce processus et le ou les processus amont et aval (clients/fournisseurs internes). Il s'agit en générale de processus de production, de prestations associées, d'installation du produit. Un des objectifs

¹ KERBS. Geneviève et MOUGIN. Yvon, *les nouvelles pratique de l'audit qualité interne*, édition AFNOR ,2007,p14.

² Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*», édition, ISO, France, 2015 (point 3.13.1)

³ BARBIER. Etienne, *mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, édition Maxima, paris, 1999, P 121.

est de s'assurer de l'application et de l'absence de dérive des processus, afin de garantir la conformité du produit par rapport à ses spécifications.

3.2.4 L'audit produit

Consiste à auditer les caractéristiques du produit ou du service par rapport à un cahier des charges. Il a pour objectif de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité avec le dossier de définition. En quelque sorte, il s'agit de vérifier la conformité du produit par rapport à toutes ses spécifications. Il ne s'agit pas d'un « super contrôle », mais de la détection d'une dérive éventuelle. Il est réalisé, en générale, par des équipes du laboratoire d'essai ou du service qualité¹.

3.3 L'Audit qualité externe

L'audit externe est une activité exercée dans le respect d'un code de déontologie et de normes internationales². Les audits externes comprennent les audits appelés audits **de seconde partie et de tierce partie**. Les audits sont réalisés selon la norme ISO 19011 qui peut, en principe, s'appliquer à tous types d'audits, à condition toutefois d'accorder une attention particulière à l'identification des compétences requises pour les membres de ces équipes d'audit.

3.3.1 Audit de seconde partie

L'audit de seconde partie est réalisé soit par un client existant, soit par un client potentiel, qui désire se rendre compte de l'organisation de ses fournisseurs ou sous-traitants, existants ou potentiels³. Il permet au client de fonder sa confiance sur son fournisseur, ou au fournisseur de faire reconnaître certaines de ses aptitudes. L'audit qualité de seconde partie est, pour le client, une des réponses aux exigences des normes de la série ISO 9000 relatives à l'évaluation et à la sélection des sous-traitants. Les audits de seconde partie ainsi réalisés peuvent être : Des audits de système ; Des audits de procédures ; Des audits de processus ; Des audits de produit⁴.

¹ BERTIN. Élisabeth, *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, édition d'organisation, France, 2007, P5.

² BOUDRIGA. Zied, *L'audit interne organisation et pratiques*, Azurite, Tunisie, 2012, P19.

³ BOYEUR.F, BURRUT-LACOUTRE.A *qualité et PMI la certification d'entreprise ISO 9000 : La mise en Œuvre industrielle d'un processus de satisfaction des clients*, Revue française du Marketing, N°144-145, 1993, P14.

⁴ Les audits de procédures, de produit et de processus sont réalisés lorsque des contrats liants le client et son fournisseur et les exigences du client le précisent dans les données d'achat.

3.3.2 Audit tierce partie

Il est réalisé par des organismes indépendants. Il est issu d'une démarche volontaire et commandé par l'entreprise qui désire enregistrer son système de management auprès d'organismes de certification. La certification d'un système de management d'une entreprise est un moyen permettant d'assurer qu'elle est capable de prendre en compte les exigences du client, et de fournir régulièrement des produits conformes à ces exigences. Une entreprise certifiée, par un organisme accrédité reconnue, peut se prévaloir de cette reconnaissance auprès de ses clients, et ainsi limiter le nombre d'audits externes.

Il existe plusieurs types d'audit de tierce partie. En règle, générale les différents types d'audit de certification se présentent comme suit :

3.3.2.1 Audit Initial (année N)

L'objectif de cet audit est de s'assurer que le système de management de l'entreprise demanderesse (requérante) est conforme au(x) référentiel(s) d'audit et est mis en œuvre de manière efficace et entretenu. A cette occasion, la totalité des chapitres du (des) référentiel(s) sont audités. L'audit initial, de certification, est mené en deux étapes :

3.3.2.2 Audit de surveillance ou de suivi (année N+1 & année N+2)

L'objectif de cet audit, est de s'assurer que le système de management certifié demeure conforme au(x) référentiel(s) d'audit et en amélioration constante. A cette occasion, seulement une partie des exigences du référentiel d'audit est auditée. Le plan d'audit doit tenir compte des modifications effectuées par l'entreprise certifiée. Précisons que l'ensemble des chapitres du référentiel sera audité durant-la période couvrant les audits de Suivi 1 et suivi 2. Si lors d'un audit de suivi, l'auditeur identifie une non-conformité ne faisant pas partie du cadre fixé dans le plan d'audit, il établit une fiche de non-conformité : quel que soit le type d'audit, un des objectifs majeurs est de constater que le système de management est conforme au référentiel et non uniquement conforme à la partie prévue dans le plan d'audit¹.

3.3.2.3 Audit de renouvellement ou de ré-certification (année N+3)

L'objectif de cet audit, est de s'assurer que le système de management du client demeure conforme au référentiel d'audit et mis en œuvre, et entretenu efficacement. Un nouveau contrat devra être signé entre l'entreprise et l'organisme certificateur. Nous

¹ Remarque : Les audits de surveillance doivent être effectués au moins une fois par an. La date du premier audit de surveillance suivant la certification initiale doit être fixée dans un délai maximal de douze mois à compter du dernier jour d'audit de l'étape 2 de l'audit initial.

entamons donc un nouveau cycle (Année N). A cette occasion, l'ensemble des exigences du référentiel est audité¹.

3.3.2.4 Audit de suivi rapproché (audit supplémentaire)

Lorsque le système de management est déclaré conforme mais que les conclusions d'audit sont insuffisantes pour donner confiance quant à son fonctionnement effectif, le comité de Certification peut délivrer le certificat sous la condition qu'un audit de suivi rapproché soit organisé dans les 6 mois qui suivent la décision.

3.3.2.5 Audit complémentaire

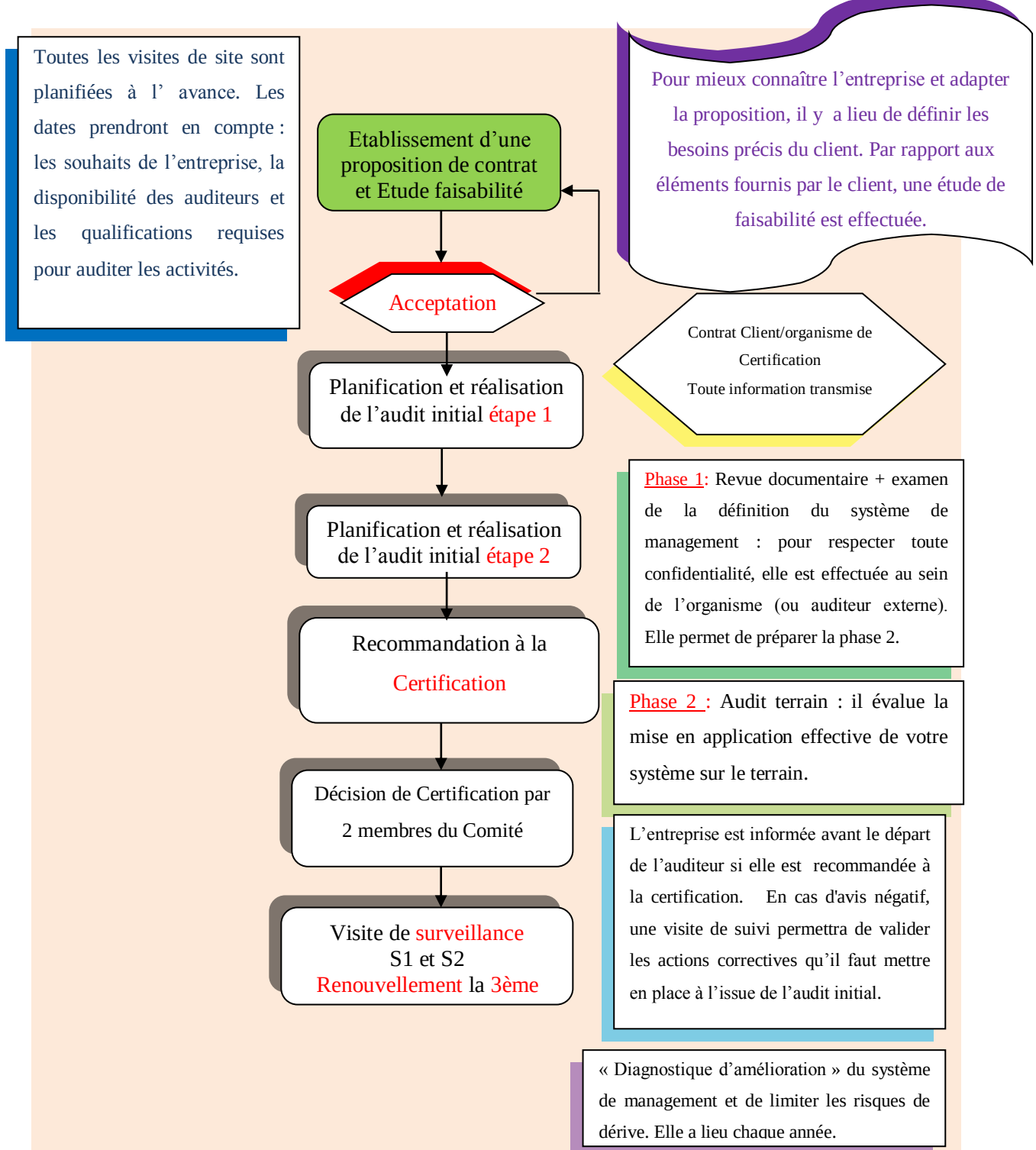
L'objectif de cet audit, est de permettre la levée de toutes les non-conformités, lorsque ces dernières nécessitent des vérifications sur site des actions mises en œuvre et que le certificat ne peut être délivré qu'après la mise en évidence de la conformité. Cet audit est à réaliser dans les six mois qui suivent l'audit de certification initiale, de suivi ou de renouvellement. En règle générale, c'est la même équipe d'audit qui est missionnée.

3.3.2.6 Audit à préavis très court

Des visites de suivies additionnelles pourront être déclenchées, éventuellement avec un très court préavis, pour vérifier les actions correctives engagées suite à l'émission d'une plainte ou suite à une modification majeure pouvant compromettre la capacité du système de management à se conformer aux exigences des normes applicables. Pour ce faire un auditeur différent sera systématiquement mandaté par l'organisme de certification.

¹ Remarque : Lorsque des modifications significatives sont apportées au SMQ, à l'organisme client ou au contexte dans lequel le SMQ opère (par exemple : réorganisation, modification de la législation...), l'activité correspondant à un audit de renouvellement de la certification peut nécessiter de réaliser un audit d'Etape 1.

Figure 19: Déroulement du processus de certification



Source : Guide de l'audit des systèmes de management qualité.

3.4 L'évaluation par le client

Nous entendons ici par « clients », les personnes ou groupes de personnes qui utilisent les produits ou services ou qui achètent, qui financent ces produits et services. Selon l'ISO 9001 : l'organisation doit déterminer des méthodes, des moyens, des ressources, pour

communiquer avec le client. Elle indique le « processus ». C'est-à-dire une suite d'activités, impliquant des ressources, une gestion, une amélioration, selon le cycle PDCA.

La norme ISO 9001¹, exige de surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences, comme une des mesures, de la performance du système de management de la qualité et que soient définies les méthodes de recueil et d'analyse de ces informations. Elle nous livre, un éclairage plus précis : *même lorsque les exigences du client ont été convenues avec lui et satisfaites, cela n'entraîne pas nécessairement une forte satisfaction*. En d'autres termes, une entreprise qui fait état, d'un bon niveau d'atteinte de ses objectifs qualité, au travers d'un tableau de bord, n'est pas pour autant fondée à décréter ses clients satisfaits. Nous devons faire une distinction entre l'observation de l'atteinte d'un niveau de qualité et la perception de ce niveau par le client². Ainsi, il est nécessaire de faire une bonne analyse des critères de satisfaction et les vérifier en permanence par des processus d'écoute et d'analyse avant, pendant et après la délivrance des produits et services. En effet, il n'est plus possible de décider que tel pourcentage de succès sur tel critère fonde la satisfaction d'un client mais de :

- ✓ Ecouter le client afin de déterminer les critères de satisfaction,
- ✓ Rapprocher, faire négocier, le niveau de qualité sur les critères déterminés afin que la qualité désirée par le client soit proche du standard recherché par l'entreprise,
- ✓ Assurer la bonne perception de la qualité offerte par l'entreprise,
- ✓ Remettre en cause les critères eux même en permanence.

Dans l'option du client, il existe des informations relatives au niveau de réponse aux besoins et attentes qu'il a exprimés (conformité) et d'autres informations relatives à des besoins et attentes non exprimés mais qui sont à l'état latent, et que l'entreprise a su satisfaire, au moins partiellement, par sa capacité d'adaptation et de créativité. Une réponse sur ces deux aspects combinés génère le degré de satisfaction du client.

Compte tenu de la liberté laissée par la nouvelle norme, les méthodes employées pour mesurer la satisfaction des clients pourront être résolument novatrices. Un premier niveau peut consister à juger du portefeuille client sur la base d'états statistiques internes³ qui auront l'avantage d'établir un inventaire de l'existant et de cerner les indicateurs de suivi les plus pertinents:

¹ Norme internationale ISO 9001 :2008, « *Systèmes de management de la qualité –Exigences*», Quatrième édition, ISO, 15/11/2008.§ 8.2.1

² MILLOT. Sophie, *L'enquête de satisfaction -Guide méthodologique*, AFNOR, 2007, Paris, p.7

³BOERI. D, *Maitriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 200, P126.

- ✓ Fréquence des commandes d'une année sur l'autre,
- ✓ Etat et évolution du contentieux,
- ✓ Volume des réclamations clients,
- ✓ Nombre d'avoir...

En plus de ces informations internes, l'entreprise fait appel à certains outils qui permettent de suivre et faire progresser la satisfaction des clients, à partir de l'opinion de ces derniers :

3.4.1 L'enquête par correspondance

C'est une méthode très utilisée, vu son faible coût et sa grande souplesse. Un questionnaire postal peut en effet être envoyé dans n'importe quelle région du pays et ce, en nécessitant que des d'expédition. Le questionnaire postal permet à la personne qui y répond de prendre tout son temps et le faire à tête reposée sans avoir en face d'elle l'enquêteur. Cependant, l'utilisation de ce mode d'enquête soulève quelques difficultés. En effet, le taux de non réponse est élevé¹ (20% - 40% de retour). De plus le questionnaire ne doit pas être trop long et il doit être très précis car l'on est dans l'incapacité de s'assurer que le répondant a bien compris ce que l'on attend de lui.

3.4.2 L'enquête par téléphone

Elle se révèle très utile lorsqu'il s'agit d'obtenir très rapidement des informations. C'est une technique d'enquête également peu onéreuse. En générale, il est plus facile d'obtenir la coopération de la personne au téléphone que dans une interview en face à face.

3.4.3 L'interview en face à face

« C'est une méthode coûteuse, car elle nécessite la présence d'enquêteurs expérimentés qui mènent l'enquête. C'est cependant une des méthodes qui permet d'avoir le maximum d'informations dans la mesure où l'enquêteur peut approfondir la question, demander plus de détails surtout pour les questionnaires non structurés »². L'enquêteur a une plus grande latitude d'adaptation et d'interprétation des questions. C'est une méthode qui permet une plus grande souplesse. Nous n'avons pas abordé les diverses méthodes d'analyse mais il nous

¹ DJITLI.M.S, *comprendre le Marketing*, Edition Berti, Alger, 1997, P116.

² DJITLI.M.S, *comprendre le Marketing*, Edition Berti, Alger, 1997, P117.

paraît nécessaire de mentionner quelques précautions de base pour analyser la satisfaction du client¹ :

- ✓ Bien définir le client et son environnement,
- ✓ Maîtriser l'image que l'on donne de l'entreprise, et donner un retour d'information,
- ✓ Utiliser les bonnes méthodes, souvent complexes,
- ✓ Laisser place aux contacts directs les plus profitables,
- ✓ Ne pas laisser aux problèmes le temps de s'amplifier et de s'additionner.

Ces quelques points ci-dessus n'ont pas la prétention d'être exhaustifs, mais nous font réfléchir sur la complexité de l'analyse de la satisfaction des clients. Ainsi, on retrouve l'idée qu'il faut combattre l'insatisfaction car elle suscite de manière importante l'infidélité. Or, la fidélisation est un enjeu important parce qu'un client fidèle confie souvent ses attentes, est peu sensible à la concurrence, agit parfois comme un prescripteur... De plus, la plupart des auteurs mettent clairement en évidence les avantages financiers d'une stratégie défensive de fidélisation par rapport à une stratégie offensive de conquête. Pour J. Dawkins et F. F. Reichheld (1990): « *il coûterait en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que de conserver un client satisfait* »².

En guise de conclusion sur ce volet, nous retenons que, la mesure a une double perspective, d'une part s'assurer de la performance du SMQ vis-à-vis des exigences de la norme. Et d'autre part, aider les collaborateurs à atteindre leurs résultats et l'amélioration continue de l'entreprise³. Et dans le cadre d'amélioration continue, il convient d'insister particulièrement sur le partage de l'évaluation. En effet, réfléchir et mettre en place une démarche de l'analyse des résultats et plus importante que les résultats eux même. Au-delà des opérations de sensibilisation des collaborateurs il convient donc de :

- ✓ *Donner des signes tangibles d'améliorations :*

Cela veut dire passer à l'acte et réaliser sur le terrain les modifications nécessaires ;

- ✓ *Faire participer les collaborateurs à l'évaluation ; et instaurer une culture sur l'importance de l'évaluation des différents métiers et leurs performances :*

Pour être pertinente du point de vue des acteurs de l'entreprise, l'évaluation doit porter sur les différents métiers et leurs performances. Elle ne doit pas se limiter au système de management de la qualité lui-même. D'ailleurs les dispositions de l'ISO 9001 conduisent à évaluer la

¹ BOYEUR.F, BURRUT-LACOUTRE.A *qualité et PMI la certification d'entreprise ISO 9000 : La mise en Œuvre industrielle d'un processus de satisfaction des client*, Revue française du Marketing, N°144-145,1993, P165-168.

² DAWKINS.J, REICHHELD. F. F, *Customer retention as a competitive, weapon*, Directors and Boards, 1990.

³ BOERI. D, *Maitriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 200, P.116.

performance (l'efficacité) en plus de la conformité, même si cette étape ne fait pas encore l'objet d'une certification, elle en est le Motivateur pour tous les acteurs.

✓ *Edifier l'importance du partage des résultats de cette évaluation :*

Trop souvent le suivi de la performance qualité est vécu comme une activité consistante, soit à comptabiliser le coût supposé de la non qualité, soit à comptabiliser le nombre d'anomalies. Certes, l'évaluation du SMQ lui-même est une étape nécessaire à la certification. Toutefois, la pratique montre qu'à s'en tenir à cette seule évaluation, la qualité risque de rester, non seulement entre les mains des seuls experts qualité de l'entreprise, mais surtout, de rester éloignée des métiers des collaborateurs, avec le risque que ces derniers ne s'en détournent. Par conséquent, limiter la mesure de la qualité au seul nombre de non-conformités risque non seulement d'éloigner cette mesure des objectifs opérationnels, mais encore d'introduire à tort, une vision négative du travail. Ainsi, toute démarche d'évaluation doit impliquer, comme premier critère, une interrogation sur la qualité des objectifs eux-mêmes.

En guise de conclusion pour cette troisième section, nous pouvons relever que la cible pour cette section est de présenter une approche normative de la qualité, qui s'impose de soi, vu la notoriété qu'elle a eu à l'échelle mondiale. L'analyse de ces normes nous a permis de constater que le respect des normes ne suffit pas à lui seul pour garantir à l'entreprise une meilleure performance. Il convient donc d'inscrire la démarche qualité dans toutes les composantes de l'entreprise et progresser avec elle vers le management par la qualité totale dans le cadre de l'amélioration continue. Cette section traite également de l'approche processuelle du SMQ, à travers sa définition et la présentation de ses processus ainsi que, son évaluation qui constitue le principal aiguillon d'une démarche d'amélioration continue. Et dans le cadre d'amélioration continue, il convient d'insister particulièrement sur le partage de l'évaluation. En effet, réfléchir et mettre en place une démarche de l'analyse des résultats et plus importante que les résultats eux même. Au-delà des opérations de sensibilisation des collaborateurs il convient donc de :

- ✓ Donner des signes tangibles d'améliorations : cela veut dire passer à l'acte et réaliser sur le terrain les modifications nécessaires ;
- ✓ Faire participer les collaborateurs à l'évaluation ; et Instaurer une culture sur l'importance de l'évaluation des différents métiers et leurs performances et édifier l'importance du partage des résultats de cette évaluation.

Conclusion du chapitre I

En guise de conclusion, nous pouvons relever que le fil conducteur pour ce premier chapitre, était la recherche de la solution au problème de la qualité, qui intéresse de plus en plus les entreprises du monde entier. Nous avons passé en revue, dans la première section, les aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise. Et en adoptant cette dernière, nous avons présenté dans la deuxième section la logique générale du management de la qualité. Enfin, dans une troisième section, nous avons développé l'approche normative et processuelle de la qualité. En dernier, nous avons exposé l'évaluation qui constitue un véritable levier de progrès du SMQ. Autrement dit, la mesure constitue le principal aiguillon d'une démarche d'amélioration continue.

Dans le contexte mondial actuel, où la concurrence est exacerbée, la qualité est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. La qualité totale est plus qu'une philosophie de management qu'un ensemble de techniques détaillées. Bien que, les résultats ne sont pas positifs dans tous les cas; la démarche peut donner des résultats significatifs. Car elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continue de la qualité. Toutefois, Les démarches qualité actuelles n'accordent pas un intérêt suffisant aux facteurs humains et organisationnels. En effet, certains domaines de l'entreprise ne sont pas traités avec suffisamment de détails: la gestion des connaissances et des compétences, la culture d'entreprise, les styles de leadership, management stratégique, etc. Toutes les études confirment que les principales causes d'échec des démarches qualité conforme à l'ISO 9001 viennent d'une mauvaise gestion ou du non prise en compte de ces facteurs¹.

Des études comme (Martin en 92² ; Laudoyer en 93³ ; Marechal en 95)⁴ montrent clairement, que des facteurs tels que la valorisation des efforts, la responsabilisation, l'adhésion du plus grand nombre, l'implication visible de la direction, la confiance accordée par le personnel aux responsables qualité, etc. ont une influence considérable sur le succès d'une démarche qualité. Or, les démarches actuelles se focalisent exclusivement sur le processus. Elles oublient que la mise en place et l'exécution de ce processus est dans la réalité

¹ MEZIANI. Mustapha. *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales*, thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion ; option : gestion des entreprises, Université A-MIRA Bejaia. Faculté des Sciences Economiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion. Département des Sciences de Gestion. Soutenu le : 20 Mai 2012.p64.

² MARTIN J.P, *Qualité du logiciel et système qualité: l'industrialisation par la certification*, Editions Masson, 1992.

³ LAUDOYER G, *La certification, un moteur pour la qualité*, Editions d'Organisation, 1993.

⁴ MARECHAL C, LECHENET B., *Comment entreprendre une certification qualité*, Editions Nathan, 1995.

le résultat du travail des hommes. Ainsi, ces démarches ne donnent aucune consigne au responsable qualité quant à la nécessité de motiver le personnel, de valoriser les efforts, etc. Il est important par exemple que, pour gérer les réticences face au changement, la direction et les différents niveaux hiérarchiques fassent la preuve de leur détermination à opérer une rupture sur le plan leadership et valeurs culturelles. Dans ce cadre, la hiérarchisation à outrance de l'autorité et la centralisation du leadership rend plus aléatoire la démarche qualité. Il est plus important dans ce cas de convaincre de l'utilité des changements que de les imposer en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité. On voit donc que, le problème du «comment» est loin d'être évident. En effet, une démarche qualité conforme à la norme ISO 9001, aussi performante soit-elle, ne permet pas de répondre à ce problème d'adaptation, puisque le modèle de management actuel n'intègre pas d'exigences en la matière. La démarche qualité, doit donc être nécessairement complétée par un système adaptatif au contexte culturel et politique de la société. L'objectif est de mettre en place *"au minimum un système de management de la qualité conforme au standard ISO 9001 et idéalement une démarche intégrant aussi bien les composantes formalisables du modèle (exigences de la norme ISO) que les composantes non formalisables (culture et leadership)"*.

Les entreprises algériennes souffrent particulièrement de ce manque d'assistance. Elles ont souvent un déficit notamment en termes de ressources humaines compétentes dans le domaine de la gestion de la qualité¹. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de cette thèse, du fait de leurs spécificités, en termes de facteurs culturels, politiques et historiques les entreprises algériennes sont confrontées et se heurtent à des problèmes d'adaptation lors de la mise en place des SMQ. Aussi, elles doivent faire preuve de leurs compétences et les développer, mais pour elles, le suivi d'une démarche qualité est une entreprise à haut risque. Dans ce cadre précis, nos entreprises sont donc souvent disproportionnées et irréalistes.

De ce fait, Certaines entreprises peuvent en conséquence, développer des pratiques innovantes et bien adaptées à leur structure et domaine de compétence, en *créant une culture organisationnelle équilibrée et durable. A contrario une culture mal adaptée est à l'origine de la plupart des échecs en matière de démarche qualité*. Ainsi définie, nous allons exposer et développer dès lors, au cours des chapitres subséquents *la démarche qualité intégrant la dimension culturelle ; le concept de culture d'entreprise et sa place, son attache et sa contribution à la performance de l'organisation et du management qualité*.

¹ LA BARONNE. Daniel, MEZIANI. Mustapha, *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes*, Management & Avenir, 2010/7 (n° 37), p. 34-52. DOI : 10.3917/mav.037.0034. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-34.htm>.

Chapitre II :
La Culture d'Entreprise au service du
Management Qualité

Introduction au chapitre II

Les démarches qualités actuelles souffrent de quelques insuffisances telles qu'une assistance inefficace et la négligence des facteurs humains et organisationnels. Au regard des différentes particularités des entreprises, les problèmes rencontrés, par ces dernières, accroissent de façon notable les risques d'échec de leurs démarches qualités. Les dirigeants se doivent alors d'être vigilants et constants dans leurs moyens d'intervention et dans leur style de management pour une meilleure amélioration des performances de l'entreprise. De ce fait, il est incontournable, de tenir compte des aspects importants du management qui sont les valeurs sociétales en continuelle mutation et l'historique de l'entreprise émergeant du corps social lui-même. Dans ce contexte, une parfaite maîtrise de la culture d'entreprise peut assurer de meilleures performances. C'est une source pour traiter les problèmes rencontrés par l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre de son SMQ et de sa stratégie¹.

En effet, les entreprises cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Car, les ressources humaines restent l'élément garant de la stabilité interne et de la bonne gestion de la qualité. Ce sont les convictions, pratiques et valeurs partagées, définissant la culture d'entreprise, qui constituent le mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés, en s'alignant plus rapidement sur leurs homologues plus anciens, s'informent auprès d'eux sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise, base capitale de la culture de cette dernière.

Dans cette logique des échanges de pratiques entre salariés, la culture de l'entreprise devient alors le fruit d'une construction sociale des employés et non imposée à eux. Cela, a permis de constater qu'outre cette auto construction de la culture, les travailleurs sont plus sensibles aux encouragements et aux considérations émanant du supérieur hiérarchique qui les rend plus motivés à produire plus avec le même salaire. Les économies ainsi réalisées, grâce à une forte culture d'entreprise, peuvent donc permettre à celle-ci d'espérer de meilleures performances.

Dans ce cadre, l'objet de ce deuxième chapitre est de développer l'une des principales variables de cette recherche, en l'occurrence, la culture organisationnelle et sa place dans le management de la qualité. Ainsi, ce chapitre est constitué de 3 sections majeures, qui se

¹THEVENET. Maurice, *la culture d'entreprise*, édition que sais-je ?, France, 1993, P3.

complètent, en vue de présenter un ensemble d'informations et d'éclaircissements liées aux fondements théoriques et origines de ce concept :

- Dans une première section intitulée : ***émergence du concept de culture dans le management***, nous allons éclaircir le concept de culture en introduisant des aspects qui permettent de préciser le vrai sens qu'elle occupe de nos jours, et d'appréhender son passage d'un simple concept à un levier stratégique performant pour l'entreprise. En outre, nous présenterons les fondements de la culture organisationnelle, notamment ses fonctions, son influence et ses modes de transmission.
- Ensuite, en vue de préciser l'impact de cette culture organisationnelle sur la performance de l'organisation, une deuxième section intitulée : ***La culture et la performance managériale de l'organisation*** exposera une analyse de ses enjeux et limites. Et puis, nous étudierons comment un changement organisationnelle est-il possible en tenant compte de la culture d'entreprise.
- Enfin, une troisième section intitulée : ***Démarche qualité intégrant la variable culturelle : place de la culture organisationnelle dans le SMQ***, formulera la place et rôle de la culture organisationnelle dans le management de la qualité.

Section 01 : Emergence du concept de culture dans le management.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent, depuis longtemps les chefs d'entreprises ont cherché à créer un "esprit maison", caractérisant leurs spécificités vis-à-vis des entreprises concurrentes. En effet, la culture d'entreprise permet à l'organisation de se démarquer de ceux qui l'entourent. Elle est à la fois levier de motivation et porteuse d'image valorisante par rapport à l'extérieur. Elle est mouvante, vivante et complexe. Elle représente une notion qui suscite beaucoup d'intérêt ; attire de nos jours toute l'attention du monde professionnel (intranets, chartes, séminaires...).

Nombreuses sont les initiatives visant à la façonner, que ce soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour impulser un changement d'organisation ou de méthode.

1. Généralité sur le concept de la culture

Il y'a quelques années, la notion de culture d'entreprise a connu un grand succès. Les auteurs Peters et Waterman, prix de l'excellence de 1983, *«la présentent comme l'un des principaux facteurs de performances de l'entreprise»*. Aujourd'hui, perçu comme un phénomène de mode par certains, il n'en demeure pas moins que la culture permet une approche spécifique pour chaque entreprise, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. Le climat culturel est d'une importance considérable car c'est *«le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. Effectivement, chaque groupe humain conçoit la bonne manière de faire et de se comporter ; à travers son histoire contenant un ensemble d'habitudes, de mythes, de rites, de valeurs. Une première grille d'interprétation et de construction des représentations est constituée par cette culture collective»*¹. De ce fait, il ne serait pas logique de revendiquer aux hommes d'abandonner leur culture, dans le contexte du travail, étant donné que leurs représentations, leurs perceptions de ce qui est bien ou mal, leurs comportements au travail, leurs conceptions de l'organisation, sont battis sur la base des représentations de leurs ancêtres.

Dans ce cadre, cette partie sera consacrée à la présentation, de manière laconique, de l'évolution et l'approche de la culture pour nous aider à mieux la cerner. Ensuite, nous découvrirons dans les prochains paragraphes sa définition, ses sources et composantes.

¹GENELOT.D, *Manager dans la complexité*, INSEP, Paris, 1998, p.117.

1.1 Un laconique aperçu sur l'évolution de la culture d'entreprise

A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre¹ que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l'entoure et dans ses propres créations.

La notion de culture d'entreprise, trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin, l'entreprise serait « une équipe sportive ». Parue tout d'abord, en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIXe siècle, c'est au XXe siècle que cette notion apparaît en France², et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat est qu'une culture forte et cohérente, reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect... de nombreux chercheurs vont alors, se pencher sur l'étude du modèle japonais, notamment avec W. Ouchi³ et sa théorie Z.

Selon Ouchi, la force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise, façonnant une culture de clan, dans laquelle ils évoluent avec souvent un emploi à vie. Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation. Ce qui a permis aux entreprises japonaises de tirer leurs épingles du jeu dans cette période difficile et de résister à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. Ainsi, la culture d'entreprise devient rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management.

Les expressions « Culture d'entreprise », « Corporate culture » et « Culture organisationnelle », envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient⁴. Subséquemment, en 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre « In Search of Excellence » de

¹ P.DESHPANDE, F.E.WEBSTER, *Organizational culture and marketing: definition the research Agenda*, Journal of marketing, Vol 53, P3-15.

² La notion de culture d'entreprise, s'est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d'intérêt.

³ OUCHI. William, *La théorie Z*, Ed. Inter édition, France, 1982.

⁴ GODELIER .E: *La culture d'entreprise*. Ed. La Découverte, Paris, 2006. P 33.

Tom Peters ; et Robert H. Waterman et de « Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life » de Terrence Deal et Allan Kennedy. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, *la culture va devenir un objet central du management*¹. Au 21ème siècle, la filiation du management culturel est attribuée à :

- *Des Anthropologues* : la culture est une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société donnée. La culture c'est l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques (Taylor) ;
- *Des Ethnologues*² : L'ethnologie est l'une des sciences humaines et sociales. Elle relève de l'anthropologie et est connexe à la sociologie. Son objet est l'étude comparative et explicative de l'ensemble des caractères sociaux et culturels « les plus manifestes comme les moins avoués » des groupes humains.
- *Des Sociologues* : La culture apparaît comme l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux tout ce qui n'est pas la nature, tout ce qui est appris, le savoir, le savoir-faire, les mythes, etc. Tout ce qui est transmis de génération en génération... (Edgar Morin).
- *Et des Théoriciens de la Communication.*

Le courant culturaliste s'en inspire pour démontrer que la diversité crée également de la richesse dans les processus sociaux et humains.

1.2 Les Approches théoriques de la culture

La connaissance de la culture, au sein de laquelle la démarche qualité sera initiée, constitue une étape importante à la mise en œuvre du système de management de la qualité dans ses composantes fonctionnelles. A ce propos, nous allons étudier comment caractériser la culture en passant en revue les différentes approches pour connaître la culture et les différentes dimensions socioculturelles. La comparaison des différentes approches est représentée d'une manière brève dans le tableau ci-après :

¹J.F. CHANLAT, *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Ed. Presses Université Laval, 1990, p555.

²SERVIER. Jean, *Méthode de l'ethnologie*, PUF, coll Que sais-je ? , 1986, p 3.

Tableau 8: Les dimensions socioculturelles

Dimensions culturelles Proposées	Les Approches théoriques			
	HALL-1971- 1979- 1984	HOFSTED , 1994 ¹	TROMPENAAR , 1994 ²	HERNANDEZ, 1997 ³
Dimension temporelle	Le temps monochrome Ou polychrone	-	Attitude vis-à-vis du temps	L'attitude face au Temps
Dimension spatiale	Proxémie ; Usage de l'espace	-	-	-
Nature du contexte	Nature du contexte Riche ou pauvre	-	-	-
Attitude vis-à-vis de l'environnement	-	-	Attitude vis-à-vis de l'environnement	Qui est le maître et fixe la destinée
Distance hiérarchique	-	Distance hiérarchique	-	Le pouvoir ne se partage pas
L'individu et la Collectivité	-	Individualis me ou collectivism e	L'individu ou le Groupe	Communauté et individu
Interchangeabilité des rôles	-	Masculinité ou Féminité	-	-
Contrôle de l'incertitude	-	Contrôle de l'incertitude	-	-
L'universel et le Particulier	-	-	L'universel et le Particulier	Convivialité et refus de conflit
Objectivité et Subjectivité	-	-	Objectivité et Subjectivité	-
Le limité ou le diffus	-	-	Le limité ou le diffus: le degré d'engagement	-
Réalisation ou position sociale	-	-	Les réalisations ou les positions sociales	La valeur de l'homme l'être ou l'avoir
Satisfaction des Besoins	-	-	-	-
Processus d'information et de communication	-	-	-	-
Niveau d'éducation et de formation	-	-	-	-
Confiance dans l'environnement	-	-	-	-

Source : HALL- 1971- 1979-1984 in MEZIANI. Mustapha, *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales*. thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion ; option : gestion des entreprises, Université A-MIRA Bejaia. Faculté des Sciences Economiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion. Département des Sciences de Gestion. Soutenu le : 20 Mai 2012.p92.

Etant donné que l'objet de notre recherche, consiste à trouver des mécanismes d'allocation de la notion de *culture organisationnelle* dans la *démarche qualité*. L'objectif est de comprendre d'abord le contexte et de le comparer aux exigences de la qualité requise. Ce

¹ HOFSTEDE, G, Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales, les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

² TROMPENAARS, Fons, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris 1994, p234.

³ HERNANDEZ, E. M, *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan, Paris, 1997.

n'est qu'à partir de cette compréhension qu'on opérera les ajustements nécessaires afin de ramener les valeurs culturelles de sorte qu'elles soient conformes et favorables aux principes de la qualité. De l'analyse des différentes approches qui précèdent et de nos lectures nous proposons quelques mécanismes culturels organisationnel à savoir : La communication-information (communication interne ; communication externe ; communication productive ; disponibilité d'information ; TIC ; etc.) et formation (évaluation des compétences et connaissances ; formations continues ; application des connaissances ; amélioration des performances, etc.) et jugeons leurs impacts sur les systèmes de management de la qualité que nous envisageons d'examiner dans l'étude empirique¹.

1.3 Notion de culture d'entreprise

Comme nous l'avons développé précédemment, le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations. A l'origine, le terme « culture » correspond au traitement réservé à la terre ²et se réfère à une forme d'activité humaine. A partir du 19ème siècle, cette notion va évoluer pour devenir polysémique puisqu'elle peut se définir en intégrant des courants classiques issus de l'anthropologie (Ralph Linton), de la sociologie (Edgar Morin) et de la psychologie sociale (Serge Moscovici). Dans ce sens, la culture peut se définir comme un ensemble de comportements, représentations, valeurs, rites, normes, traditions, mythes et savoirs que partagent un groupe de personnes et qu'il transmet d'une génération à l'autre. Si la culture d'entreprise, a été développée en référence aux trois courants ci-dessus, son application au domaine économique ne date que du début des années 70 avec des chercheurs universitaires³ qui ont essayé d'analyser le rôle et l'impact de cette culture sur les individus et sur les performances économiques en période de crise.

Par la suite, si des chercheurs ont été amenés à considérer l'entreprise comme un corps social disposant d'un patrimoine, d'une culture caractérisée par son histoire, ses valeurs et ses méthodes d'évaluations, il n'en demeure pas moins qu'ils se sont heurtés à des difficultés pour cerner sa définition.

Nous avons relevé plusieurs définitions de la culture d'entreprise, cela démontre combien les vues peuvent diverger à ce sujet. Nous attribuons, l'origine de la formule culture d'entreprise à :

¹NB : ce point sera développé dans le chapitre subséquent.

² GEERT HOFSEED, GERT JAN HOFSTED, MICHAEL MINKOV, *Culture et organization*, 3^eédition, Ed Pearson, France, 2010, P15.

³ Les chercheurs de MC Kinsey ET Harvard Business School (Terry Deal, Jay Lorsch, Edgarshein...) In John P. Kotter & James L. Heskett, *culture et performances, le second souffle de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1993, P18.

ELLIOT JACQUES, du Tavistock Institute de Londres. La culture de l'entreprise se définit selon lui : « *comme son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté* ».

Pour AKTOUF, la culture d'entreprise a été définie comme un « *système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement* »¹.

Selon MAURICE THEVENET, la culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* »².

Enfin, la définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management est celle proposée par E.SCHEIN. Il s'agit de « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* »³. Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux :

- **Artefacts** : A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux. C'est les aspects visibles de la culture, comme les comportements observables, la manière de s'habiller, les blagues, les mythes fondateurs. Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification.
- **Valeurs** : En-dessous reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale). Elles sont choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise.
- **Prémises** : Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe. Les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces prémisses sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles

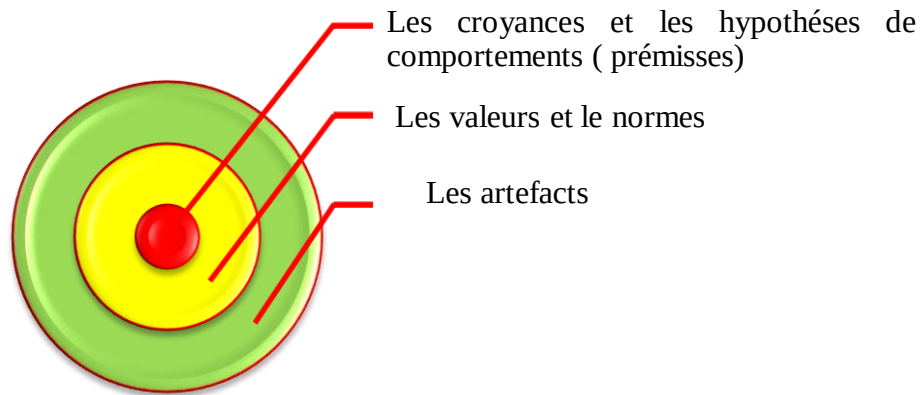
¹PINOT. Florence, *a mondialisation et ses effets: nouveaux débats*. Ed. Harmattan, 2006, p217.

²Y. Pesqueux , *L'entreprise multiculturelle*. Ed. Harmattan, 2004, p170.

³J.C Sardas , *Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales*. Ed. Harmattan, 2007., P63.

que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

Figure 20 : Modèle de culture selon Schein



Source : D'après J.C Sardas , *Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales*, Ed. Harmattan, 2007, P63.

Le modèle d'Edgar SCHEIN est fortement pertinent, lors de l'étude de la culture d'une entreprise, car il permet d'expliquer deux phénomènes complexes :

le possible décalage entre les valeurs annoncées d'une entreprise et la réalité de son fonctionnement, les prémisses étant la véritable origine des comportements observés.

la difficulté à changer la culture d'une entreprise, étant donné qu'elle repose sur des prémisses inconscientes mais toutefois profondément ancrées dans chaque individu.

Voici un exemple qui montre l'influence d'une prémisse sur les valeurs et les artefacts d'une entreprise :

Prémisse	Par nature, l'Homme a le désir de faire le bien. Conséquence : il faut que les salariés aient le moins d'entraves possibles à l'accomplissement de leur travail.	Par nature, l'Homme privilégie ses propres intérêts. Conséquence : il faut montrer l'exemple mais aussi rester vigilant.
Valeurs	liberté individuelle, Autonomie	Discipline, Intégrité
Artefacts	Télétravail, Horaires, variables, Management délégitif.	Uniformes, Livre des règles, Sanctions systématiques en cas de mauvaise conduite, Fondation caritative

Source : DELEMOTTE Martin, *culture d'entreprise : le modèle d'Edgar Schein*, Article disponible sur : <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/04/culture-dentreprise-le-modele-dedgar.html> , publié le lundi 11 avril 2011 à 12h 16mn, consulté le 25/10/2017 à 12h 46mn

D'après l'exemple, l'américain Edgar Schein est le premier à tenter l'extrapolation de ce concept de culture de la manière la plus aboutie dans le management, qu'il entend d'abord comme un ensemble de modes d'actions et de pensées inventées par un groupe pour faire face à ses problèmes, puis qu'il se rapporte à l'économie et à l'entreprise « l'ensemble des

*hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne».*¹ Ainsi, la culture d'entreprise induit certains comportements en mettant en jeu des représentations, croyances et valeurs symboliques. Elle offre aux spécialistes du management un levier d'action pour analyser et résoudre les problèmes d'adaptation stratégique, de gestion des ressources humaines et anticiper les évolutions économiques, technologiques et sociales. La culture, selon Schein fait partie, des dimensions essentielles d'une entreprise ; elle conçoit son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation, mais sans jamais la considérer comme un facteur isolé.

La culture peut alors être considérée comme un des déterminants de l'action collective, comme un signifiant, ou plutôt un ensemble de signifiants, à la disposition des acteurs. Il se passe quelque chose entre l'individu et la culture dans laquelle il baigne. La culture prend place non plus seulement dans les représentations conscientes (les valeurs et les croyances), mais aussi dans les représentations inconscientes de l'individu, et y apporte du sens². Dans le même ordre d'idée, TROMPENAARS souligne *«la culture dirige nos actions. La culture est sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler. Pourtant, elle constitue les racines de l'action. Il est fréquent de la comparer à un iceberg, dont on sait que la partie la plus importante et celle que l'on ne voit pas. La culture [...] donne aux individus un cadre qui a un sens, où ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur»*³. En définitive, s'il l'on juge utile, voire nécessaire, de construire une culture d'entreprise dont les représentations sont bien cohérentes, sa concrétisation se heurte cependant à des difficultés pour deux raisons principales : d'un côté à cause d'un système humain plus complexe et dans lequel s'enchevêtrent des logiques différentes (historiques, géographiques, techniques, sociologiques...), et de l'autre, parce qu'une grande partie de cette culture manque de visibilité, pour ceux qui s'y trouvent plongés⁴. Nous pouvons définir la culture d'entreprise comme : *un ensemble de règles objectives qui caractérisent et régissent un groupe d'individus appartenant directement ou indirectement à une institution économique ou sociale particulière. Ces règles, non figées et qui évoluent, constituent une norme, une référence pour tous, en fonction de l'implication directe ou indirecte, des responsabilités et de la position*

¹EDGAR H. SCHEIN, *organisation al culture & leadership*, Edition Jossey Bass, San Francisco, 200p, 1985, P10.

² DETRIE JEAN PIERRE, *strategor, politique générale de l'entreprise*, Dunod, 2002.

³ TROMPENAARS, Fons, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris 1994, p234.

⁴DEVILLARD. Olivier, REY Dominique, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition Dunod, 245 p, 2008, P45.

hiérarchique de chacun. Chaque entreprise construit sa propre culture et ce, en fonction de son histoire, de sa taille, de sa situation géographique, son degré de technicité, de ses projets et de sa stratégie. Cette culture lui confère une véritable identité.

1.4 Les composantes de la culture de l'entreprise au sein de l'organisation

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un organisme. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous, rituels, valeurs, héros, langages, légende, métaphore, sagas, ... de signes partagés par la majorité des salariés. Signalons que plusieurs signes et pratiques constituent les manifestations concrètes de l'identité et de la culture de l'entreprise. Et, toutes ces composantes sont associées à la culture organisationnelle et lui permettent de s'exprimer et d'affirmer son existence et son fonctionnement au sein de l'organisation :

1.4.1 Les valeurs

Ce sont des idées et des croyances partagés par tous les membres du groupe. Les valeurs sont des préférences collectives qui s'imposent aux groupes (par exemple : la sécurité avant tout).

1.4.2 Les métiers

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

1.4.3 Les mythes

Ils font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques théoriques¹. Ils ont pour objet de créer une image idéale de l'organisation et produisent un système de valeurs. Ainsi, ils jouent les rôles de :

- Vaporisateurs en introduisant des catégories et des ordres entre celles-ci (exemple : notion de bien et de mal) et portent sur le système de valeur de l'entreprise.

¹STRATEGOR, *Stratégie, structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise*, édition Interdictions, 1993, P679.

- Identificateurs puisqu'ils font partie des formations symboliques et racontent des histoires idéalisées à partir de faits réels.
- Dualité en exprimant les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés.

Les mythes peuvent également être des membres marquants de l'entreprise qui ont laissé leurs traces et qui sont parfois considérés comme de véritables «héros managériaux »¹.

1.4.4 Les Rites

Ils constituent un ensemble de pratiques connues de tous. Ils marquent l'appartenance à l'entreprise et renforcent le narcissisme collectif. Ils permettent :

- Intégration et l'appartenance des membres de l'entreprise au même groupe ;
- La fixation et le maintien de la culture imposée ;
- L'insertion et l'adaptation de messages fondamentaux exprimés via des procédures et pratiques rituelles ;
- La convergence des différentes motivations des membres aux objectifs de l'organisation.

1.4.5 Les Tabous

Ce sont les événements catastrophes qui peuvent affecter les produits de l'entreprise et dont il est interdit d'en parler. Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire. Ce qui relève par exemple des échecs, des erreurs de stratégie dans une entreprise.

1.4.6 Les symboles

Il s'agit de certains objets fournissant un sens communs à l'action de l'entreprise. Ils forment un système de code, représentant l'organisation, communiqué et compris entre les différents membres de celle-ci. Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos... Ils signifient explicitement, de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

1.4.7 Les créateurs de l'entreprise ou les Héros

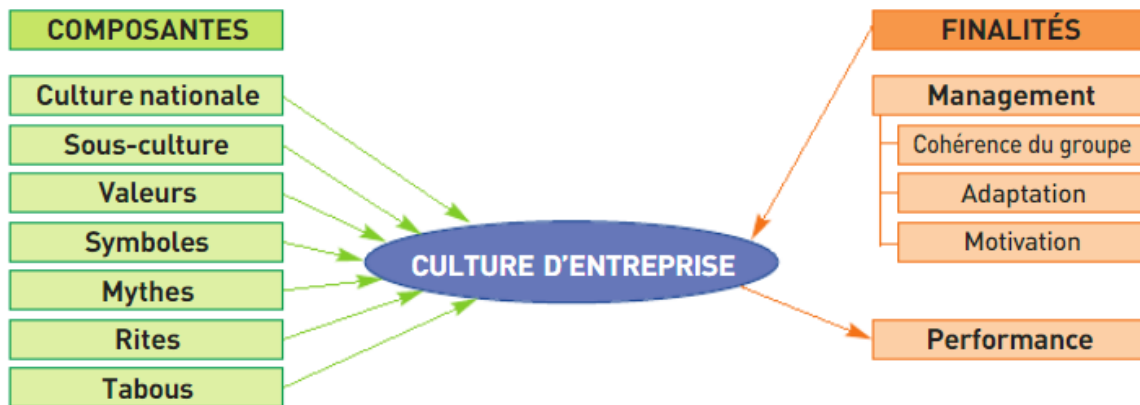
Il s'agit le plus souvent des fondateurs, de dirigeants charismatiques qui font partie des mythes de l'entreprise et qui servent de référence aux salariés. En effet, les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant

¹GODELIER. Eric, *La culture d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 2006.

compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Ce sont des individus entrés dans la légende de l'organisation en raison de leurs attitudes qui les élèvent en personnages de mythes.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. Et nous pouvons schématiser ses composantes comme suit :

Figure 21 : Les composantes de la culture d'entreprise



Source : THEVENET M., *La culture d'entreprise et l'implication du personnel*, chapitre 8, p.108.
Document PDF, disponible sur : sur <https://fr.scribd.com/doc/122689725/Culture-d-Entreprise-Et-Implication-Du-Personnel> , téléchargé le 12/01/2017.

2. Les sources de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres. Selon Elliot Jacques, cet ensemble doit être appris et admis de façon, le plus souvent, implicite par les nouveaux membres pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise. « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* »¹. La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et

¹THEVENET. Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, 1993.

la moins formalisée. Dans le monde de la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation d'avec les concurrents.

On distingue trois (3) types de sources de culture d'entreprise à savoir : la culture nationale ; la culture de métier ; la culture organisationnelle.

Figure 22 : Les sources de culture



Source : conçue par nos soins.

2.1 La culture nationale

La culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe. Spécialiste du management interculturel Gert Van Hofstede¹, a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise. Il définit en effet cinq dimensions majeures qui vont servir de critères de différenciation :

2.1.1 La distance au pouvoir

La distance au pouvoir fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance au pouvoir comme les cultures scandinaves et germaniques par exemple, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles. À l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont soumis à l'autorité de leurs supérieurs et les relations sont fortement hiérarchisées.

¹GEERT. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p.31.

2.1.2 L'évitement de l'incertitude

La dimension L'évitement de l'incertitude, fait référence à la manière avec laquelle les membres d'une société abordent l'incertitude. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. C'est une dimension culturelle qui mesure le degré auquel une culture peut tolérer l'inquiétude provoquée par des évènements futurs. Les cultures qui cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité, et à travailler dur. En revanche, les cultures tolérantes à l'incertitude, tels que les pays scandinaves ou anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.

2.1.3 La masculinité/féminité

Cette dimension appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles masculins et féminins et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique. Dans les cultures plus féminines, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et, par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées.

2.1.4 L'individualisme/collectivisme

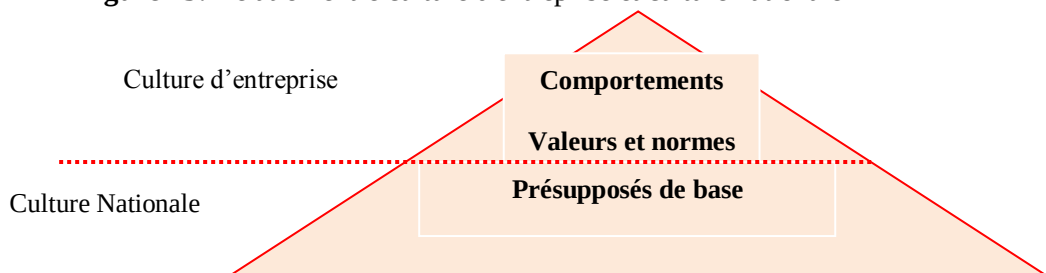
Selon Hofstede en 1994, cette variable culturelle *«exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires»*¹. L'individualisme traduit la primauté accordée à l'individu par rapport à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Cette étude est d'autant plus intéressante qu'elle a été complétée en 1990 par une enquête menée au sein de vingt unités issues de dix entreprises hollandaises et danoises. Elle a permis de mieux préciser ce qui, dans la culture d'une entreprise, est déterminé par l'environnement culturel national et ce qui émane de l'entreprise elle-même. Il apparaît que

¹GEERT. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p.31.

les valeurs des employés sont essentiellement fonction des critères de nationalité, d'âge et d'éducation¹.

A l'inverse, les pratiques quotidiennes qui correspondent aux normes comportementales et aux artefacts culturels, sont déterminés avant tout par l'organisation d'appartenance. Les valeurs différencieraient essentiellement les cultures nationales tandis que les pratiques constitueraient le principal élément distinctif des cultures organisationnelles. Hofstede en conclue donc que les valeurs sont essentiellement acquises au moment de la socialisation primaire alors que les pratiques sont apprises lors du processus de socialisation organisationnelle.

Figure 23: Relation entre culture d'entreprise et culture nationale



Source : VOYNNET. Fourboul Catherine , *culture d'entreprise* , article en PDF, disponible sur : <http://voynnetf.free.fr/grh/grhetudiants/2cculturedentreprisee1.pdf>, Volume 35 pages p6.

2.1.5 L'orientation court terme-long terme

L'orientation court terme-long terme (ajoutée au modèle en 1991) et depuis 2010 une nouvelle dimension celle de l'indulgence (basée sur relations humaines, la gratification, la joie de vivre et le bien-être). Elle représente les valeurs telles que la réciprocité du bon et du mauvais, la régularité personnelle, la protection de la face et le respect des traditions. L'orientation court terme-long terme traduit les comportements sur l'avenir. Le pays vivant « à court terme » s'applique aux valeurs liées au passé et au présent ; tandis que le pays fonctionnant « à long terme » encourage des attitudes tournées vers l'avenir.

Comme précédemment Hofstede (1991)² voit dans l'orientation à long terme la mise en œuvre des comportements tournés vers l'avenir, particulièrement le sens de la persévérance et celui de l'économie. L'orientation à court terme s'applique, au contraire, aux attitudes liées au passé et au présent, notamment le respect de la tradition, la sauvegarde des « apparences » et

¹ JING TANG, *L'impact de la distance culturelle dans un transfert de connaissances entre la France et la Chine - un cas dans le domaine de la santé* , revue de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, lancée à l'occasion du XXIIe Congrès de l'AGRH, Revue numérique, 2014 ,26 pages, p03, disponible en ligne sur : www.cairn.info , URL : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Tang.pdf>

² HOFSTEDE .G, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill,1991.

le respect des obligations sociales¹. Les travaux de Bearden en 2006², clarifient pour nous cette dimension, en revisitant la définition de l'orientation à long terme qui est, pour lui, une valeur culturelle plus globale et holistique, valorisant à la fois le passé et l'avenir, plutôt que jugeant l'importance des actions en fonction de leurs effets actuels et à court terme. Les individus qui obtiennent un score élevé dans l'orientation à long terme, privilégient les valeurs, les traditions, le travail préparant l'avenir et la persévérance. Cette notion peut être d'origine confucianiste, d'ailleurs Hofstede appelle cette dimension confucian dynamic³. Pour étudier une culture impactée fortement par Confucius, comme celle de la Chine, il est incontournable de comprendre cette dimension. Nous nous appuyons sur la définition de Bearden, plus cohérente avec la culture chinoise, définition selon laquelle cette culture est tournée vers l'avenir tout en respectant le passé et où les apparences sont importantes. Cette notion de long terme dans la culture chinoise joue sur le résultat du transfert. Elle favorise le partage des connaissances. Les individus peuvent partager des connaissances clés avec des membres du groupe s'ils voient la possibilité d'établir une relation à long terme avec eux⁴. Lorsqu'une institution donne l'opportunité à ses employés chinois de pouvoir faire progresser leurs compétences techniques ou de pouvoir obtenir une promotion professionnelle, ils restent fidèles à cette structure et souhaitent lui être utiles⁵. C'est donc un moyen efficace pour l'institution de motiver ses employés et de garder des connaissances clés au sein de l'organisation.

2.2 La culture de métier

Une culture d'entreprise est également dépendante de la culture du métier de l'entreprise. Ainsi, une entreprise spécialisée dans la sidérurgie aura des caractéristiques culturelles différentes qu'une banque ou qu'un laboratoire pharmaceutique.

2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle regroupe les deux précédentes sources complétées par l'histoire de l'entreprise, les habitudes acquises et les comportements valorisés. Il s'agit de la

¹ HOFSTEDE. Geert., HOFSTEDE Gert. Jan., MINKOV M. (2010), *Cultures et organisations, nos programmations mentales*, 3ème édition, Pearson, 2010, p285

² BEARDEN W. O., MONEY R. B., & NEVINS J. L. (2006), *A measure of long-term orientation: Development and validation* », Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3),2006 , p 456- 467.

³ HOFSTEDE G., BOND M. H, *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth* , Organizational dynamics, 16(4), 1988, p 5-21.

⁴ CHEN Jin , *Collectivisme, l'impact de l'orientation à long terme sur le partage des connaissances des employés et de l'innovation individuelle*, Thèse doctorale, Université de Zhejiang.2012, p.113

⁵ LIANG H., *Collectivisme et orientation à long terme sur l'impact de volonté du partage des connaissances*, Thèse doctorale, Université de Zhejiang.2010, p108.

dimension la plus personnelle de l'entreprise. Cette culture se forme avec le temps, elle est le résultat de l'expérience de l'entreprise et de ses difficultés, elle est le produit de son histoire, elle est née des diverses interactions humaines et elle a pu être orientée par des leaders marquants.

3. Culture d'entreprise : variable d'action du management

Les cultures résistent au temps, mais évoluent notamment en raison des influences extérieures. Le concept de culture d'entreprise a fait l'objet de nombreux ouvrages pour en faire de celle-ci une variable d'action de management à prendre en compte dans l'organisation des entreprises. Nous allons dans ce qui suit, présenter la culture d'entreprise en tant que projet plausible pour une entité, puis montrer son utilité dans la gestion des ressources humaine¹.

3.1 L'implication du projet d'entreprise dans la transmission de la culture

Le projet d'entreprise apparaît comme un outil d'aide à la décision stratégique fondé sur l'analyse de la culture d'entreprise. Si la culture constitue une vision des choses, une manière d'être partagée par chacun, le projet d'entreprise consiste à mettre au jour les valeurs qui paraissent à la direction utiles pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le projet d'entreprise matérialise la culture d'entreprise². Et ce terme « projet d'entreprise » n'existe réellement que s'il est connu du personnel.

Il n'existe pas de définition unique du projet d'entreprise, mais quelques traits communs le caractérisent : L'entreprise a besoin de clarifier ses axes pour le futur, le projet n'est pas un plan qui fixe des décisions à prendre mais un guide des principales références ; il représente une démarche longue et rigoureuse qui demande patience, implication de la direction et constance. Le projet d'entreprise dont il est question répond à trois questions : *Qui sommes-nous ? Pourquoi combattons-nous ? Où voulons-nous aller ?* Son objectif principal reste la motivation et le maintien de la cohésion du personnel autour d'un objectif clairement défini pour devenir un outil de pilotage et non un règlement de l'organisation.

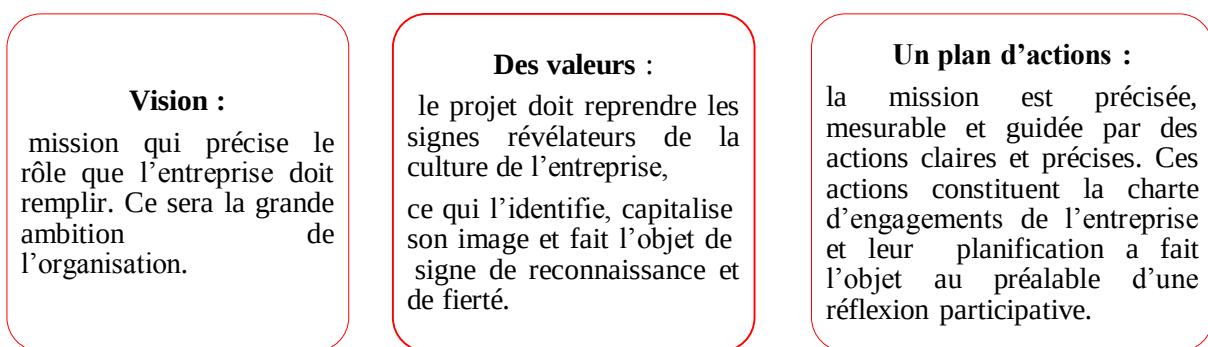
La culture d'entreprise est la base de la démarche du projet d'entreprise par la prise en compte des références existantes, qu'il s'agit de confronter à l'avenir, à la vision des

¹ SCRIBD, *Culture d'entreprise et performance d'organisation* P8, Article disponible sur : <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation> consulté le 13/01/2017 à 16H24.

² BOUBEKEUR Salih, *La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne : cas SONALGA*, mémoire en vue d'obtention du diplôme de magister en science économiques, option : gestion des entreprises, UMMTO, Année 2002 ; P 34-36.

dirigeants et à la discussion au sein de l'entreprise. Elle représente ainsi, une référence obligée de la démarche du projet d'entreprise, une référence qui enrichit le diagnostic, trace les limites, contrainte de la démarche et enfin, constitue le réservoir de points forts à exploiter pour faire face aux problèmes posés. De ce fait, le projet d'entreprise permet d'utiliser la culture d'entreprise comme un outil et un vecteur de management: il correspond à la charte d'identité de l'organisation et, à ce titre, il formalise la culture de cette organisation de façon claire et concise. Pour ce faire, il est important que le projet soit cadré par *un dessein, des valeurs et un plan d'actions* bien définis.

Figure 24 : Les composantes d'encadrement du projet d'entreprise



Source : conçue par nos soins

3.2 La culture, une construction de la nature humaine

Jusqu'au début du siècle dernier, il n'existait pas à proprement parler dans les organisations en général, et dans les entreprises en particulier, un service ou une fonction spécialisée ayant pour mission principale la gestion des ressources humaines. Ce sont les contremaîtres qui contrôlaient totalement et directement les employés. Ce n'est qu'avec la grogne ouvrière qu'a connue le monde industriel vers la fin de la première guerre mondiale qu'une fonction autonome et spécialisée dans la gestion des ressources humaines a vu le jour. Dans les écrits classiques, aucun des auteurs n'a mentionné la fonction¹.

Au-delà de la grogne ouvrière, les entreprises, particulièrement durant les trente glorieuses, commencent à s'apercevoir de l'importance des ressources humaines comme facteur de production distinctif. Dans un marché en effervescence, pour satisfaire une clientèle de plus en plus volatile et exigeante, l'innovation est devenue un levier essentiel. Pour produire mieux, plus vite et différemment, l'entreprise doit disposer d'employés compétents, coopératifs et imaginatifs. C'est le rôle de la fonction ressources humaines

¹ POZZEBON S, COIQUAUD.U, GOSSELIN.A, CHENEVERT.D, *la gestion des ressources humaines : d'hier à demain*, Gestion, Paris, 2007.

d'attirer les meilleurs employés, de les retenir et de pouvoir les développer. En effet, dans une économie concurrentielle, toutes les fonctions de l'entreprise, et en particulier celle prenant en charge la gestion des ressources humaines, sont appelées à contribuer à la création d'une valeur ajoutée. En d'autres termes, la fonction RH doit être performante pour qu'elle puisse apporter une valeur ajoutée et que la place que l'entreprise lui accorde est la résultante de la reconnaissance de sa portée stratégique¹.

Pour cela, la fonction RH, facteur clé de l'efficacité globale de l'entreprise², nécessite plus que jamais de solides compétences. Dans cette optique, depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à définir la notion de performance³. La définition de Bourguignon en 2000 s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs*⁴ ». Au sein d'une entité économique, l'existence et la légitimité d'une fonction sont étroitement tributaires de sa capacité à créer de la richesse. A l'instar de tous les autres facteurs de production, les ressources humaines, sont acquises et gérées pour réaliser une contribution aux résultats et une meilleure rentabilité pour l'entreprise. Comme pour le capital financier ou technologique, le capital humain est un investissement dont la valeur se mesure au regard de son retour sur investissement.

En effet, il y'a lieu d'avoir une culture d'entreprise forte et opérationnelle, assurant une stabilité dynamique et non inerte. C'est précisément dans ce contexte que la fonction de gestion des ressources humaines joue un rôle particulièrement actif dans la transmission de la culture d'entreprise à travers ses différentes pratiques. Les gestionnaires des ressources humaines doivent faire du facteur travail, un outil de production et d'efficacité. Nous trouverons dans le tableau suivant les différentes étapes d'évolution de la fonction ressources humaines.

¹ BOUZIDI, *La GRH et l'entreprise : de la méconnaissance à la reconnaissance*, Centre de Publication Universitaire, l'université de Tunis, 2009.

² ICHNIOWSKI. C, SHAW.K, & PRENNUSHI. G, *The effects of human resource management practices on productivity*. American Economic Review, 1997, vol. 87, issue 3, 291-313.

³ BOURGUIGNON A. *Peut-on définir la performance*, revue française de Comptabilité, n° 269, 1995, p.931-941.

⁴ BOURGUIGNON.A, *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica , Paris, 2000, pp 931-341.

Tableau 9: Fonction RH à travers les siècles

Etapes	Evolution
1850-1900	- Non-existence formelle de la fonction personnelle - Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur - Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction - Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle - Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19e siècle
1900-1940	- Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations - Transformation des secrétariats sociaux en services de personnel(SP) - Statut mineur accordé au SP - Tâches des SP : rémunération, acquisition et évolution des RH, relation avec les travailleurs - Grâce au SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs - Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo
1940-1960	- Emergence de l'activité « relations industrielles »(RI) - croissance du syndicalisme de masse - élargissement et restructuration de la fonction personnel (GP) - Développement des associations de professionnels en RH - Priorité à la formation et aux avantages sociaux
1960-1980	- Maturation de la fonction RH et des RI - Diminution du pouvoir de l'activité RI - Accroissement de la législation du travail - Développement de l'informatique et du traitement de la paie - Amélioration des compétences des gestionnaires en RH - Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines - Influence de l'approche systémique
1980-1990	- Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation - Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité, etc.
1990....	- Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH - Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH

Source : Conception personnelle après divers lectures

D'après le tableau ci-dessus, l'histoire de la gestion du personnel n'a pas un point de départ qui constituerait l'apparition d'une fonction à part entière, mais s'apparente à une professionnalisation croissante faite d'autonomisation de la fonction, de développement de préoccupations, de techniques et d'outils, de constitution finalement d'une profession de «spécialistes» des questions sociales.

Sekiou & al¹ en 2001, avancent qu'à partir des années 1970, l'organisation est vue comme étant une figure à la fois structurelle et relationnelle. Avec une avalanche de

¹ SEKIOU. L, BLONDIN.L, FABI.B, PERETTI.JM., BAYAD.M, ALIS.D, et CHEVALIER.F., *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, De Boeck Université, 2001, p12.

changements et de mutations¹, le rôle des acteurs sociaux ainsi que la complicité de leurs motivations et leur *culture* ont fait l'objet de nombreuses études. Par conséquent, l'importance des RH s'impose à nouveau. Dans la même ligne d'idée, le concept de *culture* s'est développé encore plus dans les années 1980 pour donner l'explication à de nombreux phénomènes. Ce concept vague se rapporte autant aux valeurs individuelles et aux savoirs professionnels qu'à l'existence de schémas culturels d'ensemble dans lesquels se situent les organisations et a permis de faire passer l'humain avant la structure. En effet, la culture d'entreprise est un concept beaucoup plus opérationnel dans des structures de grandes tailles. C'est un outil intéressant pour les DRH qui connaît cependant des limites. Il ne faut pas oublier que l'on s'adresse avant tout à des êtres humains qui ont déjà une certaine culture avant d'entrer dans l'entreprise. Le rôle du DRH va consister à faire que l'employé veuille se prêter à la transformation voulue, ce qui permettra d'assurer un système de communication efficace entre les individus.

Le DRH devra donc avoir les compétences "humaines" nécessaires pour assurer la diffusion de la culture d'entreprise, des symboles, des rites, des histoires. Il lui faudra être un relais efficace de l'information. Mais également, avoir une connaissance parfaite de l'ensemble des services de l'entreprise, et de leurs fonctionnements. Par ailleurs, la culture d'entreprise peut aider à mieux recruter à condition de :

- Mettre en scène la culture d'entreprise comme un message différenciateur et attirant pour les candidats potentiels ;
- S'assurer que les nouveaux collaborateurs sont en "adhérence" avec la culture de l'entreprise, etc.

4. La culture organisationnelle : fondements et modes de transmissions dans l'entreprise

Parmi les sources de la culture d'entreprise on distingue "la culture organisationnelle", qui représente l'une des variables de cette recherche, et afin de mieux cadrer notre thèse, les multiples facettes du concept culture nous imposent de comprendre les fondamentaux de cette source, ses logiques fondatrices ainsi que les modes de sa transmission.

4.1 Notion de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle, permet à une entité de se démarquer de celles de ses concurrents. Elle contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette

¹ L'apparition de nouvelles formes d'organisations, l'ouverture d'horizon qui met l'environnement interne de l'organisation face à des marchés internationaux.

communauté, permet le rassemblement et la motivation des employés autour des objectifs de l'entreprise. Elle est considérée comme une source d'efficacité et de performance pour l'entreprise. De plus, la littérature managériale décrit l'entreprise apparente comme l'apprentissage continu qui vise à créer, à maintenir et à développer une culture organisationnelle permettant d'encourager ses membres à évoluer en permanence et être plus performant.

La culture organisationnelle, constitue un des niveaux d'analyse du phénomène culturel dans les organisations. En 1983 WILKINS définit la culture organisationnelle : « *comme un ensemble de postulats concernant les moyens et les fins de travail qui sont partagés par les membres d'une organisation* »¹.

Il existe de multiples autres définitions de la culture organisationnelle. Plusieurs acteurs ont mis l'accent sur ce phénomène et ont convergé leurs idées dans leurs présentations respectives de ses principes, composantes et limites. Parmi eux Edgar SCHEIN nous donne une définition synthétique qui reste la référence centrale du management. Pour cet auteur : « *la culture organisationnelle est la structure(Pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* »².

Selon la définition ci-dessus, la culture organisationnelle permet d'accroître la connaissance de la réalité de l'entreprise, la compréhension du climat social et peut fédérer les initiatives et les volontés. Nous pouvons la considérer comme un outil de gestion. L'évocation de ce concept est très vigoureuse. La culture a une vision unitaire et organique. Aussi, il est nécessaire de mettre en lumière que celle-ci:

- A tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain ;
- Décrit l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, des rapports avec les autres groupes et ses rapports avec l'univers naturel ;
- A besoin d'une cohésion interne et d'une interaction avec l'environnement externe,

¹ TESSIER.R, et TELLIER.Y, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, édition presse, université du Québec, 1991, P156.

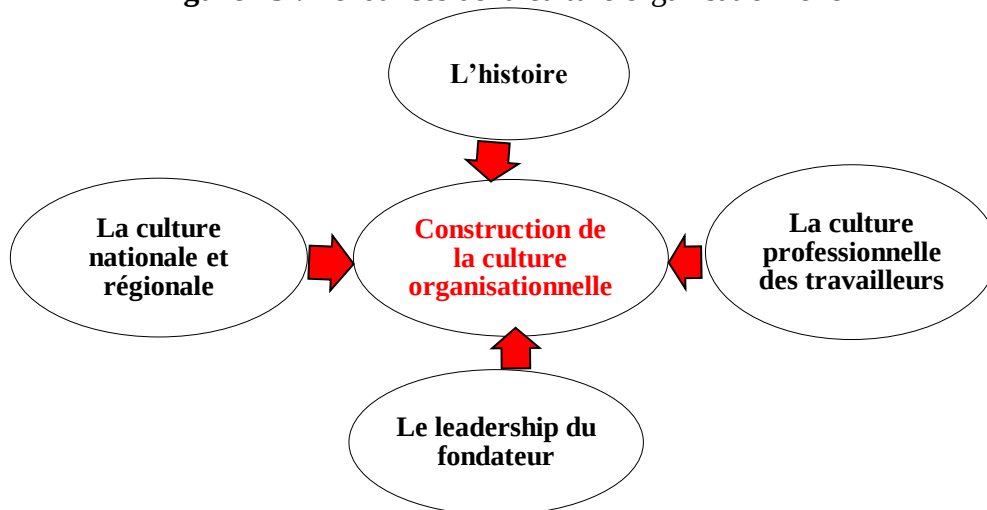
² TESSIER.R, et TELLIER.Y Op.Cit., P175.

- Est identifiée dans le temporel (historique), définie dans le champ spatial (environnement) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques ;
- Constitue la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements que partage les membres du même groupe ;
- Résulte de la combinaison de trois savoirs :
 - ✓ **Le savoir-faire** : c'est-à-dire les compétences distinctives des métiers que développe l'entreprise.
 - ✓ **Le savoir dire** : c'est les formes de communication interne et externe
 - ✓ **Le savoir être** : c'est l'ensemble de comportements qui caractérisent les relations internes et externes de l'organisation.

4.2 Influences de la culture organisationnelle

Plusieurs éléments sont à l'origine de la culture organisationnelle et peuvent l'influencer et jouer sur sa tendance. L'histoire, la culture professionnelle des travailleurs, le leadership¹ du fondateur et la culture nationale et régionale représentent les facteurs déterminants de la culture organisationnelle.

Figure 25 : Tendances de la culture organisationnelle



Source : conçue par nos soins.

¹ Nous entendons, par-là, la position, le rôle et les missions de la personne responsable d'une équipe qu'elle doit animer, stimuler et contrôler afin de maintenir et de développer la cohésion de son équipe et atteindre ses objectifs, et ce en dépit de la diversité des personnes qui la composent.

4.2.1 L'histoire

L'histoire joue un rôle primordial dans la constitution de la culture organisationnelle. Elle est liée à des événements réels ou imaginaires (expériences, succès, échecs, etc.) ayant pour objectif d'exprimer une valeur économique fondamentale et de servir comme référence à tous les membres du groupe. L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet (2006), « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire*¹ ». Il s'agit donc de l'analyser, pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêts qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

4.2.2 La culture professionnelle des travailleurs

La culture organisationnelle peut également être influencée par le passé professionnel vécu en commun et unissant les individus dans un lieu de métiers basé sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle est définie par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail. En effet, l'individu forge une partie de son identité professionnelle² par le biais de son travail. Nous pouvons ainsi, considérer l'activité professionnelle comme source d'identité du fait qu'elle fournit un statut et une reconnaissance sociale, et peut même être à l'origine de certaines façons de penser et d'agir.

4.2.3 Le leadership du fondateur

Le rôle du leader dans la constitution d'une culture est fort important. Schein³ appuie cette idée en avançant qu'il est le créateur de la culture. Son intervention est si forte dans le contexte des organisations qu'il va profondément influencer le cours des événements, de leurs perceptions par son équipe et les modifier par les réactions et les façons de voir. Selon A. Jaeger⁴, un fondateur relativement fort est nécessaire pour donner une orientation à la culture et pour résoudre les conflits inévitables qui accompagnent la naissance et la définition des valeurs et des normes culturelles. Jaeger met en relief quelques pratiques du leader, indiquant aux membres de l'organisation la façon de se comporter. Il s'agit notamment de:

¹ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, Paris, 2006, p.48.

² L'identité professionnelle peut être définie comme la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes.

³ THEVENET.M, VACHET. J.L *culture et comportements*, édition Vuibert, paris, 1992, P222.

⁴ BETRAND. Y, *Culture organisationnelle*, collection communication organisationnelle, édition presses de l'université de Québec, 1991, P83.

- Points essentiels, considérés comme importants, qui attirent l'attention des dirigeants, qu'ils mesurent, qu'ils contrôlent et qu'ils mettent en évidence.
- Enseignement et renforcement des valeurs et comportements désirés à travers des exemples donnés par les dirigeants, l'instauration de critères relatifs à la distribution de récompenses et du statut, au recrutement, à la sélection et à la promotion.
- Réaction des dirigeants face aux situations difficiles et aux crises. Celles-ci sont considérées comme modèle de comportement à imiter lorsqu'une situation semblable se présente.

4.2.4 La culture nationale et régionale

La culture de l'entreprise est étroitement dépendante de la culture nationale et régionale dans laquelle elle s'en racine. En effet, « l'influence de la culture nationale est si importante qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des membres de l'organisation et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations »¹.

4.3 Les modes de transmission de la culture organisationnelle

Dans ce qui suit, nous exposerons les différents modes de transmission de la culture. Nos recherches ainsi que nos lectures, ont fait ressortir différents moyens de communiquer le contenu d'une culture interne à l'entreprise. À savoir, les modes de transmission de la culture d'entreprise. Ainsi, nous mettons en lumière la relation existante entre culture et les RH dans une entité.

En effet, la GRH, reste l'élément garant de la stabilité interne et de la bonne gestion du capital humain. En conséquence, elle doit accorder une importante place au management culturel et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation. Marciano et Al en 1995, conclut qu'il existe trois grandes familles de définitions de GRH, que nous présentons ci-dessous :

- **Une première famille** : soutenue à l'origine par Drucker en 1954 et Bakke en 1958 selon laquelle la GRH est une fonction de gestion qui vise notamment à assurer la compréhension, la conservation, le développement, l'utilisation et l'intégration des ressources humaines dans leur milieu de travail.
- **Une deuxième famille** : selon laquelle la GRH, serait synonyme de gestion du personnel, avec un ensemble de pratiques susceptibles de faire une meilleure utilisation des travailleurs;
- **Une troisième famille** : voulant que la GRH soit essentiellement une forme d'évitement des syndicats et une forme subtile de contrôle patronal.

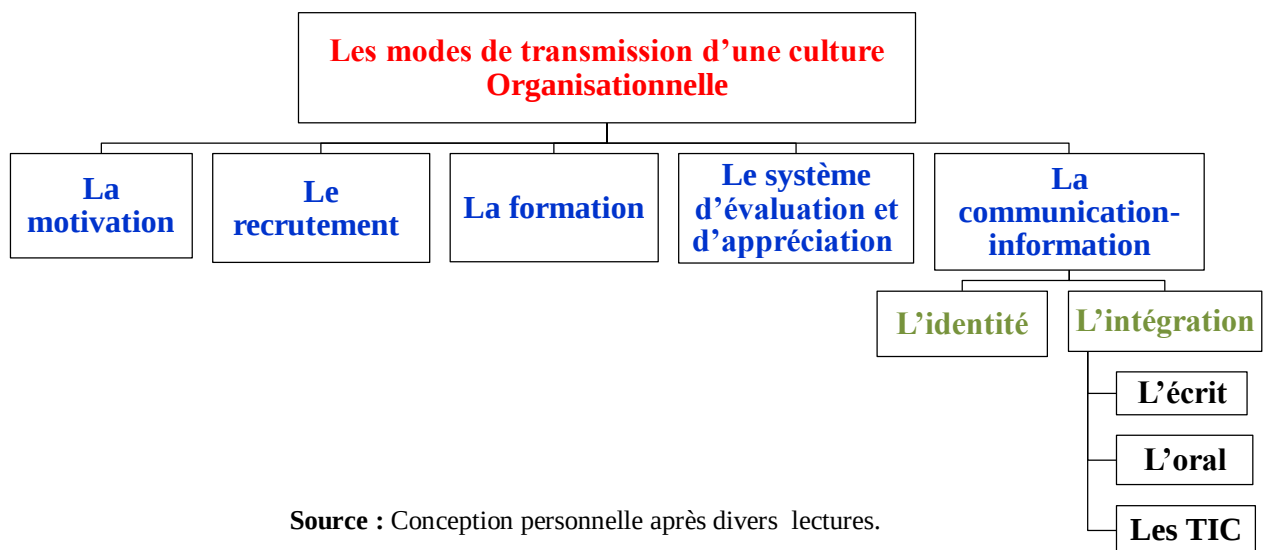
¹MEIER.O, *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 2^e édition, Ed. DUNOD, Paris, 2006, P23.

Pour notre part, nous retiendrons une approche de la GRH qui se rattache à la première famille des définitions. Notre étude cherche à apporter un éclairage sur la GRH en tant que fonction de gestion permettant d'influencer positivement la performance organisationnelle, renforcer la cohésion (adhérence) sociale et apporter une valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Les employés talentueux, pleins d'enthousiasme et dotés des aptitudes pertinentes, peuvent assurer le succès des organisations. Dans toutes les organisations « *le facteur humain revêt une importance essentielle. Il faut éviter de gaspiller les talents de qui que ce soit, simplement parce qu'on est en quête de rendement exceptionnels* »¹.

L'idée de créer une étroite collaboration entre la DRH et les managers semblent être pertinente quand il s'agit de donner du sens au collectif et de créer des outils pour que le gestionnaire puisse diriger ses équipes au-delà de la recherche de profits. Les pratiques RH sont des vecteurs de transmissions très importants de la culture d'entreprise, étant donné que cette fonction est considérée comme le premier représentant de la ressource humaine au sein de toute organisation et, elle est un élément de la cohésion sociale.

Nous schématisons ci-dessus les différents types de transmission de la culture organisationnelle au sein d'une entité économique et à travers les nombreuses pratiques des ressources humaines:

Figure 26: Les modes de transmission d'une culture organisationnelle



Source : Conception personnelle après divers lectures.

4.3.1 La Motivation : Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise une condition à la motivation

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. C'est « *Une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un*

¹ SCHERMERHORN J.R., CHAPPELL D-S, *Principes de management*, Renouveau Pédagogique Inc, Québec, 2002, chapitre 7, p. 190

comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme¹. Quant à LEVY-LEBOYER avance que « *il est illusoire de penser recruter des individus qui seront motivés pour tout et par tous*² ».

Ainsi, les individus très motivés disposent de trois caractéristiques en commun. Tout d'abord, ils sont en mouvement, c'est-à-dire possèdent des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs de la vie en particulier l'aspect professionnel. Ensuite, les individus motivés identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à percevoir le bon côté des choses. Enfin, ils éprouvent du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de la journée de travail.

Notons que Thévenet en 2006 a étudié la question de la cohérence et a montré à quel point cette notion était fondamentalement liée à la motivation. Selon cet auteur, il y a cohérence quand « *les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent*³ ». Ainsi, un système d'individualisation des rémunérations poserait un problème dans une entreprise où la culture dominante est celle du collectif par exemple. Selon Lawrence et Lorsch⁴, les théories de l'organisation ont « *ignoré les sentiments et l'affectivité qui sont associés aux efforts de coopération* ». Leurs observations montrent qu'il est temps de trouver une manière de penser ensemble ces perspectives. A première vue, ces auteurs manifestent une préoccupation de type affectif et émotionnelle qu'ils expriment en définissant l'intégration comme « *la qualité de la collaboration* ». Ceci nous amène à penser que *les concepts de motivation et d'intégration se résument à la recherche d'union et de cohérence dans les différentes activités de l'organisation*, mais qu'ils ne permettent pas de penser les processus ou activités qui permettent l'unification des membres autour d'une idée partagée et qui, en eux-mêmes, constituent la base de la coopération inter-groupe. Il nous semble que le concept de cohésion intègre alors davantage les processus cognitifs, affectifs, nécessaires à la construction d'un collectif et à l'atteinte des objectifs du groupe⁵. De ce fait, les entreprises doivent assurer la cohérence

¹ SEKIOU. L, BLONDIN.L, FABI.B, PERETTI.JM., BAYAD.M, ALIS.D, et CHEVALIER.F., *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, De Boeck Université, 2001, p.10.

² LEVY-LEBOYER C., *La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies*, Organisation, Paris, 2002, p.65

³ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, Paris, 2006, p.80.

⁴ Lawrence, P. et Lorsch, J. *Adapter les structures de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation. Paris, 1986, p30.

⁵ PECH VARGUEZ .José Luis , *Cohérence Et Cohésion De L'équipe De Direction Dans La Petite Et Moyenne Entreprise Le Cas Des Rotels Familiaux Au Yucatan* , thèses pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion , Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992) , Directeur de thèse Michel Fiol Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Rapporteurs Jean-François Chanlat Professeur, Université Paris IX Dauphine , HEC paris , 2003 , P49.

entre la culture de l'entreprise sur le papier et dans la réalité et de faire les ajustements nécessaires le cas échéant.

4.3.2 Le recrutement : Sélection de personnel conforme à la culture de l'entreprise

Attirer les meilleurs employés pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise est une activité administrative essentielle. L'entreprise recrute de nouveaux employés pour acquérir de nouvelles compétences ou simplement pour combler des vacances de poste à la suite de départs à la retraite, d'exclusion ou de démission du personnel. Le recrutement serait « *un processus nécessaire dont l'objectif est d'acquérir et/ou de renouveler des membres du personnel*¹ ».

Recruter quelqu'un, c'est l'engager pour une période plus ou moins longue dans une activité professionnelle au sein de l'entreprise. Il présume de la part de l'entreprise un engagement financier et social conséquent et pour le recruté une implication mentale et physique pour servir les objectifs de l'entreprise. La sélection de personnel conforme ou susceptible d'adhérer à la philosophie de l'entreprise permet d'assurer le maintien et le contrôle de la culture d'entreprise, dans la mesure où les candidats détiennent déjà un certain nombre de traits culturels véhiculés par l'organisation, qui leurs facilitent certainement l'adhésion².

Cependant, deux cas de figures sont envisageables. Les futurs employés peuvent tout d'abord être attirés et postuler dans des entreprises qui correspondent déjà à certaines de leurs préférences. Il est aussi possible que l'entreprise ne recrute que des individus dont elle connaît qu'ils intégreront facilement et rapidement la culture de l'entreprise.

Dans le recrutement, il est difficile d'établir un profil du candidat idéal. Les qualités recherchées dépendent, en grande partie, des compétences requises pour le poste convoité. En effet, la nouvelle recrue a aussi une part de responsabilité afin de réussir son intégration au sein de l'entreprise car il ou elle doit :

- Prendre le temps de bien étudier son entourage, apprendre à observer, à être attentif, de voir, d'écouter et de décoder le vocabulaire, le langage utilisé, les habitudes, les rituels ;
- Laisser le temps faire sa place et les anciens de nous connaître, de nous découvrir et de nous apprécier ;
- Rester correct en toute situation et courtois avec tout le monde. Respect et professionnalisme en toute circonstance sont de rigueur ;
- Ne pas oublier que l'entreprise est un lieu professionnel, de performance où il existe un engagement à respecter, des obligations à tenir, des droits aussi, et moins un lieu

¹IGALENS J., Roger A, *Master ressources humaines*, Eska, Paris, 2007, p.102

² LEMAITRE, N, *la culture d'entreprise : facteur de performance ?*, Direction et Gestion, n°5, 1984, p.32.

d'amitié même si des amitiés pourraient se créer ; attention alors à ne pas mélanger les dés et à vouloir régler les comptes par le biais du travail, le mot clef: être professionnel en toutes circonstances ;

- Agir avec sa personnalité, en concordance avec son système de valeurs. Il faut commencer par agir sur soi-même avant d'être exigeant envers les autres ;
- L'entreprise est appelée à mettre en place un programme d'intégration qui se déclinerait en actions évènements afin de renforcer l'adhésion et la culture de chacun dans l'entreprise. Comme, elle mettra à la disposition des nouveaux venus les sources d'informations disponibles.

4.3.3 La formation : une pratique au service du renforcement de la culture d'entreprise

Une fois recruté, l'entreprise procède à sa formation, qui est une action d'offrir une forme comportementale et/ou mentale pour mieux servir l'organisation et réaliser ses finalités. La formation « *doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans une situation de travail et de provoquer un changement dont il est conscient*¹ ». En effet, par la formation, l'entreprise cherche à développer les compétences de ses salariés et à renforcer leurs professionnalismes, donc, perfectionner leurs savoirs et leurs savoir-faire, améliorer leurs capacités de production. Tous simplement, rendre son personnel plus performant dans son travail, plus productif dans l'entreprise.

L'apprentissage dans toutes ses formes doit être au cœur de la vision culturelle de l'entreprise. Une entité qui adopte une approche par compétence et veille à former ses collaborateurs en mettant en place un plan de formation efficace. Pour ce faire, elle veille à sélectionner des instituts de formation de haute qualité, des moyens pédagogiques agissant positivement sur le développement de ses salariés et la bonne logistique accompagnant le processus de formation. Et, de ne pas omettre le suivi de ses formation avant, pendant et après, à travers les évaluations à chaud et à froid, mais aussi d'analyser leurs impacts sur le business de l'entité. Ainsi, elle réussira à créer un capital humain qui mènera l'entreprise vers le succès et à relever les plus grands challenges qui seront pris en charge dans son processus de développement. C'est justement l'idée de découvrir le lien qui peut exister entre la formation théorique autant que pratique des RH et la culture d'entreprise en tant que facteur de performance et de cohésion sociale.

¹ WEISS. D, *Ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 2003, p.437.

4.3.4 Le système d'évaluation et d'appréciation : Lié avec la culture

L'appréciation est une activité administrative d'une grande importance. Toutes les organisations recourent à l'appréciation pour juger les attitudes et les comportements de leurs membres. Apprécier un employé, revient à évaluer ses comportements et ses performances, juger la qualité de son travail, sa conduite et son apport. C'est une opération de gestion souvent malaisée et problématique mais indispensable pour assurer le fonctionnement de l'entreprise et permettre les corrections et les améliorations. Elle est difficile, car elle peut donner lieu à la suspicion et parfois même à des dissensions entre les hiérarchies et les subordonnés. C'est une activité problématique, parce qu'elle est foncièrement subjective et est souvent l'objet de discorde et de craintes des partenaires sociaux.

Pourtant, l'appréciation demeure un outil de gestion de première importance, c'est justement dans cet aspect que la culture d'entreprise prend place, en essayant d'inciter les évaluateurs à être équitable et juste dans leurs jugements. L'évaluation de la performance est une *«activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies¹»*. Cette évaluation permet par la suite aux services RH des entreprises de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunérations, etc.).

4.3.5 La Communication : Un outil de diffusion de la culture d'entreprise

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Elle va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents. L'intégration du salarié est un aspect important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.

Nous verrons dans les paragraphes suivants, comment les différents outils de communication, à travers les notions d'identité, d'intégration et de mémoire d'entreprise, peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.

¹ SEKIOU.L, BLONDIN.L, FABI.B, PERETTI.JM., BAYAD.MALIS.D, et CHEVALIER.F., *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, De Boeck Université, 2001p. 304.

4.3.5.1 L'identité

La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, une entreprise peut communiquer sa culture. Le fait que les collaborateurs soient assis face à face ou qu'ils se tournent le dos a une signification. Chaque fait de l'entreprise, peut être considéré comme une expression de sa culture et contribuer à celle-ci : la politique du personnel, la présentation des produits, l'attitude face aux clients, l'image à laquelle on veut correspondre, les annonces passées dans les médias, etc.

4.3.5.2 L'intégration

En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser, au sein de leur personnel, un climat et un nouveau mode de communication plus profond, plus global et plus intégrateur. En fait, la culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement.

Dans les organisations, la coopération ne se décrète pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité et qu'elle entraîne une véritable adhésion. A ce titre, la communication interne revêt une très grande importance et évolue ; elle devient stratégie. Il faut maintenant la penser, l'organiser et l'associer à la communication externe. L'information diffusée par l'entreprise revêt deux aspects, l'information opérationnelle, principalement pour transmettre des ordres, pour informer et l'information motivante qui va s'efforcer de mobiliser, fédérer les troupes. Pour cette dernière, les objectifs sont de présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif, donner au personnel les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne et mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise. Il existe différents outils d'intégration, qui sont :

A- L'écrit

L'écrit est le premier vecteur de communication interne par l'intégration ; celui-ci doit être précis, efficace et doit pouvoir être conservé car ce sont des outils de travail et ils constituent aussi la mémoire de l'entreprise. On y retrouve des documents de travail et des instruments de dialogues¹. Le support écrit, la presse de l'entreprise, est l'un des supports privilégiés de communication interne. Elle représente à elle seule 60 % des budgets engagés au titre de la communication interne. Diverses études tendent à montrer que les salariés veulent une information de proximité, concrète, utile, directement

¹ Des tableaux d'affichages, des affichages lumineux, des boîtes à idées, des sondages, la lettre au personnel, etc.

exploitable au quotidien. Ainsi le magazine d'EDF ¹"La vie électrique", donne des repères à ses lecteurs pour mieux appréhender l'évolution de l'entreprise en mettant en avant les adaptations de l'organisation, des techniques, des méthodes de travail et des mentalités. Il mêle ainsi informations stratégiques, témoignages, échanges d'expériences et informations pratiques.

Il est utile de faire circuler dans l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur (brochure, campagne de publicité...). Gaz de France (GDF)² avait procédé de la sorte en avertissant les salariés de la sortie d'une campagne de publicité par une brochure glissée dans leurs bulletins de paie. Il avait également visionné, en avant-première, le film publicitaire. Toutes ces méthodes influent favorablement sur l'image de l'entreprise et le climat interne.

B- L'oral

L'oral revêt une importance non négligeable dans l'intégration du salarié. A côté d'outils traditionnels (réunions en face à face) on peut aussi y associer les visioconférences, les cercles de qualités qui vont permettre aux salariés de participer à l'élaboration de projets. Les rencontres, telles que des réunions interservices ; visites d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes, etc. ont tous un même but, celui de provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

Les espaces ouverts (open space) est un autre moyen facilitateur d'intégration et de communication entre le personnel. C'est un espace de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons. En conséquence, les personnes se voient et s'entendent entre elles.

C- Les TIC au service de l'intégration

Les technologies d'information et de communication permettent également l'intégration notamment à travers **La messagerie** (électronique, instantanée, forum, liste de diffusion); **Le blog** qui est un site web ou une partie d'un site web utilisé pour la publication périodique et régulière de nouveaux articles, généralement succincts, et rendant compte d'une actualité autour d'un sujet donné ou d'une profession; **L'Intranet** facilite, lui aussi, le phénomène d'intégration. L'intranet met à la disposition du salarié toute une série d'informations, d'outils, sur l'entreprise, sur son travail, etc. Cet outil est très apprécié par les salariés pour l'attractivité, la disponibilité et la centralisation de l'information.

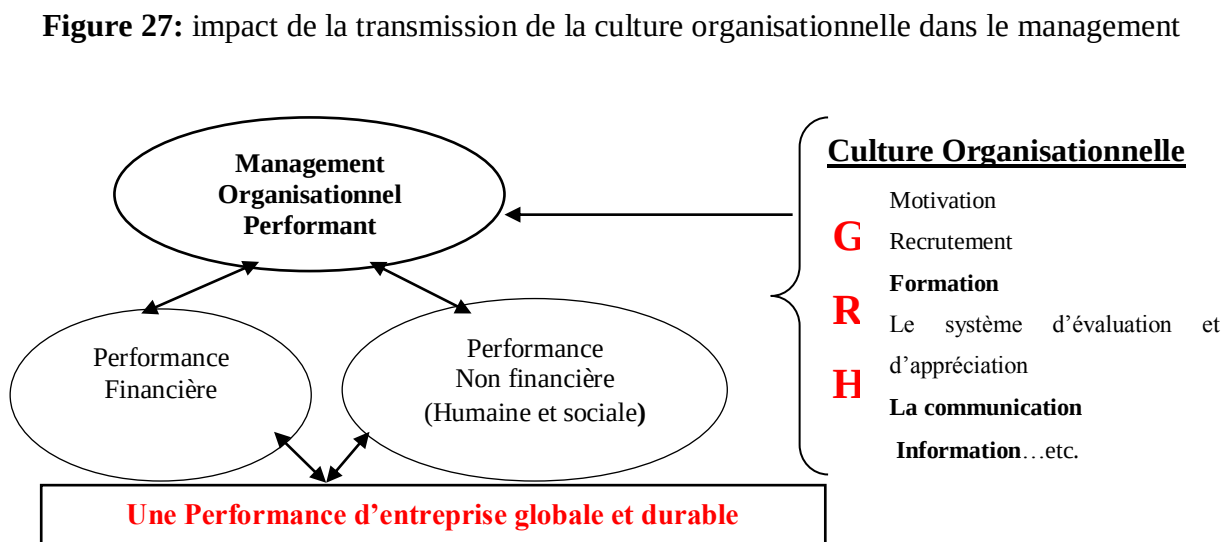
Les connaissances, l'expérience et tous les documents y afférents représentent un gisement insoupçonné d'amélioration de la réactivité et de la productivité. Les organisations commencent à intégrer la dimension «mémoire d'entreprise» dans le management afin de tirer le meilleur parti des savoirs accumulés et s'assurer contre leurs pertes.

¹ Electricité De France (EDF), société française spécialisée dans l'ensemble du processus de production et de distribution de l'électricité, de la conception des centrales électriques à la distribution aux particuliers.

² Gaz de France, société française spécialisée dans le transport et distribution de gaz naturel

Enfin, on avance qu'il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement (culture d'entreprise bien ancrée). La fonction de gestion des ressources humaines traduit l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de maintien des RH. Elle vise à fournir aux organisations de travail des collaborateurs compétents, productives, stables et adhérant à la culture interne.

Et, il est important que cette culture soit opérationnelle et dynamique, et qu'elle puisse être mise en œuvre dans le travail quotidien de tous les membres de l'entreprise, du plus haut échelon de la hiérarchie au bas plus. Pour qu'une culture ait des implications et des impacts positifs et concrets sur le personnel de l'entreprise, la meilleure garantie est que chacun soit informé, grâce à une bonne politique de communication. Mais aussi, qu'elle soit renforcée par différents modes de transmissions efficaces et adéquates. Cela, peut être schématisé comme suit :



Source : conception personnelle.

Dans cette première section, nous avons introduit, en premier, la notion de culture et son émergence dans le management et ce, en introduisant les aspects qui permettent de préciser la place qu'elle occupe de nos jours, et d'appréhender son passage d'un simple concept à un levier stratégique au service de la performance de l'entreprise. Ensuite, nous avons notifié les sources de culture d'entreprise, parmi elles, la culture organisationnelle (l'une des variables de notre recherche), ses fondements, son influence et ses modes de transmission.

Chaque entreprise cherche à construire sa propre culture et ce, en fonction de son histoire, de sa taille, de sa situation géographique, son degré de technicité, de ses projets et de sa stratégie. Aussi, de nombreuses définitions de la culture organisationnelle sont mises en avant par divers auteurs. Cette culture permet de donner une image plus riche de la réalité organisationnelle et managériale, d'aborder les problèmes d'adaptation et d'intégration auxquels est confrontée l'entreprise, elle lui confère une véritable identité. Afin qu'elle ait des implications et des impacts positifs et concrets, il est important qu'elle soit opérationnelle et dynamique. En outre, chacun doit être informé grâce à une communication efficace et adéquate, à travers les pratiques GRH qui représentent des vecteurs de transmissions très importants de la culture d'entreprise. Cependant, à partir d'une étude de la littérature se rapportant au sujet, l'organisation est porteuse de culture autant qu'elle la subit¹.

Une culture opérationnelle et dynamique, peut constituer un facteur essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise. En effet, il est généralement admis que la culture d'entreprise est un actif stratégique au service de la performance de l'entreprise. « *La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique, elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise*² ». Ainsi défini, qu'entendons-nous par le vocable performance ? Comment la culture d'entreprise constitue-t-elle un lien, un atout stratégique pour améliorer la performance ?, C'est ce que nous allons développer au cours de la section subséquente.

¹ DUPRIEZ.P, SIMON .S, *la résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition DEBOECK, 2002, P99.

² PETTIGREW. A-M, *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, by Cornell University. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, December 1979, pp. 570-581. disponible sur : <https://pdfs.semanticscholar.org/98d7/c9a0199985eb79d828a9060f9530c593ab18.pdf> .

Section 02 : La culture et la performance managériale de l'organisation

La connaissance de l'entreprise, que ce soit pour les dirigeants, les représentants des travailleurs ou les observateurs extérieurs, passe désormais par la prise en compte des notions d'identité et de culture. La culture d'entreprise n'est pas pour autant un simple effet de mode, un phénomène superficiel et éphémère¹. À moins de rester à penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion. Or, on doit l'envisager beaucoup plus résolument, comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. A cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de la culture.

La mesure de la performance d'une entreprise, est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. Il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance. Les plus courantes utilisent les notions de stratégie, de tableaux de bords stratégiques comme le Balanced Scorecard, le navigateur Skandia et autres modèles normatifs, la gestion par les activités ou le contrôle de gestion. Dans cette deuxième section, il est question d'évaluer l'impact de la culture d'une entreprise sur sa performance et non l'évaluation de cette dernière. Pour ce faire, nous analyserons, après un aperçu sur le vocable de performance, son lien avec la culture. Et puis, nous étudierons les enjeux de la culture et ses limites.

1. La notion de la performance

Dans ce qui suit, nous allons décrire cette notion fondamentale, qu'est la performance.

1.1 Le vocable de performance

La définition de performance n'est pas une simple affaire, elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. « *La performance est un mot d'origine anglais, de l'ancien français performance, de performer : accomplir* »². Pour mesurer la performance on a recours à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats³. Pour

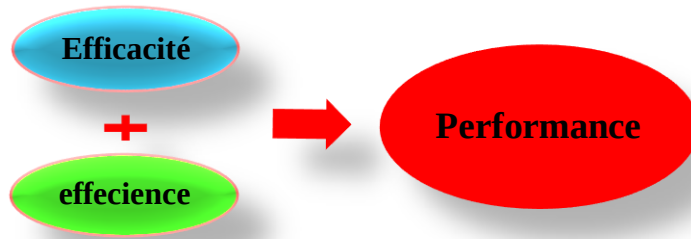
¹ ALAIN. Beltran, MICHEL. Ruffat, *culture d'entreprise et histoire*, les éditions d'organisation, 1991, P14.

² BOURGUIGNON. A, *définir la performance une simple question de vocabulaire ? IN performance et ressources humaines*, ouvrages collectif sous la direction d'ANNE Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, paris, 1996, P20.

³ OUACHERINE.H, *gestion de la force de vente et de performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magister INC, 2001 -2003, P32.

H.KHEMAKEM « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité de productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹. Elle traduit donc deux phénomènes l'efficacité et l'efficience :

Figure 28 : Recoupement de la performance



Source : conception personnel

1.1.1 L'efficacité

Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés se traduit par le terme efficacité². Elle peut être définie comme étant « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés ; plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³. A travers cette définition on peut dire qu'une organisation est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre des objectifs.

1.1.2 L'efficience

C'est la manière dont cet (ces) objectif(s) est (sont) réalisé (s) qui est traduit par le terme efficience. Une organisation est efficiente quand il y'a adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. Elle peut être définie comme étant « le rapport entre les objectifs et les moyens engagés pour les atteindre »⁴. On vérifie alors, que l'organisation utilise l'efficience qui est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée ; tandis que l'efficacité traduit le degré d'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience. Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience par la formule suivante : **Efficience** = Résultat atteint / Moyens mis en œuvre.

¹KHEMAKEM.H, *la dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, 1992, P311.

² DEBOISLANDELLE. H.M, *gestion des ressources humaines dans la PME*, 2^{ème} Ed, Edition Economica, Paris, 1998 P139

³ BOISLANDELLE.H.M, *dictionnaire de gestion, concept et outils* ; Edition Economica, paris, 1998, P318

⁴ DEBOISLANDELLE H.M, Op.cit. P140.

La définition de la performance varie en fonction des auteurs et du contexte. Plusieurs définitions ont été développées et ce, en fonction des critères pris en considération, ce qui explique la raison de cette diversité et par conséquent l'inexistence d'une définition universellement admise. Ainsi, la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. Henri Mahé de Boislandelle ¹, constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action ;
- La performance est succès ;
- La performance est action.

On se heurte, de ce fait, à une divergence d'opinion quant à l'appréciation de cette notion employée par les différents acteurs, ayant contribué au fonctionnement de l'entreprise (actionnaires, employés, partenaires externes...).

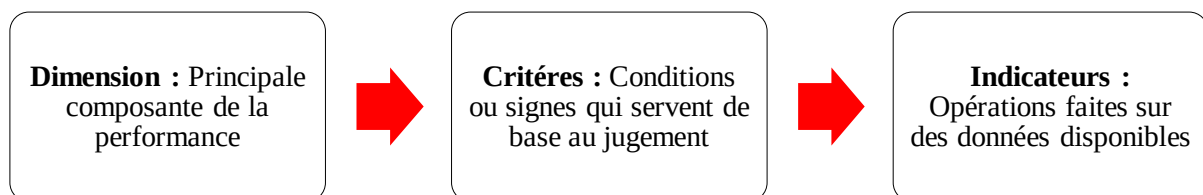
Néanmoins, nous pouvons retenir que la performance, d'après les différents recueils renvoient à :

- ☑ La réalisation des objectifs dans les délais ;
- ☑ L'obtention de meilleurs coûts ;
- ☑ L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- ☑ La position de l'entreprise par rapport aux autres concurrents ;
- ☑ Le fruit d'un travail ;
- ☑ La compétence du personnel et de son degré de satisfaction ;
- ☑ Les réalités **culturelles** internes à l'entreprise...

1.2 La mesure de la performance de l'entreprise

Pour mesurer la performance d'une organisation, il va falloir suivre une démarche, représentée par le schéma suivant :

Figure 29: Mesure de la performance de l'entreprise

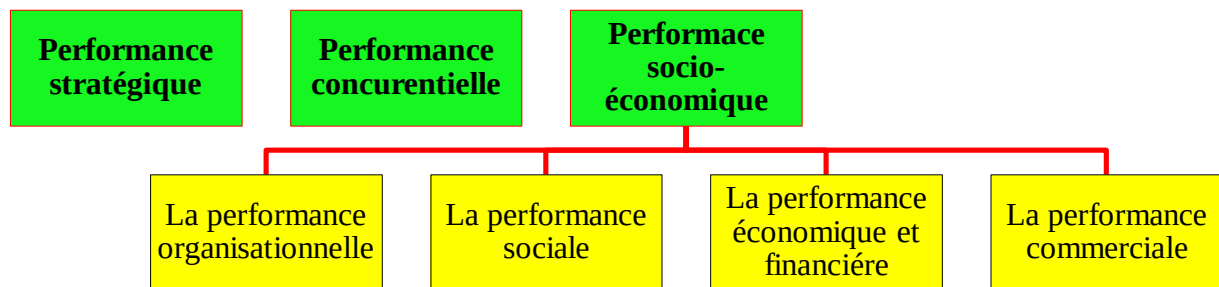


Source : DEBI.A, *la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs*, In revue ville du management, décembre 2005.P8.

¹Henri Mahé de Boislandelle, *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998, PP318, 319.

La synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions¹essentiels, schématisées ci-dessous :

Figure 30 : Les dimensions de la performance



Source : conception personnelle à partir de divers lecture.

A partir de la figure ci-dessus, on note que le concept de la performance est complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste à chaque fois une œuvre en cours de construction. En ce sens, les entreprises inventent régulièrement de nouvelles manières d’être compétitives dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises, face à cette évolution des organisations, une adaptation des systèmes de mesure de la performance paraît essentielle.

2. La performance d’un système de management et culture

A l’heure où de plus en plus de salariés, remettent en cause leurs implications dans leur entreprise ; mettre en place une culture d’entreprise basée sur des valeurs que l’on partage et que l’on applique est un atout incontestable pour motiver les employés les plus sceptiques et les plus réfractaires au changement. En effet, plus le salarié se sentira écouté, plus il se sentira impliqué et donc, motivé pour donner le meilleur de lui-même et améliorer sa performance.

Voilà, pourquoi la culture d’entreprise performante, passe aussi par la mise en place d’ateliers de réflexion et de partage qui permettent aux employés de discuter des valeurs de l’entreprise et des meilleurs moyens de les mettre en œuvre dans l’exercice de leurs fonctions. Nul doute que la culture d’entreprise orientée performance offre plusieurs avantages qu’il est difficile d’ignorer, notamment avec le climat social, un peu tendu, engendré par la crise économique que l’on vient de traverser. En adoptant le management par les valeurs, incarné

¹YAICH. Abderaouf , le *concept performance*, la revue comptable et financière N°69,été 2005,P01.

par la culture d'entreprise orientée performance, le dirigeant apporte à son entreprise une plus-value considérable, à l'échelle externe, évidemment, mais également, à l'échelle interne¹.

2.1 Evaluation de la performance du système de management

Un système est efficace, lorsqu'il produit l'effet attendu par l'équipe de management. Avant de déterminer son efficacité, il convient d'envisager son effet, le résultat attendu celui qui intéresse le client, qu'il soit interne ou externe. Ce résultat s'exprime le plus souvent, et au minimum, en termes de Qualité, de Coût et de Délai (c'est le fameux triptyque QCD). Lorsque le résultat attendu est quantifié, il faut considérer la relation de cause à effet entre les performances du système et les processus qui composent le système, pour repérer les processus d'influence.

Dans un système maîtrisé, la performance est corrélée à trois facteurs de variation : Les ressources humaines ; Les ressources techniques ; Les ressources méthodologiques mises en œuvre pour faire fonctionner les activités et les processus. Aussi, la connaissance des ressources mises en œuvre pour le fonctionnement des processus et du système devrait permettre d'anticiper leurs résultats. S'il est hautement utile de mesurer l'efficacité individuelle de chaque processus du système, il est primordial d'évaluer leurs fonctionnements croisés et interactifs, avec pour objectif la satisfaction client (elle est évaluée en terme d'efficacité par le respect des engagements en termes de qualité) et l'amélioration du système de management (par le respect des objectifs en termes de gain inscrits sur les plans d'amélioration).

S'inscrivant dans une perspective dynamique, la série des normes ISO 9000 prévoit la mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus du SMQ, l'analyse des résultats de ces mesures. Et, en cas de non-respect des exigences, l'amélioration sera mise en place. L'atteinte de la performance s'effectue alors au travers de critères très variés et, parfois même contradictoire. Pour parvenir à de meilleures performances, le management apparaît, comme l'un des leviers essentiels et sous trois visions :

- D'abord, le rôle important accordé au produit en privilégiant les points de vues techniques et quantitatifs, répondant à l'objectif de croissance de l'entreprise. Sous cette première vision, la recherche des qualifications est une priorité pour une offre au client avec un bon rapport fonctionnalité/ prix.

¹ PETITE ENTREPRISE.NET, Tout pour l'entrepreneur, *avantage d'une culture orientée performance* », disponible sur: <http://www.petite-entreprise.net/P-1731-81-G1-les-avantages-d-une-culture-d-entreprise-orientee-performance.html> consulté le 12/01/2017 à 21H33.

- Le rôle majeur de l'efficacité des processus et des procédures qui favorisent une croissance rentable pour l'entreprise. Seule une optimisation des compétences permettra d'offrir un bon rapport qualité/ prix aux clients.
- Enfin, la vision basée sur la personne pour améliorer la performance. L'entreprise cherche une croissance durable grâce à une bonne maîtrise des risques sociétaux et une gestion des talents pour une offre sur mesure au client.

Les leviers d'action pour accroître la performance se déclinent sous deux angles : le management des hommes et le management de l'entreprise :

- Créer une ambiance et un esprit d'équipe par la communication et la confiance ;
- Responsabiliser en laissant des marges d'autonomies et d'initiatives ;
- Créer les conditions favorables pour une compétition positive entre les individus et les équipes en vue de meilleurs résultats ;
- Introduire les rémunérations variables en fonction des résultats individuels et collectifs et prendre en compte le critère de compétences professionnelles ;
- Former, faire vivre et partager les valeurs de l'entreprise notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et plus généralement du développement durable.

Sur le plan économique, l'amélioration de la performance du système de management, est sous-tendue par la nécessité de l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise, laquelle développe leurs motivations et leurs connaissances et compétences. Par ailleurs, l'absence de conflits interpersonnels et l'existence d'une meilleure coordination facilite les synergies, la communication et l'intégration des nouveaux salariés.

2.2 La relation entre la culture et la performance

Si l'on considère la performance comme le résultat final obtenu par la mise en œuvre des ressources matérielles et immatérielles d'une entreprise, c'est dans la cohérence effective des es composantes qu'elle sera capable de réaliser la performance attendue. Rechercher cette cohérence semble être la première condition de toute performance, et cette harmonie concerne *"la culture de l'entreprise dans ses relations avec tous ce qu'il y a de plus concret dans le management : la stratégie, les positionnements, les structures, les comportements et les résultats attendus"*.

A ce stade de développement, *la culture d'entreprise* peut être perçue non seulement comme un outil de gestion, mais aussi, comme un instrument de contrôle social. Outil de gestion, elle pourrait contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Instrument de contrôle social, elle invite les membres de l'entreprise à se conformer aux attentes des

dirigeants. Au final, *c'est toute une culture d'entreprise qu'il convient de développer pour pouvoir améliorer la performance de l'entreprise*. Elle est le fer de lance, le préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Sa prise en compte permet de prendre des décisions adaptées, en tenant compte des spécificités et des particularités de l'entreprise¹. C'est un excellent outil de management au service de la performance de l'entreprise dans la mesure où elle permet au manager :

- D'assurer la cohérence du groupe en fédérant les valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés). Dans ce registre, la culture d'entreprise permet de prévenir ou du moins limiter les risques de conflits et d'affrontement (Théorie du décideur politique Cyert et March) ;
- D'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement grâce à une vision commune de l'avenir ;
- De favoriser la motivation des salariés en intégrant sans difficulté les objectifs de l'entreprise puisque, cette culture est la leur, construite par eux.

Plusieurs auteurs, se sont penchés sur la relation existante entre la culture d'entreprise et la performance. Parmi les plus célèbres, celle de Peters et Watermann (dans leur best-seller, *Le Prix de l'excellence*, de 1983), où ils considèrent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance à condition qu'ils existent une culture forte, une—concordance avec les conditions objectives de performance, l'encouragement et la loyauté.

Une autre étude, réalisée par deux professeurs de Harvard, John Kotter et James Heskett², s'est interrogée sur l'existence de la relation entre la culture d'une entreprise et ses résultats économiques à long terme. Le but était de définir la nature d'une telle relation, d'en rechercher les causes et de découvrir si elle peut être utilisée et de quelle manière, pour améliorer les performances de l'entreprise. De manière générale, les travaux de ces deux auteurs insistent et prennent en compte quatre axes essentiels ³:

- La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme ;

¹ Vanderlinden. B, *Culture, management et performance*. Leçons de quelques situations roumaines, Edition Editura, Bucarest 2009.

² KOBI.J. M. & Wüthrich, *culture d'entreprise, modes d'action diagnostic et intervention*, Édition Nathan, 230p, 1991.

³ SLAOUI. Samira, *The corporate culture, management tool for the performance of small and medium enterprise*, International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 14 No. 1 Jan. 2016, pp. 84-94 © 2016 Innovative Space of Scientific Research Journals.

- La culture jouera probablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises. Dans un monde en bouleversement perpétuel, il paraît évident que les cultures incapables d'adaptation poussent l'entreprise à l'échec ;
- Les formes de cultures négatives sont fréquentes ; elles se développent facilement y compris dans des firmes gouvernées par des dirigeants pragmatiques et intelligents ;
- Les cultures réfractaires au changement peuvent néanmoins être transformées dans un sens positif.

Bien que les deux études, soient considérées comme les pionnières pour avoir vérifié le lien entre la culture d'entreprise et ses résultats, il en existe d'autres ayant pris la peine d'approfondir et de développer des investigations¹, en les nuancant et en démontrant que tout dépend en fait du secteur d'activité et du degré de pression du marché. Il est à retenir que toutes les études réalisées reposent *"sur l'existence d'une culture forte basée sur l'homogénéité et la stabilité d'appartenance au groupe, d'un côté, et sur la durée et l'intensité des expériences partagées du groupe, de l'autre côté"*. Ainsi, la culture peut constituer un facteur essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise. Nous achevons cette section, on avançant que pour être source de performance, une forte culture doit remplir quatre conditions fondamentales:

- Elle doit promouvoir des valeurs adaptées aux exigences de l'environnement. Le marché exige d'adopter un certain comportement. L'entreprise promeut au travers de sa culture certaines attitudes. L'adéquation entre les deux garantit au management d'avoir une entreprise qui saura réagir quand aucune règle n'a été prévue.
- Elle doit veiller à porter autant d'attention aux actionnaires, aux clients et aux employés... (parties prenantes). Ainsi, l'entreprise a la garantie que tous les acteurs joueront le jeu, si une crise venait à se produire ;
- Elle doit valoriser le leadership. Des managers plus gestionnaires que leaders générant une bureaucratie, source de lourdeurs et de dysfonctionnements ;
- La culture est un facteur de stabilisation sociale, il s'agit d'une stabilisation dynamique et non pas inerte.

¹ El AOUI. Nouredine, *L'entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, GERRHE, Impression El Maârif EL Jadida, 2000, P199.

3. Les limites de la culture d'entreprise et la notion du choc culturel

L'année 2006, représente l'année du record du nombre de fusions entre entreprises, de Mittal Steel-Arcelor à NYSE-Euronext, aucun secteur de l'économie n'a été épargné. Les marchés se concentrent verticalement et horizontalement car les critères de sélectivité des marques, l'exigence de qualité et de prix des clients, obligent les acteurs à mettre en commun leurs capacités de financement. Les transactions atteignent au total 3.610 milliards de dollars. Cependant, on s'aperçoit, après quelque temps, que dans la moitié des cas, les fusions sont des échecs, notamment sur le plan social et à travers les fortes divergences de cultures d'entreprises¹. Il est question à ce niveau de relever les limites qui peuvent naître d'une culture d'entreprise et de mettre en exergue la notion de choc culturel qui n'est autre que le prolongement logique des limites d'une certaine culture d'entreprise.

3.1 Limite de validité d'une culture

Autant nous l'avons montré, la culture est source de compétitivité voire de stimulus pour la performance, autant cette même culture connaît des limites et peut dans un certain sens, devenir un obstacle non moins important à l'entreprise. Les limites sont légions, nous nous contenterons d'énumérer celles qui nous semblent être les plus susceptibles de porter un coup de grâce à l'entreprise, dans sa quête de performance et de rentabilité :

- Culture facteur d'acculturation : enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos, de type missionnaire².
- Culture facteur de résistance au changement, car facteur de rigidité³
- Culture facteur de conflits (entre et avec les sous cultures)

L'Oréal, Johnson & Johnson, Club Méditerranée, Motorola, IBM, etc. Toutes ces entreprises ont traversé des crises plus ou moins profondes qui ont souvent un coût exorbitant. C'est faute d'avoir pris en compte le point aveugle de leur culture ; cet ensemble constitué de l'envers de leurs qualités. Ainsi, une entreprise qui ne prend pas en considération son point aveugle risque bien de se heurter à une forme de limite de validité de sa culture lorsque le contexte change. Il est sain de s'interroger sur les limites du concept. La première concerne le champ de l'organisation couvert par la culture, elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais au-delà de cette évidence, trois limites principales peuvent être distinguées⁴ :

¹ Hampdem-Turner et Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Edition Maxima, Paris, 2008.

² Voir les travaux de voir Mintzberg.

³ THÉVENET, Maurice et CHEVALIER. Alain. *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation, 1986.

⁴ THEVENET. Maurice, *la culture d'entreprise*, édition que sais-je ?, France, 1993, P6.

3.1.1 Le nombrilisme

Il est intéressant de regarder sa propre culture de la manière que l'on peut aimer entendre parler de soi. L'analyse de la culture rencontre dans l'entreprise un grand intérêt : on aime discuter les hypothèses, chercher des confirmations, informations, explications des traits de culture dégagés. L'effet miroir ne suffit pas à expliquer cet engouement. D'une part, elle ne personnalise pas mais renvoie à des phénomènes collectifs liés au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. D'autre part ; la culture ne joue pas, comme beaucoup d'autres concepts du management, le jeu de la culpabilisation. Travailler sur la culture revient à essayer de comprendre comment cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon ; on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action. Le plus souvent les explications appellent des compléments justifiant de futures recherches et l'on se perd en conjonctures. C'est d'autant plus facile qu'une étude de culture, comme un travail ethnographique ou historique n'est jamais terminée ; il est toujours nécessaire d'explorer plus. Ainsi le risque du nombrilisme peut conduire au narcissisme d'où il n'y a qu'un pas pour la noyade.

On ne peut manquer de penser que la culture intervient dans des périodes troublées comme un réconfort face aux menaces de l'extérieur et autres sauts dans l'inconnu. Attention que cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout conforter et surtout à cacher la réalité d'un marché ou à repousser des décisions d'activités et d'organisation.

3.1.2 Le frein au changement

La culture peut devenir un frein au changement. Beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement. Il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais¹

3.1.3 L'intuition ou la méthode

La dernière limite de la culture est d'ordre méthodologique. Chacun a une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs pour soi-même, « est-ce pour autant la culture ? ». En développant l'approche symbolique des organisations, Bolman et Deal en 1985² montrent les difficultés

¹ THEVENET. Maurice, *la culture d'entreprise*, édition que sais-je ?, France, 1993, P6.P7

² DEAL. Boulman , *Modern approaches to undurstanding organizations*, San francisco, Jossey-Bass, 1985.

méthodologiques d'une telle approche. Comment valider la pertinence de ce que l'on croit être la culture d'une organisation ? Comment être sûre que l'on a affaire à une véritable référence de l'organisation et pas seulement à quelques bizarreries sans importance ?

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture mais préviennent les risques de son utilisation. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau ; il en est de même pour la culture dont les limites doivent être comprises comme un avertissement au lecteur ou au manger¹.

3.2 La notion du choc culturel

Un choc culturel est un terme utilisé pour décrire l'anxiété ou les sensations (de surprise, de désorientation et de confusion), ressentis par des personnes ayant à s'intégrer dans une culture ou une vie sociale totalement différente de la leur, comme dans un pays étranger par exemple. Ce ressenti émane de la difficulté à assimiler la nouvelle culture, causant des problèmes à juger ce qui est approprié ou non même dans des situations relativement simples. Ceci est souvent combiné avec un fort dégoût au sujet de certains aspects de la culture qu'on est amené à découvrir. On peut décrire ce phénomène comme un inconfort physique et émotionnel naissant lors qu'on souffre de vivre dans un autre pays ou un lieu différent, voire dépaysant par rapport à notre ancienne habitation. Souvent, tout ce qu'on a pu apprendre durant des années entières sur un mode de vie propre à son pays natal n'est pas accepté dans la nouvelle culture.

Le choc culturel peut être défini aussi comme étant une situation conflictuelle qui se produit entre deux individus (deux entreprises qui fusionnent) culturellement différents placés en interaction dans une situation sociale. Ces chocs culturels vécus constituent autant d'incidents critiques qu'il est utile d'analyser, si l'on souhaite dépasser la situation de choc et avoir une chance d'apprendre sur ses propres cadres de références et sur ceux d'autrui. Le choc culturel en situation professionnelle est une excellente opportunité pour les travailleurs sociaux de réfléchir sur leurs attitudes en situation interculturelle.

Pour illustrer cette situation de choc culturel, un peu embarrassante du point de vu entreprise ou milieu des affaires, nous vous proposons les exemples suivants :

- Après l'OPA de Procter et Gamble (P&G) sur Gillette en 2004 : comment cohabiter et faire travailler ensemble des salariés à la culture opposée bien que les deux groupes soient nord-américaines. Gillette travaille comme une seule et même équipe alors que P&G segmente les équipes en fonction des attentes des consommateurs. Pour P&G, il

¹ THEVENET. Maurice, *la culture d'entreprise*, édition que sais-je ?, France, 1993, P8

n'existe pas de consommateur « transfrontière » alors que Gillette privilégie la notion de consommateur global.

- Autre exemple pour illustrer ce problème de choc culturel, une entreprise pétrolière s'installe dans une île du pacifique et emploie de la main-d'œuvre locale. Au terme la première semaine de travail, tous les contremaîtres sont retrouvés égorgés. Il était inacceptable dans une société où l'âge est le reflet du statut social que des jeunes donnent des ordres à leurs aînés¹
- Une compagnie américaine rachète une fabrique de machines textiles près de Birmingham (Angleterre). Très rapidement, le PDG prend comme cheval de bataille le temps perdu en pauses thé. En Angleterre, la pause thé peut durer une demi-heure, car chaque employé prépare son thé comme il l'entend ensuite le déguste lentement dans une grande tasse. La direction a donc décidé de faire passer cette pause de 30 à 10 mn comme aux USA. Un beau matin, les employés se sont rebellés en réaction à l'installation d'un distributeur de thé. Après cet incident la production n'a jamais repris, même une fois le distributeur retiré, le boycott s'est poursuivi et l'usine a finalement fermé ses portes².

Dans cette deuxième section, il est question d'évaluer l'impact de la culture d'une entreprise sur sa performance. Pour ce faire, nous avons commencé par définir le concept de la performance, puis son lien avec la culture. Pour finir, nous avons mis en avant la notion de choc culturel qui n'est que le prolongement des limites de la culture.

Il est admis que la culture d'entreprise est un actif stratégique au service de la performance de l'entreprise « *La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique, elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise* ³ ». La culture en constitue la partie la plus intériorisée de l'organisation. Puissant atout de compétitivité, tant par la cohésion créée au sein du groupe, que par son impact sur l'environnement ; elle est de plus en plus perçue comme un facteur de réussite et de performance des firmes. Ses effets ne sont pas directement quantifiables, mais ils créent un cadre certain qui permet d'améliorer la productivité et le succès 'organisationnel et managérial'. Cette culture, est le fer de lance, le préalable indispensable à toute réflexion

¹MAD DOGS and expatriates, *the economist*, 3 mars 1984, p. 64

²STESSIN, Lawrence. *Culture shock and the American businessman overseas*. International Educational and Cultural Exchange, 1973, vol. 9, n° 1, p.23-35.

³ PETTIGREW. A-M, *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly* 1979, pp.570-581

stratégique. Sa prise en compte permet de prendre des décisions adaptées, en tenant compte des spécificités et des particularités de l'entreprise.

En ce sens, c'est un excellent outil au service de la démarche qualité et de la performance du SMQ. Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises cherchent à dynamiser l'élément humain, conscientes de la richesse de ce potentiel.

Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Elle assure une forte implication des membres de l'organisation pour le bien collectif et met ainsi en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale. C'est ce que nous allons développer au cours de la troisième section intitulé « ***place de la culture dans le SMQ*** ».

Section 03 : Démarche qualité intégrant la variable culturelle : place de la culture organisationnelle dans le SMQ

Au centre des démarches qualité se trouve l'implication du personnel à la mise en œuvre et au développement d'une démarche qualité. La culture organisationnelle renforce la cohésion des membres d'une organisation par le partage des valeurs communes.

L'implication et la participation du personnel à tous les niveaux sont nécessaires pour le déploiement d'une démarche Qualité. Cette démarche sera plus efficace si, l'on tient compte de la culture de groupes professionnels. Le partage des mêmes valeurs entre les différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution) est une condition sine qua non, pour la réussite des démarches qualité. Aussi, nous allons exposer et développer, au cours de cette section, les liens et les interactions qui peuvent exister entre deux variables de cette recherche en l'occurrence, la culture d'entreprise et sa contribution à la réussite d'un système de management de la qualité (SMQ).

1. Culture organisationnelle dans le contexte qualité

La culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu à s'identifier à son organisation. Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises cherchent à dynamiser leurs ressources humaines, lors de la mise en place d'un SMQ performant. La culture organisationnelle semble être une réponse adéquate au développement de ce potentiel humain.

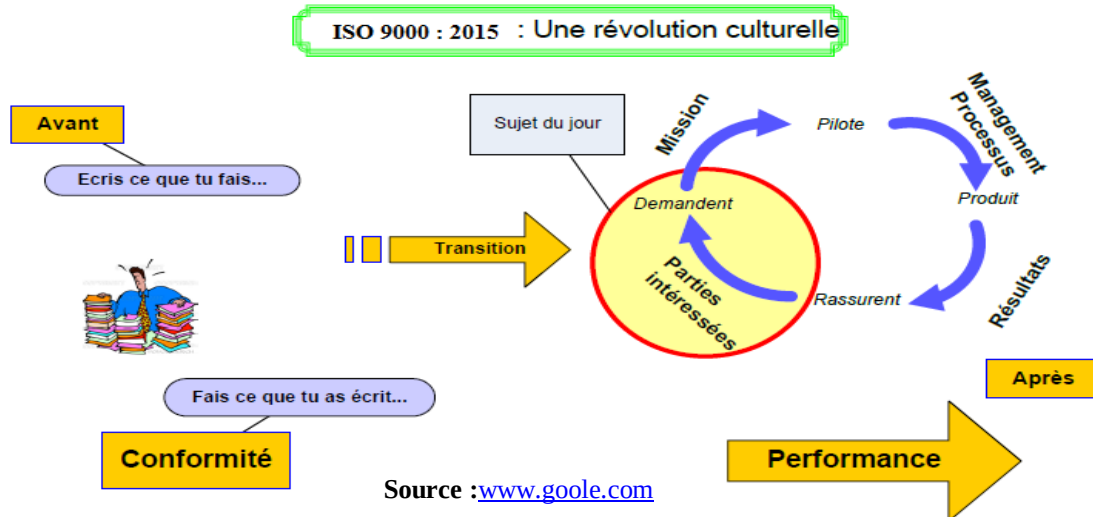
1.1 Place et rôle de la culture dans le Système Management Qualité/SMQ

De nouvelles exigences font leurs apparitions dans normes ISO 9000 version 2015, comme la compréhension du contexte et le concept qualité « *La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme* »¹ ; « *Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes* »².

¹Norme internationale ISO 9001 : 2015, *système de management de la qualité – Exigences*, édition, ISO 2015, (Note 3 § 4.1 P2).

² Norme internationale ISO 9000 : 2015, *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*, édition, ISO 2015 (point 2.2.1).

Figure 31: ISO 9000 une révolution culturelle



En effet, selon ISO 9000 version 2015 « La compréhension du contexte de l'organisme est un processus. Ce processus détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la **culture**, les **connaissances** et la **performance** de l'organisme. Il prend également en compte des facteurs externes tels que les environnements juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique »¹.

Sur la dimension du personnel, on peut dire que le potentiel humain est réévalué. Ce dernier, débute en 1987-1994 avec un potentiel de « moyens », et enchaîne dans la version suivante 2000-2008 avec un potentiel de « ressources » et évolue dans la nouvelle version 2008-2015 vers un potentiel de « capital », qui implique que le succès des SMQ dépend du niveau de perception des collaborateurs de la vision de l'organisation et des processus liés aux besoins du client. Pour maintenir cette correspondance, il faut travailler sur plusieurs composantes, la direction, la culture, les processus, les structures,...La culture organisationnelle constitue ainsi, selon cette nouvelle version d'ISO une poignée importante pour chaque manager².

¹ Norme internationale ISO 9000 : 2015, système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire, édition ISO, 2015(point 2.2.3).

²FEDWEB, Culture organisationnelle, Dernière mise à jour le 20/06/2011, Consulté le 25/10/2017 à 19H43 disponible sur : https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/cultur_organisation

1.2 Les valeurs culturelles dans une entreprise de qualité

L'entreprise est « *une collection d'individus qui travaillent en groupes et éprouvant un sentiment d'appartenance à une entreprise/organisation. Ces individus ont des normes et valeurs qui influent sur leur comportement. Ces normes conditionnent leurs efforts en les encourageant ou au contraire en les dissuadant* »¹. Dans ce sens, le dirigeant doit encourager ses employés à développer le sentiment de partenariat, tout en ayant des objectifs de production en commun et des responsabilités les uns envers les autres. Parmi les valeurs que peut adopter une entreprise, on trouve :

- Le respect :

Le respect est une valeur essentielle. En tant que valeur démocratique fondamentale, le respect doit infiltrer les relations avec les partenaires tant internes qu'externes de l'entreprise. Le respect implique, dans son acception la plus étroite, une notion de courtoisie et de politesse, mais les entreprises de qualité prônent l'adoption du respect au sens le plus large du terme. Marquer du respect, c'est aussi faire preuve de franchise et accepter le débat controversé, être de bonne foi, accepter ses erreurs et reconnaître ses limites.

En ce sens, le respect est bien plus que la « tolérance molle » à la mode dans nos sociétés. Le respect de l'autre ne contribue pas seulement à l'établissement d'un cadre de travail agréable et motivant, mais il facilite aussi **la communication** et, partant, le développement de la confiance et l'innovation pour laquelle les environnements, dépourvus d'inhibition, forment un terrain favorable.

- L'ambition

L'ambition, est une autre valeur, que l'on retrouve dans l'entreprise de qualité. La notion d'ambition est sous-tendue par l'envie de progresser et de faire progresser les autres. Elle ne doit pas être comprise au sens étroit et financier du terme, mais au sens large. L'entreprise de qualité place l'ambition dans l'objectif du zéro défaut, de la perfection, de l'excellence, de l'amélioration de la qualité par l'innovation continue, de la participation active et synergique des ressources humaines, etc. Dans une entreprise de qualité, les pragmatiques côtoient les gens désireux de refaire le monde. L'ambition est essentielle au succès de l'entreprise, mais elle ne doit pas être « dévorante ». Idéalement, l'entreprise cherchera à favoriser le développement « d'ambitions éthiques » par la **formation** de ses ouvriers.

¹ Robert R.BLAKE et Jane S.MOUTON, *La 3ème dimension du management*, Les éditions d'organisation, France, 1990, p31.

La gestion des ambitions, et par conséquent des attentes, est une activité critique qui requiert beaucoup de subtilité et de sensibilité. Il importe de respecter les ambitions de chacun et de créer des postes de travail qui reflètent cette variété ¹. Plus précisément, l'ordonnancement des tâches au travail doit correspondre aux qualifications et compétences des salariés. L'ambition de l'organisation doit, aussi, permettre l'épanouissement professionnel du salarié, que ce soit par la promotion ou le perfectionnement de son expertise.

Par ailleurs, toutes les activités de la gestion des ressources humaines, à savoir : *le respect, l'ambition, la motivation, le recrutement, la formation, l'appréciation, la communication, les objectifs d'équité socioprofessionnelle, d'éthique (comportements productifs contre le gaspillage et le sabotage), de respect, de reconnaissance de l'effort et estime du salarié...* sont des composantes essentielles du déploiement d'une culture de qualité, sans pour cela relever du domaine de l'utopie.

1.3 Types de culture d'organisation

XENIKOU et FURNHAM², ont essayé de définir le lien entre **culture** et pratique du partage des **connaissances** et ils ont identifié quatre types de culture d'entreprise: la culture d'innovation, la culture orientée tâche, la culture bureaucratique et la culture de compétition/confrontation.

1.3.1 La culture d'innovation

Depuis 15 ans, les méthodes favorisant la conception se développent pour aider les entreprises à innover. Elles ne mettent pas toutes l'accent sur les mêmes facteurs clés de succès, néanmoins elles portent toutes la même culture. Une organisation qui est caractérisée par la franchise et l'innovation, probablement, stimulerait le contact homme à homme et soulignerait des similitudes entre les individus. En outre, cette culture, qui favorise l'actualisation des connaissances et des compétences des acteurs, est susceptible d'augmenter la connaissance individuelle. **Cette culture de l'innovation repose sur cinq facteurs :**

- Elle réconcilie les **connaissances** et l'**imagination** créative ;
- Elle se nourrit de tous les acteurs disponibles dans son environnement jusqu'à **co-construire** l'innovation avec eux ;
- Elle se focalise sur les expériences des utilisateurs et exploite la richesse **pluridisciplinaire**. Pluri, multi, inter, et pourquoi pas extra disciplinaires ; les

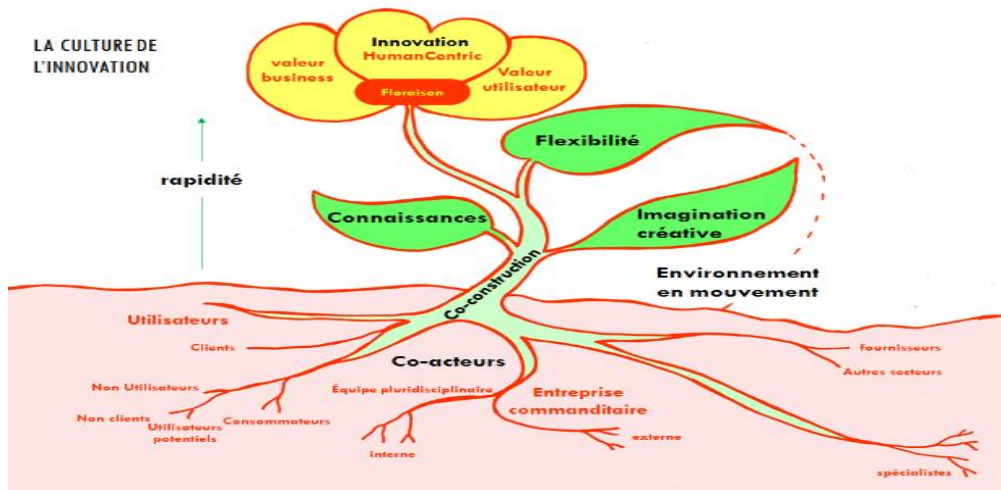
¹ DIEDEREN. Christophe, *L'entreprise de qualité : Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003/2 Tome XLII, p., p85-p96.

² BENABOU. Djilali, *Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr BELKAID- Tlemcen, 2008, p187.

préfixes utilisés sont nombreux et chaque méthode a sa préférence. Mais ce qui ne change pas c'est le fond, le croisement et les interactions entre plusieurs disciplines.

- Elle utilise la **flexibilité** pour se mouvoir rapidement dans un environnement complexe et lui-même en mouvement ;
- Elle intègre la **création de valeur** pour l'entreprise et la création de sens pour le client identifié.

Figure 32 : la culture d'innovation



Source : culture d'innovation, disponible sur <http://comment-innover.fr/2015/11/08/culture-innovation/>

1.3.2 La culture orientée tâche

Ce type de culture d'organisation est semblable à la culture précédente (changement/innovation), elle stimule une philosophie partagée qui devrait augmenter la convergence des buts partagés par ses acteurs et l'adhésion à une vision stratégique.

Une organisation qui souligne la qualité et l'attention au détail, essaierait, probablement, de maximiser l'efficacité de transfert de la connaissance (c'est-à-dire réduire au minimum la dépréciation).

1.3.3 La culture bureaucratique

En tant que forme d'organisation du travail, la bureaucratie désigne une administration publique dont l'action est encadrée par le droit. Ses agents, les fonctionnaires, sont recrutés par examens ou concours, accomplissent une carrière, doivent obéissance à leur supérieur hiérarchique.

Une organisation qui décourage la communication interpersonnelle est susceptible de diminuer l'efficacité du réseau de communication-information. En outre, une culture qui

encourage la dépendance est susceptible de décourager la poursuite de la connaissance individuelle.

1.3.4 La culture de compétition/confrontation

Semblable à la culture bureaucratique, ce type de culture organisationnelle tend, aussi, à décourager les rapports interpersonnels. En outre, une culture qui stimule une poursuite de puissance peut mettre certains buts personnels, en désaccord avec les buts de l'organisation (ambition égoïste, par exemple la recherche d'un avancement, seulement pour le gain personnel)¹. De ce fait, il apparaît clair, que les deux types de culture d'organisation, qui préconisent l'innovation et l'orientation tâche, seraient liés avec les environnements élevés de transfert de connaissances et présenteraient, donc, un terrain favorable à l'implantation d'un système de management de la qualité. Ce dernier incite à l'innovation, à travers l'amélioration continue, et tend à encourager la valorisation des individus.

1.4 Impact de la mise en place du SMQ sur la culture d'entreprise

Travailler avec l'esprit qualité implique de l'individu d'être plus attentif/précis dans l'exécution de sa tâche, de se remettre en cause (soi-même ou accepter les conseils/critiques des collaborateurs), d'avoir le souci d'améliorer, sans cesse, le produit, le service associé ou l'environnement du travail, etc. La mise en place d'un système de management de la qualité exige un changement d'habitudes et de comportements, ce qui conduit souvent à rénover les valeurs, la culture de l'entreprise et sa structure. Ces aménagements importants ne se font pas sans mal. On parle, dès lors, de renversement culturel qui vise, principalement, à modifier les structures verticales, caractérisées par un nombre important de couches hiérarchiques. Le système qualité exige, donc, des actions transversales².

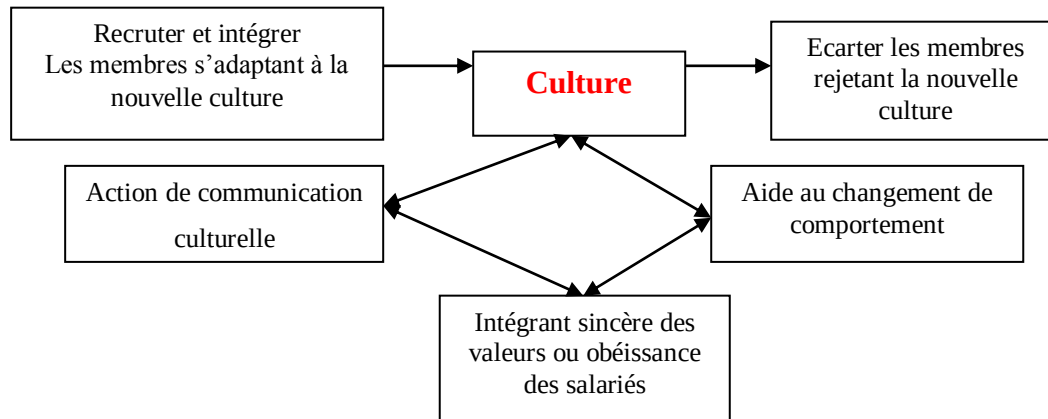
Ainsi, le choix d'implanter une démarche qualité est une décision stratégique qui appartient à la Direction Générale. Cette décision implique une véritable mutation au sein de l'entreprise, ce qui entraîne, nécessairement, un changement et une évolution de la culture de l'entreprise. Changer la culture d'entreprise comporte, donc, des risques car c'est bouleverser les habitudes, remettre en cause les systèmes, modifier les comportements, etc. Ceci demande du temps et la mise en œuvre de leviers de changement de la culture : investissement dans des assemblées générales, réunions, séminaires de sensibilisation à la qualité, programme de **formation** et d'initiation à la qualité, explications à l'aide de médias internes à

¹BENABOU. Djilali, *Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2008. p187-p188.

² LE PERLIER. Daniel, *Entreprise : les hommes de la qualité*, éditions l'harmattan, Paris, 1998, p71-p72.

l'entreprise/Journal/Revue/Vidéo, **communication** etc. Il est clair qu'une telle décision requiert une volonté et une implication, sans faille, de la part de la Direction. Le non-respect de ce premier principe entraînerait, inévitablement, un échec de l'implantation de la démarche qualité.

Figure 33 : Intervenir dans la culture d'entreprise suite à la mise en place d'un SMQ



Source : VOYNNET FOURBOUL. Catherine, *culture d'entreprise*, article en PDF, disponible sur : <http://voynnetf.free.fr/grh/grhetudiants/2ccultureentreprisee1.pdf>, Volume 35pages, p28.

Nous pouvons avancer que, le changement culturel, lié à la qualité, s'apparente à une mutation, voire à une véritable révolution managériale anti-taylorienne et anti-fordiste, confrontée, souvent à des résistances conscientes ou inconscientes (confort du travail routinier), voire à du sabotage si le syndicat des salariés n'a pas été suffisamment convaincu et associé au déroulement de la démarche qualité.

2. Changement culturelle et qualité

Si les principes de la qualité et de l'excellence paraissent universels, leurs mises en œuvre ne peut être que locale, en fonction de la diversité et des spécificités des cultures. En effet, chaque entreprise développe à sa façon son processus de mise en œuvre parce qu'elle ne dispose pas de démarche pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Jusqu'à présent, on s'est attaché beaucoup plus à poser des problèmes qu'à proposer une démarche de leurs résolutions. La démarche qualité étant un projet de changement, nous postulons que pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle.

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe. Une modélisation systémique des systèmes "Equipes Qualité" permet de comprendre le phénomène de l'implication du personnel en vue de l'action. De même, une

approche systémique de la culture permet par un ensemble de dimensions culturelles de caractériser la culture nationale, la culture d'entreprise et la culture qualité. La comparaison entre la culture existante et la culture qualité dégage des leviers qu'il faut utiliser et des résistances dont il faut tenir compte pour conduire le changement par la qualité.

En effet, il n'existe pas de modèle générique et prescriptible qui prend en compte la dimension culturelle pour conduire le changement par la qualité. Pour REITTER, le changement culturel passe par 3 phases bien repérables dans la réalité de la vie des entreprises. HOFSTEDE propose des considérations générales et étapes essentielles de la modification de la culture d'organisation en général. Le tableau suivant situe les démarches de changement proposées par ces auteurs¹:

Tableau 10: démarche de changement et culture

HOFSTEDE (1994)	REITTER (1991)
1-Faire des choix stratégiques	/
2-Evaluation culturelle de l'organisation	1-Prise de conscience des problèmes liés au passé
3-Créer un réseau d'agents du changement à l'intérieur de l'organisation	3-Structuration, institutionnalisation d'un nouveau système
4-Concevoir les changements de processus nécessaires 5- Réviser la politique de personnel	2-Expérimentation des voies nouvelles
6-Assurer le suivi de l'évolution de la culture.	/

Source : MEZIANI Mustapha, 2012« Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales ». op.cit p 96.

Nos lectures, montrent que la dimension organisationnelle joue un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche Qualité. De notre point de vu, la démarche pour la conduite du changement par la qualité comporte plusieurs modalités d'actions :

1. Formation sur l'approche culturelle du management par la qualité au profit de l'équipe de projet qualité;
2. Détermination du profil de l'entreprise et des groupes professionnels;
3. Elaboration du plan d'actions intégrant la variable culturelle,
4. Communication sur les différentes modifications dans le mode de travail...

L'objectif est de faire prendre conscience à l'Equipe ayant la responsabilité de gérer le Projet Qualité de l'importance de la variable culturelle.

¹ REITTER R. et ALT. 1991, p 39 et HOFSTEDE [1994].in MEZIANI Mustapha, 2012« Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales ».op.cit p 96.

2.1 Approche de changement

Si un projet de changement de culture au sein de votre organisation, il convient de procéder avec une approche séquentielle et une approche transversale.¹

2.1.1 Approche séquentielle

Dans la première phase, la culture souhaitée est définie en termes de valeurs. Le changement de culture est initié au départ de manière top-down par le biais d'une session de travail stratégique avec le comité de direction. Lors de cette session, on part de l'accent stratégique de l'organisation pour aboutir au cadre de valeurs souhaité avec lequel la mission de l'organisation pourra être accomplie. Dans la deuxième phase, on fait état de la culture actuelle au sein de l'organisation (et éventuellement des sous-cultures dans les différentes divisions). Il existe, à cet effet, une méthode de travail évidente, qui consiste à questionner (tous) les membres de l'organisation à l'aide d'un inventaire ou questionnaire culturel. Mais, on peut aussi procéder par observation ou avec des analyses interférentielles (analyse de données comme l'absentéisme, les données de la pointeuse, etc.).

Sur la base de l'analyse du fossé qui existe entre la culture actuelle et la culture souhaitée, on concrétise, au cours de cette phase, les valeurs du comportement souhaité. A ce stade, on travaillera de préférence de manière bottom-up pour « faire naître » les valeurs et amener les collaborateurs à traduire « leurs valeurs » en « mes valeurs ». La culture / les valeurs souhaitée(s) doivent aussi être ancrée(s) dans une forme de système de mesure des prestations, une sorte d'upgrade des cercles de développement actuels, où les attentes sont explicitées en termes de domaines de résultats et d'objectifs.

2.1.2 Approche transversale

Le rôle et le comportement des dirigeants est très important dans une culture organisationnelle orientée résultats. Pour préparer les dirigeants à ce nouveau rôle, et ancrer celui-ci au sein de l'organisation, il convient d'établir et de mettre en œuvre un programme de développement du leadership. Apparaissent ici les outils classiques, tels que l'enquête à 360° pour identifier les points forts individuels et les besoins en termes de développement. Pour ancrer la nouvelle culture, celle-ci doit également se traduire dans les éléments contextuels tels que le règlement de travail, l'aménagement des bureaux (dynamic office), les formations...

¹FEDWEB, *Culture organisationnelle*, Dernière mise à jour le 20/06/2011, Consulté le 25/10/2017 à 19H43 disponible sur : https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/cultur_organisation

2.2 La nécessité du changement culturelle

Les entreprises sont confrontées à des transformations fréquentes car elles évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel¹. Elles ne survivent que si elles s'adaptent à leur environnement ou mieux encore, elles s'adaptent par leurs actions stratégiques. Cette adaptation a des effets directs sur la structure et le mode de gestion. Ainsi, pour être pérennes et se différencier, elles n'hésitent pas à s'engager dans des transformations. Ces dernières deviennent un enjeu stratégique pour bon nombre d'organisations. Cependant, ces changements à répétition engendrent des difficultés dans la gestion du personnel. De la sorte, on peut dire que le système interne de l'entreprise va créer un type d'acteur spécial et générer une certaine culture²

Le changement culturel agit comme une réponse à une pression extérieure à l'entreprise par exemple, s'aligner sur la concurrence particulièrement, par l'application des normes qualité ISO 9000. Cette réponse est indispensable à l'adaptation stratégique de l'entreprise. Sans cette pression, il y aurait peu de chances qu'un changement s'opère.

2.3 Les dix clés du changement

La gestion du changement est largement influencée par la culture locale, plus ou moins rétive au changement, mais reflète aussi les rapports de force qui règnent au sein des organisations. Arrêtons-nous un instant aux dirigeants car leurs rôles dans la conduite du changement ne se limitent pas à la gestion des jeux de pouvoir internes et externes.

Leurs convictions personnelles, leurs modes de management, les contraintes spécifiques qu'ils subissent eux-mêmes, de la part des actionnaires ou des acteurs en amont et en aval de leurs filières, sont autant d'éléments déterminants de leurs approches au changement. Ils contribuent en effet, à modeler ce que l'on appelle *la culture organisationnelle*³ de l'entreprise, à savoir le caractère plus ou moins hiérarchique du mode de leadership, la conception plutôt X (mode de direction par contrôle et sanction) ou plutôt Y (approche participative) du management, et la nature des modes de coordination au sein de l'organisation (rigides et autoritaires ou au contraire plus souples et orientés vers l'ajustement

¹AZIL. Johanna, *Changement organisationnel : une nécessité pour les organisations, une incompréhension pour les collaborateurs*, Sociologies pratiques, 2017/1 (N° 34), p. 137-138. DOI : 10.3917/sopr.034.0137. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-137.htm> consulté le 12/09/2018 à 17h43.

²BOUCHENAK. Khelladi, *Culture d'entreprise et management de changement* », Mémoire de Magister en Management des RH et développement des compétences, Université Abou BakrBelkaid- Tlemcen, 2003-2004, p104.

³CHARPENTIER. Pascal, Maître de Conférences au CNAM, Chercheur au GRIOT/CNAM ,*Les formes du management La gestion du changement dans les organisations* en PDF,P33 disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403211/3303330403211_EX.pdf

mutuel)¹. Pour procéder à un changement dans une organisation plusieurs ingrédients sont nécessaires. Ces composants sont déterminés dans dix clés qui sont les suivantes :

Tableau 11 : Les dix clés du changement

LES DIX CLES DU CHANGEMENT	
La première clé « définir la vision » :	fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
La deuxième Clé « Mobiliser » :	créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
La troisième Clé : « Catalyser » :	définir la structure de projet et de mode de fonctionnement associés capables de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
La quatrième Clé : « Piloter » :	définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.
La cinquième Clé 5 « Concrétiser » :	mettre en œuvre le changement, c'est à dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture... et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.
La sixième Clé « Faire participer » :	assurer une participation de tous les salariés concernés, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.
La septième Clé « Gérer les aspects émotionnels » :	supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.
La huitième Clé « Gérer les enjeux de pouvoir » :	réorienter les relations de pouvoir pour assurer leurs cohérences avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.
La neuvième Clé « Former et coacher » :	apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer, dans les meilleures conditions, au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien. La formation et le coaching occupent une place importante dans le processus de changement qui facilite l'auto apprentissage. Cette clé, traite cette idée en se basant sur ² : - La détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching. - La formation en distinguant les besoins techniques, liés à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés aux savoir-faire. - Le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique. - La dynamique d'auto-apprentissage.
La dixième Clé « Communiquer intensément » :	créer une communication foisonnante et organisée, qui favorise la participation et implication de tous, et donc le changement. La communication est l'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus de changement. Elle permet parfois de rassurer, motiver et, également, de générer un foisonnement d'idées. La clé «Communiquer intensément » permet de définir : - Les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs. - Le contenu de la communication. - Les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication.

Source : GROUARD. Benoit ; MESTON. Francis, *Les dix clés du changement* in l'entreprise en mouvement ; édition Dunod ; disponible sur <http://www.metapoles.com/docs/dixcles.pdf> consulté le 17/09/2018 à 20h09mn

¹En référence aux théories X et Y de Douglas Mac Gregor. Ce dernier opposait une conception X (que l'on peut assimiler à la conception taylorienne) de l'organisation et une conception Y à laquelle il associait deux modes de management, autoritaire pour la première et participatif pour la seconde. Ses travaux sont à l'origine de la DPPO (direction participative par objectifs)

²BOUCHENAK.Khelladi, *Culture d'entreprise et management de changement* », Mémoire de Magister en Management des RH et développement des compétences, Université Abou BakrBelkaid- Tlemcen, 2003-2004, , p115-p116.

2.4 Les changements apportés par la mise en place du SMQ

L'introduction d'un SMQ au sein d'une entreprise génère des changements importants. Sa mise en œuvre ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Même si la formalisation se fait d'une manière écrite sur papier et à travers des réglementations. C'est en effet, le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. La démarche qualité est considérée comme un projet de changement, particulièrement, culturel nécessitant l'apprentissage de nouvelles capacités collectives par le développement des compétences à chaque membre. Cette mise en place du SMQ a deux effets induits : Un effet sur le plan commercial et un effet sur le plan organisationnel, signalé sur le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Les changements apportés par la mise en place du SMQ

Sur le plan commercial	Sur le plan organisationnel	
La mise en place d'un SMQ a un retour positif. Elle favorise un climat de confiance propice à la pérennité des affaires et à la croissance.	Au niveau de l'organisation interne	Au niveau de la gestion des ressources humaines
	Les changements concernent la mise en place de structures pour assurer la formalisation des procédures, la maîtrise des documents, le contrôle, la documentation et le traitement des produits non conformes lors des processus de production. Pour garantir la régularité de la qualité des produits attendus et assurer la traçabilité par la formalisation du travail, la spécialisation des tâches et le développement des procédures.	Le développement d'un SMQ favorise la mise en place de politiques axées sur la formation des employés, pour pouvoir prendre les mesures nécessaires à la résolution des problèmes de conformité. Le personnel est responsabilisé et les rôles sont définis. Les changements concernent les profils et les compétences nécessaires, pour assurer la mise en place des exigences normatives, le suivi du SMQ et la clarification des rôles et responsabilités.

Source : conception personnelle A partir de : FEKARI Abderrahim , *La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME*, Revue Management & amp, Avenir, 2011/3 n° 43, p164-p177.

Enfin, la conduite participative du changement suppose implicitement une volonté minimale d'implication du salarié dans l'organisation. Le modèle japonais, où la participation du personnel au changement est « incorporée » à l'organisation, fonctionne en raison du lien culturellement étroit des salariés à leur entreprise. Ce lien est traditionnellement plus lâche en Algérie, et il le reste malgré les tentatives de renforcement par les systèmes d'incitation (intéressement et participation, actionnariat salarié et par la promotion d'organisations collectives du travail. Il est même probable que ce lien va encore se distendre, sous la pression conjointe de la montée des individualismes au sein de la société et du désengagement des

individus vis-à-vis des grandes institutions. Dans ce contexte, il serait simpliste d'avancer que les années qui viennent vont être marquées par le retour des approches technocratiques du changement. On fera plutôt l'hypothèse que la conduite des transformations au sein des organisations va être dominée par la gestion de stratégies d'acteurs de plus en plus individualistes voire par la régulation de micro-corporatismes. De quoi faire regretter à certains dirigeants les réticences éprouvées autrefois pour **le management participatif**¹.

3. Le management participatif

Le management participatif accorde une importance particulière à la collaboration des salariés à la vie active de l'entreprise. Loin d'être une théorie, il constitue le levier permettant la mise en place du changement². **Le modèle du management participatif reste évolutif et peut s'adapter à n'importe quel type d'entreprise.** Beaucoup de petites entreprises l'adoptent et c'est une réussite totale vu l'implication directe de tous les salariés. En impliquant ses collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise et notamment, au niveau de la prise de décision, le **manager participatif** renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leurs contributions actives au progrès de l'entreprise.

Ce type de management prône donc, *la communication*, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable *culture d'entreprise* où deux valeurs principales sont respectées, le respect de chacun et l'égalité des chances.

3.1 Définition du management participatif

Le management participatif est « *un mode de gestion qui consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions. Ce mode de management est essentiellement fondé sur une culture qui prône la délégation du pouvoir, la communication et le respect mutuel* »³. Ainsi, toutes les décisions sont le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes. Cette approche est très bénéfique, dans la mesure où elle fait naître une ambiance de travail agréable et évite les tensions et les conflits liés à la ségrégation hiérarchique.

¹CHARPENTIER. Pascal, Maître de Conférences au CNAM, Chercheur au GRIOT/CNAM, *Les formes du management La gestion du changement dans les organisations* en PDF, disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403211/3303330403211_EX.pdf, P36.

² Philippe HERMEL, *Le management participatif*, les éditions d'Organisation, Paris, 1992, p112.

³ PETITE-ENTREPRISE.NET, *Définition du management participatif*, disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-2191-81-G1-definition-le-management-participatif.html> consulté le 27/10/2017 à 9h36

En outre, elle rend à l'organisation un aspect humain et social, qui rapproche l'entreprise de ses salariés. De plus, l'employé, quel que soit son grade, se sent important et influent et se voit offrir beaucoup d'autonomie et de liberté dans l'action.

Toutefois, le management participatif souffre de quelques défaillances. En effet, son utilisation à tous les problèmes rencontrés n'est pas toujours appropriée car certaines décisions doivent être prises rapidement pour réagir à une fluctuation du marché ou à un état de crise. En outre, **l'information** nécessaire pour résoudre certains problèmes n'est parfois disponible que pour quelques personnes. De ce fait, se réunir et prendre l'avis de tous les travailleurs sera considéré comme une perte de temps et d'argent.

Enfin, pour pouvoir réussir ce challenge, il est essentiel que les équipes adhèrent au projet et à ses concepts sans avoir aucune réticence envers ces méthodes, car appliquer une *culture étrangère* aux employés entraverait l'efficacité et l'efficience. Le management participatif requiert cinq qualités :

- Le **sens de l'écoute** : le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. L'écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens entre le personnel et supprimer les tensions.
- La **communication** : il est crucial de mettre en place une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, et pour réduire au maximum les conflits qui représentent une perte d'énergie, donc d'efficacité.
- Le **respect de l'autre** : plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.
- Le **dialogue** a vocation à créer les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.
- La **délégation** vise à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.

3.2 Principes du management participatif

Le management participatif consiste à impliquer davantage les collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la prise de décision. Il en résulte un renforcement des liens interpersonnels au sein des équipes et une implication plus forte des collaborateurs, motivés par leur contribution réelle dans la vie de l'entreprise. Sur un plan pratique, le

management participatif se base sur cinq principes fondamentaux qui permettent de concrétiser les valeurs qu'il véhicule.

- **Mobiliser le personnel :** La mobilisation du personnel est renforcée du fait de leur implication dans le processus de prise de décision. A ce niveau, le manager incite ses collaborateurs à prendre des « décisions-objectifs » qui leurs permettront d'atteindre les objectifs réels fixés par l'entreprise. Dès lors, toute bonne démarche qualité doit placer le personnel au centre de ses préoccupations¹.
- **Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe :** Cela revient, en premier lieu, à créer des conditions de travail favorables en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage. Créer une véritable collaboration au sein de l'équipe est, à ce titre, primordiale. Appliquée, d'abord, à échelle individuelle, cette politique de développement comportemental comprendra, ensuite, l'ensemble de l'équipe dans le cadre d'une réalisation collective d'un objectif unifié. Les autres principes du management participatif sont tout aussi importants et relèvent d'une vision d'ensemble qui consiste à gérer son équipe, en quelque sorte, comme une mini-entreprise.
- **Déléguer du pouvoir :** Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces « mini-décisions », sera communiqué au dirigeant, qui en tiendra compte lors de la prise de décision globale et finale.
- **Décentraliser le règlement des conflits :** Ce principe implique que lorsqu'un problème surgit, il doit être résolu à l'échelon où il est né. L'équipe ne doit pas référer systématiquement ses problèmes au manager ; les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de le régler à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.
- **Mettre en place des dispositifs de régulation :** Pour que le système du management participatif puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

La mise en place de ce management relève d'un processus organisé « *l'innovation participative ne se décrète pas, elle est le fruit d'une démarche construite dans laquelle le*

¹ Christian DOUCET, La qualité, 2ème édition PUF, Paris, 2007, p72.

dialogue social est en première ligne»¹. Ce type de management prône, donc, la *communication*, le dialogue et la délégation du pouvoir. Les facteurs clés de succès à la mise en place du management participatif sont multidimensionnels et l'approche choisie peut varier d'une équipe à l'autre et va prendre en compte les buts recherchés par l'entreprise et l'équipe en question. Certaines compétences clés doivent être maîtrisées par les managers désirant mettre en pratique les principes du management participatif. Il s'agit de diffuser et traiter l'information, organiser et animer une réunion, prendre des décisions, résoudre des problèmes. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l'information et de communication ou de résolution de problème. Le management participatif intègre de nouvelles méthodes d'organisation et d'outils innovants dans la gestion l'entreprise tels que les cercles de qualité, l'aménagement du lieu de travail (open space, organisation en mode projet), des challenges périodiques pour mobiliser l'imagination des équipes, les boîtes à idées, la pratique régulière du brainstorming, les primes à l'innovation, etc....

3.3 Délégation et participation dans le SMQ

Délégation et participation, ces deux points font partie intégrante d'une direction par objectifs bien comprise, mais il est bon de les traiter à part. La norme ISO 9000 reprend ce point à son compte² dans le principe 3 « l'implication du personnel » : Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme :

- Personnel motivé, impliqué, et engagé pour l'organisme
- Membres du personnel responsables de leurs performances
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.

3.3.1 L'intérêt de la délégation dans le SMQ

Déléguer consiste à « *transmettre, confier une responsabilité à un subordonné* »³. Cela correspond à l'une des actions essentielles qui incombent aux managers. La délégation de tâches ou d'activités consiste à proposer leur réalisation à d'autres personnes de l'équipe. Le

¹ Chambre de commerce et de l'industrie de Paris Seine-Saint-Denis , *Le management participatif : source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise*, Capital -RH, les ressources humaines en pratique, N°40, Février 2007.

²GALIBERT. Michel, *Mise en œuvre et amélioration de la qualité*, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence chap.1/5.5. p1.

³Petit Larousse Illustré, édition 2000.

manager doit en effet savoir exploiter au mieux les ressources de son équipe pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, il faut penser à déléguer les tâches mais également à fournir les moyens pour atteindre les objectifs assignés. Comme, il doit veiller à accorder un « droit à l'erreur » à celui à qui l'on délègue une tâche pour la première fois. Cette délégation doit être réalisée en s'assurant que la personne qui accepte la tâche a bien compris l'objectif assigné et en lui proposant, si cela lui paraît nécessaire, du temps pour le conseiller et le guider en cours d'exécution de la tâche. L'intérêt de la délégation dans le SMQ se traduit par de nombreuses exigences vis-à-vis du supérieur hiérarchique, mais est payante à terme. La délégation a pour principal avantage, de mettre la question de la compétence au centre de la réflexion.

Sans délégation accrue, le personnel percevra, rapidement, les limites de son action, se heurtera aux tracasseries des autres services, n'atteindra pas ses objectifs et surtout ne comprendra pas les raisons de son échec, car il lui manquera la compréhension managériale de ce qui lui arrive. Il en résultera une perte de motivation et un manque de confiance dans ses possibilités de développement ¹. De la même façon, lancer un mouvement de forte décentralisation des décisions, sans préparer le terrain, au préalable, est aussi préjudiciable. Appliquer la direction par objectifs, sans mettre en place les outils et actions de formation accompagnatrices, nécessaires, n'est d'emblée que limiter les ambitions du système, et en particulier brider les capacités d'amélioration des compétences.

3.3.2 L'intérêt de la participation dans le management qualité

La mise en place d'un accord de participation au sein de l'entreprise permet aux employés et à certains dirigeants de percevoir une fraction des bénéfices de l'entreprise sous la forme d'une prime. Cet accord constitue un outil de fidélisation et de motivation dans la mesure où il permet aux bénéficiaires d'obtenir une rémunération supplémentaire défiscalisée. Celui-ci offre également des avantages d'ordre fiscal et social à la fois pour l'entreprise et pour les employés qui y adhèrent.

La participation des salariés au sein des entreprises s'articule autour de trois axes principaux : la participation financière, la participation aux processus décisionnels et la promotion du dialogue social².

¹ GALIBERT. Michel, *Mise en œuvre et amélioration de la qualité*, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence, chap.1/5.4 page1.

² STOKKINK. Denis et COUPET. Catherine, PDG du groupe Up, *la participation des travailleurs au sein des entreprises*, ÉTUDES & DOSSIERS, économie sociale, pour la solidarité - pls est un European think & do tank, Nov 16, p5. Disponible sur : <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2016-participation-travailleurs.pdf>

- **La participation financière** des salariés revêt de multiples formes mais vise toujours à inclure les salariés dans la croissance économique de l'entreprise. L'épargne salariale et la participation aux bénéfices sont les deux principaux moyens de la développer.
- Lorsque l'on parle **de participation aux processus décisionnels**, il s'agit d'inclure les salariés, directement ou indirectement, dans la gouvernance de leur entreprise. Les moyens disponibles sont variés : participation aux conseils d'administration, pouvoirs étendus des comités d'entreprise, droit à la transparence, droit de veto quant à certaines décisions, devoir de consultation.
- **Les négociations en termes de dialogue social** s'opèrent potentiellement à quatre niveaux : au sein de l'entreprise, entre plusieurs entreprises, au sein de l'ensemble d'une même branche et au niveau étatique. Les acteurs engagés peuvent être l'État, les syndicats et autres représentants des salariés, la société civile et les employeurs. Il existe de nombreux pays dans lesquels des comités nationaux sont établis afin de donner à ces négociations un cadre officiel. Un dialogue social solide entre salariés et employeurs repose sur des assemblées générales informatives et consultatives, ainsi que sur des mécanismes de représentation au sein des conseils de surveillance et d'administration des organisations.

Ainsi, la participation du personnel dans le processus de décision est un élément fondateur de toute action qui engage l'entité : si elle vient à faire défaut sur un projet, au mieux il aboutira difficilement, au pire il échouera. Le management du personnel a un objectif prioritaire, obtenir que tout le personnel se retrouve dans l'image de l'entité¹.

Contrairement à la rhétorique prônant l'élargissement de l'implication des employés dans le processus de prise de décision, une littérature managériale récente présente une perspective critique du management de la qualité. Dans cette perspective, la participation est, davantage, considérée comme un moyen de contrôle des employés qu'un moyen d'influence que ceux-ci ont sur le processus décisionnel.

La Direction, à travers la mise en place du SMQ, peut établir un cadre pour la participation qui lui permet d'avoir un contrôle effectif, grâce à l'institutionnalisation des règles formelles, de normes et de procédures et des activités plus spécialisées². En étant pessimiste, et quelque peu extrême dans cette logique, certaines critiques de l'exigence

¹GALIBERT. Michel, *Mise en œuvre et amélioration de la qualité*, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence, chap.5/5 page.

² DHAOUADI. Ines, EL AKREMI. Assâad, IGALENS. Jaques, *Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH*, revue de Gestion des Ressources Humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p8.

participative du management de la qualité, la classe comme une nouvelle forme d'exploitation du salarié, même consentie, s'intégrant parmi les méthodes néo-fordistes.

En guise de conclusion de cette troisième section, nous affirmons que face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci dans la mise en place d'un SMQ performant. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture organisationnelle qui est l'une des sources de la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. La culture d'entreprise, en ce sens, elle naît au sein de ses structures et, est appelée à évoluer avec elle. Cette dernière constitue un vecteur incontestable de compétitivité. Encore faut-il savoir la manager !

Par ailleurs, le rôle et la place de la culture organisationnelle dans le contexte qualité sont précisés, en procédant par une analyse centrée sur les RH. Nous avons défini la culture d'entreprise adéquate à la mise en place du SMQ, identifié les modalités de maîtrise des valeurs culturelles dans une entreprise de qualité et indiqué les changements engendrés par la mise en place d'une démarche qualité sur ces valeurs. Et, pour compléter la section, nous avons présenté les modalités, principes et intérêts du management participatif.

Conclusion du chapitre II

Dans ce chapitre, nous avons, dans **la première section**, introduit la notion de culture et son émergence dans le management ainsi que les différents modes de sa transmission. Ensuite, nous avons développé, dans **la deuxième section**, la dépendance entre le diptyque culture d'entreprise et performance. Enfin, dans **la troisième section**, nous avons présenté le rôle et la place de la culture organisationnelle dans le SMQ, où nous avons, notamment, mis en valeur l'intérêt du management participatif et l'implication du personnel.

En effet, depuis le début des années 1980, les cultures des entreprises ou organisationnelles, sont un sujet très prisé dans la littérature entrepreneuriale. C'est à cette époque que certains auteurs ont propulsé l'idée que l'excellence d'une organisation repose sur une même façon de penser, de ressentir et d'agir inculquée à ses membres. Le concept de culture d'entreprise est flou et holistique avec toutefois, des conséquences parfois tout à fait dures¹.

Thévenet présente, en 2006, la culture d'entreprise comme étant « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* »². C'est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. Toutes les organisations incitent ses collaborateurs à adhérer, s'impliquer et s'identifier au projet de l'entreprise. La culture de l'entreprise, en ce sens, elle naît au sein de ses structures et, est appelée à évoluer avec elle. Cette dernière, constitue un vecteur incontestable de compétitivité. Encore faut-il savoir la manager ! Autrement dit, chaque entreprise doit disposer d'une culture bonne³, qui lui permet de faire face aux problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Comme, on peut envisager que la culture d'entreprise constitue pour elle une aide ou un obstacle à la résolution de nouveaux problèmes, auxquels elle se trouve confrontée « ***Le challenge n'est donc pas de construire ou développer une culture, c'est de la rendre performante*** »⁴.

Edgar H. SCHEIN (l'inventeur du concept culture d'entreprise), quant à lui, prétend que l'unique fonction du management est la manipulation de la culture. Lorsque la gestion de la culture est un échec, celle-ci peut devenir toxique et révéler des déficits. En conséquence, la culture d'entreprise constitue une source pour traiter les problèmes rencontrés par l'entreprise algérienne dans l'élaboration de sa démarche qualité.

¹ GEERT. Hofsted, GERT Jan Hofstede, MICHEAL Minkov, *Culture et organisation : comprendre nos programmations mentales*, 3^{ème} édition, éd Pearson, 2010, P67.

² THEVENET M, *La culture d'entreprise*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, 2006, p.48

³ THEVENET.M, *la culture d'entreprise en neuf questions* », Revue française de Gestion, N°47-48.

⁴ LEMAITRE.N, *la culture d'entreprise : facteur de performance*, Revue française de Gestion, N°47-48.

Les démarches qualité actuelles n'accordent pas un intérêt suffisant aux facteurs humains et organisationnels. En outre, certains domaines d'activité de l'entreprise tels que la gestion des connaissances et des compétences, la culture d'entreprise, les styles de leadership, le management stratégique, ne sont pas traités convenablement. Quasiment, toutes les études confirment que les principales causes d'échec des démarches qualité, conformément au référentiel ISO 9001, proviennent d'une mauvaise gestion ou de la non prise en compte de ces facteurs [Martin 92]¹ [Laudoyer 93]² [Marechal 95]³. Ces études montrent clairement que des facteurs tels que la valorisation des efforts, la responsabilisation, l'adhésion du plus grand nombre, l'implication visible de la direction, la confiance accordée par le personnel aux responsables qualité, etc. ont une influence considérable sur le succès d'une démarche qualité.

Or, les démarches développées par nos entreprises se focalisent exclusivement sur les processus et ne considèrent pas que leurs déploiements et leurs mises en œuvre soient, dans la réalité, le résultat d'un travail laborieux des Hommes. De plus, les directions transmettent peu de directives au responsable qualité quant à la nécessité de motiver le personnel, de valoriser les efforts et de former les préposés, etc. A titre d'exemple, pour gérer les réticences face aux changements, il est important que la direction et les différents niveaux hiérarchiques fassent preuve de leur détermination à opérer une rupture sur le plan du leadership et des valeurs culturelles. En effet, la hiérarchisation à outrance de l'autorité et la centralisation du leadership rend plus aléatoire la démarche qualité. Il est plus important, dans ce cas, de convaincre de l'utilité des changements que de les imposer, en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité.

On constate que le problème du «comment» est loin d'être évident. Les entreprises algériennes souffrent particulièrement d'un manque d'assistance. Elles ont souvent un déficit, notamment, en termes de cadres compétents dans le domaine du management de la qualité. La mise en place d'une démarche qualité, sa compréhension et son interprétation, ainsi que les choix stratégiques qu'elle implique (l'identification et l'adoption du « comment ») sont confiés, soit à des experts extérieurs, qui proposent des solutions ne tenant pas compte des compétences détenues par l'entreprise ou de leurs besoins particuliers, souvent mal exprimés, soit délégués à des personnes ne disposant pas de compétences requises. Ce type de démarche peut engendrer des conséquences néfastes sur la politique qualité de l'entreprise, pertes

¹ MARTIN J.P, *Qualité du logiciel et système qualité: l'industrialisation par la certification*, Editions Masson, 1992.

² LAUDOYER G, *La certification, un moteur pour la qualité*, Editions d'Organisation, 1993.

³ MARECHAL C, LECHENET B., *Comment entreprendre une certification qualité*, Editions Nathan, 1995.

financières, manque d'implication et désordres humains potentiels : méfiance du personnel sur leur approche qualité, déception, etc.

Les difficultés précitées, nous ont amené à orienter notre recherche vers la proposition d'une panoplie d'actions organisationnelles qui reprendrait les points forts des démarches qualité existantes, tout en adaptant et en étendant les concepts proposés, à celles-ci pour répondre aux besoins et attentes des entreprises algériennes. Il s'agit, dans le prochain chapitre, de recenser ***les conditions structurelles et opérationnelles d'implication/transmission de la culture au sein du SMQ et de fournir un aperçu de ce diptyque au sein des entreprises Algériennes.***

Chapitre III :
Conditions Structurelles/Opérationnelles, modes
de mobilisation de la Culture dans le SMQ
Et Aperçu de ce diptyque au sein des Entreprises
Algériennes

Introduction au chapitre III

Il n'est nul besoin de prouver ni d'argumenter, sur le fait que l'entreprise continue d'être le pilier d'une économie durable, faisant la fierté des puissances économiques, et contribuent à la mise en place des processus de changements dans une économie de marché complexe. Dans ce contexte, le succès de plusieurs entreprises dans le monde, surtout les entreprises japonaises, est dû essentiellement à leur capacité à concevoir le management par la qualité comme une stratégie de croissance, et comme un des facteurs déterminant de la compétitivité sur le marché mondial.

La démarche qualité ou son corollaire la norme ISO, est devenue un élément incontournable dans l'environnement de toute entreprise se voulant être compétitive, signant ainsi la fin des modes d'organisation traditionnels et bouleversant les mentalités entrepreneuriales. C'est une notion qui entraîne de nos jours, l'ensemble des acteurs de l'entreprise à agir dans un souci de qualité constante, où la définition des besoins se fait désormais avant même que ceux-ci se manifestent. Les problèmes éventuels doivent être identifiés, analysés et résolus avant qu'ils ne se posent.

En Algérie, comme partout ailleurs, soit vous êtes compétitifs en produisant des produits de qualité, soit vous disparaîsez ; il n'y a pas d'autres choix. Le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Pour cela, les pouvoirs publics algériens, conscient des enjeux ont pris en charge ce processus au plus haut niveau. Ils ont décidé d'aider les entreprises qui ont manifesté leurs volontés et leurs engagements dans la mise en place d'un système de management de la qualité selon les normes ISO 9000 et ce, en prenant en charge 80% des coûts des démarches d'accompagnements et de certifications. Si, certaines entreprises algériennes assistent passivement à ce processus, acceptant ainsi implicitement la programmation de leur disparition, d'autres au contraire, ne craignent pas de s'inscrire résolument dans la compétition. Elles ont pris conscience que la compétitivité est la seule voie de salut. La qualité est un atout et pas des moindres de cette compétitivité. De ce fait, la conformité aux normes internationales doit constituer la préoccupation majeure de nos entreprises, si elles veulent s'adapter aux nouvelles réalités économiques du monde. La réalité montre que les entreprises qui se sont engagées résolument dans la voie du management par la qualité présentent de meilleures performances tant sur le plan technique que financier.

Les démarches qualités actuelles souffrent de quelques incohérences telles qu'une assistance insuffisante et le déficit de prise en compte du facteur humain et organisationnel.

Aussi, afin de fournir des résultats significatifs, elles doivent intégrer aussi bien les composantes formalisables des systèmes de management de la qualité (exigences des normes ISO) que les composantes non formalisables (**culture** et leadership). Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut constituer un levier de performances pour l'entreprise et un outil d'implication et d'amélioration du bien-être du personnel permettra de développer leurs sens de responsabilité, d'intégration et de productivité. En conséquence, la culture organisationnelle est une solution pour traiter les problèmes d'implication du personnel et une des réponses au développement de ce potentiel. La réussite de la démarche qualité et la rentabilité de l'entreprise en dépendent¹.

Ce troisième chapitre a pour objet d'exposer le champ structurelle et opérationnel du diptyque Culture /SMQ et son aperçu dans l'entreprise algérienne. Il se compose de trois sections majeures qui se complètent pour aboutir à un ensemble d'informations et d'éclaircissements liés aux fondements de ces concepts étudiés à savoir :

- Une première section, intitulée : **les conditions structurelle d'implication/transmission de la culture dans le système management qualité**, précisera les conditions structurelles managériales d'implantation du SMQ et les principales fonctions opérationnelles dédiées à sa mise en œuvre.
- La deuxième section intitulée, **condition opérationnelle d'implication de la culture au sein du système management qualité et leurs modes de mobilisation**, déterminera les conditions opérationnelles d'apport de la culture dans un SMQ et les fondements théoriques de notre mobilisation opérationnelle.
- Enfin, une troisième section présentera : **un laconique aperçu sur le management de la qualité et l'apport de la culture dans sa réussite et ce, dans le contexte Algérien**.

¹TABET AOUL Wassila & ZERROUKI.Mohammed Amine, *Corporate culture: what affect on the welfare of employees at work?* , Univercity of Tlemcen ; ALGERIA, Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9 Dec 2015, DOI: 10.12816/0017493.

Section 01 : Les conditions structurelle de transmission/implication d'une culture organisationnelle dans le SMQ

De nos jours, l'entreprise, s'est engagée dans une démarche de changement culturel bien élaborée en collaboration avec toutes les parties prenantes, dans le but d'avoir une vision objective de son niveau de performance. L'objectif premier est d'essayer de trouver des solutions lui permettant de surmonter ses difficultés structurelles et financières. Cette démarche consiste à identifier et collecter les connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise en vue d'améliorer son fonctionnement, et par conséquent sa performance. Il s'agit de mettre en œuvre un processus de transformation basé sur deux axes de réflexions essentiels, à savoir les traits culturels de l'entreprise et les pratiques managériales basées sur la qualité., Autrement dit, l'amélioration de la performance en s'appuyant sur une stratégie qui vise à agir directement sur les traits culturels auxquels s'ajoutent des pratiques managériales de qualité avancées.

Dans cette section on s'attèlera, à préciser les conditions structurelles managériales d'implantation de la culture organisationnelle dans une démarche qualité ainsi que les principales fonctions opérationnelles dédiées à sa mise en œuvre. Ceci, en procédant par une analyse centrée sur les RH.

1. Implication de la culture dans le SMQ

L'implication de la culture a pour mission de soutenir la réussite du SMQ et à contribuer à la performance globale de l'entreprise. La clé de cette performance se situe dans les multiples comportements individuels qui génèrent l'activité globale de l'organisation. En effet, les organisations sont composées par des individus, dont la compréhension de leurs comportements et le développement de leurs compétences constituent une activité vitale pour leurs survies. Pour Thévenet, c'est être dans une impasse que de penser que le management peut agir sur les personnes pour améliorer la qualité de leur relation à l'organisation. Il faut avant tout comprendre la logique de l'individu, sa rationalité, non pas pour changer mais pour trouver des compromis et des terrains d'entente¹.

Ce point tente de positionner l'implication de la culture au sein des entreprises ayant un système management qualité/SMQ.

¹ Thévenet. M, *La culture d'entreprise*, Ed. Presses Université de France, 1993, P44.

1.1 Notion de l'implication au travail

Depuis près de trente ans, l'implication du personnel est une des variables les plus étudiées par les chercheurs en GRH et en management des organisations. Dans une méta-analyse réalisée en 1990, MATHIEU et ZAJAC relèvent déjà plus de 200 articles centrés sur l'implication. Plus récemment, les méta-analyses de COMMEIRAS (1994) et CHARLE-PAUVRS(1994) confirment l'intérêt porté au concept par les chercheurs du monde entier. Cet engouement s'explique par les enjeux pratiques de l'implication des salariés, souvent évoqués par les dirigeants d'entreprises et directeurs des ressources humaines. L'implication, troisième principe du management de la qualité, étroitement lié aux deux autres qui le précèdent l'orientation client et le leadership, peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci.

L'engagement de l'individu, dans son emploi est un comportement qui traduit l'investissement des salariés dans leur travail, conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Ainsi, le salarié effectivement impliqué se reconnaît dans **les valeurs et la culture** de son entreprise.

Dans le cadre de cette notion, des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement¹.

Tableau 13: Niveau d'attachement des salariés et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé. Il a à cœur de faire correctement son travail, dans un esprit de qualité. Il restera, malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser, si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail. Le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : Benjamin CHAMINADE, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p75.

L'implication est le résultat d'un recrutement efficace suivi d'une intégration de l'employé par un processus de sensibilisation et de **formation**. L'obtention d'un engagement positif exige à la fois l'engagement de l'employeur et l'engagement des employés.

D'ailleurs, la norme ISO 10018 : 2012 insiste sur le fait que lorsque les employés sont pleinement engagés dans les activités de l'organisation, ils connaissent davantage de

¹ IEFPIEDIA, *L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise*, disponible sur : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/03/l'implication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-l'entreprise-Yaakoubi-Khelifa.pdf> consulté le 14/11/2017 à 14h.

satisfaction personnelle et l'organisation accomplit par conséquent ses activités avec une plus grande efficacité¹. Ainsi, le chemin vers une implication totale des employés nécessite cinq repères mobiles (argent, temps, programmes, accès à l'information, mesures génératrices de valeur ajoutée) et d'une structure d'entreprise évolutive par des phases successives de participation, pour aboutir à l'implication². De ce fait, il ne suffit pas de dire aux employés "Vous êtes impliqués, à vous de jouer". Autrement dit, on ne peut pas impliquer les personnes, ce sont-elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leur sont propres. L'organisation, ne peut que créer les conditions pour favoriser leurs implications.

Le développement de l'implication est le fruit de la conjonction de trois facteurs : culturel, individuel et organisationnel³.

1.1.1 Les facteurs culturels

Chaque culture élabore ses propres représentations et ses modes de vie où le travail prend plus ou moins de place. L'implication au travail se réfère à des expériences collectives et individuelles, directes ou médiatisées, qui amènent à conférer une certaine place au travail dans la vie et pour soi.

1.1.2 Les facteurs individuels

Cette implication est liée à des caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'années d'études qui amènent à accroître ou à réduire l'implication au travail. Elle dépend, également, de variables psychologiques telles que le locus of control interne ou externe, qui est la tendance à imputer ce qui nous arrive à nous-mêmes ou à l'environnement extérieur.

1.1.3 Les facteurs organisationnels

Le contenu du travail, l'autonomie dont on dispose, les responsabilités accordées... sont en rapport avec l'implication. Elle dépend de l'interaction entre les attentes du collaborateur et de ce qu'il en retire et les satisfactions qu'il peut éprouver. « *L'implication au travail est*

¹ Norme internationale 10018 : 2012, « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* », publiée en Suisse, 2012, p.21.

² Mc DERMOTT. R, MIKULAK. R, BEAUREGARD. M, *Développer l'initiative et la créativité du personnel*, éd. DUNOD, Paris, 1996, p.41.

³ AIT ELDJoudi. ZAHOUA, *Les effets de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle des salariés*. Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines université Abderrahmane MIRA de Bejaia ; faculté des sciences humaines et sociales département des sciences sociales. Encadré par M : AMEUR SMAIL. 2013, P.65.

fortement déterminée par le fait que la personne puisse y trouver la satisfaction des besoins qui lui importent. »¹.

En définitive on dira que, l'implication est à rapprocher de la culture organisationnelle des RH.

1.2 L'implication au travail facteur indispensable à la norme ISO

L'investissement humain est extrêmement important aussi bien pour l'entreprise que pour les pays. Étant donné que la culture organisationnelle est au cœur de la GRH, il nous paraît essentiel de comprendre le processus de comportement humain et sa place au sein du SMQ.

1.2.1 Ressources Humaines et système de management de la qualité/SMQ

Les pratiques des responsables des RH sont des vecteurs de transmissions très importants de la culture d'entreprise, étant donné que cette fonction est considérée comme le premier représentant de la ressource humaine au sein de n'importe quelle organisation et un élément de la cohésion sociale. L'idée de créer une sorte de collaboration entre la DRH et la mise en place d'un SMQ semble être pertinente quand il s'agit de donner du sens au collectif du travail et de créer des outils pour que le manager puisse gérer ses équipes au-delà de la recherche de profits.

1.2.1.1 L'approche classique et l'approche qualité : des ressources humaines

La nouvelle version ISO9004, guide l'entreprise à passer d'une organisation GRH classique à une GRH orientée qualité, pour ce faire l'entreprise est appelée à ²Développer **les compétences** ; Optimiser **les formations** ; Optimiser **la communication** ; Relier la rémunération individuelle aux performances ; Prendre en compte les compétences dans la mesure de la performance ; Développer le leadership ; etc.

Le tableau suivant expose les différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité, selon les pratiques en management de l'entreprise :

¹ COHENHAEGEL. Annick, *Toute La Fonction RH*, 2^e Edition, Ed. DUNOD, 2010, EAN13 : 9782100544011.

² CHAMINADE. Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p16.

Chapitre III : Condition Structurelles/Opérationnelles, modes de mobilisation de la culture dans le SMQ et aperçue de ce diptyque au sein des Entreprises Algériennes

Tableau 14: L'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en Management

Domaine	RH classique	RH qualité
Management	Application de la stratégie de l'entreprise	Implication dans le choix de la stratégie
	Diriger	Responsabiliser
	Motivation par le salaire et la mobilité interne	Motivation en répondant aux exigences des salariés
	Peu d'attention à la reconnaissance	Forte attention à la reconnaissance
	Gestion des attentes collectives	Gestion des attentes individuelles
	Gestion des emplois selon les Besoins	Gestion prévisionnelle des emplois
	Contrôler les résultats	Soutenir les collaborateurs
	Assigner les tâches	Apprendre à devenir autonome
	Description de fonction centrée sur l'emploi	Description de fonction prenant en compte la qualité

Source : Etabli à partir de : Benjamin CHAMINADE, *RH& compétences dans une démarche qualité*, édAfnor, France, 2005, p17.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque une nette différence entre l'approche classique des RH et l'approche qualité. Contrairement à l'approche classique, où l'entreprise cherchait seulement, **à capitaliser ses compétences et à développer leurs connaissances et savoir-faire** ; l'approche qualité vise **le développement de nouvelles compétences, en plus de celles déjà acquises**.

Selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés, les différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité, seront représenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Différence entre l'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés

Domaine	RH/classique	RH/qualité
Performance	Uniquement évaluation du Personnel	Evaluation du système de management de la qualité
	Evaluation utilisée pour sanction	Evaluation pour progression
	Pas de lien entre performance et Résultat	Prise en compte du lien entre performance et résultat
	Evaluation des résultats Economiques	Evaluation des compétences
	Seuls les managers évaluent	Les managers sont évalués (360°)
Satisfaction	Pas de suivi de la satisfaction Interne	Analyse régulière de la satisfaction Interne
	La rémunération est censée répondre à la satisfaction	L'organisation cherche à répondre aux exigences de ses salariés

Source : Etabli à partir de : CHAMINADE. Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p18

L'approche classique à l'approche qualité permet de faciliter et renforcer les pratiques professionnelles et d'agir sur l'emploi, puisque à titre d'exemple un système d'évaluation de l'ensemble du SMQ sera mis en place¹.

1.2.1.2 Description de la fonction RH dans l'ISO

Selon La norme ISO 9001 : 2015 «*L'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus*»². Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit, doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. La conformité aux exigences relatives au produit, peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité. En effet, la plus grande richesse de l'entreprise n'est ni la trésorerie, ni les installations, ni les machines, ni même la technologie, ce sont ses ressources humaines. Seules les RH peuvent utiliser les systèmes et les machines, appliquer la technologie et améliorer le résultat financier (sauf, cas exceptionnel, d'impacts sur la gestion de l'entreprise inhérents à une crise financière et/ou dévaluation de la monnaie nationale).

Notons que le responsable des ressources humaines(DRH), est le premier concerné par la qualité, si son entreprise est engagée dans une démarche qualité .Il en est partie prenante, en tant que facilitateur d'un projet global qui suscite, parfois, des résistances. Les nouvelles démarches qualité (que ce soit le modèle EFQM), ou la dernière version d'ISO, prennent en considération la satisfaction des collaborateurs. Il est amené à mettre en place des instruments de mesure. Enfin, dans son propre service, il devra veiller à la qualité des processus de gestion des ressources humaines³.

Si bien que 4 au moins, des 7 piliers du management de la qualité, (cités précédemment dans le chapitre I) font référence aux ressources humaines :

- **L'orientation client** : dès lors qu'on l'applique au client interne qu'est le salarié, est un principe de base qui s'applique, aussi, aux ressources humaines. Et en poussant un peu, si l'on analyse la relation employeur/employé comme une relation client/fournisseur

¹CHAMINADE. Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p18-p19.

²Norme internationale ISO 9001 :2015, « *système de management de la qualité – exigences*», édition ISO, 2015. (Point 7.1.2).

³ FAGIOLI. Marie-Claire, *La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ?*, Texte paru dans l'édition 2003 de Ressource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines, p1.

(de force de travail), on a un principe de base (**l'équilibre de cette relation**) à satisfaire.

- **Le leadership** : cette notion subtile, selon laquelle le personnel de l'entreprise doit être guidé, entraîné vers l'amélioration continue par une chaîne de managers qui transposent les objectifs de la Direction, définissent les outils à utiliser, préparent les plans d'actions et, surtout, animent l'amélioration continue.
- **L'implication du personnel**, qui est le complément indispensable du précédent. On ne peut imaginer un système dans lequel la qualité du produit ou du service ne serait pas, directement, réalisée par le personnel.
- **L'amélioration continue** par le biais de laquelle les salariés font des propositions ou suggestions d'innovations incrémentales. Le personnel peut être formé aux méthodes et outils d'amélioration continue.

1.2.2 L'importance de l'implication du personnel dans le management qualité

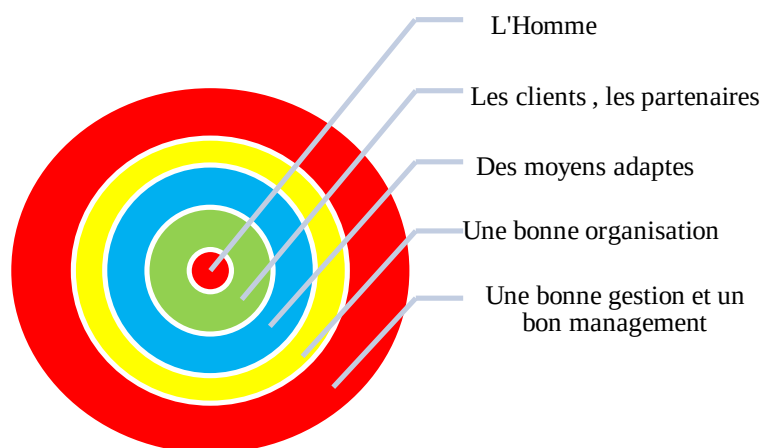
L'importance de l'implication du personnel, faisant partie des sept principes de management de la qualité, est bien précisée dans la norme ISO 9000 : 2015 comme suit : « *L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs* »¹. A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Et bien que la norme ISO, n'ait pas consacré davantage de lignes à l'implication du personnel dans sa dernière version, elle lui a néanmoins créé sa propre norme ISO 10018, intitulée « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* ». Cette norme, fournit des lignes directrices et des recommandations destinées à améliorer l'implication et la compétence du personnel et à l'engager dans le système de management de la qualité de l'organisation. Elle s'applique à toute organisation, quelque soient sa taille, son type ou son activité. Elle définit l'implication dans sa rubrique consacrée aux termes et définitions comme étant « *Engagement 'dans/contribution à' des objectifs* ».

¹ Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO, France, 2015, (Point 2.3.2.2), P4.

partagés »¹. La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent, en définitive, de l'implication du personnel compétent, correctement introduit et intégré dans l'organisation². Il est indispensable de déterminer, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire, le comportement et l'environnement de travail requis. Et, cette implication du personnel a son importance, en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs de l'entreprise.

Figure 34: Les grandes étapes de la démarche qualité



Source : DOUCET Christian, Management, *Qualité et Qualitique*, conférence, le 12 mars 2009, diapositive n°44disponible sur : http://www.doucetconseil.net/Conferences/090312_UVSQ09.pdf

Ainsi, ce schéma, nous montre bien que c'est l'humain qui se trouve être la base de la qualité. Si l'Homme n'agit pas de manière qualitative, alors tout le système s'écroule. C'est pour cela que Deming³a précisé que si une entreprise maintient les employés en dehors de la stratégie, des objectifs, de la culture d'entreprise, il y aura alors une démotivation de la part des salariés et donc une perte de qualité.

Comme nous venons de le constater tout au long de cette thèse, une démarche qualité ne peut être viable que si les acteurs ayant un rapport avec ce système ont pris conscience de son intérêt, et que leur implication est totale. De ce fait, il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que

¹ Norme internationale ISO 10018 : 2012 , « Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personne », publiée en Suisse, 2012,p1.

² COHEN-HAEGEL.Annick, *Toute la fonction ressources humaines*, 2ème édition, DUNOD, France, 2010, p89-p90.

³ALLIEVI DOROSZ (membre d'ALMASYS Conseil), Supports de cours de management de la qualité, Master 1 de l'Ecole Européenne des Transports IN MENETRIER.Aurélie, *En quoi l'implication du personnel est-elle essentielle dans un système de management par la qualité?*, mémoire de fin d'étude, université paris 1, spécialité la qualité au sein des organisations, année 2008/2009, P 59.

l'environnement de travail requis pour une implication efficace du personnel possédant les compétences nécessaires.

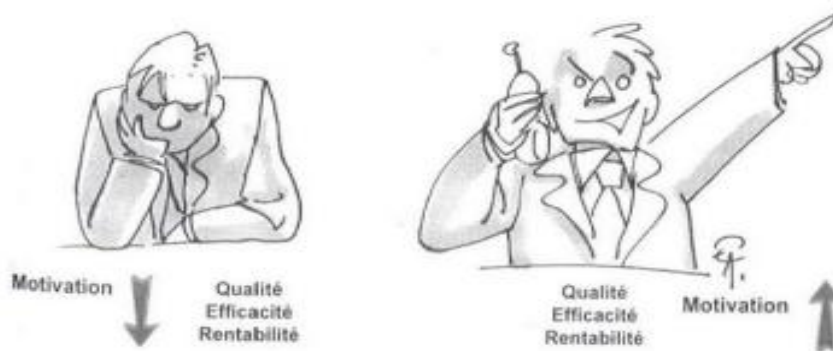
Dans le paragraphe qui suit, nous allons montrer que l'implication du personnel ne pourra se faire que si la direction s'engage dans la démarche et qu'elle y croit en ces bienfaits.

1.3 Une culture de qualité oui, mais pas sans l'engagement de direction

La qualité progressera avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles techniques et souvent de nouveaux modes d'organisation (revisite des processus). Mais il est indispensable de faire évoluer les systèmes de représentation, les valeurs partagées et donner du sens. Ainsi, cela s'accompagne par des changements culturels qu'il est nécessaire d'accompagner. Les modalités d'action comme la formation des personnels et la communication sont alors importants.

De plus, au-delà de toutes les méthodes qu'une entreprise peut mettre en place dans des démarches qualité multiples, la motivation du personnel est le vrai moteur de la qualité, et celle-ci dépend au premier chef de la façon de manager l'entreprise. Inversement, les dysfonctionnements ont un fort effet démotivant. Les démarches qualité améliorent donc en retour la motivation en résolvant les problèmes et en permettant une meilleure responsabilisation. C'est un point fondamental car la vraie valeur d'une entreprise repose naturellement sur la mobilisation de son personnel.

Figure 35: La productivité d'une personne peut passer de 1 à 10 selon sa motivation : le "carburant" de l'homme est d'abord sa motivation !



Source : DOUCET. Christian, *certification qualité utile*, éditions Insep Consulting, Paris, p.66

Parallèlement, à l'implication du personnel qui est essentielle pour les normes ISO 9000, qu'on vient d'exposer dans le paragraphe précédent, nous constaterons que l'engagement de la Direction, et le rôle des managers ont une incidence directe sur ces facteurs. Aucun système qualité ne peut être efficace sans l'approbation et l'appui des dirigeants dans la démarche mise en place. En effet, leurs finalités consisteront à transformer

les exigences des parties intéressées en satisfaction, ce qui correspond à la première étape de la Roue de Deming: «Plan». Pour être efficace, l'engagement de la direction doit être démontré à chaque phase de la démarche qualité.

Pour cela, dès le lancement, ils doivent «créer l'événement» grâce à une **communication** forte. Le déploiement de la démarche sera explicité tout en fixant des objectifs clairs pour chaque acteur et en leur donnant des moyens et ressources suffisants. Une évaluation permanente des résultats (à l'aide de tableaux de bord et indicateurs) sera accomplie. La direction veille à ce qu'ils soient réalisés en adéquation avec la qualité de service voulue par l'entreprise, tout en réajustant si nécessaire les moyens. La pérennisation de tout système dépendra ainsi de l'engagement de la direction et dans sa capacité à impliquer l'ensemble des acteurs concernés. Or, bien souvent, cette fonction est déléguée à une seule et même personne, chargée de faire vivre tout au long des années le système qualité. L'erreur engendre parfois de lourds dysfonctionnements au sein même de l'organisation de l'entreprise.

Dans la dernière version de la norme ISO, le leadership devient de la responsabilité de la direction. Le leadership, deuxième principe du management de la qualité est fondé sur les quatre sous critère suivants :

- Les dirigeants développent, la mission, la vision, les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence.
- Les dirigeants s'impliquent personnellement en s'assurant que le système de mangement de l'organisation est élaboré, mis en œuvre et amélioré de façon permanente.
- Les dirigeants s'impliquent vis-à-vis des clients, des partenaires et des représentants de la collectivité.
- Les dirigeants motivent, soutiennent et reconnaissent le personnel de l'organisation¹.

Le leader qualité est avant tout, un bon **communiquant**, il est donc ouvert aux autres et il sait partager sa vision, voire ses doutes². Il a souvent du courage et il est continuellement exemplaire, ce qui explique son attractivité³. Une vision comparative du manager classique et du leader qualité est donnée dans le tableau ci-dessous à travers la description générale, les missions et les objectifs.

¹ GALIBERT. Michel, *mise en œuvre et amélioration de la qualité*, édition WEKA, paris 2006, page2.

² MESSEGHEN. Karim, PIERSON. Françoise, *Leadership et innovation au sein des groupes de projet*, revue Gestion 2000, Volume 19 numéro2, 2002, p52-p53.

³ CAPPELLETTI. Laurent, CRIAUD. Dominique, NOGUERA. Florence, *La métamorphose du manager en leader : enjeux et outils*, Editions d'organisation, Paris, 2011, p68.

Tableau 16: Les principales différences entre le manager classique et le leader de la Qualité

Manager classique	Leader de la qualité
Description générale	
Clarifie	Inspire
Orientation résultat économique	Orientation service client
Opérationnel	Stratégique
Amélioration	Innovation
Style de management orienté « contrôle »	Style de management partagé entre intervention et liberté
Explique le « comment »	Explique le « pourquoi »
Missions	
Clarifie la vision des dirigeants en la traduisant en missions à atteindre par l'équipe	Utilise la vision pour instiller de la fierté à appartenir à l'organisation
Connecte les activités à réaliser dans le cadre de l'emploi aux missions de l'organisation	Motive ses collaborateurs à atteindre la performance dans leur participation aux missions de l'organisation
Dirige en expliquant l'exemple à suivre	Dirige en étant l'exemple à suivre
Objectifs	
Rend les objectifs à atteindre clairs et spécifiques au travail de chacun	Transforme les objectifs en défis à relever et en opportunités de s'améliorer
Encourage la stabilité	Encourage la flexibilité et la polyvalence
Relie les objectifs à la performance	Relie les objectifs au développement continu
Facilite l'accomplissement personnel	Facilite la cohésion de l'équipe

Source : CHAMINADE.Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, Afnor, France, 2005, p182.

A partir de ce tableau, il pourrait devenir leader toute personne qui parvient à adopter le comportement approprié. Cependant, le leader de la qualité se distingue de son homologue le leader classique de par la description générale, les missions et les objectifs.

2. Les Processus d'implication de culture dans le SMQ

A ce niveau nous tenterons de positionner l'implication de la culture au sein des entreprises ayant un SMQ (les processus d'implication d'une culture organisationnelle). Et passer ensuite à ses domaines dans le paragraphe 3.

La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent de l'implication d'une culture de travail correctement introduite et intégrée dans l'organisation. Institution d'une culture qualité, a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation, d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs de l'entreprise. Le processus de transmission d'une culture de travail comprend un certain nombre de facteurs humains à savoir¹:

¹PME Cert , *ISO 10018 aide à appliquer ISO 9001 dans la gestion du personnel*, Article en PDF ,P3 disponible sur : https://www.pme-cert.be/images/documents/AIHE_N197_198.pdf consulter le 24/10/2017 à 14H14.

Tableau 17: Les facteurs nécessaires à la transmission d'une culture de travail

Les facteurs nécessaires à la transmission d'une culture de travail	
☑	Communication: intègre les personnes et favorise une vision commune. Pour cela, il est nécessaire que les dirigeants communiquent de façon continue aux RH les informations et les attentes clés et écoutent leurs opinions concernant l'orientation actuelle.
☑	Recrutement : processus de recherche, examen et sélection du personnel pour un poste au sein d'une organisation. La recherche de candidats pour le recrutement implique l'identification des personnes ayant des compétences pertinentes et une personnalité en adéquation avec la vision globale de l'entreprise. Lors du processus de recrutement, les compétences doivent être évaluées à l'aide de tests comprenant les aptitudes cognitives des candidats, connaissances professionnelles et personnalité. La décision finale de recrutement peut prendre en compte les avis des RH.
☑	Sensibilisation : il convient que le personnel ait conscience du fait qu'ISO 9001 exige d'une organisation qu'elle établisse et maintienne un SMQ.
☑	Engagement : l'engagement de l'entreprise consiste à améliorer le partenariat et à développer une vision commune entre les employés et les responsables.
☑	Travail en équipe et collaboration : lorsque des personnes œuvrent pour un objectif commun. Cette méthode d'organisation du travail contribue grandement à renforcer la culture d'entreprise, en créant des objectifs communs, des connaissances, valeurs et attitudes communes
☑	Responsabilité autorité: les dirigeants sont responsables de conférer au personnel le droit de prendre des décisions sur leurs activités.
☑	Créativité et innovation: la réussite provient d'un degré élevé de créativité. Rendre possible la créativité produit un sens plus élevé de la satisfaction individuelle et par conséquent une implication plus forte.
☑	Reconnaissance et récompenses: il convient que l'organisation reconnaisse les actions qui améliorent l'implication du personnel. Etablir un système de reconnaissance et de récompenses vise à l'amélioration continue de l'implication à l'intérieur de l'entreprise. De plus, ce système assure le retour d'information à l'intention des individus ou équipes impliqués dans l'obtention de résultats au profit de l'entreprise.

Source : conception personnel de diverses lectures

Outre, les facteurs cités précédemment, viennent s'ajouter d'autres qui agissent directement sur le niveau d'implication des RH tels que : le leadership, la formation...

En effet, Le processus de transmission d'une culture de travail de qualité exige un environnement dans lequel le personnel participent activement à la planification et exercent une influence sur les décisions et actions qui affectent leurs activités. Pour cela, les dirigeants et les leaderships devraient encourager leurs employés à assumer des responsabilités et créer une culture de travail et les conditions leurs permettant d'obtenir les résultats souhaités. Les principes de management de la qualité à l'origine de la famille ISO 9000 impliquent que les aspects des SMQ liés aux personnes soient abordés plus nettement.

Dans l'ISO 9000 Le principe de l'implication du personnel est le suivant : «Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme». Cet énoncé est lié au

principe du leadership : «Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme». la norme a donc mis au point un processus pour encourager l'implication et la compétence du personnel. Elle a également, identifié les problèmes types des systèmes de management qui peuvent se produire en raison du manque d'une **culture d'implication du personnel** et les actions spécifiques pour surmonter ces problèmes.

A côté de la norme ISO 9000, la norme ISO 10018, *Management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel*, donne un cadre pour obtenir le meilleur des personnes dans la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité (SMQ) fondés sur ISO 9001. Elle s'applique à toute organisation, quelle que soient sa taille, son type ou son activité. Elle est destinée aux responsables, dirigeants, surveillants, praticiens de la qualité, représentants du management de la qualité et responsables des ressources humaines. Son application peut se conjuguer avec celle d'autres normes des systèmes de management.

Le paragraphe 4.6 de la norme (dernière version 2012)¹ décrit les actions générales de leadership visant à renforcer l'implication du personnel au travail, et comment les mettre en œuvre au mieux dans un environnement où le personnel participe à la planification et exerce une influence sur les décisions et actions qui affectent ses activités (voir Figure ci-dessous)

Tableau 18: Facteurs Humains de l'implication et de la compétence du personnel

Attitude et motivation §A.2	Leadership §A.9
Sensibilisation §A.3	Réseautage §A.10
Communication §A.4	Reconnaissance et récompenses §A.11
Créativité et innovation §A.5	Recrutement §A.12
Education et apprentissage §A.6	Responsabilité et autorité §A.13
Habilitation §A.7	Travail en équipe et collaboration §A.14
Engagement §A.8	

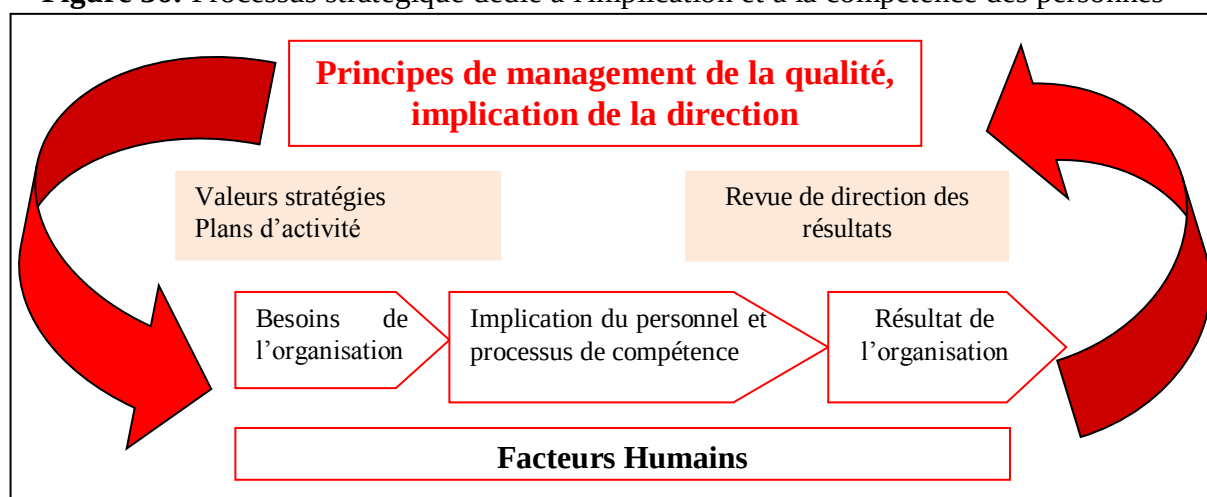
Source : MERRILL. Peter, Animateur de l'ISO/TC 176/SC 3/WG 15, Article de l'ISO – International Standards Organisation, disponible sur : <http://www.chabbi.fr/2012/11/implication-et-competences-du-personnel-iso-10018-aide-a-appliquer-iso-9001/> consulter le 15/11/2017 à 12h48.

¹Norme internationale ISO 10018 : 2012 , « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personne* », publiée en Suisse, 2012,(point 4).

En effet, dans son article 4, cette norme ISO10018, décrit les processus qu'une organisation peut utiliser pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel en matière de SMQ. Elle décrit également comment les dirigeants et les leaderships devraient encourager le personnel à assumer des responsabilités et créer une culture de travail et les conditions leurs permettant d'obtenir les résultats convoités.

La présente Norme internationale, conçue sur une approche stratégique, est fondée sur des processus (voir figure ci-dessous : Processus stratégique dédié à l'implication et à la compétence des personnes) en vue du développement de l'implication et de la compétence des personnes à tous les niveaux de l'organisation.

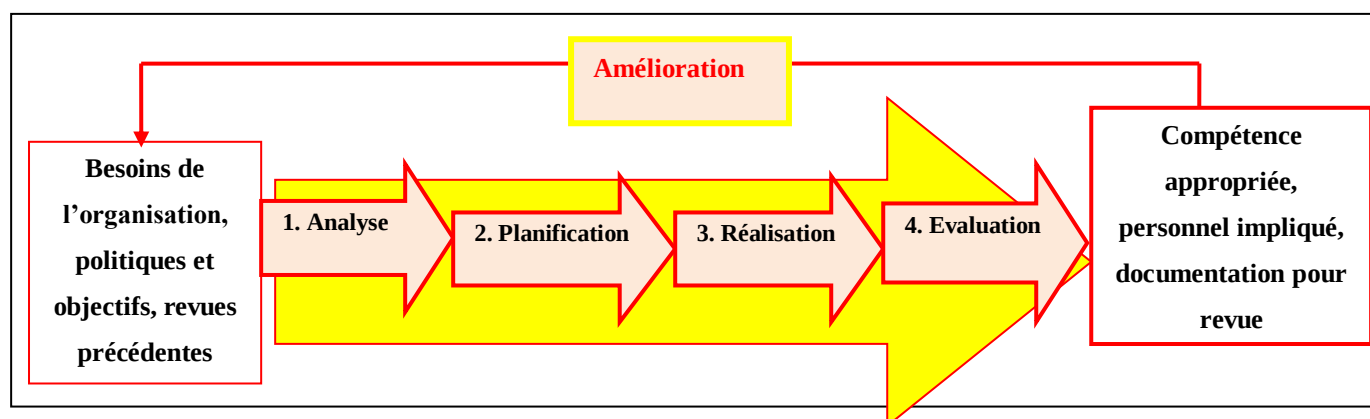
Figure 36: Processus stratégique dédié à l'implication et à la compétence des personnes



Source : Norme internationale ISO 10018 : 2012 , « Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personne », publiée en Suisse, 2012 (point 0.3), disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10018:ed-1:v1:fr:fig:2> consulter le 16/10/2017 à 15h30.

Le modèle de processus, fait ressortir des actions, des résultats et des plans tactiques. Si l'implication et la compétence des personnes sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients.

Figure 37 : Processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ



Source : Norme internationale ISO 10018 : 2012, « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* », publiée en Suisse, 2012, p3.

Le schéma ci-dessus indique que l'implication au travail doit passer par un processus fondé sur quatre étapes, à savoir :

- ☑ **Analyse** est développée par le point 4.4 de la norme ISO10018. Les données sont recueillies et analysées pour établir les objectifs à court et à long terme de l'organisation en matière d'implication et de compétence du personnel.
- ☑ **Planification** est reprise par le point 4.5 de la norme ISO 10018. Des procédures sont créées pour planifier le processus d'implication et d'acquisition des compétences au niveau de l'organisation, du groupe et de l'individu. Cette étape invite à établir et à maintenir des procédures afin de planifier le processus d'acquisition des compétences et d'implication des RH.
- ☑ **Réalisation** est présentée par le point 4.6 de la norme ISO 10018. Les plans et actions sont mises en œuvre pour réaliser les objectifs.
- ☑ **Evaluation** est explicitée par le point 4.7 de la norme 10018. Les plans, actions et résultats sont évalués pour identifier les possibilités d'amélioration.

3. Domaines d'implication de la culture dans le SMQ

La culture d'entreprise se transmet dans le SMQ à travers la GRH dans l'ensemble des domaines organisationnels. Dans ce qui suit, nous allons exposer ces domaines d'une manière non exhaustive, à savoir l'amélioration continue, le leadership, la flexibilité, la communication et formation.

3.1 L'importance de la culture dans l'amélioration continue

Parmi les exigences des aspects techniques de la gestion de la qualité est que l'ensemble du personnel doit être convaincu de la nécessité de s'impliquer dans le processus d'amélioration continue. Cette implication intègre, les quatre éléments inter-reliés, suivants :

- **La mise en place de structures participatives** (telles que les cercles de qualité et les équipes d'amélioration de la qualité) élément décisif dans la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité.
- **La sensibilisation des employés**, qui passe par des programmes de **formation**, qui s'étendent à tout le personnel de l'entreprise,¹ à l'importance de la notion d'amélioration continue.
- **Les changements dans l'organisation du travail** qui incluent, d'une part, la réduction du nombre de superviseurs et d'autre part le développement du travail en équipe et de l'autocontrôle. JURAN considère que «l'introduction de l'autocontrôle requiert que l'ouvrier soit apte à prendre à son compte le contrôle et la prise de décision associée».
- **L'empowerment des employés**. Il s'agit du **processus par lequel un individu, une communauté, une association, etc. prend le contrôle des événements qui le ou la concerne**. On entend parfois également parler de « **pouvoir d'agir** » ou de « **capacitation** ». Le concept transversal d'empowerment est considéré comme un principe important du management de la qualité. Il consiste à inciter les employés à résoudre les problèmes de non-conformité à leur niveau et à proposer des actions d'amélioration, en leur donnant les informations et l'autorité dont ils ont besoin. L'empowerment s'intègre, ainsi, dans la structure verticale de la communication information/bottom-up, en favorisant la prise de participation aux décisions opérationnelles.

¹ DHAOUADI. Ines , EL AKREMI. Assâad, IGALENS. Jacques, *Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH*, revue de gestion des ressources humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p3.

3.2 L'implication de la culture dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat

La norme ISO 10018 : 2012 spécifie bien que pour l'efficacité du SMQ, il est nécessaire que les dirigeants participent activement à la réalisation des objectifs d'implication et de compétence du Personnel.

Il est clairement indiqué, par la norme suscitée, que les dirigeants doivent démontrer leur engagement dans l'implication et la compétence du personnel. En ce sens, la Direction doit veiller à définir leurs responsabilités et autorités. Elle doit, aussi, déterminer les exigences de compétences du personnel, telles que les connaissances, savoir-faire et comportement, tout en faisant la promotion de la communication. D'un point de vue opérationnel, les responsables organisent les ressources pour atteindre un résultat tout en engageant le personnel dans l'organisation. Pour ce faire, ils doivent reconnaître la nécessaire implication responsable des employés. Ainsi, l'encadrement est censé fournir aux employés une explication de leurs rôles et devoirs.

3.3 Flexibilité au travail

La flexibilité du travail est l'un des moyens permettant à une entreprise de s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement. Cette flexibilité est une des composantes de sa réactivité industrielle. Elle implique toutes les ressources de l'entreprise et en particulier son personnel, par ses modes de gestion des ressources humaines. La flexibilité du travail promettent la culture organisationnelle au sein de l'entreprise ou de la société, pour s'adapter aux contraintes du marché.

J. IGUALENS met en évidence, l'importance du rôle de la GRH dans le développement de la flexibilité. A ce titre, il considère le système de RH comme la source du potentiel de flexibilité, grâce au développement des potentiels humains, tout en encourageant l'initiative et l'autocontrôle, et la responsabilité du changement transférée aux salariés¹. Quant aux auteurs R. BOYER et J.P. DURAND, ils placent la polyvalence au centre du déploiement de la flexibilité du travail et la définissent comme la combinaison d'un ensemble de pratiques, telles l'aptitude à occuper des postes de travail variés, le recours à la formation générale et technique, l'intéressement des salariés à la qualité². Ici, on entrevoit, nettement, que la flexibilité n'est pas qu'une qualité/aptitude/don intrinsèque au travailleur, mais qu'elle peut

¹ IGUALENS.J., *La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi*, Edition Dunod, Paris, 2002, p88.

²BOYER.R et DURAND.J.P., *L'après fordisme*, Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998, p47.

être renforcée par le recours à la formation, tout en activant des techniques de motivation et en favorisant une culture d'entreprise, visant l'adhésion des salariés à la nécessité des changements organisationnels¹.

3.4 L'implication de la culture dans le SMQ via la communication

La communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. Elle apparaît à travers les réseaux (réseautage) comme un moyen très efficace de partage d'informations, de connaissance et d'idées. On distingue deux types de réseaux ; Réseau ouvert : (consacré au partage des connaissances) et Réseau fermé : (consacré à l'obtention de résultats)².

On retrouve cette exigence de communication dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9004-2000, la responsabilité de cette communication repose en premier lieu sur la direction. Dans son chapitre (5.5.1) « responsabilité et autorité », la norme ISO 9001-2008 stipule que « la direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'entreprise ». Ainsi, lors de la mise en place d'un système de management de la qualité, la communication interne³ dans l'entreprise prend plusieurs aspects :

- Réunion de sensibilisation au projet de certification à travers la définition des objectifs, la mise en place des étapes et la rédaction d'un planning.
- Diffusion au personnel d'une feuille d'information sur le projet qualité.
- Formation aux principes et outils de la qualité.
- Mise en place d'informations dans l'intranet de l'entreprise sous forme de répertoire avec le contenu du SMQ ; répertoire avec les modèles de documents et plans types ; arborescence pour stocker les enregistrements).

De ce fait, La communication est une mission importante dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Elle facilite la période de changement, qui survient lors du passage à la qualité, et aide les salariés à résoudre les problèmes et à prendre les initiatives sur des faits tangibles⁴. Et, ses différents outils d'identité et d'intégration : l'écrit, l'oral,

¹BELBACHIR Mohamed Ahmed, *La Flexibilité de l'entreprise : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr- Tlemcen, 2010-2011, p.206.

²Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012, p21.

³ PINET. Claude, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001*, AFNOR, France, 2006, p52.

⁴ YAKOUBI. Khelifa, *L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité*, Mémoire de Magister, option management, université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008, p116.

Technologie d'Information et Communication (TIC), peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.

3.5 L'implication de la culture dans le SMQ via la formation

La contribution de la culture dans le SMQ, à travers la formation, induit :

- Développement d'une culture d'entreprise et faire vivre certaines valeurs en son sein.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Association de la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation. Et, faisant que les salariés se rencontrent lors des formations, de sorte à les aider à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.
- L'amélioration des relations humaines et du leadership. Ainsi que, la diffusion de la gestion, par la participation générale aux cercles de qualité¹.
- L'apprentissage de la philosophie et des procédures du management de la qualité par le personnel, qui ont pour but l'acquisition des compétences nécessaires, pour résoudre les problèmes.
- La réalisation des gains réels pour l'entreprise, par un bon choix de thèmes et à l'aide des outils de management de la qualité les plus simples.

En conclusion pour cette première section, nous pouvons préciser que selon les experts de l'ISO, le succès de cette démarche dépend de la vision qu'ont les collaborateurs de l'organisation et des processus liés aux besoins du client. Pour maintenir cette correspondance, il faut agir sur plusieurs composantes : la direction, les processus, les structures,... La culture organisationnelle constitue ainsi une "poignée" importante pour chaque manager. Notons que la démarche de progrès a promu la qualité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Dans cette section, nous avons pu préciser les conditions structurelles d'implication de la culture dans le SMQ. Plus précisément, en procédant par une analyse centrée sur les Ressources Humaines, nous avons défini les processus et domaines d'implication de culture dans le SMQ.

¹ SINI. Khadidja, *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité*, Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2007-2008, p 169.

Section 2 : Conditions opérationnelles d'implication de la culture dans un SMQ et leurs modes de mobilisation

La démarche qualité a progressé avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles techniques et souvent de nouveaux modes d'organisation (revisite des processus). La mise en œuvre d'une démarche efficace nécessite des actions à différents niveaux pour favoriser le changement dans une double approche : les personnes et le système organisationnel. Elle exige un environnement dans lequel les RH participent activement à la planification, et exercent une influence sur les décisions et actions qui affectent leurs activités.

Pour assurer cette implication efficace à tous les niveaux, il est exigé d'identifier, de développer et d'évaluer les **compétences et connaissances organisationnelles requises**. Cela s'accompagne, par des changements culturels et organisationnelles qu'il est nécessaire d'accompagner à travers les modalités d'action comme **la formation** des personnels et **la communication-information**, que l'on juge importantes. En effet, la vraie valeur d'une entreprise repose sur la mobilisation de son personnel qui est essentielle dans les normes ISO 9000. C'est ce que nous tenterons de montrer dans un premier temps. Puis, dans un second temps, nous présenterons les modes de mobilisation opérationnelle.

1. Condition opérationnelle d'implication de la culture dans un SMQ (Nos hypothèses)

Ce point traite les conditions opérationnelles d'implication de la culture organisationnelle dans le management de la qualité à travers, la communication-information et la formation.

1.1 Transmission de la culture dans le management qualité à travers la formation

Un système efficace, se construit sur des processus fiables, dont l'objectif principal reste la satisfaction des clients. La pratique l'a démontré. Quelle soit petite ou grande, toute organisation est largement gagnante lorsqu'elle travaille avec un système de management focalisé sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. C'est le défi que doit relever chaque entreprise en proposant des **formations** visant à fournir et de développer **les connaissances, Les compétences** et les comportements pour répondre aux exigences.

1.1.1 Notion de formation dans ISO

La concurrence actuelle existante dans les différents secteurs d'activités, redéfinit la place des entreprises. Les salariés doivent impérativement avoir des compétences qui s'adaptent rapidement à l'évolution de leur poste de travail¹. L'ISO a consacré une norme à la formation, l'ISO 10015 parue en 1999², intitulée « *Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation* ». La présente Norme internationale définit des lignes directrices destinées à aider les organismes et leur personnel lorsqu'ils traitent des questions en relation avec la formation. Cette même norme a été révisée et confirmée pour la dernière fois en 2005, intitulée à présent « *Management de la qualité -- Lignes directrices pour la gestion des compétences et la formation* ». Par conséquent, cette version reste à jour. Et elle définit la formation comme étant un « *processus visant à fournir et de développer les connaissances, les compétences et les comportements pour répondre aux exigences* »³.

Le rôle de norme ISO 10015, est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins en matière de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats. Aussi, cette même norme guide les entreprises dans le pilotage et l'amélioration du processus de formation afin d'en réaliser les objectifs. D'une manière générale, l'ISO 10015 met l'accent sur la contribution de la formation en tant que facteur de progrès et a pour finalité d'aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

Parallèlement à cette norme ISO 10015, la norme ISO 9001, distingue deux types de formation « *le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience* »⁴. Il s'agit :

- **La formation initiale** : c'est la formation de départ sur laquelle les employés vivent leur première expérience professionnelle.
- **La formation professionnelle** : c'est la formation continue, à long terme, qui permet aux employés de développer leurs connaissances et savoir-faire, tout en étant en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

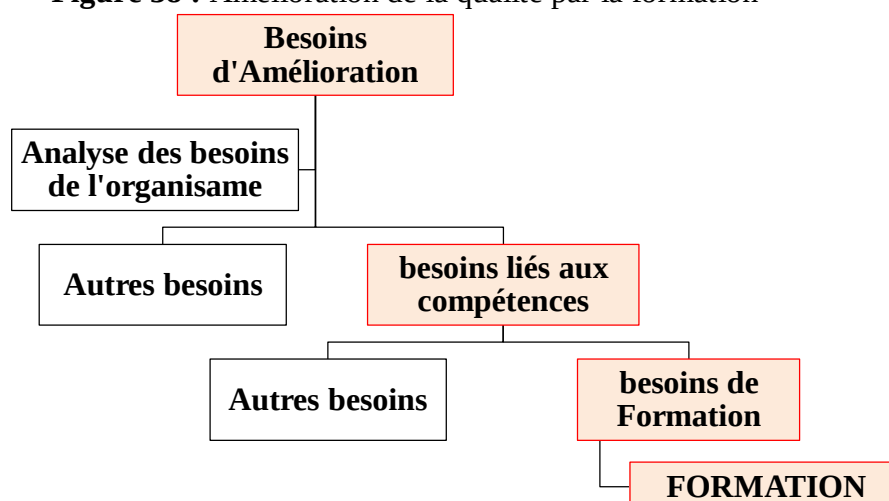
¹ H. Valentine, *la formation une nécessité, pour l'entreprise*, article publié le 11/2013, copyright 2014, disponible sur : <http://formation-actus.fr/la-formation-une-necessite-pour-les-entreprises/>; consulté le 08/12/2017 à 11h02.

² Le dernier examen de cette norme date de 2005. Cette édition reste donc d'actualité.

³ Norme Internationale ISO 10015 : 1999, « *Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation* », édition ISO, 1999 (Le dernier examen de cette norme date de 2005. Cette édition reste donc d'actualité).

⁴ Norme internationale ISO 9001 :2008, « *Systèmes de management de la qualité –Exigences* », Quatrième édition, ISO, 2008/11/15, p6.

Figure 38 : Amélioration de la qualité par la formation



Source : Norme Internationale ISO 10015 : 1999, « *Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation* », édition ISO, 1999, disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:fr>, consulté le 08/12/2017 à 17h. (Le dernier examen de cette norme date de 2005. Cette édition reste donc d'actualité).

1.1.2 La nécessité de la formation

Ce n'est plus une vaine promesse, la promotion interne est ancrée dans la culture d'entreprise. Et, organiser la montée en compétences de ses collaborateurs est devenu un élément incontournable de la stratégie des entreprises. Une impérieuse nécessité, pour qui veut envisager l'avenir sereinement. En effet, les besoins en formation sont omniprésents dans le cadre du management qualité. Combler ces besoins sert à renforcer l'implication, à améliorer le leadership, à apprendre à résoudre les problèmes liés aux processus de production et à la satisfaction des clients, et enfin, à combler les écarts entre compétences réelles et compétences requises. La formation est donc à la base de la plupart des améliorations de performance¹ :

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;

¹TOUMSIN. Christophe, *la formation en entreprise : enjeux et stratégies* , séminaire d'échange des pratiques , 2^e passerelle a horaire de salle management international, en mai 2005, P4, in Academia.edu disponible sur : http://www.academia.edu/35332335/SEMINAIRE_DECHANGE_DES_PRATIQUES consulté le :07/01/2018 à 19h.

- enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement. Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances¹.

La norme ISO 10018 : 2012 formule les avantages du processus de formation efficace sous forme, d'amélioration du degré d'accomplissement et de la satisfaction au travail. Cela conduit à, l'amélioration de l'attitude et de la motivation. Aussi, cette même norme explique que l'amélioration des compétences telle que la communication conduit à l'amélioration de la qualité des produits et à un meilleur service à la clientèle. Pour l'entreprise, cette amélioration conduit à une meilleure compétitivité ainsi qu'à une meilleure rentabilité².

1.1.3 Les démarches de formation

La première étape consiste à identifier les besoins en formation. Quelques démarches sont possibles pour recenser les demandes et les besoins³, à savoir :

1.1.3.1 La démarche ascendante

Le recensement est fait au niveau individuel et ensuite traité pour l'élaboration d'un projet global de formation. En général, le responsable de formation ou le responsable des ressources humaines met à la disposition des salariés des catalogues de formation ainsi que des propositions de la direction. Ensuite, ces documents remontent pour élaborer le projet global. Une fois le choix effectué, un lien est fait entre les compétences requises et les compétences acquises.

On dit de cette démarche qu'elle est ascendante car on constate un certain nombre d'allers et retours qui vont traduire les grands choix de la direction générale et surtout du personnel.

1.1.3.2 La démarche descendante

Les projets sont définis au niveau central, toujours en lien avec la stratégie et les changements attendus. Des projets de formation sont élaborés et ensuite déclinés au sein des processus et en finalité auprès de chaque individu. Ils proviennent à la fois :

¹MARTORY.B, CROZET.D, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Ed. Dunod, Paris, 2002, p.89– 90, IN TOUMSIN. Christophe, *la formation en entreprise : enjeux et stratégies*, séminaire d'échange des pratiques, 2^e passerelle a horaire de salle management international, en mai 2005, P4.

² Norme internationale ISO 10018 : 2012, « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* », publiée en Suisse, 2012, p20.

³TOUMSIN. Christophe, *la formation en entreprise : enjeux et stratégies*, séminaire d'échange des pratiques, 2^e passerelle a horaire de salle management international, en mai 2005, P4, in Academia.edu disponible sur : http://www.academia.edu/35332335/SEMINAIRE_DECHANGE_DES_PRATIQUES consulté le : 07/01/2018 à 19h.

- des décisions budgétaires ;
- des analyses sur les évolutions des métiers, de la gestion prévisionnelle des compétences ou de l'évolution des profils pour les années à venir.

Cette approche a l'inconvénient de demander un certain nombre d'allers et retours (questions et réponses entre la direction et les salariés) sans prise en compte réelle des attentes des salariés. De plus, les propositions ne font pas l'unanimité. Les formations qui seraient imposées sans l'aval et l'engagement de ceux qui en « bénéficieraient » auraient en effet peu de chances d'être fructueuses.

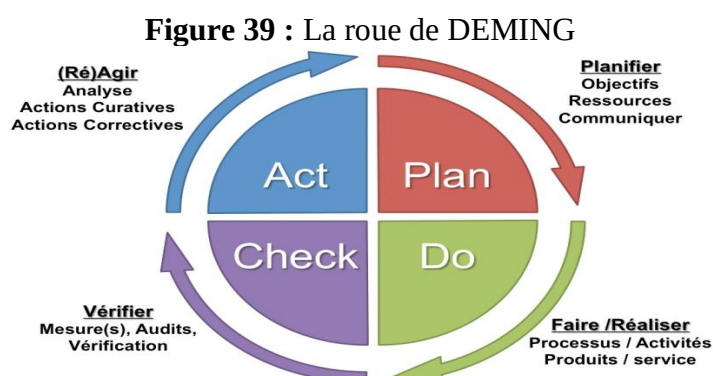
1.1.3.3 La démarche interactive

Ici, l'échange d'information et de demandes entre la direction et les salariés est plus efficace. À partir des attentes de tous, est établi un plan efficace. L'adhésion est totale. Le sens et la finalité sont compris de tous.

1.1.4 Place de la formation dans le SMQ à travers le PDCA

La démarche qualité a été illustrée selon DEMING, à travers une roue qui donne une vision d'ensemble sur le cycle des actions devant aboutir à un produit de qualité. A travers sa roue, DEMING développe sa vision/perception, selon laquelle les dirigeants et les RH en faisant simplement de leur mieux, n'aboutiront qu'à une impasse, et que l'amélioration continue est le fruit d'un effort commun pour apprendre comment modifier les différentes façons de faire ou d'agir¹.

Les principales phases de ce processus sont démontrées dans le sigle « **PDCA** » avec la signification de chaque lettre démontrée dans la figure suivante :



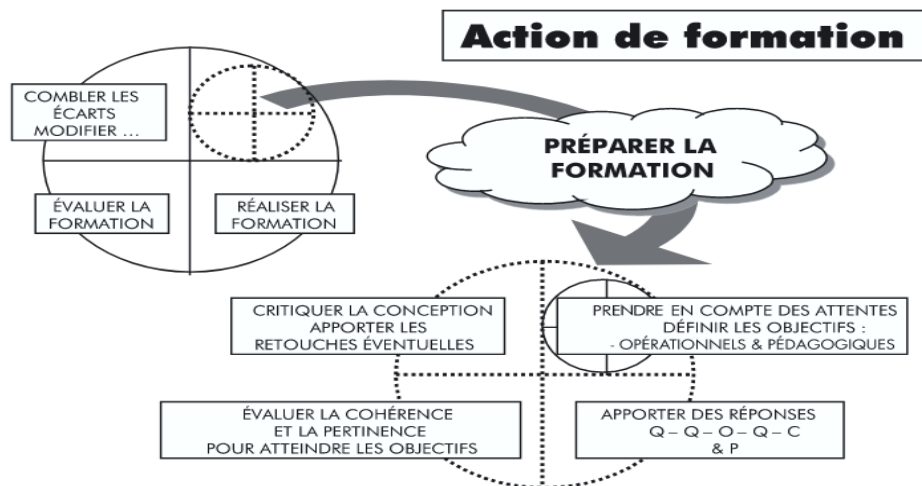
Source : Etabli à partir de LE BOTERF. Guy, BARZUCCHETTI. Serge, VINCENT. Francine, *Comment manager la qualité de la formation*, 2ème édition, Les éditions d'Organisation, France, 1995, p 139.

¹ SHIBA. Shoji, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003, p478.

Signalons que, la roue de DEMING peut être appliquée à tout processus nécessitant une amélioration. De la sorte, on peut alors parler du caractère fractal du PDCA, applicable à tous les niveaux de l'entreprise où chacun devrait se considérer comme une petite roue motrice et se sentir porteur d'un atout de l'entreprise pour la mise en œuvre des objectifs majeurs de l'entreprise. Ainsi, on fera dans ce qui suit une déclinaison fractale de chacune des phases PDCA : Cas d'une action de formation

- PLAN : préparer la formation
- DO : réaliser la formation
- CHECK : évaluer la formation
- ACT : combler les écarts, modifiés...

Figure 40: Action de formation



Source : CHARDONNET. André et THIBAUDON. Dominique, *le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management. édition d'organisation.* 2003. ISBN : 2-7081-2839-6. P56.

A. Plan (planifier ou préparer)

Cette phase débute par caractériser le système client et positionner le prescripteur de formation. Dans ce sens, les individus apprennent volontiers quand ils ont clairement pris connaissance des désirs du client. Ce concept est appelé « market-in », basé sur le fait que le travail consiste à satisfaire les exigences du client, il éloigne de l'esprit des individus la perception de devoir s'acquitter simplement de leurs tâches¹. Aussi, la formation doit apparaître par l'expression claire des objectifs généraux, en identifiant la contribution de la formation puis en définissant les objectifs opérationnels et pédagogiques. Ensuite, la direction doit définir les besoins de formation en référence aux compétences acquises, rédiger les

¹ SHIBA. Shoji, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003, p 487.

cahiers des charges, recruter et préparer les formateurs, construire les dossiers pédagogiques et enfin réunir et confectionner les outils et matériels pédagogiques¹.

B. Do (réaliser ou exécuter)

Cette deuxième phase consiste à assurer les sessions et séances de formation. Les formateurs donnent une place importante aux exercices pédagogiques dans toute conception de formation en confrontant les apprenants à des conditions réelles dans le cadre d'un environnement artificiel. En effet, les expériences vécues à travers les exercices apportent à l'apprenant un acquis réel et un enrichissement certain lui permettant de s'affirmer vis-à-vis des difficultés lors de l'accomplissement de son travail. La réalisation de la formation vient appuyer les objectifs généraux cités dans l'étape précédente et fait en sorte que tous les apprenants :

- sachent parfaitement ce que « démarche qualité » veut dire.
- mesurent la qualité de tous les produits/services et à tous les niveaux du processus de production.
- maîtrisent les concepts de la normalisation et pourront recevoir tout organisme certificateur.
- sachent calculer les coûts de la non-qualité et pourront proposer des solutions.
- apprennent les règles essentielles du travail en groupe².

C. Check (vérifier ou contrôler)

L'évaluation de la formation s'effectue en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes qui doivent prendre en compte l'évaluation en termes de compétences accrue des RH, puis l'évaluation du processus de formation lui-même. Ainsi, l'évaluation de la formation débute par la validation des connaissances et savoir-faire acquis (ceci peut aller de l'estimation imprécise à une note chiffrée) lors de la formation et s'assurer qu'ils ont bien été transformés en compétences mises en œuvre. Ceci peut s'effectuer à partir de trois pratiques types d'évaluation suivantes :

- L'évaluation opérationnelle : déterminer l'influence de la formation sur les performances de l'entreprise en analysant les dysfonctionnements.
- L'évaluation des pratiques professionnelles : déterminer le fonctionnement de l'entreprise en étudiant la capacité des RH à savoir prendre en compte, de façon pertinente, les critères souhaitables de réalisation de leur activité professionnelle.

¹ LEBOTERF. Guy, BARZUCCHETTI. Serge, VINCENT .Francine, *Comment manager la qualité de la formation*, Les éditions d'Organisation, 2ème édition, France, 1995, p 139.

² SEDDIKI. Abdallah, *Management de la qualité*, Ed. OPU, Alger, 2004, p373.

- L'évaluation des compétences : évaluer les connaissances, savoir-faire et attitudes soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement en mesurant la bonne réalisation des tâches qui atteste l'assimilation de la formation¹.

Ensuite, l'évaluation du processus de formation afin d'améliorer les futurs plans de formation, s'effectue en vérifiant que :

- La réponse de la formation est conforme aux attentes formulées dans le cahier des charges.
- Le développement des compétences a un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

L'évaluation peut aussi s'effectuer à l'entrée, c'est-à-dire pour une sélection (avant la formation) par rapport au niveau escompté. Cette pratique est souvent utile dans la mesure où elle permet de réunir les futurs apprenants dans des groupes aux compétences homogènes. L'évaluation finale quant à elle vient infirmer ou confirmer tout le cursus de formation².

D. Action (améliorer)

L'amélioration de la formation se fait elle aussi en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes doivent être améliorées. Suivant ce principe, la mission des RH consiste à effectuer à la fois le travail quotidien et le travail d'amélioration. C'est l'abandon de l'approche hiérarchique taylorienne, exigeant des cadres et des spécialistes de la qualité pour le travail d'amélioration. Ainsi, les RH se voient donner la liberté de s'améliorer au lieu d'en recevoir l'ordre³.

En deuxième lieu, l'amélioration doit toucher le processus de formation⁴ lui-même. Ainsi, le fait de compléter les objectifs généraux de la formation engage leur amélioration. Les objectifs généraux de la formation décrivent des comportements, concrets et observables au niveau opérationnel, des apprenants à l'issue de la formation. Ainsi, l'impact de la formation doit être immédiatement visible à travers la diminution des conflits, la résorption

¹CHAMINADE. Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p 460-p461.

²SEDDIKI. Abdallah, *Management de la qualité*, ed. OPU, Alger, 2004, p387-p388.

³SHIBA. Shoji, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003, p 486..0

⁴DAHLAB. Ania, *Audit des pratiques de formation et de développement des compétences*, Co-auteur DEBBAL. dehbja, dans la 3ème édition du congrès international de l'économie de la connaissance et de l'immatériel (CIECI) 2018 sur le thème : Capital immatériel et création de richesses en Afrique et dans les Pays de la zone MENA : Quel nouveau modèle de développement pour le Maroc ? Axe de la thématique : Audit et contrôle de gestion du capital immatériel (Axe N°33) , les 5 & 6 juillet 2018 à la faculté multidisciplinaire d'El Jadida , Maroc . P5.

continue de l'absentéisme et la remise en cause des coûts du non qualité et leur amélioration doit se faire de manière continue¹.

1.2 Transmission de la culture dans le management qualité à travers la communication-information

Lors de la partie sur l'engagement de la direction, nous avons énoncé que la direction se doit de se montrer à toutes les phases de la démarche qualité. Rien que lors du lancement, elle doit créer l'événement par une communication forte qui prouve ainsi le démarrage de la démarche qualité d'amélioration. Nous distinguons déjà, les prémices de l'importance de la communication dans la qualité. Progressivement, il semble que les acteurs se détachent de la qualité. Pourquoi ce désintérêt pour la qualité? La principale raison proviendrait d'un problème de communication-information.

La communication-information est une mission importante dans l'implication des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité ; ensuite, aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits². On retrouve cette définition de communication dans les paragraphes de la norme ISO 9000-2015 « Une communication interne (c'est-à-dire à tous les niveaux de l'organisme) et externe (c'est-à-dire avec les parties intéressées pertinentes) *planifiée et efficace renforce l'implication du personnel et sa compréhension du contexte de l'organisme; des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes; du SMQ.* »³. Les méthodes et techniques de communication-information servent à 3 niveaux:

- **Mode relationnel** : dynamisation des échanges entre salariés;
- **Mode politique**: distribuer les orientations, les objectifs.
- **Mode culturel**: construction d'un ensemble de perceptions et de pratiques; à travers des modalités comme la formation et la communication ...

¹SEDDIKI. Abdallah, *Management de la qualité*, ed.OPU, Alger, 2004,, p365.

² Alain LABRUFFE, *Communication et qualité*, AFNOR, Paris, 2003, p10.

³ Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO, France, 2015. (Point 2.2.5.5).

1.2.1 La communication-information et qualité

La qualité n'est pas un objectif en soi, le management de la qualité vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise, et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité, vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise. Ainsi, l'information est devenue une ressource stratégique pour l'entreprise, au même titre que le personnel et les ressources financières. Elle est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise et de sa démarche qualité.

Selon Alain Claude NGOUEM « *l'importance de l'information pour l'entreprise tient au fait qu'elle est la composante reliant tous les éléments des environnements internes et externes de l'entreprise* »¹.

Les résultats de nos enquêtes et lecture, ont révélé que, le SMQ permet de développer des méthodes de communication à l'aide de différents outils intégrés, et favorise le travail en groupe à travers des réseaux l'intranet et l'extranet impliqué au sein de l'organisme. Et, que la démarche qualité, est une étape cruciale pour l'entreprise qui permet, de promouvoir les changements au niveau de tous ses services, et d'accorder une place valorisante pour l'information et la mutation des TIC².

En effet, les normes imposent des exigences mais n'indiquent pas les moyens pour répondre à celles-ci. Des outils informatiques ont donc été créés afin d'aider les entreprises à fiabiliser leur SMQ, en plus des outils bureautiques classiques. Certains logiciels ne traitent que de la gestion documentaire, ou d'une partie du SMQ alors que d'autres tendent à traiter l'ensemble des processus spécifiés. De ce fait, l'introduction des TIC permet de mettre en place des processus qui nécessitent des interactions entre les savoirs individuels, afin de dégager de nouveau savoirs collectifs porteurs d'innovations dans l'entreprise. Et, vu la grandeur du profit que l'entreprise pourrait en tirer, les managers et les dirigeants les ont intégrés. Elles permettent de structurer l'organisation de l'information afin de répondre à ces grands principes.

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication (TIC), revêtent une importance primordiale au sein de la société. De ce fait, elles doivent être considérées comme un secteur stratégique contribuant dans une large mesure au développement économique et social. Elles offrent des opportunités extraordinaires en termes d'échanges, d'augmentation de la productivité et d'innovation. Elles sont définie comme suit: les

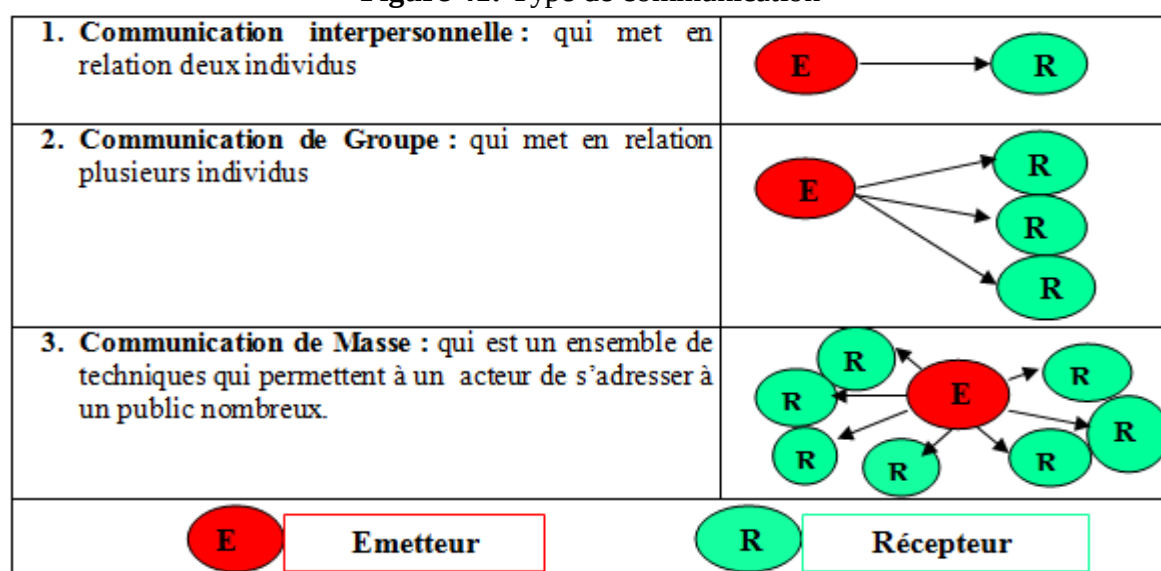
¹ NGOUEM. Alain Claude, *Nouvelle donne du système mondiale de l'information et redéfinition du développement en Afrique*, édition. Le Harmattan, Paris, 2006, p174.

² TIC : Technologies d'Information et de Communication.

technologies d'information et de communication (TIC), est l'ensemble des technologies mis en place pour manipuler, produire, faire circuler et permettre une meilleure diffusion de l'information. La fourniture de ces informations peut contribuer à l'amélioration des performances de l'organisme et implique directement son personnel dans la réalisation des objectifs qualité. Il est souhaitable que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les personnes de l'organisme dans le but de les impliquer.

Octave GELINIER définit la communication comme étant « *Un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupes d'individus), constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie* »¹. Il convient, à travers cette définition, de distinguer trois formes de communication comme le montre la figure ci-dessous :

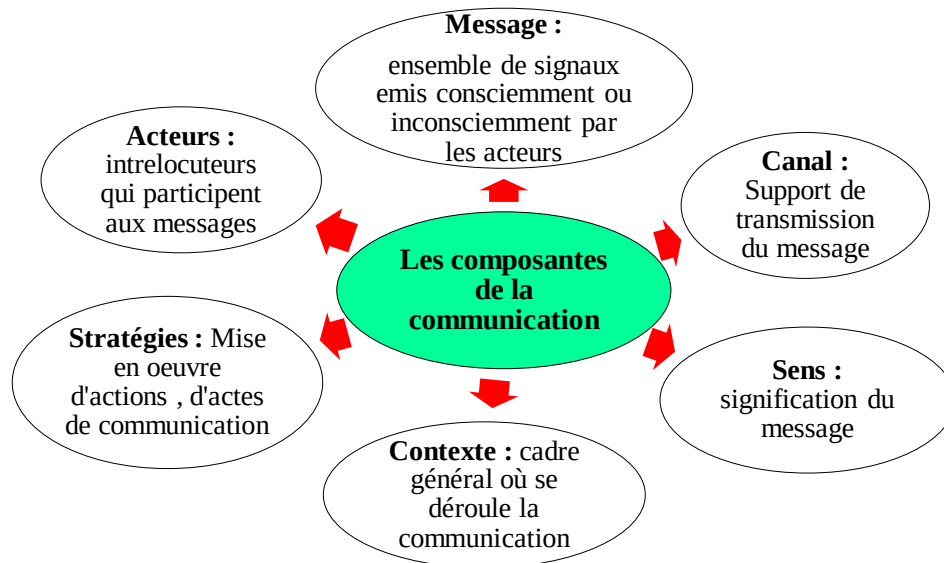
Figure 41: Type de communication



Source : MAXICOURS, *Information et communication*, disponible sur : <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204818.html> consulté le 03/06/2018 à 15h45mn

¹ GELINIER. Octave, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Les éditions d'organisation, France, 1990, p239.

Figure 42 : Les composantes de la communication



Source : MAXICOURS, *Information et communication*, disponible sur : <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204818.html> consulté le 03/06/2018 à 15h45mn

Ainsi, la communication est d'abord une perception et implique la transmission d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu (ou un groupe d'individus) récepteur. L'information en retour ou la rétroaction boucle l'ensemble du processus de communication et permet aux interlocuteurs de vérifier leur compréhension du message¹.

De ce fait, en reprenant les propos de Nicole AUBERT : la communication devient un processus d'information élaborée par le traitement des données (éléments saisis à l'état brut), transmise par l'émetteur et perçue par le récepteur. « *La communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échanges, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes* »².

Bien que, notre intention ne soit pas d'étudier la communication dans toute son intégralité, loin s'en faut, on doit quand même rappeler l'apport dans ce domaine par l'Ecole de Palo Alto, qui distingue la communication analogique traduisant la relation entre deux personnes et la communication digitale exprimant le message et le contenu que l'on veut faire passer. Or, le contenu et la relation doivent coexister et compléter les deux modes de communication pour qu'il y ait cohérence. Ceci rejoint le souci de l'efficacité de la pratique de la communication dans un environnement qualité nécessitant, une précision constante de l'information et de sa compréhension (procédures qualité strictes), la mise à niveau et la

¹ BOUHAFS. Abdelkrim, *La communication de l'entreprise: comment dire aux uns et aux autres*, Edition HOUMA, Alger, 2007, p19-p22.

² AUBERT. Nicole, *Diriger et motiver*, 2ème édition, éditions d'Organisation, France, 2002, p87.

correspondance lexicologique de deux salariés de niveaux différents (cadre/ouvrier qualifié) ou de compétences différentes (cadre de production/cadre de services de soutien)¹. Nous pouvons citer les moments propices pour des communications:

- Lors de l'accueil de nouveaux embauchés;
- A l'occasion d'une redéfinition d'objectifs;
- A propos d'événements liés à la vie des salariés (mariage, promotion);
- Quand on en ressent le besoin en termes de climat relationnel.
- Enfin, lors de tous les changements organisationnels.

Fadila SAID MAHMOUCHE présente huit règles, qui acheminent vers une communication efficace dans l'entreprise, qui sont:

Tableau 19: Huit règles qui acheminent vers une communication efficace

Huit règles qui acheminent vers une communication efficace
☒ Apprendre à écouter avec plus de concentration : apprendre à écouter laisse moins de place à une mauvaise interprétation et jugement, et participe à éviter les situations conflictuelles. La fonction d'écoute c'est aussi se concentrer sur ce que dit l'interlocuteur au niveau verbal, physique et émotionnel.
☒ Ecouter l'autre, puis essayé de le comprendre : afin de mieux comprendre son interlocuteur, il faut se débarrasser des idées préconçues, des filtres personnels, des suppositions, des jugements et des croyances qui déforment le discours et l'interprétation.
☒ Un discours adapté et adéquat : l'interlocuteur doit faire l'effort d'adapter son discours avec chaque catégorie, prenant en compte les différences intellectuelles, les compétences, les expériences, les aspects psychologiques, etc.
☒ Respecter l'interlocuteur : respecter l'interlocuteur en le laissant finir son discours sans l'interrompre, ne pas anticiper ses phrases et être patient.
☒ Rendre le travail communicant : dépasser la logique information qui prône objectivité et précision et favoriser la communication subjective et implicite, car participer au dialogue est plus important que le message.
☒ Positiver : Prendre ce qui est dit de façon aussi positive que possible, et éviter de lancer des critiques, d'offenser et d'être désagréable.
☒ Développer la pratique de confiance et du respect mutuel chez le responsable.
☒ Développer la parole et le para-verbal : ne pas rompre le dialogue, de façon définitive, et cultiver la patience et l'ouverture. Faire en sorte que le para-verbal soit (mimiques, gestes, ton de la voix...) soit en cohérence avec les paroles.

Source : SAID MAHMOUCHE. Fadila, *Communiquer efficacement en interne*, Edition EL OTHMANIA, Alger, 2006 p262-p265.

Si toutes ces règles de correspondent au déploiement efficace de la communication interpersonnelle et groupale d'un SMQ, il n'en demeure pas moins que la règle 5 (voir le tableau ci-dessus), doit être exclue de notre champ d'application car la précision du message est plus importante que la forme du dialogue (qualité signifie avant tout précision et

¹JOSIEN. Michel, *Techniques de communication interpersonnelle*, Edition Eyrolles, Paris, 2007, p17-p18.

application rigoureuse des procédures). Ainsi, nous pouvons rappeler l'importance de la communication-information :

- La communication mène au management participatif qui représente un partage de informations pour l'action;
- Plusieurs problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer;
- L'insuffisance de l'information génère de l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social. Le manque de donnée est source de rumeur;
- Faire accepter aux salariés les règles, procédures et normes de l'entreprise (ISO) ;
- la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre ;
- Prise de décisions adéquates par le personnel, s'adapter en permanence aux aléas, être autonome et efficace à son poste de travail ;
- l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités ;
- définir les responsabilités et évaluer les réalisations,
- l'adhésion à des valeurs, à des projets communs et la solidarité de tous.

1.2.2 Types de communication-information liés au déploiement de la qualité

Il existe trois types de communication-information liés au déploiement de la qualité qui reposent sur les techniques suivantes :

1.2.2.1 Techniques de communication-information ascendantes

Précédemment, nous avons vu que, le déploiement de la qualité nécessite de passer par la pratique effective du management participatif. Or, ce dernier repose, particulièrement sur les techniques d'informations ascendantes suivantes : audit/diagnostic, enquête professionnelle, questionnaire, réunions de groupe, boîte à idées/suggestions, cahier de réclamations, communication référendaire (avis des salariés soumis au vote avant prise de décision de la Direction), management by wandering around (visites régulières de collecte d'informations par la Direction dans les ateliers), hot-lines (numéro vert/gratuit, site internet à disposition des clients non satisfaits)¹.

¹ LABRUFFE. Alain, *Communication et qualité*, Afnor, France, 2003, p101.

1.2.2.2 Techniques de communication-information descendantes

Cependant, on ne négligera pas les techniques d'informations descendantes, d'autant plus que les responsabilités managériales de la Direction ont été formalisées par les normes ISO 9000. On retiendra, parmi ces techniques, celles relatives au renforcement et à la dynamique du management de la qualité, à savoir : la participation de la Direction et/ou cadres supérieurs au comité pilotage/qualité, la diffusion de l'information par le responsable qualité, les réunions d'échanges diagonales/transfonctionnelles, le déploiement du projet/qualité, la Charte de la qualité, le Manuel de la qualité, le livret d'accueil/recrutement, journal et/ou revue d'entreprise, affichage systématique des informations techniques, assemblées générales régulières d'informations stratégiques, moyens audio-visuels/visioconférence, site web d'information actualisée à usage interne et externe/clients, réseau intranet d'accès et d'échanges d'informations opérationnelles, réseau extranet/information intégrée à destination des fournisseurs.

1.2.2.3 Techniques de communication-information groupales

Au-delà de ces types de communication-information interpersonnelle ou collective, on retiendra particulièrement le rôle important de la communication groupale dans le déploiement du SMQ. Dans ce cadre, la conduite de réunion, dans le management de la qualité, s'avère vitale pour enregistrer et diffuser les informations, de manière efficace. A cet effet, on doit veiller à préparer soigneusement, organiser et animer les réunions dans de bonnes conditions. Il s'agira de développer des méthodes d'action/communication optimales pour résoudre un problème ou recueillir des informations créatives. Par conséquent, pour rendre une réunion efficace, on doit maîtriser le contenu exprimé et le comportement participatif/constructif des membres, par des techniques adaptées et éprouvées¹.

1.2.3 Intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le SMQ

Le développement des technologies de l'information et de la communication introduit des changements importants au niveau de l'entreprise. Elles bouleversent le système d'information et révolutionnent les relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires et modifient les rapports avec les consommateurs, en abolissant les distances et en bénéficiant de plus de temps. Leur but n'est pas de remplacer les rencontres physiques mais plutôt d'enrichir

¹ LABRUFFE. Alain, *Communication et qualité*, Afnor, France, 2003, p101-p126.

et de multiplier les échanges et d'en faire un moyen de réactivité qui devient l'arme absolue pour l'entreprise. La quasi-totalité du SMQ peut-être informatisée pour plus de réactivité et de fiabilité, notamment sur les thèmes qui suivent

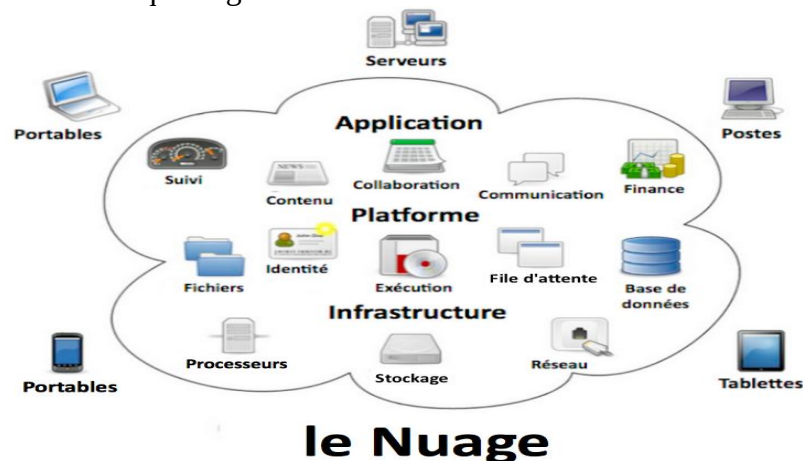
- **Processus** : Les processus peuvent être gérés au travers de logiciels permettant :
 - **La modélisation des processus** : Obtenir une description des processus sous forme de schéma dynamique (cartographie des processus) et de "logigrammes". Les logiciels spécialisés veillent à l'interaction entre les processus et facilitent les modifications du SMQ,
 - **Workflows du SMQ** (flux de l'information et sa validation). L'informatique permet désormais de gérer la circulation de l'information et surtout de rendre cette circulation fiable par les étapes de validation. Ceci implique que chaque étape d'un processus est renseignée et les acteurs identifiés.
- **Gestion documentaire** : Recourir à un outil informatique fiabilise la gestion documentaire. Un document renseigné devient un enregistrement contenant des données : la gestion des documents ; la gestion des enregistrements ; la gestion des documents externes ; veille et prise en compte des exigences réglementaires.
- **Relation clients et fournisseurs** : Pour travailler de manière efficace avec ses partenaires, il est nécessaire de les connaître. Les données les concernant doivent être regroupées et disponibles :
 - **Gestion de la relation client**. Les logiciels de CRM (Customer Relationship Management ou GRC Gestion de la Relation Client)¹permettent désormais à chaque collaborateur d'avoir l'information nécessaire sur le client (nombre de commandes, commandes en cours, règlements, lieu de facturation, lieu de livraison...) ;
 - Mesure de la **satisfaction** des clients, analyse des **réclamations** ;
 - **Evaluation, suivi des fournisseurs**
- **Pilotage** : Prendre des décisions nécessite d'avoir les bonnes informations au bon moment. C'est la récolte des informations qui permet à une équipe de direction de déployer une politique et une stratégie comme suit : engagement, politique et revues de direction ; constitution et analyse d'indicateurs / tableaux de bord.

¹ La gestion de la relation client (**GRC**), appelée également (**CRM**) (customer relationship) (customer Relationship Management) consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux ; c'est aussi une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié (Marketing spécifiques, adoptés à chaque cible), personnalisé ou one to one (Marketing individualisé). la GRC concerne essentiellement 3 fonctions : la vente ; le Marketing et le service ; support aux clients.

- **Contrôles, surveillance et mesures** : Gestion des contrôles, de la surveillance des mesures ; Gestion des équipements de contrôle, de mesure, d'essai et d'étalonnages.
- **Amélioration continue** : Chaque action d'amélioration doit être gérée comme un projet, faisant intervenir plusieurs étapes qui sont : Diagnostic et évaluations ; Gestion des audits et des évaluations ; Conduite d'actions correctives et préventives.

La communication-information, sert à rendre efficace la planification et la mise en place du SMQ à travers la sensibilisation et l'implication des RH¹. De ce fait, la mise en place du SMQ nécessite une communication efficace afin d'impliquer, fidéliser et motiver les RH et éviter par conséquent que l'entreprise ne se heurte à la résistance d'employés, non ou mal informés, de l'intérêt des changements décidés². Ainsi, la qualité s'obtient parce que l'information nourrit le réseau clients fournisseurs à chaque étape qui en détermine la démarche.

Figure 43: Aperçu schématique des grandes composantes des TIC, et du Cloud Computing tel qu'émergeant au début des années 2000



Source : www.goole.com

2. Mode de mobilisation opérationnelle

L'organisation est faite de couches ou contextes interconnectés. La couche centrale est formée par le système d'entreprise dans lequel les activités routinières sont réalisées. Cette couche est configurée comme une pyramide hiérarchique. La couche supérieure est celle des équipes de projet. Les membres proviennent d'unités différentes du système d'entreprise. Ils se voient assignée exclusivement à l'équipe de projet jusqu'à celui-ci soit achevé.

¹ TERRY. George R, FRANKLIN. Stephen G, *Les principes du management*, éd Economica, Paris, 1985, p412.

² SAID MAHMOUCHE. Fadila, *Communiquer efficacement en interne*, Edition EL OTHMANIA, Alger, 2006, p84.

Et finalement, nous avons la couche appelée base de connaissances/compétences. Qui réside au niveau des acteurs, des politiques, des procédures organisationnelles, de la structure de l'organisation et des normes socioculturelles. Cette couche n'existe pas en tant qu'entité organisationnelle. Elle fait partie de la vision d'entreprise, de la technologie et spécialement de la culture organisationnelle¹.

Cette partie a pour objectif, d'établir les modes de mobilisation opérationnelle de notre étude. Il sera réparti en deux axes essentiels à savoir l'approche organisationnelle et l'approche basée sur les compétences et connaissances.

2.1 Approche organisationnelle

Toute définition sera sans doute incomplète devant la complexité du phénomène à décrire mais elle aura le mérite de jeter les bases d'une description². Outre, le fait même de procéder à une approche organisationnelle, le terme organisation désigne le résultat de cette action : une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée, avance LIVIAN en 2005³, qui est loin d'être seul sur les traces de l'organisation.

La définition proposée par S. P. ROBBINS peut être retenue « *Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants (salariés, dirigeants, actionnaires,...)* »⁴. Cette définition montre qu'une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises. Les deux éléments essentiels de l'organisation sont d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

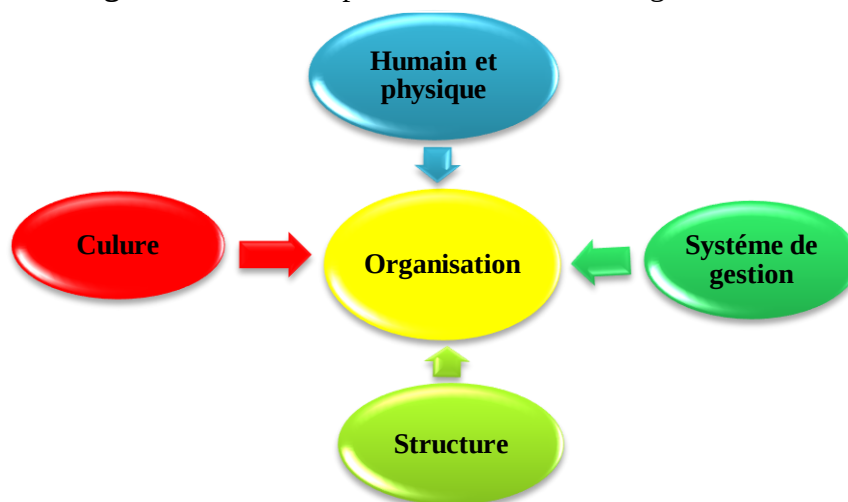
¹TEBOURBI Nadia, *organisation, apprentissage et performance*, document utilisé dans le cadre du cours RIN 4120, de la télé université en septembre 2000, P22.

²AUBER LOTARSKI. Angeline, *Le management des organisations*, chercheuse responsable du projet à l'université de Mons-Hainaut, Académie universitaire Wallonie Bruxelles Article de 15 pages en PDF 15pages p.2.

³ AMBLARD. Henri, BERNOUX. Philippe, HERREROS. Gilles , LIVIAN. Yves-Frédéric, *Les nouvelles approches sociologiques des organisation* , Paris, Seuil, 1996 (3e éd. complétée 2005) , volume 291pages .

⁴ AMBLARD. Henri, BERNOUX. Philippe, HERREROS. Gilles , LIVIAN. Yves-Frédéric, *Comportements organisationnels* Paris, Seuil, 1996, 3e éd. complétée 2005 , volume 291 pages, p3.

Figure 44 : Les composantes internes de l'organisation



Source: conçue par nos soins, inspiration du schéma du livre de AMBLARD. Henri, BERNOUX. Philippe, HERREROS. Gilles , LIVIAN. Yves-Frédéric, *Comportements organisationnels* Paris, Seuil, 1996 , 3e éd. complétée 2005 , volume 291 pages.

D'après la figure ci-dessus, les composantes de l'organisation sont en interaction permanente, assurée par une approche organisationnelle. Les personnes travaillent avec des équipements, sont intégrés dans l'organigramme et ont des objectifs et un ensemble de valeurs (culture) à respecter. Notons bien qu'à coté de cette dernière (la culture) un élément plus abstraits est également présent dans n'importe quelle organisation. Il permet notamment de rendre unique chaque organisation, il s'agit de la déontologie.

Ainsi, l'approche organisationnelle (appelée aussi « analyse stratégique » ou «sociologie de l'action organisée») désigne, une méthodologie et des concepts bien particuliers qui ont été développés par le groupe constitué autour de Michel Crozier et qui ont été formalisés dans les ouvrages suivants: L'acteur et le système, publié en 1977 par Michel Crozier et Erhard FRIEDBERG, puis dans Le pouvoir et la règle, ouvrage d'Erhard FRIEDBERG paru en 1993. Il s'agit de se doter d'outils d'analyse et d'interprétation permettant de comprendre ce qui rend possible la coopération entre des acteurs (individuels ou collectifs) et les processus par lesquels une situation d'interactions se stabilise . L'analyste doit identifier les arrangements que les acteurs ont développés et à partir desquels ils produisent et entretiennent des modes de fonctionnement collectifs (appelés aussi des jeux).

2.1.1 Caractéristique de l'approche organisationnelle

Deux traits permettent de caractériser cette approche organisationnelle:

- Premièrement, elle accorde une place prépondérante aux acteurs et donne ainsi la priorité à «l'agency» sur les structures. Ces dernières, qu'elles soient institutionnelles,

sociales ou cognitives ne sont toutefois pas ignorées ; elles exercent une action contraignante sur les acteurs. Mais ceux-ci en retour jouent avec elles, cherchent à les détourner, à les contourner, bref à conserver, voire à accroître leur marge de manœuvre. Cette autonomie relative s'exprime dans leurs comportements. C'est, par conséquent, de ces comportements que doit partir l'analyste pour repérer les marges d'action mais, aussi pour comprendre leurs sens, pour découvrir les « bonnes raisons » qui font que les acteurs se comportent comme ils se comportent et mettre à jour la rationalité limitée qui les anime.

Ainsi, les formes de rationalité qu'admet cette approche organisationnelle sont plurielles. *La rationalité est instrumentale*, quand les acteurs cherchent à défendre leurs intérêts ; *axiologique* quand elle peut être associée à des valeurs et à des normes ; *cognitive et culturelle* quand elle dépend de la perception que les acteurs ont de leur situation, mais aussi de leurs expériences passées, ou de leurs connaissances¹ ; *institutionnelle* quand elle est influencée par les structures formelles et les règles qui concourent à contraindre les comportements. La mise en évidence de la structure relationnelle de pouvoir permet de voir sur quoi se négocient les comportements et les modes de fonctionnement collectifs.

- Deuxièmement, cette approche privilégie les raisonnements inductifs basés sur des résultats empiriques et produit des théories fondées (grounded theory, cf. Glaser et Strauss 1967) :

C'est-à-dire « un cadre interprétatif qui se construit à partir du vécu des acteurs de l'espace d'action considéré »². Ainsi, les enquêtes ne sont-elles pas conçues comme des dispositifs permettant de vérifier (pour les infirmer ou les confirmer) des hypothèses formulées en amont : elles visent à utiliser le terrain pour découvrir les modes de fonctionnement collectifs à l'œuvre et leurs fondements. Ce travail empirique, qui repose essentiellement sur des entretiens menés avec les acteurs concernés, s'appuie sur des postulats méthodologiques forts présentés plus haut (des acteurs rationnels disposant de marges de manœuvre et exerçant du pouvoir les uns sur les autres) et les mobilise comme des outils heuristiques permettant de produire de la

¹BAUJARD, Corinne, *Gérer les connaissances pour tenir compte des nouveaux enjeux sociaux: Le cas de l'approche organisationnelle des pratiques de formation dans un contexte technologique*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2014 vol. xx,(49), 79-93. DOI : 10.3917/rips1.049.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2014-49-page-79.htm>

² FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993. p305.

connaissance sur l'objet étudié mais aussi, simultanément, de révéler des questionnements théoriques pertinents.

Ainsi, dans cette approche, il s'agit plutôt de repérer les mécanismes et les acteurs par lesquels les contrats ont pu être mis en place, d'identifier les phases qui se sont succédées, et les moments structurants. Puis une fois ces éléments établis, l'entreprise élabore une réflexion plus théorique permettant d'éclairer ses processus de changement et de les rendre intelligibles et ce, afin de réussir son projet.

2.1.2 La nécessité de l'organisation dans le management qualité de l'entreprise

L'élément capital, sans contestation possible, la bonne organisation d'une entreprise assure à celle-ci sa réussite. L'organisation ne peut donc se réduire à un modèle « type » de mise en place par la direction, c'est bien un ensemble de processus, de structuration de services, d'organisation et gestion des collaborateurs qui contribueront à réaliser les missions quotidiennes de manière la plus efficace.

Selon ISO9000 : 2015 « *Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs* »¹. Ainsi, la nécessité de l'organisation dans le SMQ, se retrouve dans le fait que, toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération. En concis, une bonne organisation permet d'aider l'entreprise de :

- Anticiper et traiter les problèmes rencontrés avec mise en place immédiates d'actions correctives adaptées,
- Économiser sur les dépenses inhérentes à la résolution de problèmes (financières, temps, stress ...)
- Conserver et retrouver toutes informations utiles très rapidement,
- Diffuser des informations aux équipes de l'entreprise pour mobiliser tous les acteurs d'un service en les motivant à atteindre l'objectif fixé (objectifs commerciaux, de gestion etc...)

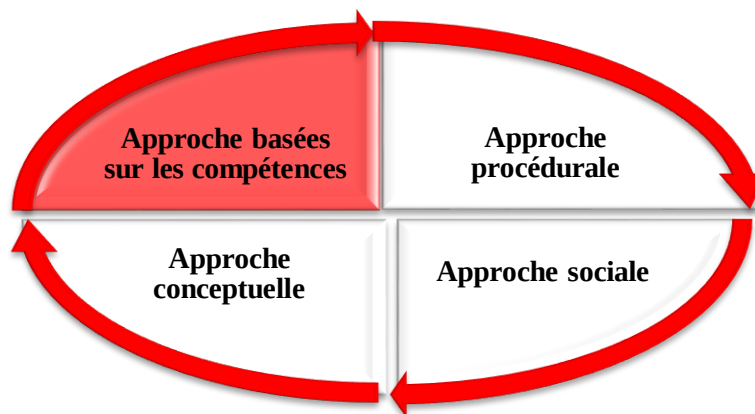
¹ Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO, France, 2015, point (3.5.3) ; Note 2.

- Faciliter la qualité et la rapidité des échanges internes (information, communication, produits, dossiers, données informatiques ...).
- **Motiver ses collaborateurs**
- **Aider l'entreprise à améliorer sans cesse et de manière harmonieuse son organisation.**

2.2 Approche basée sur les connaissances et compétences

La cartographie des **connaissances** servira d'instrument de présentation et d'analyse. Elles peuvent être regroupées en quarts classes : conceptuelle, sociale, procédurale et **approche basée sur les compétences**.

Figure 45: Approches de la cartographie des connaissances



Source : RIVARD.Lucie et ROY.Marie Christian, *gestion stratégique des connaissances*, les presses de l'université LAVAL , Canada, 2005, P56.

Cette partie sera répartie en deux axes essentiels à savoir, l'approche connaissances et l'approche basée sur les compétences.

2.2.1 Approche connaissances et qualité

Nous allons traiter dans ce qui suit, d'une des formes de la culture quiconsiste en l'approche basée sur la gestion des connaissances, à travers sa définition, ses modes de transfert, sa portée et son rôle au sein de la démarche qualité.

2.2.1.1 Notion de la gestion des connaissances (Knowledge Management)

Les développements et avancées des technologies d'information et de communication, couplés à la croissance des connaissances que ce soit tacites, explicites ou organisationnelles, se sont concrétisés par le développement de politiques de gestion des connaissances internes.

Le Knowldge Management sous l'abréviation du KM est définit, selon BOURDON.I et BOURDIL. M, comme «un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puissent les utiliser pour être plus efficaces et productifs dans leur travail»¹. Pour Gupta et al.², ce processus aide les organisations à trouver, sélectionner, organiser, diffuser et transférer une information et une expertise au sein d'une organisation pour supporter et améliorer la performance de ses activités.

MEZIANI M. en 2012, quant à lui, explique ce processus comme « un ensemble d'étape qui consistent à créer les connaissances ; c'est-à-dire réunir les conditions pour que les personnes puissent à y intégrer les connaissances qu'elles développent dans l'activité considérée. Puis, capitaliser ces connaissances »³, autrement dit, identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées afin de les rendre accessibles et explicites. Enfin, transférer ces connaissances à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'échanger, de comparer et d'évaluer les connaissances.

En effet, la connaissance est ancrée dans la culture, ou Encultured Knowledge, elle fait référence aux processus de partage des savoirs (process of achieving shared understanding). Ce type de connaissance est très lié aux relations entre acteurs organisationnels. En raison de la divergence des définitions de la gestion des connaissances (dû à la diversité de ce domaine), nous avons choisi celle donnée par le comité chargé de la norme ISO :

« La gestion des connaissances est une approche multidisciplinaire visant des objectifs organisationnels par l'exploitation des connaissances. Cette approche implique la conception, la revue et la mise en œuvre de processus sociaux et technologiques permettant d'améliorer l'application des connaissances, dans l'intérêt collectif des parties prenantes »⁴.

Il apparaît à travers cette définition, que l'utilisation systématique et organisé des connaissances présentes dans l'entreprise, est effectuée dans le but d'aider cette dernière à améliorer son organisation pour atteindre ses objectifs. En outre, cette approche consiste à

¹BOURDON. I et BOURDIL. M, , *Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes !* , La Revue des Sciences de Gestion, Volume 4, 2007, N°226-227, pages 165-171.

² Gupta et al. 2000 IN MEDA ADAMA. T.Y, *Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes* , Revue Gestion & Organisation, N°9, , 2017, pages 11-24.

³MEZIANI. Mustapha . *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales* , thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion ; option : gestion des entreprises, Université A-MIRA Bejaia. Faculté des Sciences Economiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion. Département des Sciences de Gestion. Soutenu le : 20 Mai 2012.

⁴ Helen. HASAN, Victor LEE, *Le management des connaissances comme atout stratégique des entreprises*, ISO Management Systems, la revue internationale des normes ISO 9000 et ISO 14000, vol.4, N°2, mars-avril 2004, p38.

identifier, préserver, valoriser, enrichir, protéger les connaissances de l'entreprise, ses savoirs faire et ses méthodes de travail en groupe au moyen des technologies d'information communication¹ et de formation.

Pour Claude LEVY-LEBOYER, la compétence est « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture. »*

La gestion des connaissances joue un rôle important dans les entreprises vu qu'elle constitue un levier de performance, de cohérence interne, d'adaptation au changement, permet d'anticiper et de faire face à la complexité des situations. L'ambition de la gestion des connaissances est de devenir un outil stratégique par excellence en créant une «mémoire collective» alimentée par tous les acteurs de l'entreprise et ceci à travers les deux démarches suivantes :

- Collecter, trier et classer la bibliothèque documentaire de l'entreprise, notes techniques, méthodes, publications, réglementation, rapports, évaluation, expertises, projets.
- Partager des connaissances afin d'engager des échanges, des commentaires, à provoquer un enrichissement, une plus-value, une réflexion prospective².

2.2.1.2 Mode de transfert de connaissances

La connaissance. Action, fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose : la connaissance de la nature. Autrement dit, opération par laquelle l'esprit humain procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature : connaissance intuitive. La culture d'entreprise constitue ainsi une forme de connaissance, cependant relativement explicitable, même si le discours sur la culture n'exprime que partiellement sa richesse et sa diversité.

Nous allons nous appuyer sur les travaux de Nonaka (1994) repris à Polanyi (1958) pour décrire les processus de création de la connaissance³. En effet, les deux auteurs émettent

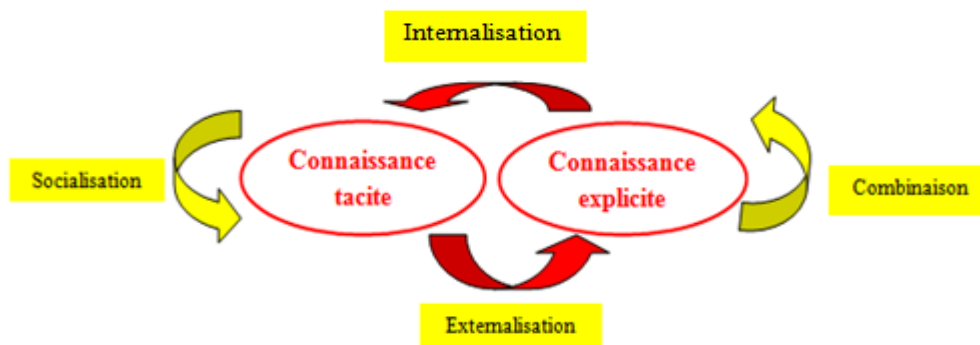
¹ BENMERZOUGA. Ouahida, *Le rôle du E-learning dans le développement des compétences*, Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012, p 99.

² *Tout sur le management*, édition EL DAR OTHMANIA, Alger, 2007, p205-206.

³ LEROY. Frederic, *processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion école des hautes études commerciales, Hall, hal id, disponible sur : pastel-00918756<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918756> submitted on 14 dec 2013, p584.

l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des différentes interactions possible entre les connaissances explicite, implicite ou tacite. Les connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Elles sont généralement difficiles à « formaliser ». Dans une entreprise, la connaissance tacite peut s'assimiler au capital intellectuel. C'est un actif intangible. Par opposition aux connaissances explicites qui représentent des connaissances clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un document électronique etc. La **connaissance organisationnelle**, tout comme la culture organisationnelle, est localisée et socialement construite. Il s'agit d'un ensemble d'informations dispersées entre plusieurs pôles qui peuvent, une fois organisées, devenir des connaissances¹.

Figure 46: Mode de transfert de la connaissance



Source : BALMISSE. Gilles, *gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2005, P22.

A travers la figure ci-dessus quatre modes de transfert de connaissance peuvent être identifiés² :

- **Socialisation : tacite vers tacite**

La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique. Comme, le soulignent Nonak et Takeuchi, la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

¹ DAHLAB Ania , UMMTO, *Knowldge Management Et Compétitivité : Réflexions Et Apports Théoriques*, Co-auteur , OUMAKHLOUF Naoual, UAM/Bejaia, dans COLLOQUE INTERNATIONAL , L'intelligence compétitive des entreprises et des territoires , Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion , au niveau de l'Auditorium Hasnaoua les 01 et 02 Décembre 2018.

²BALMISSE. Gilles, *gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2005, P22.

- **Externalisation : tacite vers explicite**

L'externalisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept résulte souvent de dialogues et échanges entre individus.

- **Internalisation : explicite vers tacite**

L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, souvent un processus d'apprentissage avec des supports tels que des documents, des manuels, etc.

- **Combinaison : explicite vers implicite**

La combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication¹.

2.2.1.3 Démarche qualité et la gestion des connaissances (Knowledge Management)

L'actualité du thème portant sur la qualité n'est pas à démontrer. Le management de la qualité vise à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction des parties intéressées aux meilleurs coûts dans une démarche d'amélioration continue. Elle a pris de nos jours une importance primordiale, car elle est partout reconnue comme la clef vitale de la réussite et exigeance incontournable et universelle en toute matière, qu'ils s'agissent de produits ou de services.

Des démarches qualités ont donc été entreprises dans le secteur du tertiaire depuis de nombreuses années. Cependant ces démarches évoluent, en atteste la nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2015². Selon cette version, **la gestion des connaissances** constitue, pour les organisations, un véritable enjeu stratégique³. Bien que les connaissances soient une ressource immatérielle⁴, elles jouent un rôle essentiel dans les activités et processus des entreprises et les gérer devient une préoccupation centrale. « *L'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la*

¹ BALMISSE. Gilles, *gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge managemet*, édition Vuibert, Paris, 2005, P21.

² La gestion des connaissances dans une démarche qualité, disponible sur : <http://www.seequalis.com/la-gestion-de-la-connaissance-dans-une-demarche-qualite/> consulter le 13/12/2017 à 12h04.

³ PESQUEUX, Yvon et DURANCE, Philippe. *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*. Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation CNAM - série de recherche n°06, 2 rue- 75003 Paris, 2004. p25.

⁴ ZEKNOWLEDGE, *Because knowledge is more than information*, disponible sur: http://www.zeknowledge.com/qualiteknowledge_management.htm consulté le 13/12/2017 à 12h11.

conformité des produits et des services. Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire. Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises. »¹. Ainsi, la version 2015 considère que la valeur d'une organisation ne se résume pas au seul bilan comptable et doit être élargie à la richesse d'information qu'elle possède. L'organisation doit dès lors faire face à de nouvelles exigences :

- Identifier les connaissances clés nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité de ses produits et services.
- Tenir à jour et mettre à disposition son patrimoine de connaissances autant que de besoin.
- Prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment elle peut acquérir ou accéder aux connaissances supplémentaires dont elle a besoin pour répondre à ses objectifs.
- Les connaissances acquises peuvent conduire à une innovation permettant d'améliorer les performances du système de management de la qualité².

Se pose, alors, aux organisations une nouvelle problématique à savoir l'intégration de la gestion des connaissances au sein de leur système de management de la qualité (SMQ), dans l'optique de :

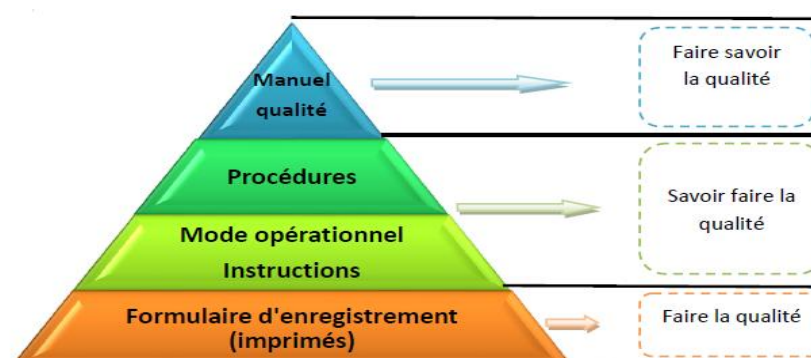
- Se protéger contre toute perte de connaissances dans une logique de gestion des risques (cf. sécurisation du patrimoine de connaissances). L'idée est par exemple d'anticiper les départs à la retraite des collaborateurs, les mobilités ou encore les simples oublis dans une logique de capitalisation des savoirs et des savoirs faire stratégiques.
- Partager les informations indispensables au bon fonctionnement des processus dans une logique d'amélioration continue (cf. partage du patrimoine de connaissances). L'idée est par exemple de mettre en place des dispositifs de partage afin de tenir compte des nouvelles connaissances, des nouvelles technologies et des retours d'expériences des collaborateurs.

¹ Norme internationale ISO 9001 :2015, « système de management de la qualité – exigences », édition ISO, 2015.(§ 7.1.6).

² Norme internationale ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », édition, ISO, France, 2015 (point 2.4.2).

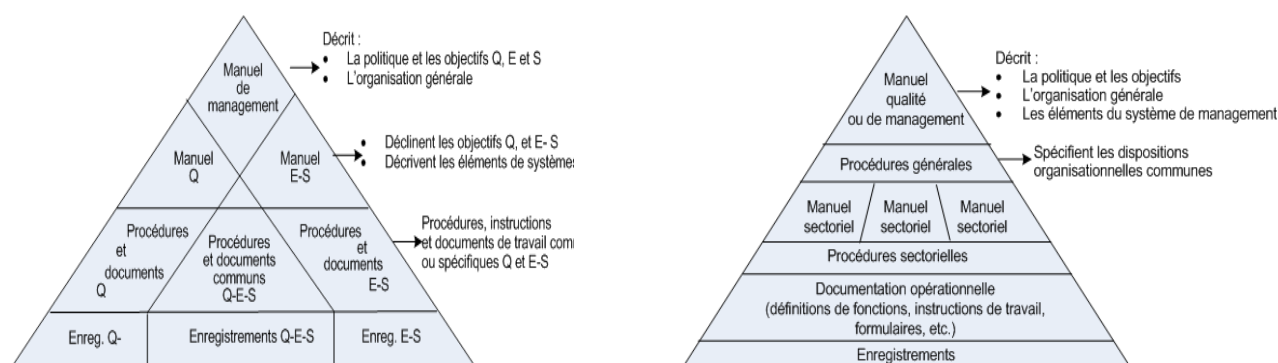
Les normes ISO exigent une certaine traçabilité des actions et des informations, elles préconisent *d'écrire ce que l'on fait et de faire ce que l'on écrit*. ce qui vient rejoindre le concept de la gestion des connaissances. Ainsi, la gestion des connaissances s'intéresse aux pratiques ou connaissances acquises par l'organisation et peut également capitaliser le processus qualité qui lui-même engendre l'amélioration du SMQ. Par conséquent, les deux pratiques (gestion de la qualité et gestion des connaissances) viennent se rejoindre sur ce point. L'obligation ainsi faite aux entreprises de rendre compte par écrit ,de l'organisation interne en vigueur, se traduit par l'établissement d'un système documentaire qui renseigne sur les principales connaissances opérationnelles en œuvre dans l'entreprise. Structuré comme une «pyramide», ce système documentaire est constitué par quatre types de documents, les figures ci-dessous présentent plusieurs exemples de pyramides schématisant la hiérarchisation de la documentation des systèmes de management. Où le manuel qualité se trouve toujours au sommet.

Figure 47 : Exemple de Pyramide documentaire SMQ



Source : Etabli à partir de : TERFAYA. Nassima, *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, Editions HOUMA, Alger, 2004, p51.

Figure 48 : Exemple de Pyramide des documents relatifs à la qualité d'un système qualité ou de management



Source : FROMAN. Bernard, *L'architecture du système documentaire*, en 2012 ; disponible sur : <https://bivi.afnor.org/notice-details/larchitecture-du-systeme-documentaire/1294939> , consulté le 08/06/2018 à 13h51.

2.2.2 Gestion des compétences et qualité

Ce point traite de l'approche de la gestion des compétences, ses composantes, ses domaines d'application, ses types, ses niveaux ainsi que les compétences du Responsable qualité.

2.2.2.1 Notion de la Gestion de la compétence dans ISO

Toutes les chaines de la gestion des ressources humaines dans les entreprises tendent vers le développement des compétences¹. Et, cette dynamique repose sur la capacité des sujets à mobiliser leurs propres compétences au sein d'un collectif de pensée et d'action. Les entreprises s'adaptent en interne et en externe, élargissent ainsi le champ des relations sociales en sous-entendant d'autres notions, comme la polyvalence, la mobilité, la formation, la communication, etc.

Selon, l'article 2.2.5.3 de l'ISO 9000 version 2015, qui traite de la compétence « *Un SMQ est plus efficace lorsque tous les employés comprennent et appliquent le savoir-faire, la formation initiale et professionnelle et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités. Il incombe à la direction d'offrir au personnel des opportunités de développer ces compétences nécessaires* »². Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme³.

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990. Elle s'inscrit, pleinement et concrètement, dans une rupture avec les représentations et définitions du travail, prescrites dans la logique taylorienne. A cet effet, la compétence marque un tournant décisif dans la manière de concevoir la gestion des ressources humaines, et ceci pour deux raisons : d'une part, elle réalise une synthèse entre la dimension individuelle et collective, d'autre part, elle intègre, complètement, les données structurelles d'un environnement turbulent et donc difficilement maîtrisable. L'organisation doit dès lors faire face à de nouvelles exigences⁴ :

¹ DUPUICH-RABASSE François, *Management et gestion des compétences*, édition L'Harmattan, France, 2008, P1.

² Norme internationale ISO 9000 :2015, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », édition, ISO, France, 2015 (Point 2.2.5.3)

³ ISO 9000 :2015 (Point 2.3.3.2)

⁴ Norme internationale ISO 9001 :2015, « *système de management de la qualité – exigences* », édition ISO, 2015. (§ 7.2).

- déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité;
- s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée;
- le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions;
- conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.

Par ailleurs, la norme ISO 10018 : 2012, relative à l'implication et les compétences du personnel, définit la compétence d'une manière plus précise et préconise que *«Les exigences de compétence sont bien plus que des titres universitaires, une formation scolaire ou des années d'expérience. Elles définissent des résultats ou des produits à obtenir pour une tâche particulière, les critères ou les normes de performance, les preuves requises et leur méthode d'obtention »*¹. Comme, elle souligne que l'attitude et l'engagement à appliquer les connaissances et savoir-faire correspondants sont affectés par l'environnement de travail avec l'ensemble de ses variations, pressions, relations et conflits susceptibles. Ainsi, à travers les définitions proposées par les deux normes suscités, on peut retenir que la compétence est structurée de savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire, des savoir-faire exploités en milieu professionnel et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi. Aussi, la compétence concerne l'ensemble des connaissances théoriques, empiriques et procédurales. Et enfin, la compétence est complétée par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales². Les compétences sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Face à un impératif professionnel (réagir à un événement, atteindre un objectif, résoudre un problème, réaliser une activité...), chaque individu mettra en œuvre sa propre « façon de s'y prendre »³. On distingue 3 types de compétences indiquées dans le tableau ci-dessous :

¹ Norme internationale ISO 10018 : 2012, « Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel » publiée en Suisse, 2012, p21, p1.

² ERAY. Philippe, *Précis de développement des compétences*, Editions Liaisons, Paris, 1999, p23.

³ LE BOTERF. Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2ème édition, éditions d'Organisation, France, 2001, p147.

Tableau 20: Les Types de compétences

Les 3 types de compétences
☑ La compétence individuelle : La compétence se réfère toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent. L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la notion de compétence individuelle. L'évaluation des emplois, technique née aux Etats-Unis à l'époque de l'organisation scientifique du travail, prenait en considération le poste et non l'individu pour effectuer des classements hiérarchiques et calculer des rémunérations. Les années 1960-1970 voient apparaître de nouveaux types d'emplois requérant des qualifications spécifiques ainsi qu'une maîtrise de plusieurs postes, ce qui a mis en avant la notion de polyvalence tant exigée des employés¹. Ainsi, l'administration se trouve confrontée à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple (poste de travail/niveau de qualification), au couple plus complexe (fonction/compétences). Il s'agit donc d'un « savoir-agir » qui est la combinaison -et non l'addition- de l'ensemble des savoirs en situation de travail : savoir-mobiliser, savoir-intégrer et savoir transférer. Ainsi, la compétence est dans la mobilisation et le savoir-agir intègre le savoir-faire. Pour l'individu, c'est passer du savoir-faire au savoir-agir en particulier dans les situations imprévisibles².
☑ La compétence collective : La compétence collective est la capacité à atteindre des résultats prédéterminés d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail. Ainsi, la compétence collective résulte de la conjugaison (synergie) de compétences individuelles permettant de dépasser leur simple addition. De ce fait, chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra mettre, en œuvre et les intégrer efficacement dans des combinaisons productives³. Elles se manifestent sous forme de : ○ <i>Pratiques communes</i> : savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif du travail ; ○ <i>Solutions d'organisation</i> : capacité à Co-construire une solution ad hoc, ○ <i>Co-construction de solutions</i> : capacité à inventer son organisation au-delà de la structure formelle ; ○ <i>Scénarios d'interaction</i> : mobilisation d'un réseau d'acteurs.
☑ La compétence organisationnelle : La compétence organisationnelle est un mix de savoirs, de compétences individuelles et de ressources diverses. Elle résulte, donc, aussi, de la combinaison et de la synergie entre les compétences individuelles⁴. Ainsi, la capacité fonctionnelle, nécessitant notamment une capacité d'interprétation, prend une dimension opérationnelle. Il sera possible, dans ce cas, d'objectiver de façon spécifique une compétence d'interprétation, liée à des objectifs quantitatifs et qualitatifs de production.

Source : conception personnelle à partir de diverses lectures

¹ L'AGRH, *performance et ressources humaines*, Actes du VIIème congrès Organisé par le centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFOP), les 24 et 25 octobre 1996, Paris, 554 pages, pp .149-152 .disponible sur :

http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman_a&part=36428

² ATTANE. Chantal, LE BOTERF. Guy, *la compétence*, Sésame, revue publiée par l'AFPA, n°17, janvier-février 1995, p6-p7.

³ LE BOTERF. Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2ème édition, éditions d'Organisation, France, 2001, p 110.

⁴ DIETRICH. Anne, GILBERT. Patrick, PIEGEYRE. Frédérique, AUBERT Jacques, *Management des compétences*, 3ème édition Dunod, Paris, 2010, p 166.

Et ces différents types de compétences s'appliquent dans plusieurs domaines, à savoir :

Tableau 21: Domaines d'application de compétences

Domaines d'application de compétences
☑ Les compétences relationnelles. Elles se rapportent à la gestion des relations avec les autres, avec toutes ses formes d'échange et de communication, telles que l'encadrement, le conseil, la négociation, la persuasion. L'individu fait appel à ces compétences dans les cas suivants : Pour diriger une équipe ; Adapter son comportement selon les personnes ; Pour se faire comprendre rapidement ; Agir avec diplomatie lorsqu'il faut négocier.
☑ Les compétences intellectuelles. Elles s'exercent dans l'analyse des données (mots, chiffres, concepts...), leurs interprétations et traductions, la compréhension du comportement des individus et à la façon de porter des jugements. L'individu fait appel à ces compétences pour : Anticiper les problèmes ; Appliquer un plan d'action ; Présenter des données.
☑ Les compétences manuelles. Elles concernent tout ce qui fait appel à une main d'œuvre se manifestant par une manipulation physique d'objets concrets. Ces compétences sont sollicitées pour : Réaliser une opération de montage ; Rédiger des notes techniques ; Utiliser des outils ; Dessiner des schémas.
☑ Les compétences adaptives. Elles sont liées à la capacité de l'individu à s'adapter avec une situation donnée, en faisant appel à son savoir-faire et savoir-agir. Ces compétences se manifestent : Lors des changements de situation ; Lors des prises de décisions ; Pour motiver son équipe. ; Pour hiérarchiser les priorités.

Source : Benjamin CHAMINADE, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005, p 254.

Après avoir déterminé, brièvement, les différents aspects de la notion des compétences on enchaînera par la présentation éléments constitutifs de la compétence.

2.2.2.2 Les composantes de la compétence

Dans la mesure où la compétence est le critère de la qualité des ressources humaines, il est fondamental de décliner et d'analyser ses composantes, pour pouvoir la maîtriser au mieux. Les composantes de la compétence sont constituées des éléments suivants :

➤ **Savoir mobiliser**

Il ne suffit pas d'avoir des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées. On peut, par exemple, posséder des techniques de comptabilité ou de gestion et ne pas savoir les appliquer au bon moment.

➤ **Savoir intégrer**

Savoir intégrer les savoirs, les savoir-faire et les comportements hétérogènes et multiples. Pour être compétent, il faut savoir organiser, sélectionner et intégrer ce qui peut être utile, pour réaliser une activité professionnelle, résoudre un problème ou mener à bien un projet.

Le bon manager n'est pas celui qui applique, en toute circonstance, le même comportement ; mais celui qui sait moduler sa stratégie d'adaptation en fonction des situations qu'il rencontre. La compétence suppose donc de pouvoir choisir et organiser un ensemble pertinent de capacités et de savoirs.

➤ **Savoir transférer**

Toute compétence est transférable ou adaptable. Elle ne saurait se limiter à la réalisation d'une tâche unique et répétitive à l'identique. Elle fait, donc, le partage entre le résultat d'un conditionnement et celui d'un processus d'apprentissage. La compétence suppose la capacité d'apprendre et d'innover. Elle fait appel à une culture ou à un niveau de connaissance tel que l'individu comprenne les situations professionnelles où il se trouve et soit capable de s'y adapter.

➤ **Savoir-faire éprouvé et reconnu**

La compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité. La mobilisation pertinente des savoir-faire s'apprend progressivement. Le transfert pédagogique fait lui-même l'objet d'un apprentissage. Ce n'est qu'au terme d'une certaine période que l'individu pourra être reconnu comme compétent dans son contexte de travail. Outre l'aspect technique et organique de la compétence, il y a lieu de mettre en évidence, aussi, son aspect générique ou domaine d'application.

2.2.2.3 Pratiques de compétences dans un SMQ

La réflexion sur les compétences s'est focalisée dans un premier temps sur les compétences individuelles. Il est rapidement apparu que les compétences d'un agent ne peuvent être isolées de celles de son entourage professionnel. La complexité des problèmes à résoudre, le développement du travail en réseau sont autant de facteurs qui ont accéléré la réflexion sur les compétences des collectifs de travail.

Les évolutions des missions et des enjeux des organisations par rapport à leurs différents partenaires rendent nécessaire, enfin, une réflexion plus globale et plus stratégique sur les compétences de l'organisation. Il existe, donc, une échelle de la compétence allant du niveau ignorant/0, jusqu'au niveau le plus élevé qui est l'excellence/7, comme le montre le tableau suivant :

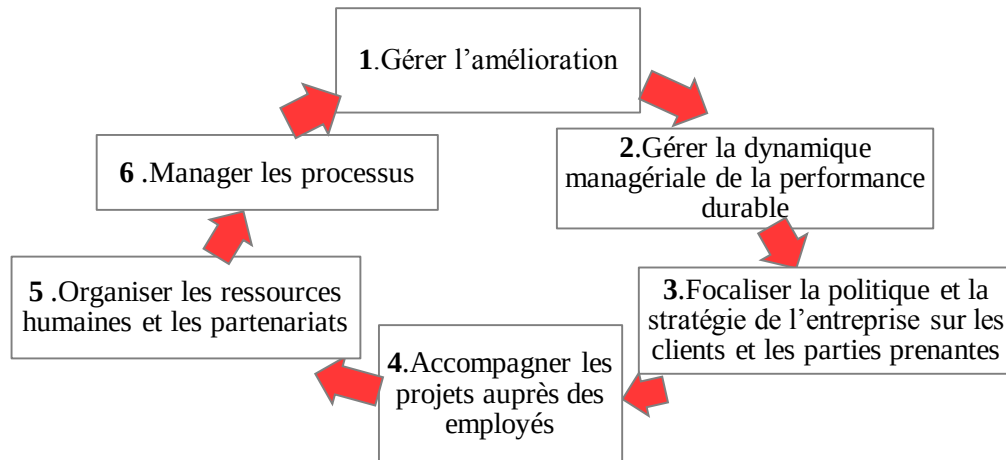
Tableau 22: Les niveaux de compétences

Niveau	Le grade compétence	Description
0	Ignorant	- Aucune connaissance n'est requise. - Aucune connaissance n'est acquise.
1	Connaisseur	- Connaître son existence par un vocabulaire de base. - Maîtriser une unité. - Reconnaître les éléments matériels du domaine
2	Utilisateur	- Connaissance d'un vocabulaire de base plus élaboré qu'au niveau précédent. - Réaliser des gestes ou des actions simples, à partir de protocoles écrits par ailleurs.
3	Professionnel	- Connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences (protocoles et modes d'emploi). - Accomplissement d'opérations enchaînées. - Maîtrise de situations regroupant plusieurs unités. - Réaction adaptée à une situation déjà éprouvée ou en référant à des situations analogiques.
4	Généraliste	- Maîtriser des situations courantes, faisant appel à un ensemble de procédures. - S'adapter à des situations nouvelles, grâce à des normes et à des procédures connues.
5	Technicien	- Affronter et maîtriser des situations complexes, difficiles, voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques, voire en recourant à une démarche innovante.
6	Spécialiste	Modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations, même imprévues, de les modéliser afin de les enseigner (ou de les transmettre), et d'entreprendre des recherches pour en améliorer l'efficacité et la fiabilité.
7	Expert	Modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations, même imprévues, de les modéliser afin de les enseigner (ou de les transmettre), et d'entreprendre des recherches pour en améliorer l'efficacité et la fiabilité.

Source : LABRUFFE. Alain, *Communication et qualité*, AFNOR, France, 2003, p168-169.

Dans n'importe quelle activité, la compétence a toujours été identifiée comme la clé de toute réussite, parfois à court terme, et encore plus sur la durée. Savoir la fabriquer, la faire évoluer, l'employer à bon escient, sans pour autant l'épuiser et aussi la garder, constitue la caractéristique professionnelle la plus enviée de tout responsable créateur de qualité. La fonction qualité est structurée en six grandes pratiques dans les quelles, le responsable qualité se doit d'être compétent, comme le signale la figure ci-dessous :

Figure 49 : Les six grandes pratiques de compétences en matière qualité



Source : GALIBERT. Michel, *mise en œuvre et amélioration de la qualité*, édition WEKA, paris 2006, P2.

À partir de la figure ci-dessus un responsable qualité se doit de maîtriser tout ou une partie des activités cités précédemment. De plus, il doit donner de la cohérence et du sens de trois façons différentes et Complémentaires :

1. *La cohérence organisationnelle* : choix des référentiels, des processus et interfaces ;
2. *La cohérence temporelle* : actions à court terme (faire tourner l'entreprise efficacement) et donner du sens dans la durée (déploiement de la vision stratégique) ;
3. *La cohérence verticale* : savoir impulser la démarche qualité à tous les niveaux de l'entreprise.

Tableau 23: Compétences du RQ sur le plan technique et comportemental

Le plan technique (savoirs techniques),	Le plan comportemental
☑ être capable de déterminer les résultats visés, au travers de la politique et de la stratégie, ☑ planifier et développer un ensemble intégré d'approches, pour atteindre les résultats attendus, à la fois dans le moment présent et dans le futur. ☑ déployer, systématiquement, ces approches afin de s'assurer de leurs mises en œuvre. ☑ auto évaluer/évaluer et revoir les approches suivies, en surveillant et en analysant les résultats obtenus et les activités d'apprentissage continu. ☑ identifier, hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les améliorations, là où elles sont nécessaires, ☑ Etre en mesure de mettre en œuvre un des grands référentiels du marché, comme l'ISO ou l'EFQM.	☑ Savoir communiquer ☑ Se remettre en cause de façon permanente. ☑ Prendre du recul et juger, au cas par cas, de la pertinence de l'action et ses limites. ☑ Sur le plan des connaissances de l'entreprise, un responsable qualité doit pouvoir expliquer la stratégie, les métiers, les produits, la culture et le secteur de l'entreprise¹

Source : Conception personnelle

¹ David AUTISSIER, Yvon MOUGIN, Jaques SEGOT, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, éditions d'organisation, Paris, 2010, p85-p101.

En guise de conclusion, nous pouvons relater que, cette deuxième section, nous a présentés, dans un premier temps, les modalités/conditions opérationnelles d'implication de la culture dans un SMQ, à travers **la formation** du personnel et la **communication-information** que l'on juge importantes. En effet, la vraie valeur d'une entreprise repose naturellement sur la mobilisation de son personnel.

Ensuite, elle a défini les modes de mobilisation de la culture dans un SMQ, autrement dit l'approche théorique de notre travail, qui est répartie essentiellement sur deux axes, à savoir **l'approche organisationnelle** et **l'approche basée sur les connaissances et compétences**. Ces approches consistent à identifier, préserver, valoriser, enrichir, protéger les connaissances de l'entreprise, ses savoir-faire et sur ses méthodes de travail en groupe au moyen de technologies, **d'information-communication**¹ et **de formation**. De plus, il apparaît clairement que l'utilisation systémique et organisée des connaissances et compétences, présentes dans l'entreprise, est effectuée dans le but de l'aider à améliorer son organisation et atteindre ses objectifs.

¹ BENMERZOUGA. Ouahida, *Le rôle du E-Learning dans le développement des compétences*, Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012, p 99.

Section 3 : un laconique aperçu sur la qualité et la culture dans le contexte algérien

Aujourd'hui, nos entreprises sont mises devant des défis générés par les nombreux changements que connaît l'environnement à l'échelle mondiale. Cet environnement hétérogène et turbulent a modifié le rôle des dirigeants de l'entreprise. Ainsi, l'économie de marché s'installe progressivement, et la perspective d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'union européenne et à l'organisation mondiale du commerce exige des entreprises algériennes un mode de management conforme aux standards internationaux.

Aussi, les normes ISO 9000 ou la démarche qualité est devenue, incontournable pour toute entreprise se voulant être concurrentielle et assurer davantage sa compétitivité¹. Devant ce contexte, nous voyons que la performance de la démarche qualité est alliée à la culture mise en œuvre au sein de l'entreprise². Pour mieux étayer ce que nous venons d'exposer, nous structurons notre section en trois parties :

- La première partie portera sur la connaissance, d'une manière générale, de la société algérienne ;
- La deuxième partie abordera la promotion de la qualité dans le contexte algérien ;
- Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'évolution de la certification ISO 9000 et au rôle de la culture dans son impulsion.

1. Présentation rétrospective de l'Algérie

Premier pays africain par sa superficie 2 381 741 km², l'Algérie est située au nord du continent, entre le Maroc et la Tunisie. Peuplée dès la fin de la préhistoire par les peuples berbères³, l'Algérie fait partie de cette région. Que, les français appellent l'Afrique du nord et les arabes le Maghreb. Ces deux dénominations traduisent fort bien l'originalité de cette région qui n'est pas tout à fait l'Afrique et se distingue assez nettement de l'orient. De fait, l'Algérie est un pays que la géographie, l'histoire et **la culture** ont arrimé solidement au monde méditerranéen.

Les côtes de l'Algérie qui s'étendent sur plus de mille kilomètres, sont à moins de 800 kilomètres de Marseille, de Rome ou de Barcelone. Baignée d'Est en Ouest, par la

¹ DAHLAB. Ania, CHERIFI, Anissa ; *Audit du système management qualité : Cas ENAP*, en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Audit et contrôle de gestion, département science de gestion, université de Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Année 2014-2015, Page 155.

² D'IRIBARNE Philippe, *Culture et mondialisation*, Seuil, 1998, page 13.

³ C.A. Julien, *Histoire de l'Afrique du nord*, paris, Payot, 1978, p10.

méditerranée, l'Algérie dispose d'un relief, constitué de rudes massifs montagneux couverts de forêts d'olives, de chênes et de cèdres, de rares plaines côtières fertiles et de vastes plateaux, souvent arides. Elle a aussi le climat de la Méditerranée, alternant des étés chauds, parfois torrides et des hivers où, en montagne, la température peut parfois descendre jusqu'à moins de 15 degrés Celsius. C'est au nord que se trouve concentré la majorité de la population. Au sud, le reste du pays correspond au Sahara, vaste désert très faiblement peuplé mais qui recèle les plus grandes richesses de l'Algérie : les gisements d'hydrocarbures.

Dans la foulée de son essor économique, l'Algérie¹ revient au centre des grands conflits de l'époque et attire les convoitises de puissances militaires qui veulent s'en assurer la domination. L'Espagne occupe la ville d'Oran pendant près de deux siècles, mais Charles Quint échoue devant Alger en 1541. Par la suite, de nombreuses autres expéditions sont tentées par les puissances maritimes européennes jusqu'à la prise d'Alger par les français en 1830. En effet, le débarquement des français en 1830² et l'occupation qui s'en est suivie ont deux effets majeurs sur l'évolution sociopolitique du pays. D'abord, et de façon encore plus nette que sous l'occupation Turque, l'occupation française donne sa configuration actuelle à l'Algérie et lui imprime une évolution autonome par rapport au reste de l'Afrique du Nord. Ensuite, l'occupation française ayant été suivie par une colonisation du peuplement, le pays se trouve soumis à **un choc culturel majeur**. Au moment de l'indépendance en 1962, le pays compte plus d'un million de français sur une population totale de 10 millions.

Le pays en est sorti profondément bouleversé, il hérite d'une organisation politique centralisée, d'une économie dépendante et d'un tissu social déstructuré. Au terme d'une terrible guerre d'indépendance qui a duré plus de sept ans, le nouveau pouvoir politique inscrit son action dans une optique socialisante, imprimant ainsi, à l'Algérie un modèle de développement étatique et centralisateur, calqué sur celui des « démocraties populaires » de l'Europe de l'Est.

Pendant près de 30 ans, le développement économique du pays repose sur la mise en place de structures étatiques : **entreprises monopolistiques** dans les secteurs de la production, de la distribution et des services, collectivisation des terres et intensification de l'investissement grâce aux recettes monétaires provenant de l'exportation des hydrocarbures. Les recettes des hydrocarbures, améliorent le niveau de vie de la population de façon substantielle et accélèrent l'exode rural amorcé au lendemain de l'indépendance. Le tissu

¹ MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR. Smail, STEENHAUT. André, *Culture et gestion en Algérie*, édition L'Harmattan, Paris 1997, volume 185 p, P19.

² MERCURE, D., HARRICANE, B., SEGHIR, S., STEENHAUT, A. Op.Cit., PP21-22.

social traditionnel se désagrège et laisse place à une structure sociale mitigée marquée par l'essor d'une nouvelle catégorie de population, que les sociologues algériens nomment les « Rurbains », nouveaux citoyens empreints de leur **culture rurale** traditionnelle.

La plupart des entreprises algériennes étatiques, qui constituent plus de 80% du potentiel économique national, bénéficient d'une situation de monopole. Elles se sont développées à l'écart de la dynamique concurrentielle des marchés internationaux. *Ces entreprises, gérées selon un modèle centralisé, bureaucratique, uniforme et rigide, arrivent difficilement à se restructurer, à mobiliser leurs ressources et à atteindre un niveau d'efficacité assez élevé pour s'insérer dans la concurrence internationale.*

A partir de 1986, l'Etat Algérien se trouve aux prises avec des difficultés de financement des importations destinées à la consommation et au fonctionnement de l'appareil de production, surtout en raison de l'effondrement des cours des hydrocarbures qui représentent encore en 1997 plus de 95% des exportations du pays. Cette situation économique est, dans une grande mesure, à l'origine des graves troubles civils qui ont éclaté en octobre 1988 et qui ont amené le pouvoir politique à de difficiles remises en cause, telles que la réforme constitutionnelle de 1989, l'introduction du pluralisme politique, la modification du statut des entreprises étatiques désormais soumises au régime du droit privé, ou encore la mise en application de mesures destinées à promouvoir une économie de marché. Sur ce dernier aspect, mentionnons, en guise d'illustration, le nouveau code du commerce, la loi sur les prix, ou encore la loi sur les investissements qui autorise désormais les apports de capitaux privés, locaux ou étrangers.

En 1994¹, l'Algérie se trouve dans l'obligation de négocier le rééchelonnement de sa dette avec le fonds monétaire international (FMI). L'opération est suivie par la mise en œuvre d'un programme structurel destiné à accélérer la libéralisation de l'économie.

Au milieu des années 1990, les ratés économiques de l'Algérie sont conjugués à une situation sociale explosive caractérisée par l'effondrement du pouvoir d'achat des populations défavorisées et des classes moyennes. Une monnaie plusieurs fois dévaluée et la spéculation sévit sur les marchés parallèles. En outre, le taux de chômage dépasse 30% et les problèmes de logement et d'éducation deviennent aigus dans un contexte marqué par une croissance démographique qui est l'une des plus élevées au monde. On imagine la gravité des tensions à

¹ MERCURE. Daniel, HARRICANE. Baya, SEGHIR. Smail, STEENHAUT. André, *Culture et gestion en Algérie*, édition L'Harmattan, Paris 1997, volume 185 p, PP23-24.

venir lorsque l'on sait que près de 85% des chômeurs ont moins de 30ans et que cette tranche d'âge constitue 75% de la population Algérienne.

La crise politique que connaît l'Algérie à partir de la fin des années 1980 est liée de près aux fortes tensions économiques et sociales qui caractérisent le pays. Cette crise l'a amené à une situation proche de la guerre civile. Toutefois, une telle situation n'est peut-être que la partie visible d'une crise plus profonde, celle d'une société forgée depuis la nuit des temps et laminée par de multiples **courants culturels** qui l'ont travaillés dans ses éléments constitutifs essentiels ; tels la langue, la religion et le mode de vie.

Enfin, à notre sens, la solution aux problèmes actuels de l'Algérie, ne se trouve pas seulement dans les traits d'économie politique. ***Elle réside plutôt dans l'écoute des algériens eux-mêmes, dans la richesse de leurs diversités socioculturelles, dans le questionnement de leurs attentes notamment celles qui concernent le monde du travail.***

Figure 50: Carte géographique de l'Algérie



Source : Tirée du site du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements

Enfin, notre démarche se veut pédagogique. On a cherché d'abord, à montrer brièvement la constitution et la transformation, selon les événements du pays en général et leurs répercussions sur les entreprises algériennes¹ en particulier.

En effet, *la culture nationale du pays ; est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.* Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe. Spécialiste du

¹MELBOUCI Leila, *Economie de l'entreprise Algériennes*, édition El-Amel, 2009, PP7-8

management interculturel Gert Van Hofstede¹, a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise.

2. La promotion de la qualité dans le contexte algérien

Avec la libération des échanges, le tissu industriel, national a perdu de son poids sur le marché local, et les entreprises algériennes n'arrivent plus à concurrencer leurs équivalents étrangers sur le marché algérien. A travers, la signature des accords d'association avec l'Union Européenne, bientôt avec le GATT/OMC, ainsi que d'autres coopérations (UMA, monde Arabe), l'Algérie se lance un double défi, dont le premier demeure dans son aptitude à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais a également relevé le défi d'une concurrence accrue sur le marché national².

La situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne la survie de leur entreprise. De ce fait, la certification aux normes ISO 9001 a constitué l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, un enjeu stratégique majeur pour certaines entreprises algériennes dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Dans ce qui suit, nous allons développer brièvement, les différentes actions menées par notre pays en matière de promotion et de sensibilisation à l'importance du facteur **qualité**. Il s'agit des différentes actions entreprises par notre pays visant essentiellement à soutenir la pratique qualité au sein de nos entreprises, à savoir :

1. Le programme national de mise à niveau des entreprises ;
2. Création de l'institut algérien de normalisation (IANOR) ;
3. L'institution du prix algérien de la qualité (PAQ).

2.1 Le programme national de mise à niveau des entreprises

Le concept de « mise à niveau des entreprises », est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à

¹ HOFSTEDE .G, *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p.31

² BELKASSEM. Zerfa, *La Compétitivité Des Entreprises Algériennes : Approche Par La Normalisation Et Le Management Qualité Une Etude Comparative*, Mémoire de magister Management ; Option : Stratégie ; Soutenue le 17 Septembre 2014 au sein de l'université d'Oran Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales à l'Ecole Doctorale d'Economie et de Management, P142. Disponible sur : http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TH4381.pdf

l'Europe¹, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives, ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb (**Tunisie, Algérie, Maroc**) et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA². Il est présenté aujourd'hui comme une réponse au déficit de compétitivité des pays du Sud.

Le concept de mise à niveau, est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais se sont mis d'accord sur la relation de mise à niveau avec la compétitivité recherchée par l'entreprise. Selon Lamiri A. en 2003 *«la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. Elle doit être continue. Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées»*³. De ce fait, la mise à niveau se traduit par une double ambition pour l'entreprise, devenir :

- compétitif en termes de prix, qualité et innovation ;
- capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

En Algérie, Il s'agit, à travers ce programme ambitieux, de créer des zones ou des pôles d'excellence capable de rivaliser avec la concurrence étrangère et de permettre à nos entreprises d'acquérir un potentiel nécessaire de compétitivité et d'aptitude à l'exploration⁴. L'entreprise

¹RAHMANI Rachid, *La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives*, En vue d'obtention d'un diplôme de Magister en sciences de gestion option: Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat. Université Abderrahmane MIRA de Bejaia Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et sciences commerciales Département de sciences de gestion, sous la direction BELARBI Yacine, Maître de recherche, CREAD. Alger. Année 2011.

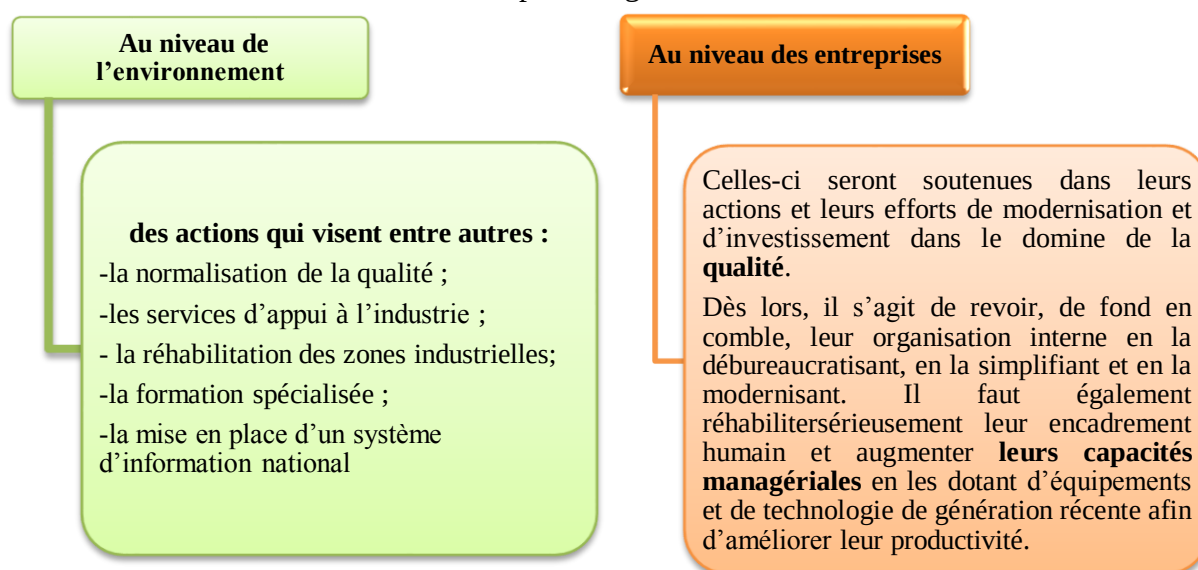
² Institué en 1995 à l'issue de la conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour les réformes des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux Etats, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

³LAMIRI Abdelhak, *La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes*, Revue des sciences commerciales et de gestion : publication biannuelle du Laboratoire d'études pratiques en sciences commerciales et en sciences de gestion de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger. - N. 2, 2003, p. 41-54. - P1.

⁴BELKASSEM Zerfa, *La Compétitivité Des Entreprises Algériennes : Approche Par La Normalisation Et Le Management Qualité Une Etude Comparative*, Mémoire de magister Management ; Option : Stratégie ; Soutenue

algérienne, doit passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation ; se projeter dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle s'impose. Ce sont les raisons pour lesquelles, un programme de mise à niveau répond aujourd'hui avant tout, à l'impératif d'amélioration de la compétitivité. Ainsi, l'entreprise algérienne doit revoir toute son organisation interne en la modernisant et la simplifiant. Il lui faut aussi réhabiliter son encadrement humain et augmenter leurs capacités managériales en les dotant d'équipement et de technologie de génération récente pour l'amélioration de la productivité.

Figure 51 : Les priorités fixées dans le cadre du programme nationale de mise à niveau des entreprises algériennes



Source : conception personnelle inspiré de BELKASSEM. Zerfa , *La Compétitivité Des Entreprises Algériennes : Approche Par La Normalisation Et Le Management Qualité Une Etude Comparative* op.cit. P144.

Malheureusement, d'après le constat réalisé en 2014, par le président du Conseil national consultatif pour la promotion des PME (CNC PME), Zaïm Bensaci en marge du forum du quotidien DK News¹ ; ce programme national de mise à niveau a été un échec total. Sur les 20000 PME prévues par le programme, seules 7000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité.

L'inconvénient majeur qui a freiné ce programme est que les études de mise à niveau des entreprises algériennes, et les choix stratégiques qu'elles impliquent (l'identification et l'adoption du « comment ») sont confiées soit, à des experts étrangers soit à des personnes ne

le 17 Septembre 2014 au sein de l'université d'Oran Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales à l'Ecole Doctorale d'Economie et de Management, P146.

¹KARAM KARA Békir, *Algérie-Le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés*, Article publié le dimanche 6 juillet 2014 à 12:34, disponible sur :<http://maghrebemergent.info/actualite/maghrebine/38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau-des-entreprises-n-a-pas-atteint-les-objectifs-fixes.html>, consulté le 30/11/2017 à 10h36.

disposant pas nécessairement des compétences requises. Ainsi, les premiers proposent des solutions ne tenant pas compte des compétences détenues par l'entreprise où leurs besoins particuliers sont souvent mal exprimés. Les autres présentent des solutions ayant généré des conséquences néfastes sur la politique qualité de l'entreprise, pertes financières, manque d'implication et désordres humains potentiels d'où méfiance du personnel sur leur approche qualité, déception, etc. On voit donc, que le problème du «comment» est loin d'être évident. Les entreprises algériennes souffrent particulièrement du manque d'assistance. Elles ont souvent un déficit notamment en termes de ressources humaines compétentes dans le domaine du management en général et de la qualité en particulier.

2.2 La création de l'institut Algérien de Normalisation (IANOR)

L'Institut Algérien de Normalisation a été créé par le *décret exécutif n° 98-68* du 21 Février 1998, dans le cadre de la restructuration de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INAPI). Bien qu'il soit un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, l'IANOR exerce en fait des prérogatives de l'Etat en matière de normalisation. Comme stipulé dans le décret de création suscité, l'IANOR est chargé, dans le cadre d'une mission de service public, de mettre en œuvre la politique nationale de normalisation. En vertu de ses statuts et de la législation, cet institut est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes aux niveaux national et international ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise en disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR est chargé également, de participer aux travaux des Organisations Régionales et Internationales de Normalisation et d'y représente l'Algérie. Il est membre de l'organisation Arabe de Développement Industriel et des Mines (AIDMO) et de l'organisation Internationale de Normalisation (ISO)

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du comité Technique TC176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des premiers pays africains et du tiers monde, avec la Syrie, à assurer un poste au Secrétariat du comité de l'ISO. L'Institut compte actuellement, cinquante-sept (57) comités techniques nationaux par le biais desquels toutes les parties intéressées peuvent participer aux travaux de normalisation. En réponse au besoin croissant d'informations sur les questions de normalisation, l'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit en fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise algérienne.

2.3 L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le Prix Algérien de la Qualité (PAQ) a été institué par le décret exécutif n° 2002-05 du 06 Janvier 2002¹. Selon le ministère de l'industrie² : *« le prix algérien de la qualité lancé en 2013 s'inscrit dans la stratégie efficiente d'instaurer la culture du progrès et le Management de la Qualité au sein du tissu industriel algérien, notamment les PME et PMI. Afin de garantir une plus grande objectivité et une plus grande impartialité dans l'évaluation des entreprises candidates au prix algérien de la qualité, l'amélioration du référentiel existant, tient compte des retours d'expérience et du nécessaire rapprochement avec les modèles existants »*. Ainsi, Il est destiné à récompenser, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit algérien. Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique. Les frais de l'organisation du concours et le montant de la récompense sont pris en charge dans le cadre du budget de l'Etat au titre des crédits alloués au ministère de l'industrie. Les règles régissant le processus d'octroi du prix sont définies par

¹JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE du 25 Chaoual 1422, correspondant au 9 janvier 2002, *Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 06/01/02 portant sur l'institution du prix algérien de la qualité*, p6.

² Tous les JOURNAUX OFFICIELS DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE sont disponible sur : <https://www.joradp.dz/JRN/ZF2012.htm>

l'arrêté du 03 Avril 2002¹. Dans ce cadre, le Prix Algérien de la Qualité est décerné par un jury sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la qualité sur l'ensemble de ses activités. La composition du jury, c'est fixée annuellement par arrêté du ministère de l'industrie. Le jury comprend :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité ;
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management ;
- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique ;
- Des personnalités de divers horizons : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels que définis dans la plupart des grands prix internationaux de la qualité. La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suit :

- L'engagement de la direction (120 points) ;
- La stratégie et les objectifs (80 points) ;
- L'écoute des clients ou usagers (200 points) ;
- La maîtrise de la qualité (120 points) ;
- La mesure de la qualité (100 points) ;
- L'amélioration de la qualité (80 points) ;
- La participation du personnel (100 points) ;
- Les résultats (200 points).

Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence. Participer à ce Prix c'est² : Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ; L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes de la qualité ; La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine ; La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité ; Le renforcement de l'image de marque de l'organisme par le prix de la Qualité ; La reconnaissance des efforts accomplis par les organismes et institutions dans la quête de la

¹JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE n° 31 du 05 Mai 2002, Arrêté du 20 Moharram 1423 corespondant au 3 avril 2002 *fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix algérien de la qualité*, P20, disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/JO-FRANCAIS/2002/F2002031.pdf?znjo=31>

²MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PME ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT, *Le Prix Algérien de la Qualité : objectifs, conditions de participation et questionnaire*, Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02. Volume 12 pages en PDF, p3.

qualité ; La démonstration aux clients de l'organisme du niveau d'exigence en matière de qualité.

Nous rappelons que, c'est le Groupe SAÏDAL qui a eu le privilège de recevoir pour la première fois le PAQ, le 21 Décembre 2003 à Alger, après une évaluation des candidatures de 23 entreprises participantes. Et l'édition 2018 a été remportée par la Cimenterie d'Aïn-El-Kébira (W. Sétif). Il est à signaler que, parmi les entreprises de notre étude, deux d'entre elles ont obtenu le Prix Algérien de la Qualité, dont **ENIEM** lors de la onzième édition, en 2013, et **L'ENAP** lors de la huitième édition, en 2010. (Voir le tableau ci-dessous).

Tableau 24 : Entreprises ayant reçues le Prix Algérien de la Qualité depuis son institution jusqu'à nos jours

Année	Nom de l'entreprise
2003	SAIDAL
2004	ERCE / Cimenterie de Aïn Touta / Batna
2005	BCR (Boulonnerie-Coutellerie-Robinetterie)
2006	ENASEL (Entreprise Nationale du Sel)
2007	ALRIM (Entreprise publique de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques)
2008	TRANSMEX (spécialisée dans la manutention / filiale de Sonelgaz)
2009	Entreprise Portuaire de Béjaïa & Alzinc (société Algérienne de Zinc)
2010	ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)
2011	Groupe Benhamadi (électronique et électroménager) / Condor
2012	Entreprise de céramique de Ghazaouet
2013	ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager)
2014	Knauf Plâtre Entreprise allemande de droit algérien
2015 ¹	l'entreprise privée de cosmétiques, Venus ; et l'entreprise publique d'infrastructures ferroviaires Infrarail.
2016 ²	-
2017	-
2018	Cimenterie d'Aïn-el-Kébira, filiale du groupe public Gica.

Source : conception personnelle suite à des recherches sur le site Algérien de la qualité et auprès de l'institut IANOR sur Alger (visiter le 03/01/2019).

3. L'évolution de la certification ISO et apport de la culture dans son essor

La future accession de l'Algérie à l'OMC, ainsi que la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, obligent l'entreprise algérienne, aussi bien publique que privée, à être plus adaptée aux contraintes du marché mondial. Cette adaptation pourrait être facilitée s'il y avait un respect rigoureux de l'ensemble du dispositif juridique qui, à

¹L'Aéroport d'Alger (SGSIA) avait reçu la Mention spéciale du jury de la commission pour la qualité de ses services.

² NB : En 2016 et 2017, il n'y a pas eu d'édition de PAQ.

travers ses principaux textes régissant le domaine de la qualité, introduirait clairement une nouvelle approche de la qualité au niveau de tous les opérateurs économiques nationaux et basée sur des valeurs culturelles.

Ce qui nous conduit à évoquer l'évolution de la certification des entreprises, selon les normes ISO 9000, dans le monde ; puis cette évolution dans le contexte algérienne. Enfin, nous avançons également que la réussite de la démarche qualité, peut être justifiée par l'emprise de la culture qualité dans le pays, et elle influe naturellement sur le nombre de certifications.

3.1 L'évolution de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 dans le monde.

Débordant le champ de la technologie, les standards et les normes investissent progressivement la majorité des activités lucratives et non-lucratives et jouent un rôle majeur dans la mondialisation des échanges de biens et des prestations de services. Ainsi, la mondialisation des échanges financiers crée le besoin de l'harmonisation des pratiques comptables et incite au déploiement rapide des normes comptables IAS/IFRS. De même, les normes ISO débordent le champ de la technologie, pour étendre la normalisation à de nouveaux domaines explicitement organisationnels et sociétaux. Les normes sur le management de la qualité (ISO 9000), l'environnement (ISO 14000) ou encore sur la responsabilité sociétale (ISO 26000) prennent une importance comparable à celle des normes techniques¹.

Chaque année, ISO Survey procède à une enquête annuelle sur le nombre de certificats valides pour les normes de système de management ISO, dans le monde entier. Afin de compiler les informations de cette enquête, ils contactent les organismes de certification accrédités et demandent des informations sur le nombre de certificats valides qu'ils possèdent au 31 décembre de l'année. Autrement dit, l'étude ISO comptabilise le nombre de certificats délivrés par les organismes de certification accrédités par des membres du Forum international de l'accréditation/IAF. Notons, que l'organisme ISO n'effectue pas de certification et ne délivre donc pas de certificats. Les fluctuations du nombre de certificats

¹ DAOUDI Mohammed, *Mondialisation, Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes*, Maître de conférences "B", Université d'Oran 2, Strategy and development review , Volume 6, Numéro 10, Pages 66-90 .

sont dues au nombre d'organismes de certification participants et au nombre de certificats qu'ils déclarent¹.

Nous présentons ci-dessous un résumé des résultats, les plus récents de l'Etude ISO, des certificats des Systèmes de management valables en 2017, ainsi qu'une comparaison avec l'année antérieure 2016 :

Tableau 25 : The ISO Survey System Standard Certification 2017 (les certifications des systèmes de management 2017 selon l'enquête ISO)

Les normes ISO de certification SMQ	Number of certificates in 2016	Number of certificates in 2017	Change
ISO 9001	1 105 937	1056855	-49 082
ISO 14001	346 147	362 610	16 463
ISO 50001	20 216	21 501	1285
ISO 27001	33 290	39 501	6 211
ISO 22000	32 139	32 722	583
ISO 13485	29 585	31 520	1 935
ISO 22301	3 853	4 281	428
ISO 20000-1	4 537	5 005	468
ISO 28000	356	494	138
ISO 39001	478	620	142
TOTAL	1 576 538	1 555 109	- 21 429

Source : ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, *the ISO Survey of Management System Standard Certifications 2017*, publié en Août 2018. Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> consulté le 09/01/2019 à 18h.

Le tableau ci-dessus, montre une estimation des résultats les plus récents du nombre de certificats valables pour les systèmes de management au 31 décembre 2017. L'étude inclut deux normes de système de management supplémentaires, conformément aux recommandations des experts internationaux de la certification et de l'accréditation qu'ils consultent chaque année :

- ISO 39001:2012, *Systèmes de management de la sécurité routière – Exigences et recommandations de bonnes pratiques ; et*
- ISO 28000:2007, *Spécifications relatives aux systèmes de management de la sûreté de la chaîne d'approvisionnement.*

¹QUALITISO « Nombre de certificats ISO 9001 et 13485: nouvelle étude ISO », publier le 23 septembre 2015 disponible sur : <http://www.qualitiso.com/certificats-iso-9001-13485-monde-2014/> , consulté le 30/11/2017 à 21h19.

Ainsi, sur ces dix normes, **1 556 758** certificats valides sont détenus par les entreprises en 2017, et **1056 855** certificats concernent uniquement le SMQ¹. Ceci, dénote l'importance accordée par les organismes à la norme **ISO 9001**(système de management de la qualité). Ils confirment les thèses avancées ci-avant, notamment que la qualité est l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, un enjeu stratégique majeur et conditionne même la survie de certaines entreprises.

Pour plus de précision, nous tenterons de faire une représentation de l'évolution de la certification ISO 9001 depuis 1993 jusqu'à 2017, à travers le monde et selon les zones géographiques, ainsi qu'une analyse des résultats les plus récents de l'Etude.²

Tableau 26 : l'évolution de la certification ISO 9001 à travers le monde : depuis 1993 jusqu'à 2017

(Voir annexe 01).

Tableau 27 : Le nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2017 : selon les zones géographiques

Classement	Continent	N ^{bre} de Certificat 2016	N ^{bre} en %	N ^{bre} de Certificat 2017	N ^{bre} en %	Change
1	Asie de l'Est et Pacifique	480445	43,44%	513742	48,61%	33297
2	Europe	451415	40,82%	387836	36,69%	-63579
3	Amérique central et du sud	52094	4,71 %	45541	4,30%	-6553
4	Amérique du nord	44252	4%	38218	3,62%	- 6034
5	Asie central et du sud	41370	3,74 %	39887	3,77%	- 1483
6	Moyen-Orient	22983	2,08 %	20421	1,93%	-2562
7	Afrique	13378	1,20%	11210	1,06%	- 2168
TOTAL		1105937	≈100%	1056855	≈100%	-49082

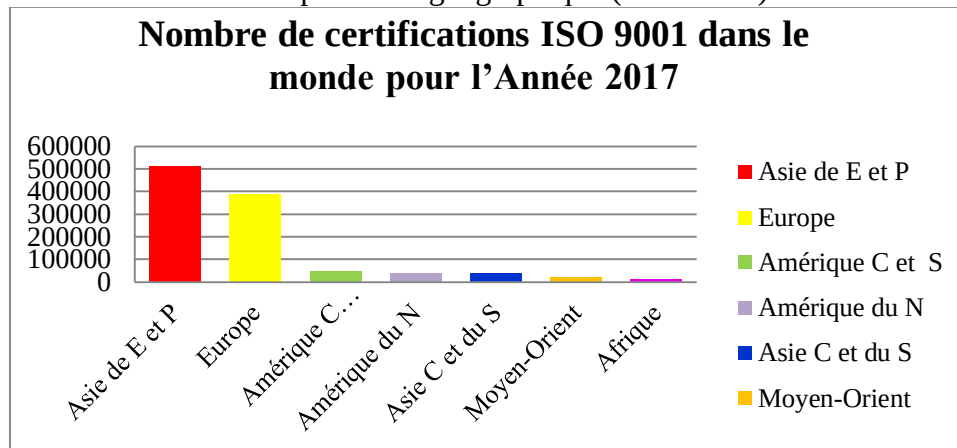
Source : Conception personnelle élaboré à partir des statistiques ISO survey, Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> Consulter le 09/01/2019 à 17h30.

Les résultats de notre recherche sur le nombre de certifications ISO9001 dans le monde, pour l'année 2017, sont représentés ci-dessous sous forme d'un histogramme et de secteur :

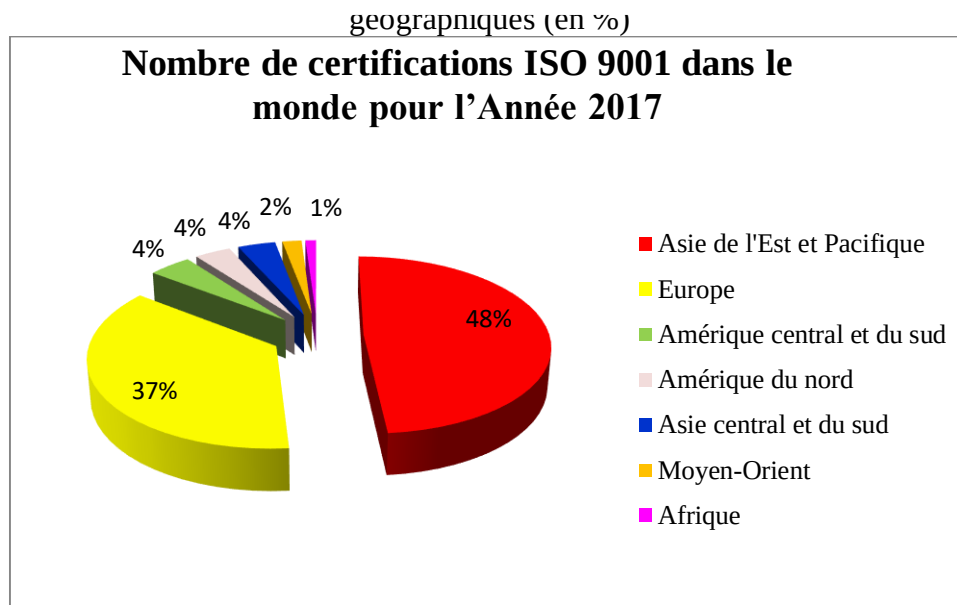
¹ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> consulté le 09/01/2019 à 12h36.

² ISO Survey : <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> consulter le 30/11/2017 à 17h45.

Figure 52: Histogramme du Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2017 : par zones géographiques (en nombre)



Source : conception personnelle, élaboré avec XL-STAT à partir des statistiques ISO survey ORGANISATION INTERNATIONAL DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> Consulter le 09/01/2019 à 17h52.



Source : conception personnelle élaboré avec XL-STAT à partir des statistiques ISO Survey ; ORGANISATION INTERNATIONAL DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> Consulter le 09/01/2019 à 18h15.

Il est stupéfiant de constater que l'Asie, dont l'économie est beaucoup contrastée, dépasse L'**Europe** et se place sur la première ligne du nombre de certifications ISO, avec une augmentation de **33 297**certificats sur total de **513742** pour**2017**.

Paradoxalement, on retrouve l'Afrique en dernière position, **11210** certificats en **2017** et avec une baisse de **2168** par rapport à **2016**.

Enfin, nous avançons que cette inégalité, par principales zones géographiques, en matière de certifications peut être justifiée par l'apport de la culture qualité, présente dans ces pays, et qui influe naturellement sur le nombre de certifications des entreprises. En effet, *la culture nationale du pays ; est un constituant essentiel de la culture d'entreprise*. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe et constitue un puissant mécanisme d'intégration de l'individu dans l'entreprise, et par voie de conséquence, l'intégration de celle-ci dans l'économie mondiale.

En conséquence, il est possible de bâtir une réponse culturelle spécifique en puisant dans les ressources du pays (notre pays l'Algérie), et en adaptant à sa manière les bonnes idées venues d'ailleurs.

3.2 L'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie

L'ISO a, depuis ses débuts, montré un grand intérêt aux pays en développement. Ainsi, plus des trois quarts des 178 membres de l'ISO viennent de pays en développement. Dans ce cadre, la normalisation Qualité intéresse de plus en plus d'entreprises dans le monde économique. Leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'Algérie, à l'instar des pays en développement, n'échappe pas à cette logique du recours à la certification Qualité. Près de 4666 entreprises sont certifiées ISO 9001 en 2017. Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre notamment dans les pays en développement comme l'Algérie.

Dans ce qui suit, nous présenterons l'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie, depuis 1993¹ jusqu'à nos jours 2017.

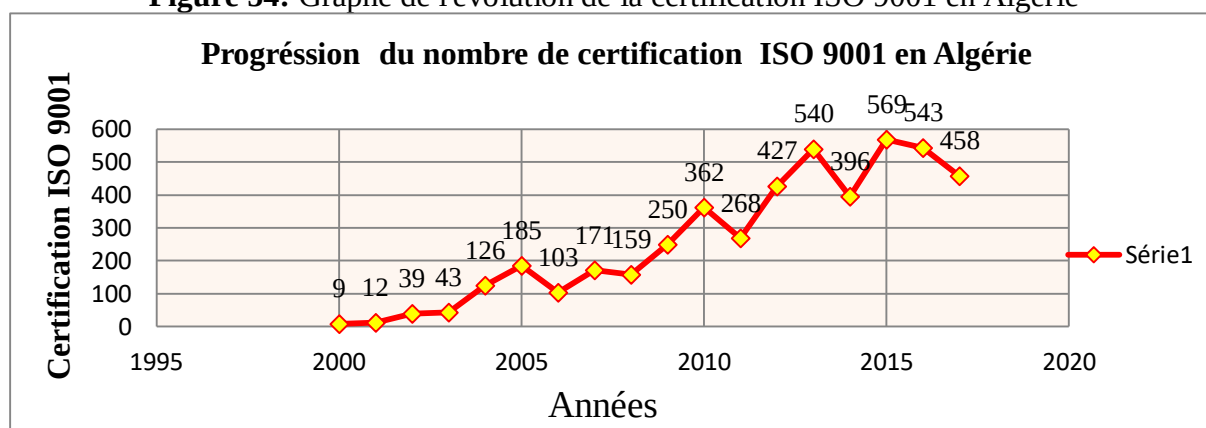
¹Le certificat ISO 9001 commence à être délivré en Algérie qu'à partir de 1998.

Tableau 28 : L'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie

Pays	Années	Certifications ISO 9001
ALGERIE	1998	2
	1999	4
	2000	9
	2001	12
	2002	39
	2003	43
	2004	126
	2005	185
	2006	103
	2007	171
	2008	159
	2009	250
	2010	362
	2011	268
	2012	427
	2013	540
	2014	396
	2015	569
	2016	543
	2017	458
Total		4666

Source : conception personnelle à partir des statistiques ISO Survey ; ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> Consulter le 09/01/2019 à 18h15.

Figure 54: Graphe de l'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie



Source : conception personnelle élaboré avec XL-STAT à partir des statistiques ISO.

Les entreprises algériennes, conscientes de l'importance de l'accélération du processus de mise à niveau, adhèrent à la démarche de réhabilitation des entreprises, tournée aujourd'hui vers la qualité, seul garant de la pérennité de l'entreprise. Le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie, a atteint entre 1998 et 2014 près de 3125 entreprises, tous

secteurs confondus. La compétitivité industrielle, via la qualité, s'avère incontournable pour les entreprises devant rester en lice¹. En 2017, on dénombrait, en Algérie, près de 4666 entreprises certifiées ISO9001.

Cependant, ce diagnostic, aussi encourageant soit-il, reste très en deçà de son champ d'action, face au recensement des 860000 PMI-PME pouvant être concernées par la qualité. En effet, le contexte national de l'entreprise algérienne, publique ou privée, n'était pas toujours propice à une prise en charge réelle de l'aspect qualité, que ce soit dans le secteur de l'industrie ou des services. L'avènement des réformes économiques a contribué partiellement à donner plus d'intérêt quant aux pratiques qualités. Bien que, cette notion demeure pour certaines entreprises trop restrictives, puisqu'elles prennent bien le soin de soulever le problème mais elles n'engagent pas les ressources nécessaires pour le résoudre !

Aussi, face à cette quête de certification, le marché Algérien se retrouve inondé et concurrencé par des produits, provenant de pays divers, en majorité certifiés (produits agro-alimentaires, pièces détachées, équipement, produits électroménagers, etc.). L'économie Algérienne ne peut ignorer, trop longtemps, l'élan mondial dirigé vers la qualité (on citera, à titre d'exemple, l'effondrement des secteurs nationaux de l'industrie textile et du cuir), surtout si elle veut voir ses produits exportés à l'étranger. Par conséquent, les entreprises Algériennes sont forcées de s'aligner sur le rang de la concurrence, optant désormais pour la performance économique.

L'entreprise algérienne peut réussir, et trouver un équilibre propre dans son environnement, non par sa stratégie mais par la qualité de son climat interne et à la performance de son encadrement. Il s'agit d'une connaissance approfondie de l'entreprise pour identifier ce qui relève réellement de la culture d'entreprise.

A la base de cette culture, il y a toujours des valeurs positives qu'il faut libérer de leur gangue et sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour faire avancer les systèmes de travail et d'organisation².

¹ D. Samia, *Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008*, communiqué de presse (EL MOUDJAHID), publié le : 07/12/2009, p5.

² D'IRIBARNE Philippe, *Nouvelles perspectives en sciences sociales : Échanges, contrats et diversité des cultures*, Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles, Volume 9, numéro 2, mai 2014 URI : [id.erudit.org/iderudit/1025975ar](https://doi.org/10.7202/1025975ar) <https://doi.org/10.7202/1025975ar>

3.3 Les valeurs culturelles des entreprises algériennes : clé pour la réussite de la démarche qualité.

Une démarche qualité performante, doit être nécessairement complétée par un système adaptatif au contexte culturel et politique de la société. Les entreprises algériennes souffrent particulièrement de ce manque d'assistance, croyant que le progrès économique s'obtient par un mimétisme et une reproduction des modèles qui ont déjà réussi en Europe et aux Etats-Unis. Elles affrontent actuellement un blocage culturel. L'observation des salariés des unités opérationnelles, où la relation contremaître et salarié donne déjà une idée de ce blocage :

- Un système socialiste depuis la création des entreprises ;
- Des procédés de production capitaliste ;
- Des valeurs culturelles nationales, régionales et professionnelles non harmonisées...

La négligence de la dimension culturelle¹ dans le transfert des idées et des technologies, est à la base de l'échec des démarches qualité et de l'assistance technique en Algérie. En effet, les structures organisationnelles, les techniques de gestion et dans une large mesure les méthodes de management importées n'ont subi aucun changement et ont été imposés au personnel qui sont pour la plupart ruraux, illettrés, non formés pour la modernité (la politique industrielle des années 1960-1970). Ces organisations ont été gérées par des principes rigides ; ce qui explique la résistance au changement et le maintien dans la plus grande partie des entreprises, d'une structure centralisée.

Avec les nouvelles données (valeur collective, sens collectif de responsabilité et salarié heureux), la présentation traditionnelle de l'entreprise a cessé d'être fidèle à sa réalité en reconnaissant, l'importance de l'initiative individuelle. L'entreprise s'interdit de fonder son organisation sur le seul respect des ordres, des directives et des procédures.

Chacun des salariés est désormais invité à se déterminer librement à l'intérieur de la zone autonome qui lui est reconnue. De ce fait, nous allons essayer de déterminer, dans le tableau ci-dessous et suite à plusieurs lectures², les cultures fortes des salariés algériens susceptibles d'être concrétisés dans l'entreprise afin d'améliorer sa gestion :

¹ HADJSEYD. Mahrez, *l'industrie algérienne: crise et tentative d'ajustement*, édition l'Harmattan, 1996.

² MELBOUCI. Leila, *l'entreprise publique industrielle Algérienne et valeurs culturelles : une possibilité de mise en place d'un management culture ?*, Revue Algérienne de Management « INPED », Numéro 3, janvier-juin 2008, P113.

Tableau 29 : Caractéristique culturelles des salariés algériens

Aspects culturel	Nature de l'Atout
- Esprit communautaire et recherche de travail, - manque de procédés organisationnels visant l'intégration des salariés dans les collectifs	Valeur forte : favorise la responsabilité collective.
-Communication orale plutôt que communication écrite.	Valeur forte : possibilité de remplacer les procédures comme mécanisme de coordination.
-Tendance à vénérer le patron. - Aversion envers la prise de risque. La présence de l'Etat protecteur et de la rente pétrolière n'encourage pas la prise de risque.	Valeur forte : réussir le choix d'un leadership. Valeur faible : handicap, se transforme en demande de capacité d'apprentissage continue et connaissance de l'environnement pour abaisser la peur.

Source : MELBOUCI LEILA , *l'entreprise publique industrielle Algérienne et valeurs culturelles :une possibilité de mise en place d'un management culture ?* , Revue Algérienne de Management INPED, Numéro 3, janvier-juin 2008, P113.

La création et le développement des entreprises algériennes dans un environnement imprégné d'une culture arabo-berbéro-islamique sous-entend une richesse culturelle, des valeurs et des belles idées à exploiter.

Notons également que, le problème du leadership est primordial, le choix du chef est l'élément clé dans la réussite du changement dans l'entreprise industrielle algérienne (c'est le constat après divers lecture). Selon A. Saleznik¹, c'est ce dernier qui est au centre du pouvoir et marque l'identité de l'organisation. Le bon choix d'un chef et légitime correspond bien avec l'esprit de communication, de formation et d'intégration des salariés algériens. Il privilégie les organisations du travail de type « projet » fondées sur des équipes réduites et à fortes identités, responsabilisées sur des objectifs bien explicites dès le départ. Ces valeurs paraissent particulièrement bien adaptées pour l'exploitation de certaines approches innovantes dans le management, telle que « la qualité TOTAL ».

Par ailleurs, il est primordial de modifier les critères de choix des managers algériens. Le choix des managers a répondu pendant toute la période de l'économie administrée et même durant la période de transition vers l'économie de marché, pour certaines entreprises, à l'appartenance aux clans, aux alliances politique sou familiales². Cette méthode de sélection des managers (conjuguée à un droit de propriété non déterminé) est la cause historique, du déficit financier des entreprises. Ces dernières manquent manifestement de culture

¹ SELZNICK. P , *leadership in administration* , Harper et Row , 1957.

² TALAHITE, Fatiha. *Economie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie*. revue tiers Monde, 2000, p. 49-74.

d'entreprise¹. En outre, la légitimité des chefs devrait être fortement rehaussée afin qu'il puisse mobiliser les hommes au travail, leur tracer le sens de l'effort et d'induire chez eux le goût du risque. Comme, il peut s'interroger sur l'impact des traditions, des mœurs et de l'environnement social sur la gestion des entreprises modernes. L'entreprise algérienne publique ou privée serait appelée à s'interroger d'abord, *sur quel type de leader pourrait-elle compter afin de satisfaire les attentes des salariés ?*

Les diverses lectures effectuées et les débats organisés avec les contremaitres, nous ont conduit à déterminer le genre de leadership recherché par les salariés algériens. Le tableau ci-dessous évoque ces idées².

Tableau 30 : Type de leadership pour le salarié algérien

Relation soi à soi	Relation soi à autrui pour les posséder	Relation soi à autrui pour les séduire	Relation soi à autrui en les respectant comme soi même
Leader narcissique	Leader possessif	Leader séducteur	Leader sage
Refuse toute filiation et même toute causalité rationnelle	A comme stratégie, la maîtrise de l'environnement externe. Avec lui aucune résistance n'est tolérée. Les individus s'identifient fortement à leur leader qui les évalue.	A comme stratégie la maîtrise de l'organisation. Il donne sa préférence aux structures et aux processus de décision.	A comme stratégie le développement et la croissance. Il ne menace aucun membre de l'organisation.
Dépossession des subordonnés de toute initiative individuelle.	Propice au contexte algérien à condition d'une grande motivation des salariés.	Répond aux attentes des salariés et permet l'adaptation aux changements.	Répond aux attentes des salariés mais pour petite et moyenne entreprise.

Source : MELBOUCI Leila, *l'entreprise publique industrielle Algérienne et valeurs culturelles : une possibilité de mise en place d'un management culture ?*, Revue Algérienne de Management INPED, Numéro 3, janvier-juin 2008, P117.

A la lumière des données du tableau précédent, nous pouvons esquisser les principales orientations quant au choix du style de gestion adéquats à un environnement dynamique. Tenant compte des évolutions qui marquent l'environnement de l'entreprise, le chef de l'entreprise honnête et intelligent, en plus de ses capacités de planificateur et d'organisateur, est appelé à avoir des capacités : de créativité ; de flexibilité ; de l'aisance en communication tant qu'externe qu'interne ; des connaissances linguistiques approfondies ; une recherche permanente d'informations ; et de toute opportunité ou menace³ ; création d'une meilleure stabilité et de bonne conditions de travail ; encourage la polyvalence, la mobilisation et

¹ BOUDERSA. M, *la ruine de l'économie Algérienne sous chadli*, édition Roma; 1993.

² MELBOUCI. Leila, *l'entreprise publique industrielle Algérienne et valeurs culturelles : une possibilité de mise en place d'un management culture ?*, Revue Algérienne de Management « INPED », Numéro 3, janvier-juin 2008, P117

³ LEFEBRE M., *quel profit pour le cadre d'entreprise aujourd'hui*, symposium, INPED, 2002, P2.

l'adhésion des salariés ; adopte l'évaluation et la reconnaissances des compétences ; encourage l'amélioration des performances et connaissances, accentue les formations des salariés et le respect du personnel.

En conclusion pour cette troisième section : nous rappelons que, depuis plusieurs années, notre pays a été marqué par l'amorce de réformes qui avaient pour objectif de rompre avec les pratiques du système rentier et sortir l'entreprise publique, de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationales. Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, on y trouve l'élément qualité qui est presque totalement absent des valeurs de nos entreprises durant près de quatre décennies. Les enseignements que nous pouvons délivrer après la lecture de cette section sont :

- La qualité a été, durant plus de 40 ans, un facteur marginalisé dans l'activité de nos entreprises, et il subsiste toujours des obstacles quant au développement de ce facteur malgré l'enclenchement du processus réformiste ;
- Notre pays est en train de s'engager dans l'adoption de mesures importantes en vue d'inciter les entreprises à aller au-devant des démarches qualité ;
- L'aspect réglementaire qui traite de la qualité s'enrichit périodiquement par de nouvelles dispositions ;
- Les pratiques du management de la qualité dans certaines entreprises algériennes ne sont pas encore bien comprises et donc maîtrisées,
- La faculté et le rôle primordial du leadership, d'adaptation à la culture de l'entreprise, afin de maintenir un système de management cohérent avec les exigences de la norme fait défaut;
- le rôle capital de la culture dans le succès de la démarche qualité mise en place est indéniable.

Conclusion du chapitre III

On peut avancer, sans conteste, que la pratique de la qualité par les japonais, dès le début des années 1960, conjuguée à leur culture ont impulsé un nouveau mode de production très compétitif sur les marchés américain et européen, qui se retrouvent inondés par les produits nippons, particulièrement l'automobile. On peut affirmer que le management de la qualité, à la japonaise, a induit non pas la disparition du système taylorien et fordiste, mais à tout le moins provoquer sa nécessaire mutation. Et il en a modifié radicalement certains piliers du management des ressources humaines et de la culture organisationnelle (mode d'organisation, mode de gestion du personnel et mode de comportement du personnel). Même si la transition occidentale, teintée de mimétisme, à la fin des années 1970 et au début de la décennie 1980, n'a pas été sans heurts (échecs répétitifs du transfert du mode managérial de la qualité), elle a ouvert une brèche dans le système taylorien et fordiste, en le contraignant, sous l'effet de la compétitivité accrue, à implanter une nouvelle **culture d'entreprise**, s'éloignant du concept de la discipline/implication imposée ou non consentie. Si le concept taylorien du « one best way » a volé en éclats, il n'en reste pas moins que l'implantation du management de la qualité (qui évoluera, par la suite, en SMQ) exige des changements organisationnels structurels et une approche de la GRH novatrice. A ce titre, cela induit des changements dans les relations Management/RH/Processus de production et par conséquent suppose de nouveaux comportements inhérents aux valeurs spécifiques à *une culture d'entreprise, désormais orientée par le critère qualité. Cette condition structurelle va tenter de mobiliser les RH vers la pratique d'une culture d'entreprise ancrée sur l'exécution qualitative de la tâche (donc nécessitant l'implication volontaire des compétences et connaissances du salarié), et sur la créativité, voire l'aptitude novatrice de l'employé, intégrée dans un processus d'amélioration continue.*

Il est clair que ces changements structurels induisent des moyens financiers (ex. formations), matériels (ex. supports de communication), du temps réservé à la sensibilisation et aux réunions, en vue de dépasser les résistances du personnel, habitué aux tâches routinières.

Dans la première section on a présenté les exigences du décor/back ground ou conditions structurelles d'application du SMQ, en spécifiant la nécessaire mutation du mode de leadership, et indiquant l'abandon du style directif pour des styles adéquats à la gestion qualité, se tournant vers de nouveaux comportements de proximité, de persuasion, de soutien, de coaching..., et qu'on se devait de développer ces conditions opérationnelles. Bien qu'elles

soient très nombreuses, nous avons décidé de sélectionner et cibler l'analyse de certaines d'entre elles, jugées importantes par leurs degrés de rayonnement dans la GRH, désormais marquée par les contraintes qualité.

Dans la deuxième section nous avons exposé la nécessité de **la communication-information**, où nous avons souligné son indispensable réorientation et lui accorder, autant d'importance à la communication-information ascendante qu'à celle descendante, classiquement affiliée au flux hiérarchique. En outre, la pratique du management de la qualité, favorisant le travail de groupe, a permis le développement de techniques de communication groupales synergiques (brainstorming, groupe d'expression, réunions trifonctionnelles, transfert de connaissances dans les cercles de qualité). Bien sûr, ces nouvelles techniques relationnelles nécessitent des investissements dans des supports matériels, structurels, audiovisuels et informatiques (TIC).

Quant au volet **formation**, il a été révélé comme un levier fondamental, non seulement dans la phase d'apprentissage de la qualité, mais aussi dans la phase de perfectionnement des savoirs et savoir-faire, eu égard à l'évolution des normes et référentiels qualité, tout en alimentant le potentiel de créativité et d'innovation des salariés formés.

L'analyse **des modes de mobilisation de la culture dans un SMQ** nous a révélé d'une part, l'importance de l'approche organisationnelle dans un SMQ ; et d'autre part, le rôle de la gestion des connaissances dans le domaine évolutif de la qualité. Il apparaît, au premier abord, la nécessité d'adapter le niveau des connaissances du personnel au regard des exigences managériales et techniques des processus de production (statistiques, méthodes, formes de capitalisation des savoirs techniques). En second lieu, le potentiel du savoir et savoir-faire du personnel peut-être mis à contribution dans le processus d'amélioration continue de la qualité. Plus encore, on a mis en évidence le poids de **la gestion des compétences** dans la démarche qualité et ce, d'autant plus qu'elle intègre, non seulement, le capital de connaissances théoriques et pratiques du salarié, mais aussi ses aptitudes professionnelles (rapidité, précision, prise de décision) et ses attitudes comportementales appropriées (mode relationnel, écoute, adapté au changement).

Nous avons déterminé, ainsi, qu'un individu est considéré compétent s'il sait, à la fois, mobiliser ses connaissances, intégrer des savoirs et savoir-faire hétérogènes et multiples, transférer son expérience ou la concrétiser, mettre à l'épreuve le capital professionnel possédé.

Enfin, dans la troisième section, nous avons présenté un laconique aperçu sur la culture et la qualité dans le contexte Algérien. Toutefois, la réalité socioculturelle singulière de l'Algérie, conjuguée aux écueils économiques et aux difficultés qu'éprouvent les entreprises à restructurer leurs modes de gestion, pose avec acuité le problème des rapports complexes entre la gestion et la culture dans ce pays¹. D'où, la pertinence de cette étude, dont l'objectif est d'identifier pour l'entreprise algérienne, les modes managériaux efficaces et en adéquation avec notre culture, permettant de réussir l'instauration de son Système qualité.

Afin d'y parvenir nous allons passer, au chapitre subséquent qui présentera les résultats de l'investigation opérationnelle.

¹MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT. André, *Culture et gestion en Algérie*, édition L'Harmattan, Paris 1997, volume 185, P24

Chapitre IV :
Analyse Empirique de la relation du diptyque
Système Management Qualité et Culture
Organisationnelle :
Cas des Entreprises Algériennes
(ENAP, ENIEM, EI, CATEL, GISB)

Introduction au chapitre IV

Nous tenons à rappeler que le premier et le deuxième chapitre, sont consacrés à l'approche théorique sur le management de la qualité et la culture organisationnelle, ainsi que, la place qu'occupe cette dernière dans le SMQ. L'objet du troisième chapitre était de préciser les conditions structurelles / opérationnelles et modes de mobilisation de la culture au sein d'un SMQ et de présenter un aperçu de ce diptyque au sein des entreprises Algériennes.

Le quatrième chapitre, de la présente thèse de doctorat, comporte l'approche empirique de nos investigations et ce, pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées dans l'introduction générale. Ainsi, ce chapitre est structuré comme suit :

- La **première section** est consacrée aux contraintes (statistiques et pratiques) rencontrées pour mener à bien l'étude de terrain et à la présentation des entreprises visitées ;
- La **deuxième section** est dédiée à l'analyse statistique des variables sociodémographiques, motivations et changements organisationnels liés à la mise en place et indiquer le type de culture existante. Puis dans le même registre, nous approfondirons l'analyse statistique de la culture vis-à-vis de sa transmission dans le système de management de la qualité (SMQ) ;
- Enfin, par la **troisième section** nous achèverons notre approche introspective par l'analyse des données collectées, la modélisation économétrique, et discussion des résultats obtenus.

Section 1 : Conception, champ de l'étude et présentation des 5 entreprises étudiées

Cette première section est organisée en trois parties essentielles à savoir, la conception de l'étude de cas, la description du champ d'étude et la présentation des cinq entreprises étudiées.

1. Conception de l'étude de cas

Cette partie a pour objet d'étudier les conditions et les modes d'implication de la culture dans un système de management de la qualité (SMQ) dans cinq (5) entreprises algériennes. Afin d'y parvenir, nous avons identifié les sources de collectes de données, utilisé le procédé d'échantillonnage et les outils statistiques.

1.1 Sources et Méthodes de collecte et d'analyse de données

Dans l'étude de cas, nous avons utilisé la méthode de l'analyse descriptive qui retrace et évalue les conditions et modes de transmission de la culture dans le SMQ. Pour ce faire, nous avons utilisé, à travers la collecte et l'analyse des données, deux sources essentielles d'information.

1.1.1 Sources intermédiaires/secondaires :

Consultation de plusieurs ouvrages dans les différentes langues française, anglaise et arabe : livres, guides de normalisation/normes, mémoires et thèses de doctorat, revues et articles, études antécédentes en relation avec le sujet de l'étude... Ou encore, la recherche et consultation de plusieurs sites internet, notamment la bibliothèque en ligne SNDL, visites de bibliothèques d'autres universités tant en Algérie qu'à l'extérieur du pays.

1.1.2 Source fondamentale/principale :

Dans notre étude pratique, nous avons débuté nos travaux par des entretiens de l'encadrement des cinq entreprises de l'étude¹. Ensuite, nous avons distribué le questionnaire² qui a été spécialement conçu pour la collecte des données et procéder à leurs analyses. Notons qu'on s'est basé principalement sur le questionnaire, qui s'avère être l'outil le plus approprié dans ce type d'enquête car, il nous a permis de collecter les données nécessaires à notre étude. Celui-ci est agencé en plusieurs groupes de questions portant sur différents thèmes et distribué

¹ Voir Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

² Voir Annexe (03) : Questionnaire de l'étude distribué aux individus de l'échantillon (9 pages).

à des cadres et employés bien ciblés, sur lequel ils porteront leurs réponses puis les remettre au chercheur. Ce questionnaire renferme les questions qui viennent étayer les objectifs de l'étude. Il est divisé en 6 axes, regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 31 : Description des différentes parties du questionnaire de l'étude

N°	Variables	Contenu
I	Les informations personnelles	Elles traitent : la fonction dans l'entreprise, le Genre, l'âge, le niveau académique, type de contrat et l'ancienneté dans l'entreprise.
II	Les informations concernant le système qualité de l'entreprise	Elles ont touchées : les Motivation de base à la mise en place d'un SMQ, et le genre de changement organisationnel apporté par la certification ISO, dans l'entreprise.
III	Les questions, concernant La Culture Organisationnelle dans le S.M.Q	Elles traitent : les conditions de travail, le climat du travail et le projet qualité, la polyvalence professionnelle, disponibilité d'information, le système de récompenses, le respect et la reconnaissance du travail, compétences et mise en place du SMQ, le syndicat et représentants du personnel et démarche qualité ; prise en compte de suggestions, transfert de connaissances.
IV	Les questions concernant la transmission/ implication de la culture organisationnelle dans le SMQ	Elles traitent : la mise en pratique des compétences, l'initiative, l'innovation, l'autonomie, l'évaluation de la performance et l'objectivité, mobilisation du personnel, l'engagement et rémunération, l'adhésion, savoir-faire et expériences , amélioration des compétences
V	Les questions, concernant La Formation des Ressources Humaines relative au S.M.Q	Elles traitent : l'évaluation des compétences, la formation qualité ainsi que la durée de son déroulement (formation continue ou pas), amélioration des performances , sensibilisation et motivation et implication dans la démarche qualité , formation sur le SMQ , correspondances des formation avec les besoins des processus associés, formations sur le travail en groupe (cercle qualité ...), application des connaissances.
VI	Les questions, concernant la communication-information dans le SMQ	Elles traitent : communication interne, communication externe, communication de la politique qualité, la direction et la structure de management qualité, la communication productive (Brainstorming...), résolution des problèmes, la démarche qualité et collectivité, registre de doléances, veille stratégique et amélioration qualité, le processus de communication et réussite.

Source : conception personnelle

Les questions ont été formulées d'une manière, à obtenir les types de réponses suivantes : En donnant le choix dans certains cas à des réponses multiples ; toutefois, la plupart des réponses ont été formulées suivant l'échelle de LIKERT à 5 niveaux.

Tableau 32 : Niveaux de l'échelle de LIKERT

Réponses	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
Niveau	1	2	3	4	5

Source : conception personnelle selon les critères de Likert.

1.2 Outils statistiques utilisés pour l'analyse de données collectées via les questionnaires

L'analyse de données collectées à partir des questionnaires utilisés dans cette étude a nécessité l'utilisation de plusieurs outils statistiques. Pour cela, Les méthodes d'analyse statistique diffèrent selon le niveau de complication et le but de son utilisation, ceci afin d'arriver aux indicatifs (Alpha de Cronbach) convenu qui viendront appuyer les objectifs et hypothèses de l'étude. De ce fait, nous avons adopté les outils et les méthodes d'analyse statistiques suivantes :

- L'indicatif (Alpha de Cronbach) pour mesurer la fiabilité du questionnaire
- L'effectif, pourcentage et pourcentage cumulé de distribution des individus de l'échantillon de l'étude.
- La moyenne, pour déterminer le niveau d'approbation, et l'écart type pour mesurer la dispersion des données de l'échantillon d'étude.
- La corrélation entre les variables, pour mesurer l'importance du degré de liaison entre deux variables quantitatives. Ainsi que, la corrélation entre l'ensemble des dimensions
- L'analyse de corrélation (bivariée), en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson.
- L'analyse de régressions multiples, pour produire un modèle de relation entre des variables métriques, d'estimer l'adéquation de notre modèle et de voir graphiquement la correspondance entre les données et le modèle. La régression sert à estimer la relation de dépendances entre deux variables métriques.
- L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) pour mesurer la dispersion.

2. Description du champ de l'étude

Ce point présent les caractéristiques du champ d'étude, les raisons de son choix, ses limites ainsi que la présentation de l'échantillon de l'étude.

2.1 Méthode d'échantillonnage utilisée

Nous avons ciblé dans notre étude 5 entreprises, et ce via l'utilisation d'un *plan d'échantillonnage en grappes*. Ce dernier est une méthode probabiliste, qui consiste à choisir au hasard des groupes d'individus de la population, appelés grappes pour qu'ils fassent partie de l'échantillon. Les grappes sont des sous-ensembles de la population. Pour que cette méthode d'échantillonnage, fournisse un échantillon représentatif de la population, il faut que chacune des grappes soit composée d'individus ayant des caractéristiques diversifiées. Cependant il faut que, l'ensemble des grappes soient relativement semblables tant par leur taille que par leur composition. Pour effectuer l'échantillonnage par grappes, il faut donc subdiviser une population homogène en grappe (sous-groupe) (10 entreprises dans notre cas) et à choisir aléatoirement des grappes (5 entreprises dans notre cas) et à tout considérer les éléments de chaque grappe.

2.2 Raisons et caractéristique du champ de l'étude

2.2.1 Raisons du choix de l'étude

Ci-dessus, les raisons du choix de l'étude qui ont permis l'obtention d'un échantillon représentatif :

- Les 5 entreprises relèvent du même secteur : industriel ;
- Les 5 entreprises ont mis en place et disposent d'un système de management qualité /SMQ ;
- Les 5 entreprises ont en commun la certification ISO9001¹ ;
- Les 5 entreprises maintiennent leur certification ;
- Les 5 entreprises sont de la même position géographique ; l'étude empirique a été déployée principalement au (centre d'Algérie) ;
- L'étude compte 2 groupes d'entreprises, (grandes et une moyenne entreprise), disposant ainsi d'un effectif de salariés important. Ce qui a permis l'obtention d'un échantillon significatif ;
- Les 5 entreprises sont de statut étatique, privé ou mixte.

¹ Voir Annexes : Certificats ISO 9001 version 2015 des cinq entreprises de l'étude.

2.2.2 Caractéristique du champ de l'étude :

Nous avons ciblé aléatoirement dans notre étude 5 entreprises, choisies selon les critères présentés dans le tableau suivant :

Tableau 33: Présentation des cinq entreprises étudiées

E/ses	Nom ou raison social	début d'activité	Industrie	Statut	le SM mis en place + Certificat	Effectif total
ENAP	Entreprise Nationale des Peintures SPA	1983	Chimie industrielle	Etatique	-mise en place d'un SMQ -certification ISO 9001	L'effectif total de l'entreprise : 1820 Répartition de l'effectif : -Cadres supérieurs/dirigeants/moyens: 264 - Agent de Maitrise : 402 -Agents d'exécution : 1154
ENIEM	ENIEM EPE /spa	1977	Industries de l'Electroménager	Etatique	- mise en place d'un SMQ +SME -certification ISO 9001+ ISO 14000	L'effectif total de l'entreprise : 1530 Répartition de l'effectif : -Cadres supérieurs/dirigeants/moyens: 293 - Agent de Maitrise : 450 -Agents d'exécution : 787
EI	Entreprise des industries électrotechniques electroindustries / SPA	1985	industries électrotechniques électroindustries	Etatique	- mise en place d'un SMQ -certification ISO 9001	L'effectif total de l'entreprise : 813 Répartition de l'effectif : - Cadres supérieurs/dirigeants/moyens: 153 - Agent de Maitrise : 286 -Agents d'exécution : 374
CATEL	CATEL, les câbleries de Télécommunications d'Algérie, Spa	1927	Production et commercialisation de fils et câbles de télécommunication	Mixte	- mise en place d'un SMQ -certification ISO 9001	L'effectif total de l'entreprise : 323 Répartition de l'effectif : -Cadres supérieurs/dirigeants/moyens:57 - Agent de Maitrise : 70 -Agents d'exécution : 196
GISB	GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA	2013	Fabrication et Commercialisation de fil machine et câbles d'énergie électrique et de contrôle (ou commande).	Privée	-mise en place d'un SMQ -certification ISO 9001	L'effectif total de l'entreprise : 619 Répartition de l'effectif : - Cadres supérieurs/dirigeants/moyens: 04 - Agent de Maitrise : 303 -Agents d'exécution : 312

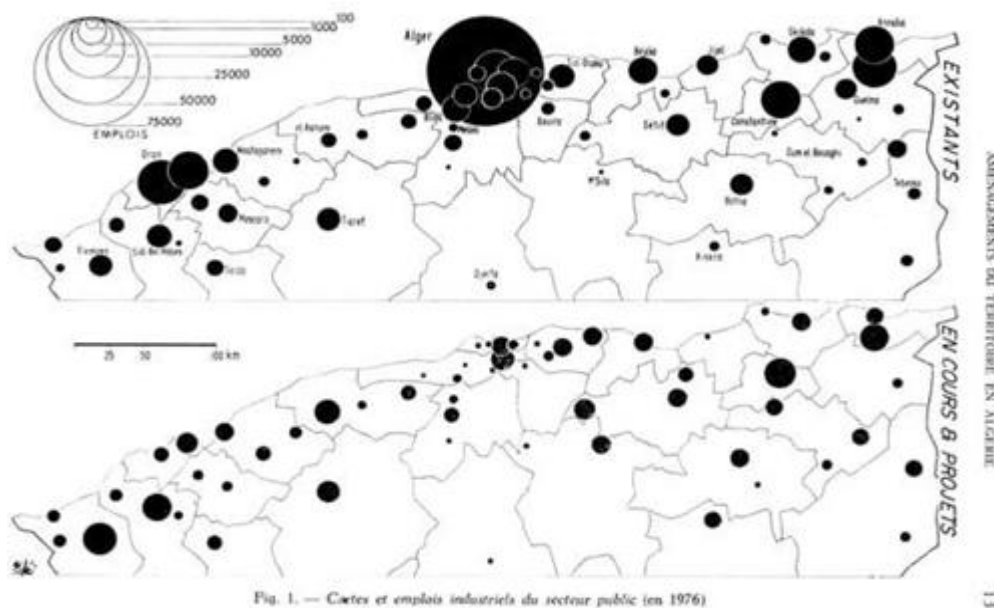
Source : conception personnelle à travers le guide d'entretien.

Parmi les 5 entreprises étudiées, il est à signaler que deux d'entre elles ont obtenu le Prix Algérien de la Qualité, dont **ENIEM** lors de la onzième édition, en 2013, et **L'ENAP** lors de la huitième édition, en 2010. En effet, Le prix Algérien de la Qualité a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes, opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

2.3 Les limites de l'étude

Nous avons limité notre étude, dans les 5 entreprises, aux cadres supérieurs, cadres d'études et aux agents de maîtrise. Les exécutants ont été écartés. Pour des considérations de délai, propres à notre investigation, nous avons limité notre étude principalement à la région centre de l'Algérie. Toutefois, il faut préciser que cette région constitue l'un des bassins Industriels les plus riches et variés du pays¹.

Figure 55 : Carte et emplois industriels du secteur public en Algérie



Source : MUTIN.Georges, *Implantations industrielles et aménagements du territoire en Algérie*, In: Revue de géographie de Lyon, vol. 55, n°1, 1980. pp. 5-37, DOI:<https://doi.org/10.3406/geoca.1980.1263> disponible sur : www.persee.fr/doc/geoca_0035-113x_1980_num_55_1_1263.

La collecte des données et les stages pratiques dans les 5 entreprises se sont déroulés, suivant l'agenda suivant :

¹ MUTIN.Georges, *Implantations industrielles et aménagements du territoire en Algérie*, In: Revue de géographie de Lyon, vol. 55, n°1, 1980. pp. 5-37, DOI:<https://doi.org/10.3406/geoca.1980.1263> disponible sur : www.persee.fr/doc/geoca_0035-113x_1980_num_55_1_1263.

- **ENAP** : Janvier 2018- Avril 2018
- **ENIEM** : Février 2018 - Avril 2018
- **EI** : Février 2018-Mars 2018
- **CATEL** : Mars 2018-Mai 2018
- **GISB** : Mai 2018- juin 2018

2.4 L'échantillon de l'étude

Le tableau suivant présente le nombre total des employés et le nombre de questionnaires distribués dans les 5 entreprises de l'étude :

Tableau 34 : Effectifs et échantillonnage dans les cinq entreprises

	ENAP	ENIEM	EI	CATEL	GISB	Total
Cadre sup	264	293	153	57	04	771
Cadre de maitrise	402	450	286	70	303	1511
Effectifs Total	666	743	439	127	307	2282
Echantillonnage						
Cadres sup	33	34	30	23	1	121
Agent de Maitrise	51	51	28	53	72	255
Echantillon Total	84	85	58	76	73	376

Source : conception personnelle

Tableau 35 : Nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans les cinq entreprises étudiées

	ENAP	ENIEM	EI	CATEL	GISB	Total
Effectifs	666	743	439	55	307	2282
Questionnaire distribués	84	85	58	76	73	376
Questionnaire récupérée	83	85	32	20	54	274
Questionnaire écartés	3	2	1	0	0	6
Questionnaire Maintenus	80	83	31	20	54	268

Source : conception personnelle

Afin de mesurer la fiabilité de l'ensemble des questionnaires, nous avons utilisé le coefficient d'Alpha de Cronbach , ce dernier vaut à 0.956 pour 55 éléments. Le test de Cronbach dans le cas de notre étude est très proche de 1, et il dépasse le seuil de 0.70¹ .Cela veut dire que, pour cette échelle composée de 6 dimensions, les questions posées ont une forte cohérence interne et les informations collectées seront très fiables et d'une importance capitale pour expliquer les dimensions de la recherche engagée.

¹ NUNNALLY, Jum. *Psychometric method*., New York, 1978.

Tableau 36 : Test de fiabilité du questionnaire

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,956	55

Source : conception par moi-même, établi à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS 21.

Quant au *Statistique de total des éléments*, les valeurs d'Alpha de Cronbach, en cas de suppression d'un élément sont toutes supérieures à 0.89, ce qui veut dire tous les items des dimensions sont nécessaires et constituent des facteurs clés de la dimension en question.

3. Présentation des 5 entreprises étudiées

Cette section présente les 5 entreprises de l'étude ENAP /ENIME/ENEL/CATEL/GISB à travers la description de leurs activités et les types de produits commercialisés.

3.1 Présentation de l'entreprise ENAP

L'entreprise nationale des peintures, dénommée **ENAP**, est issue de la restructuration de la société nationale des industries chimiques (**SNIC**). L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier **1983**.

3.1.1 Historique et évolution de la certification SMQ de l'entreprise

L'ENAP a été transformée en SPA en mars 1990 avec un capital social de 100 millions de DA qui est passé en 1995 à 500 millions et à 3 milliards de DA en 2004 ; repartis en 30 000 actions de 100.000 DA, détenues en totalité par la Société de Gestion des Participations Chimie Pharmacie (GEPHAC). En 2012 son capital social a atteint 9 milliards de DA répartis en 90 000 actions de 100.000 DA chacune détenues en totalité par le groupe industrielles chimiques (CHIMINDUS). L'effectif global de l'entreprise s'élève à 1 820 agents (en 2018).

Quant à l'évolution de la certification de l'ENAP, elle a commencé au début de l'année 2001. Engagée dans un système de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2000, l'ENAP a pu parvenir à certifier son SMQ¹ en 2003 par AFAQ, puis par SGS (2012) en 2015, par AIB Vinçotte. Et en dernier soit en 2018 selon la norme ISO9001 version 2015, par AIB Vinçotte².

¹ Voir annexe (04) : la politique qualité d'ENAP

² Voir annexe (06) : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ d'ENAP

3.1.2 Objet social et champ d'activité

L'Entreprise Publique Économique (ENAP) ainsi créée a pour objet de gérer, d'exploiter et développer les activités de production et de commercialisation des Peintures, Vernis, Encres et Émulsions, Résines, Colles et Dérivés, et plus généralement, toutes les opérations industrielles commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement¹. L'entreprise ENAP est constituée de : Une Direction Générale sise à **Lakhdaria** ; Un Complexe de Production à **Lakhdaria** ; Une Unité Peinture à **Oued-Smar** ; Unité Peinture à **Chéraga** ; Unité Peinture à **Oran** ; Un Complexe de Production à **Sig** ; Un Complexe de Production à **Souk-Ahras**.

L'ENAP est le premier producteur de peintures, vernis et dérivés sur le marché Algérien, dans différents segment : bâtiment, industrie, anticorrosion, marine, aviation, vernis, industrie du bois, colles, semi-fini, diluants, elle dispose d'un réseau de distribution implanté sur l'ensemble du territoire national, lui conférant ainsi une large couverture du marché. les principaux produits commercialisés par ENAP , sont présentés dans le tableau ci-dessus:

Tableau 37 : Principaux produits commercialisés de l'ENAP

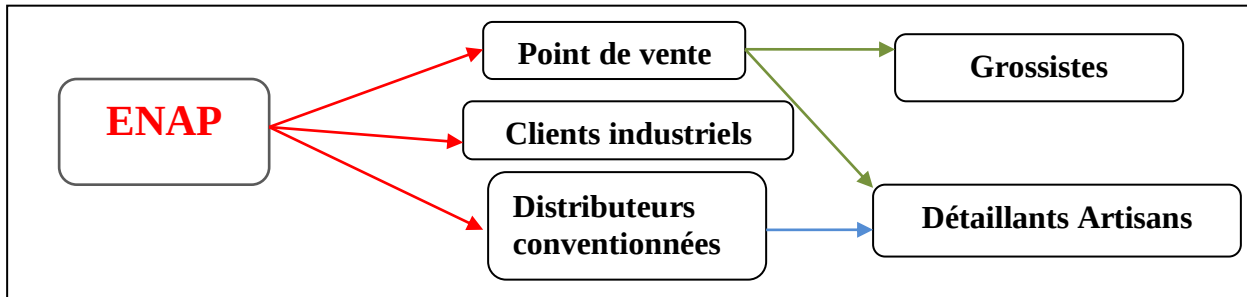
SEGMENTS	GAMMES	MARQUE COMMERCIALE DES PRODUITS
P E I N T U R E	Bâtiment	Blanroc, Glylac2000, Enduinyll, Endalo, Thixatin, Thixomat
	Carrosserie	Glycar, Cellosia, Acryla, Polycar, Cellomast, Mastifer
	Industrie	Primafer, Glyfour, Acryfour, Signaryl, Epoxamine, Chloric CC, Epoxamide, Aérolac, Bimepox, Styralin.
	Diluants	Cellulosique, Synthétique, Acrylique, Epoxydique.
	Vernis	Verinex, Vernis Cellulosiques, Vernis Marin, Vernis Acryla
RESINES SICCATIFS COLLES	Solvants	Alkydes, Aminoplastes
	Emulsions	Vinyliques, Acryliques
	Naphténates / Octoates	Sictoplomb, Sictobalt, Sictocal, Sictoman
	A base d'eau	Colles Express, Colles à bois

Source : manuel qualité de l'entreprise ENAP, version 2018.

¹ Voir annexe (07) : images des principaux produits commercialisés par ENAP

La distribution des produits "Grand Public et Droguerie" s'effectue principalement par le biais du réseau de distribution et des distributeurs conventionnés, les commandes spécifiques des clients industriels se concrétisent directement auprès de l'entreprise ENAP (circuit direct).

Figure 56 : Le circuit de la distribution de l'ENAP

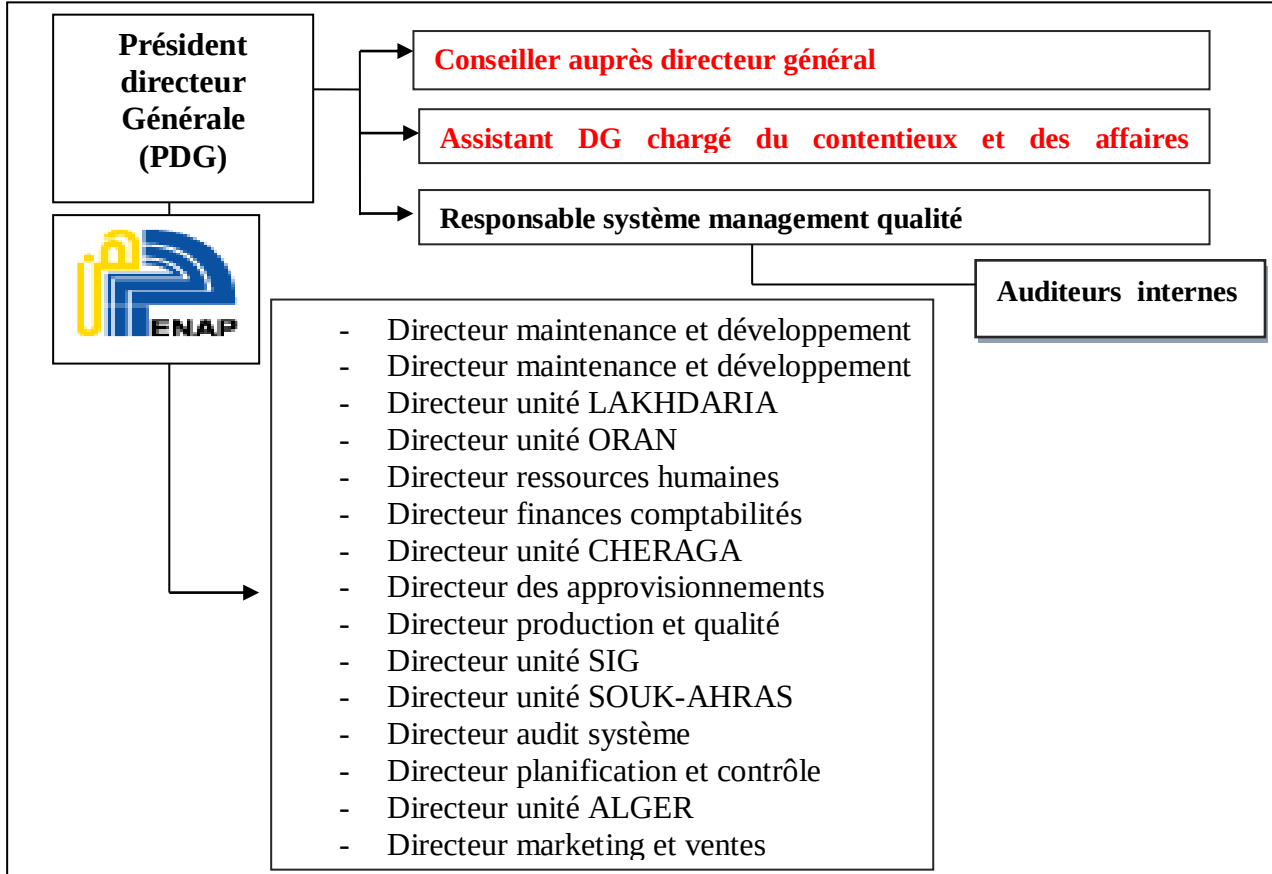


Source : manuel qualité de l'ENAP.

3.1.3 L'organigramme de l'ENAP

Les directions et activités impliquées dans la réalisation des produits sont représentées par la figure ci-dessous :

Figure 57 : Organigramme générale de l'ENAP



Source : Manuel Qualité d'ENAP

3.2 Présentation de l'entreprise ENIEM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est une Entreprise Publique Economique de droit Algérien constituée suite à la restructuration par décret présidentiel n°83-19 du 02 janvier 1983 de la Société Nationale de la Fabrication et de Montage du Matériel Electrique et Electronique (SONELEC). Le siège social de l'ENIEM se situe au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ses unités de production issues de l'ex. CAM (Complexe d'Appareils Ménagers) sont implantées à la zone industrielle Aïssat Idir de Oued-Aïssi.

3.2.1 Historique et évolution de la certification SMQ de l'entreprise

Entreprise nationale des industries de l'électroménager dénommée ENIEM, résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennal, signé le 21 aout 1971 avec un groupe d'entreprise allemande représenté par le chef de file DIAG (société allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars, les travaux de génie civile ont été entamé en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaire a eu lieu en juin 1977. L'entreprise ENIEM issue de la restructuration de SONELEC en 1983, elle est donc une entreprise au statut de société nationale.

L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000 DA en 1989. Actuellement le capitale sociale s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenue en totalité (100%) par la Société de Gestion de Participation « Industries Electrodomestique » (INDELEC). son effectif (hors FILAMPE et EIMS) est de 1 530 agents en 2018.

Sur le plan organisationnel, à partir de janvier 1998, l'Entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant 05 unités de production comme l'indique l'organigramme (Voir l'organigramme dans la figure ci-dessous). Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieure de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de l'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programme relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance et de la qualité¹. En effet, c'est Vers les années 80, l'ENIEM est passée du contrôle qualité (structure métrologie)² en évoluant vers l'assurance qualité, les agents concernés sont les agents qui ont une incidence dans la production, maintenance, la qualité, l'ordonnancement et la planification. Et dès qu'il y a un problème on fait appel à un cercle

¹ Voir annexe (08) : politique qualité d'ENIEM

² Structure métrologie : science de mesure, elle s'occupe de vérifier les instruments de mesure métrique (cette structure contrôle les instruments de mesures de produits de fabrications).

qualité. Cependant, l'ENIEM n'a pas respecté la procédure concernant les membres de cercles de qualité, car au lieu que les membres soient volontaires, ils ont été désignés, la non motivation du personnel est aussi une raison importante de l'échec des cercles de qualité à l'ENIEM.

Au début des années 90, la réalisation d'un diagnostic qualité a permis à l'entreprise de diminuer ces contraintes et insuffisances par rapport à la norme ISO 9002 version 1994, car des actions ont été mis en œuvre pour la prise en charge de ces insuffisances. L'ENIEM a commencé durant cette décennie à former son personnel aux normes afin de lancer la mise en place de son système documentaire. L'entreprise a réalisé des audits internes qui est une exigence de la norme et qui permet aussi de rectifier certains écarts par rapport à la norme. Ensuite, un audit externe ou l'audit certificateur fait par AFAQ est contacté par l'ENIEM dans le but de certifier son système assurance qualité mis en place selon la norme ISO 9002. En juin 1998, l'ENIEM fut la **première entreprise algérienne** à obtenir la certification ISO9001:1994 auprès de L'Association française pour l'Assurance de la qualité (AFAQ).Après la certification du système assurance qualité, deux audits de suivi ont été effectués par AFAQ, et un troisième qui consiste plus précisément un audit de renouvellement a été fait par QMI¹, qui est un organisme canadien. C'est avec ce dernier que l'ENIEM a fait une démarche de transition vers la norme ISO 9001 version 2000, lancée en 2002. L'ENIEM a mis en place des comités qualité COPIL², après les avoir formés en France chez AFAQ, ces COPIL opérant au niveau de la direction générale et au niveau des unités dans le but de mettre en place le système de management de la qualité (SMQ).Après plusieurs audits internes pour contrôler la mise en place du système, l'ENIEM a fait un audit à blanc (externe) en vue de certifier son système, les insuffisances signalées lors de cet audit et les recommandations des auditeurs ont été prises en charge par l'ENIEM qui a ensuite fait une demande officielle à QMI pour certifier son SMQ à la norme ISO 9001 version 2000 qui est obtenu le 09 janvier 2002.

Un an après, soit en janvier 2003. Deux audits de suivi selon la norme ISO 9001 version 2000 ont été réalisés avec succès, le premier est en avril 2004 et le second en mai 2005. Pour la bonne amélioration de la qualité et le maintien de cette dernière, des audits internes ont été réalisés afin de vérifier le système. C'est à base de ces audits que l'organisme certificateur a donné lieu au renouvellement de la certification à la norme ISO 9001 version 2008, à la date du 22 mars 2009, cette certification a été renouvelé par l'organisme certificateur belge AIB- VINÇOTTE

¹ QMI : Quality management institut.

² COPIL : comités de pilotages : Constitué par des membres, cadres dirigeants et maîtrise, ont pour mission D'assurer le suivi et le bon fonctionnement de la démarche et l'évaluation des processus de production de la qualité.

3.2.3 L'organisation générale de l'entreprise

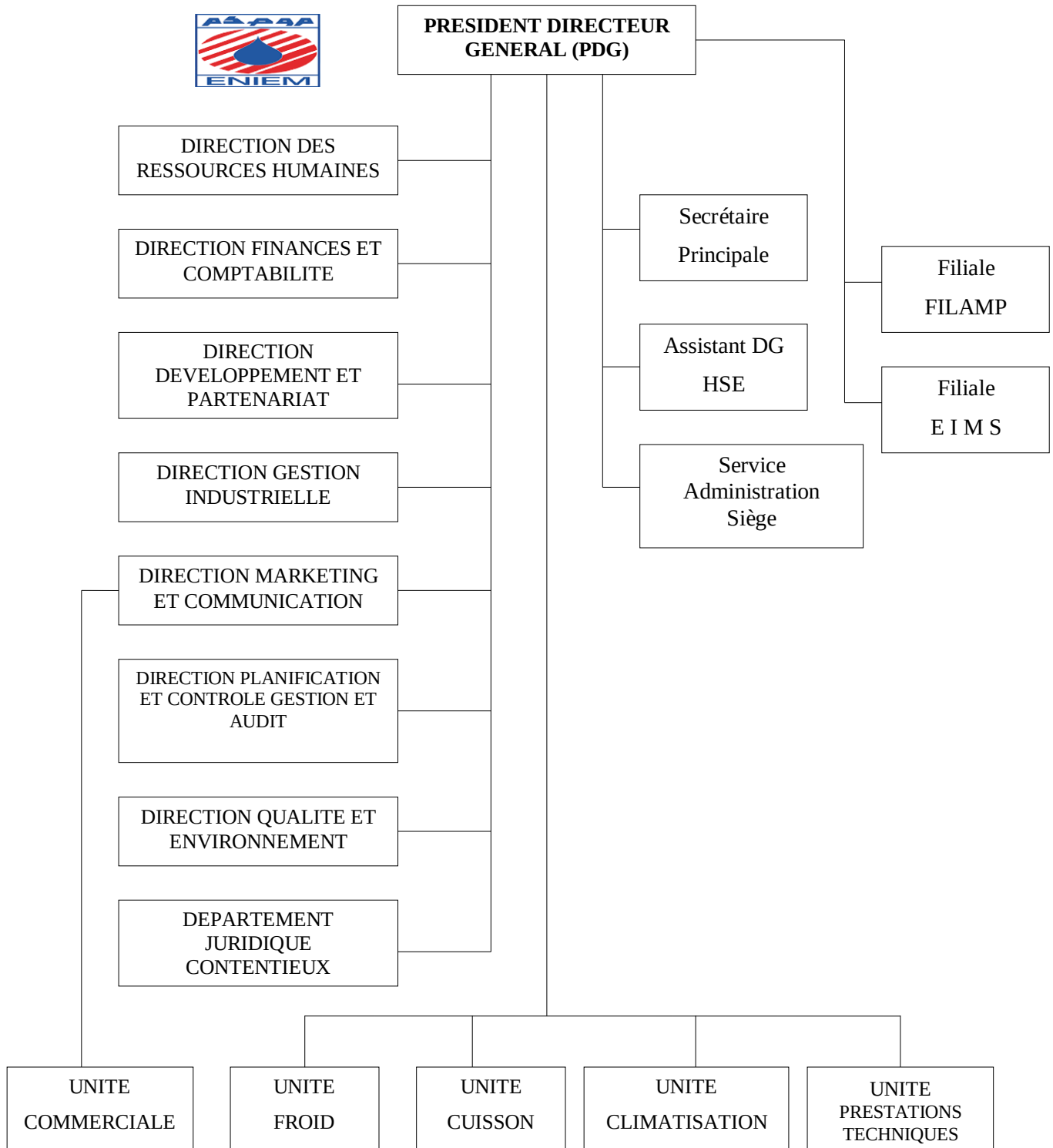
L'ENIEM est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers. Elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques ;
- Les appareils de collectivités ;
- Les lampes d'éclairage ;
- Les produits sanitaires.

L'entreprise s'est réorganisée à partir de janvier 1998 en centres d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers créant plusieurs unités de production : Unité Froid ; Unité Cuisson ; Unité Climatisation ; Unité Prestations Techniques (UPT) ; Unité Commerciale (UC).

L'ENIEM dispose de filiales installées dans d'autres wilayas. Il s'agit de la filiale EIMS de production de sanitaires (lavabo, baignoire, éviers) qui est installée à Miliana dans la wilaya de Aïn Defla, et de la filiale lampe implantée à Mohamadia dans la wilaya de Mascara. L'organigramme de l'entreprise est représenté par la figure suivante :

Figure 58: L'organigramme général de L'ENIEM



Source : Manuel qualité de l'ENIEM

3.3 Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est spécialisée dans la fabrication, et la commercialisation des transformateurs de distribution, et moteurs électriques monophasés et triphasés. ELECTRO-INDUSTRIES est leader en Algérie dans le domaine. L'E.I. est située dans la zone industrielle de la commune d'AZAZGA, à 5 Km de la ville d'AZAZGA et à plus de 30 Km du chef-lieu de la wilaya TIZI-OUZOU, sur les bordures de la route nationale n° 12 reliant les villes de TIZI-OUZOU et AZAZGA. Elle occupe une superficie totale de 35 hectares.

3.3.1 Histoire et évolution de la certification SMQ de l'entreprise

Electro-Industrie trouve ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (société nationale d'électronique). En 1971, SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à TIZI-OUZOU, dont la plus importante est matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale. En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence :

- ✓ SIEMENS : pour les produits alternateurs, générateurs, et groupes électrogènes
- ✓ TRAFO-UNION : pour le produit transformateur
- ✓ FRITZ-WERNER pour la partie engineering du projet

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL. L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les transformateurs, et en janvier 1986 pour les moteurs/alternateur, ces produits étaient fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992. Par la suite, le complexe a eu un glissement de planning de réalisation des travaux de génie-civil confié aux entreprises algériennes, ce qui a généré des surcoûts de réalisation et l'augmentation des frais de gestion du projet. Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est devenue sous l'appellation ENEL composée de sept filiales parmi lesquelles le complexe MEL qui est considéré comme le plus important, vu l'importance de son chiffre d'affaires. Enfin, Electro-Industrie est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration concrétisée par la scission de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure Electro-

Industries¹. L'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement², Le capital de l'E.I. est de 4 753 000 000 DA détenu à 100 % par le Groupe ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'ETAT,

L'E.I. respecte un certain nombre de normes industrielles qui concernent le processus de production. La réunion de ces normes a pour but de garantir une qualité totale des produits offerts, elles sont citées comme suite : DIN / VDE 0350 : règlement relatif aux machines électriques ; - CEI- 34-1/14 : recommandations pour les machines électriques tournantes ; - CEI72/1 : dimension et série de puissances des machines électriques tournantes ; - CEI 85 : évaluation et classification thermique de l'isolation électrique ; - DIN 40050 : degré de protection des moteurs électriques ; - DIN 42950 : formes de constructions des machines électriques ; - DIN 42673 : correspondance entre les puissances nominales et bouts d'arbres triphasé à cage carcasse ventilés ; - DIN 42677 : correspondance entre les brides et les désignations de carcasse des moteurs triphasés à cage carcasse ventilés ; - DIN 45665 : intensité de vibration des machines électriques tournantes ; - DIN 42401 : repérage des bornes et sens de rotation des machines électriques tournantes.

En plus de l'importance accordée aux normes de qualité du produit cité ci-dessus, l'entreprise Électro-Industries a élargi sa vision de la qualité³. Elle adopte des normes de niveau de management (organisationnel, domaine de formation ...) qui sont annoncées dans le système de management de la qualité formalisé dans ISO 9001 version 2000 mis en place depuis l'année 2004. Après cette mise en place, plusieurs audits internes ont été effectués par les organismes externes pour s'assurer du respect strict de l'application des dispositions de la norme ISO 9001 (certifiée par QMI canada en 2004 et en 2007). En 2010, l'entreprise Électro-Industries adopte et certifie son SMQ à la nouvelle version de la norme ISO 9001 de 2008 puis une autre certification a eu lieu en 2013. L'entreprise optera toujours la certification d'ISO 9001 version 2008, en juillet 2016, puis une transition vers la nouvelle version ISO 9001/2015 par AIB Vinçotte ⁴.

¹<http://www.electro-industries.com/Historique.html> .

²Idem

³ Voir annexe (13) : politique qualité d'EI.

⁴ Voir annexe (15) : certificat ISO 9001 version 2015 du SMQ d'EI.

3.3.2 Objet social et champ d'activité d'ELECTRO-INDUSTRIES

Les PRODUITS fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN ¹, VDE ² et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI). Ces matériels moteurs, transformateurs ³, sont essentiellement destinés au marché algérien. En particulier, l'électro-industrie détient une part importante du marché algérien des transformateurs de distribution soit 70% .son patrimoine est constitué de :

Tableau 39 : Patrimoine d'électro-industries

Produit	Localisation	Capacité de production
Moteurs alternateurs	AZAZGA (Algérie)	70 000
Transformateurs	AZAZGA (Algérie)	5 000

Source : SGP- CABLEC entreprise national des industries ELECTRITECHNIQUES

3.3.2.1 Les moteurs :

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses, et monophasé à deux condensateurs démarrage et permanent. De construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances. **GAMME DE FABRICATION** Les moteurs électriques standard sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses, et monophasé à condensateurs. De construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit, à cage d'écureuil, en aluminium pur (petits et moyens moteurs) et en barre de cuivre (grands moteurs). **Les principaux clients sont** (POVAL 'fabriquant de pompes hydrauliques', CIMENTERIES, BRIQUETERIES).

3.3.2.2 Les Transformateurs :

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532.85% des ventes de

¹ le **DIN** (Deutsches Institut für Normung) est un organisme Allemand de normalisation ; **La VDE** est la « fédération allemande des industries de l'électrotechnique, de l'électronique et de l'ingénierie de l'information » *Verband der Elektrotechnik Elektronik und Informationstechnik e.V.*.

² Les normes VDE sont des règlements traitant, en partie, de la sécurité des produits et de l'équipement. La plupart du temps, les normes VDE sont conformes aux normes EN. Toutes les normes relatives aux normes de sécurité électriques doivent être prises en compte dans la conception de la technologie d'essai mise au point par SPS electronic.

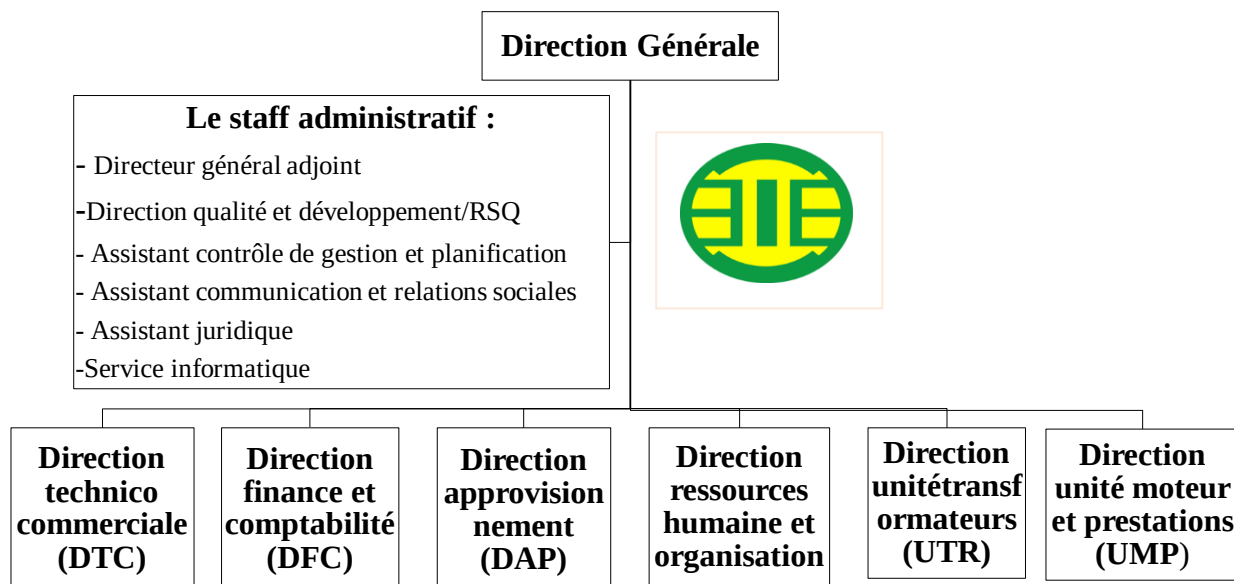
³ Voir annexe (16) : images des principaux produits commercialisés par EI.

transformateurs sont réalisées avec SONELGAZ et KAHIRIF. les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines. Les transformateurs de notre gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme EN CEI 60296 à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grains orientés et conçue pour un service continu à une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépassant 1000 m et 40°C. les Principaux clients sont (SONELGAZ, KAHIRIF , KAHRAKIB , ALELEC , EDIEL).

3.3.3 Organigramme d'EI

Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Les effectifs au nombre de 813 (juillet 2018) ont un taux d'encadrement de 15%. L'organigramme de l'entreprise montre clairement son architecture voir la figure ci-dessous :

Figure 59 : Organigramme de l'EPE Eléctro-industrie d'AZAZGA



Source : Manuel qualité d'EI

Au regard de cet organigramme, nous constatons qu'au niveau de l'entreprise EI, la fonction de contrôle de gestion, est un élément du Staff administratif et rattachée directement à la Direction Générale. C'est une position très importante permettant une bonne coordination et une communication des informations sur les différents services organisés dans une structure de forme fonctionnelle.

3.4 Présentation de l'entreprise CATEL

les Câbleries de Télécommunication d'Algérie, par abréviation CATEL : est une Société par action « SPA ». dont le siège est dans la « zone industrielle » d'Oued Smar, El Harrach, Alger. elle été crée en 1928 sur décision de la société française « Lignes Télégraphiques & Téléphoniques » de France. Sa nationalisation par l'état algérien est intervenue en 1968. Elle a été rattachée aussitôt à la SNMETAL et puis à la SONELEC en 1969.

L'entreprise nationale des industries du câble « ENICAB » a rattaché en 1983 l'Ex LTT à son patrimoine et a donné naissance, après sa restructuration en 1997, à la société CATEL qui avait pour principale activité : Le tréfilage, la production & la commercialisation des câbles de télécommunications en cuivre. Elle a crée en 2005, en partenariat avec la Holding Cableco Sal, la société CATEL FIBROPTIC, spécialisée dans la production et la commercialisation des câbles à fibre optique.

En 2007, elle a ouvert son capital à la même Holding qui actuellement détient 60% des actions. Les 40% des actions restantes sont détenues par * SPA ELEC EL DJAZAIR *. Le capital actuel de CATEL est de 1.002.800.000 DA soit approximativement 10.000.000 € et celui de CATEL FIBROPTIC est de 250.000.000 DA soit approximativement 2.493.000 €.

3.4.1 Histoire et évolution de la certification SMQ de l'entreprise CATEL

L'usine de production « Câbleries téléphoniques » devenue CATEL est passée par plusieurs restructurations initiées par l'Etat. En effet, nous pouvons illustrer son évolution de cette entreprise sous forme de points comme suit:

Tableau 40: Evolution de CATEL

Evolution de CATEL
• 1928 : Création de l'unité câblerie téléphonique de Oued Smar par la société française « Lignes Télégraphiques et Téléphoniques Nord Africaines » - période coloniale ; • 1929 : Construction du premier câble téléphonique souterrain d'Afrique du Nord entre Oran, Alger et Constantine. L'effectif de l'usine était de 1500 travailleurs. • Périodes difficiles pour LTT engendrées par la grande crise mondiale. L'effectif est passé de 1500 à 800 en 1950 puis tombé à 350 en 1965, après le recouvrement de l'indépendance de l'Algérie. • Nationalisation de l'usine par le gouvernement algérien et rattachement de l'unité à la société nationale SN METAL. • Transfert de l'unité de la SN METAL à la société nationale SONELEC. • Restructuration organique de la SONELEC et naissance de l'entreprise ENICAB. • ENICAB accède à l'autonomie et devient une EPE (Entreprise Publique Economique) • 1998 : Restructuration par scission de l'ENICAB et naissance de trois sociétés dotées de statut de S.P.A dont CATEL au capital de 50 MDA (Millions de Dinars Algériens). • 2003 : Notification par le CNCI du plan de mise à niveau. Obtention de la certification à la norme ISO 9001 version 2000. en effet , Depuis 2003, CATEL a développé une démarche volontariste sur le plan de la qualité¹ en s'appropriant le système de management de la qualité et en s'engageant dans les procédures d'homologation et de certification par des tiers de ses produits. Elle a fait de l'écoute client, de l'amélioration continue et de l'adaptation aux exigences du marché les principes fondamentaux de sa démarche. • 2004 : Augmentation du capital social de l'entreprise qui passe de 50 MDA à 180 MDA • 2005 : Création d'une joint-venture avec la Holding MATELEC Sal (devenue CABLECO Holding Sal), pour la production de câbles à fibres optiques. • 2007: (Juillet) Augmentation du capital social de l'entreprise qui passe de 180MDA à 367MDA. (Décembre) Augmentation du capital social de l'entreprise qui passe de 367MDA à 1.002MDA. Reconduction de la certification à la norme ISO 9001 version 2000. • 2009 : Certification du câble de signalisation ZPAU par SGS Qualitest. • 2010 : Certification de CATEL à la norme ISO 9001 version 2008. Certification des câbles de télécommunications à conducteur en cuivre et à fibre optique par LABEL Qualité France. • 2011 : Reconduction de la certification de CATEL à la norme ISO 9001 version 2008. Engagement de l'entreprise dans la certification du SME 14001. • De 2011 à 2017 : CATEL est certifiée à la norme ISO 9001version 2015².

Source : conception personnelle à partir des documents interne à CATEL.

3.4.2 Objet social et champ d'activité

La principale mission de CATEL est de fournir des câbles de télécommunications et des câbles spéciaux sur le marché algérien. Elle a également pour mission d'accompagner ses partenaires dans de grands projets nationaux tels que le projet backbone en fibre optique

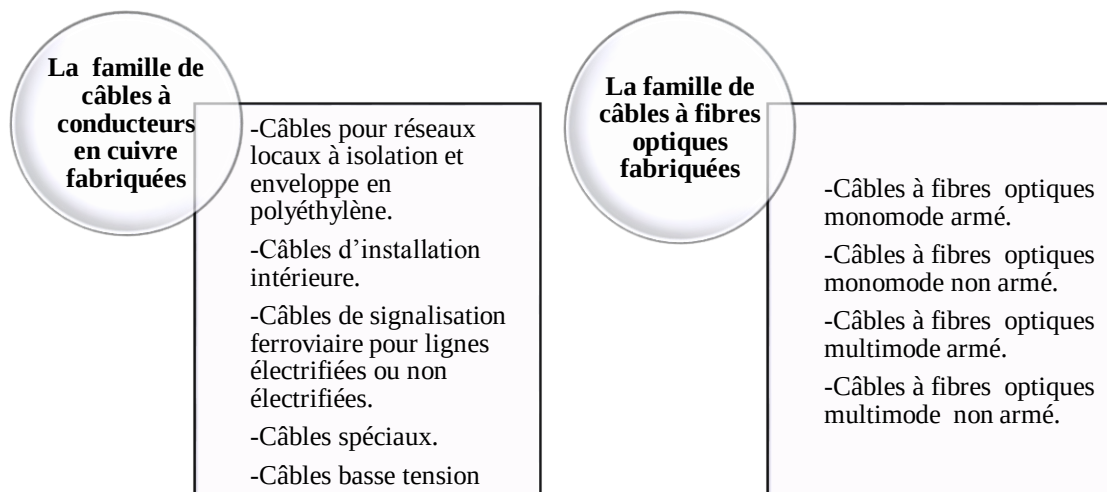
¹ Voir annexe (17) : démarche qualité de CATEL

² Voir annexe (18) : certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de CATEL

d'Algérie Telecom et le renouvellement de la signalisation des lignes électrifiées et non électrifiées des chemins de fer algériens avec son client ESTEL.

Pour son plan de développement, CATEL mobilise d'importants moyens financiers pour le renouvellement et la valorisation de son potentiel de production. Plusieurs nouveaux types de câbles sont prévus d'être produits et particulièrement les câbles pour applications spéciales : contrôle & mesure, industrie, pétrochimie, hydraulique ... CATEL est une entreprise industrielle spécialisée dans la production et la commercialisation des câbles de télécommunication en cuivre et à fibre optique¹ mais également des câbles de signalisation, des câbles aériens, des câbles résistant au feu, des câbles d'instrumentation. Le tout à usage public, domestique, industriel et spécial. Les produits de CATEL se regroupent en deux grandes familles :

Figure 60: Les deux grandes famille de CATEL



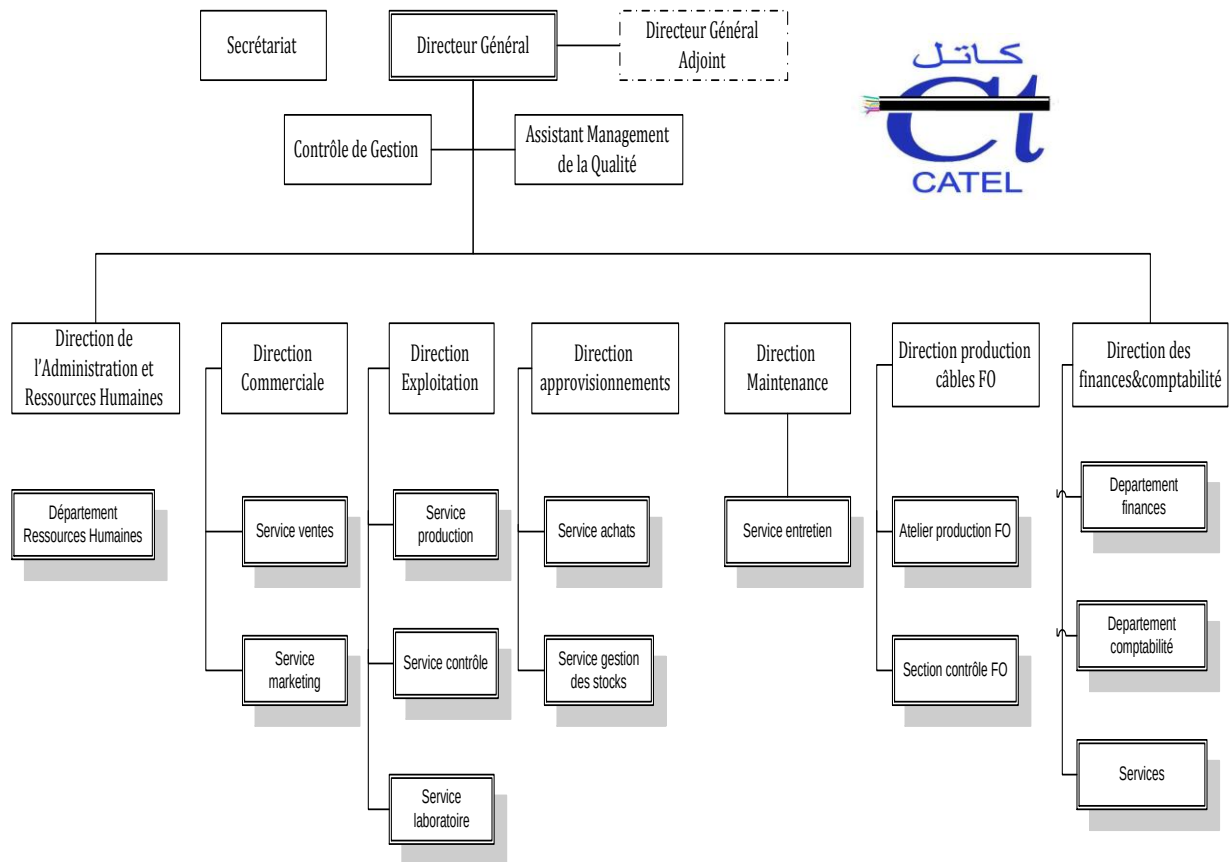
Source : conception personnelle à partir des documents interne de CATEL

3.4.3 Organigramme de CATEL

L'organigramme de l'entreprise CATEL montre clairement son conçue selon la norme ISO 9001 version 2008 comme suit :

¹ Voir annexe (19) : images des principaux produits commercialisés par de CATEL.

Figure 61 : Organigramme générale de CATEL



Source : Manuel qualité de CATEL

3.5 Présentation de l'entreprise GISB

Le Groupe Industriel Sidi-Bendehiba, par abréviation **GISB**, est une entreprise de production du fil machine en cuivre, aluminium et câble d'énergie électrique, son usine implantée dans la zone industrielle de Mesra W- Mostaganem.

3.5.1 Histoire de GISB

Grâce à l'un des plus importants investissements d'Afrique et à son capital humain de plus de 800 personnes, La GISB est devenue un leader et un partenaire incontournable dans l'industrie du câbles. Elle opère sur un complexe industriel de haute technologie, la qualité exceptionnelle de ses produits est le fruit du travail d'une équipe compétente et passionnée qui veille à la qualité, l'amélioration continue, la recherche et le développement de ses produits tout en respectant les normes internationales les plus strictes. L'évolution de la certification de

GISB est récente. Engagée dans un système de management qualité ¹ selon la norme ISO 9001 version 2008, GISB a pu parvenir à certifier son SMQ en 2008, puis en 9 avril 2018 une transition vers la nouvelle version ISO 9001/2015 valable jusqu'au 8 avril 2021².

3.5.2 Objet social et champ d'activité

L'Entreprise GISB a pour objet de gérer et d'exploiter les activités de production, et de commercialisation des câbles de contrôle, câble basse tension y compris câble résistant au feu, câbles moyenne tension, conducteurs et câbles de garde classiques pour les lignes aériennes haute tension ³.a savoir : Fil machine Cuivre ; Fil machine Aluminium ; Câbles de commande ou contrôle ; Câbles basse tension, y compris câbles résistant au feu ; Câble moyen et haute tension ; Conducteurs pour Lignes aériennes ; Câbles de garde classiques pour Lignes aériennes.

3.5.3 Organigramme de GISB

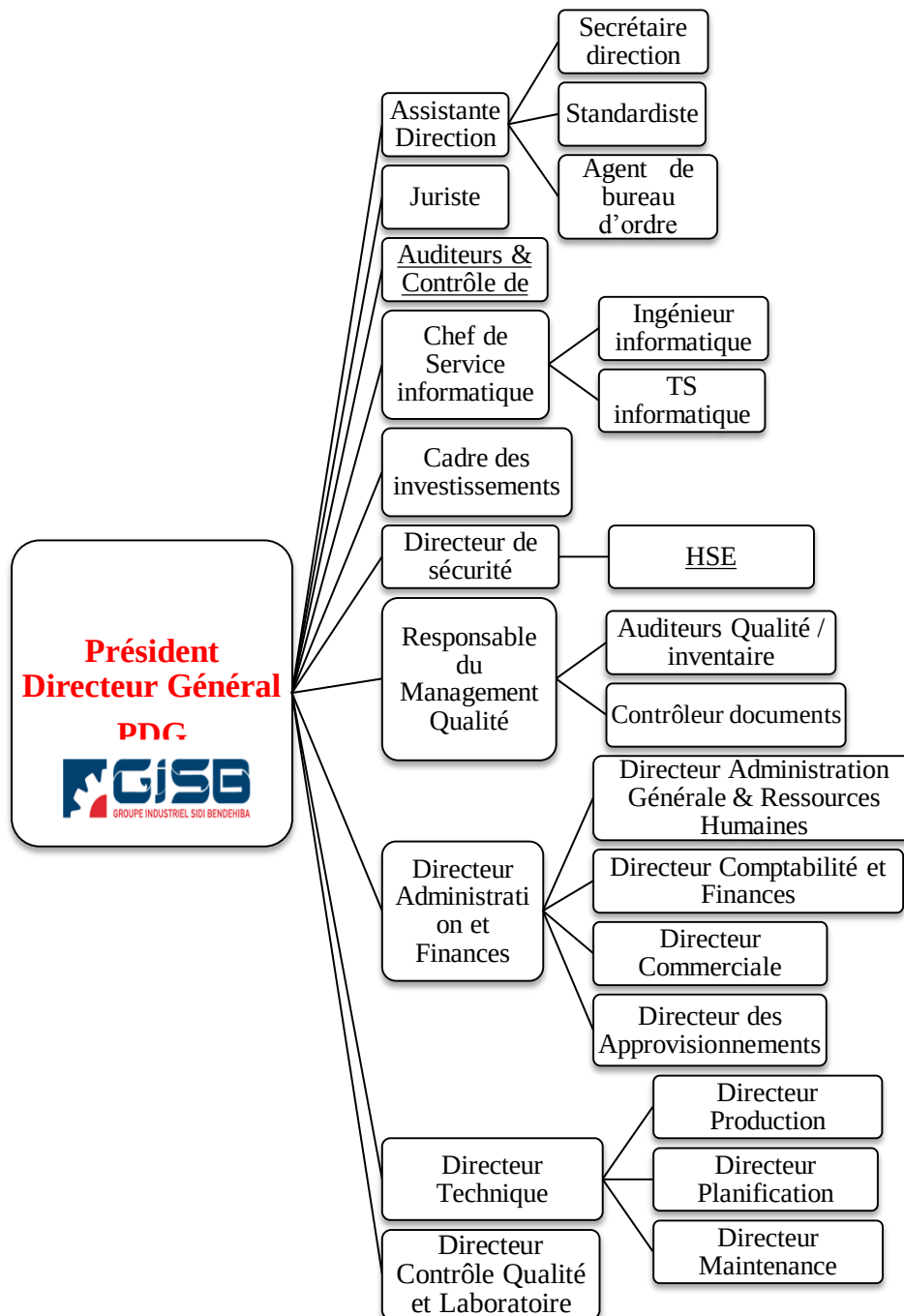
L'organigramme de l'entreprise GISB montre clairement son architecture. Les effectifs au nombre de 619 (juillet 2018) d'GISB constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Voir la figure ci-dessous :

¹ Voir annexe (20) : politique qualité de GISB

² Voir annexe (21) : certificat ISO 9001 version 2015 du SMQ de GISB.

³ Voir annexe (22): catalogue des principaux produits commercialisés GISB

Figure 62: Organigramme générale de GISB



Source : Manuel qualité de GISB

Tout au long de cette première section, l'objet est de préciser les caractéristiques de la conception de l'étude liées à la définition des sources et méthodes de collecte des données, d'ordre académique ou empirique (supports écrits/ouvrages, bibliothèques, sites internet, questionnaire, interviews, visites sur site, méthodes descriptive et hypothético-déductive, méthode-échelle de Likert). En outre, on a évoqué les particularités du traitement des données du questionnaire, à travers le recours au logiciel de statistiques SPSS/version 21 (indicatif, analyse de corrélation des variables...). Une fois l'aspect technique défini, on a passé à la description du champ d'étude, en précisant ses caractéristiques (catégorie et secteur économique de référence des entreprises étudiées), le choix lié (pratique du management de la qualité), les limites objectives (nombre d'entreprises, population ciblée) et la détermination/ventilation l'échantillon fixé. Pour compléter les informations, concernant les entreprises étudiées, on a dressé une fiche technique des structures (productives) et des produits spécifiques concernant chaque entreprise étudiée.

Section 02 : Analyse statistique des données collectées dans le cadre de l'étude de cas

Tout au long de cette section on interprétera, toujours en recourant aux méthodes statistique et hypothético-déductive, les résultats dans le cadre d'enquête terrain. A cet égard, on évaluera chaque dimension du questionnaire et sa validité on les soumettant aux différents tests appropriés.

1. Analyse uni-variée des informations personnelles et sociodémographiques

Ce volet traite l'analyse des informations sociodémographiques à savoir : le genre, l'âge, le niveau académique, le type de contrat avec l'entreprise, et l'ancienneté dans l'entreprise :

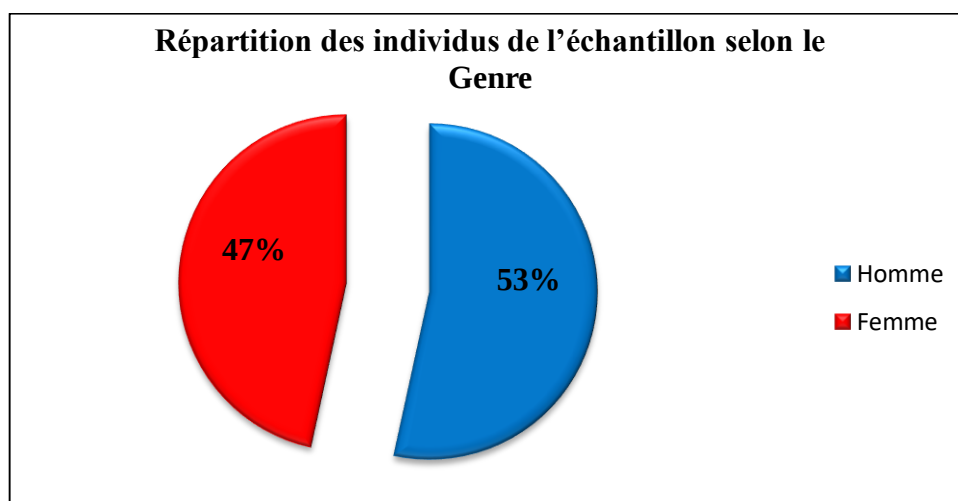
1.1 Répartition de l'échantillon selon le Genre :

Tableau 41 : Répartition des individus de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	143	53,4	53,4	53,4
Femme	125	46,6	46,6	100,0
Total	268	100,0	100,0	

Source : conçu par moi-même, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 63: Répartition du genre sous forme d'un secteur¹



Source : établi par nous-même, à partir des résultats de l'Excel-stat

¹ Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel.

D'après les données du tableau précédent, on constate que le sexe masculin représente 53% de l'échantillon d'étude tandis que le sexe féminin représente 47% seulement de l'échantillon. Selon ces données, le sexe masculin est majoritaire. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans ces entreprises, et dont certaines tâches ne peuvent être assurées que par les hommes. Donc le sexe masculin a la possibilité d'exercer ce genre de travail et surtout le travail de nuit qui est plus facile pour un homme que pour une femme. On constate généralement que le sexe féminin occupe des postes dans des services comme la DRH et la qualité, par contre le sexe masculin travaille davantage dans les services de production, maintenance, où il y a la nécessité d'exercer des efforts physiques.

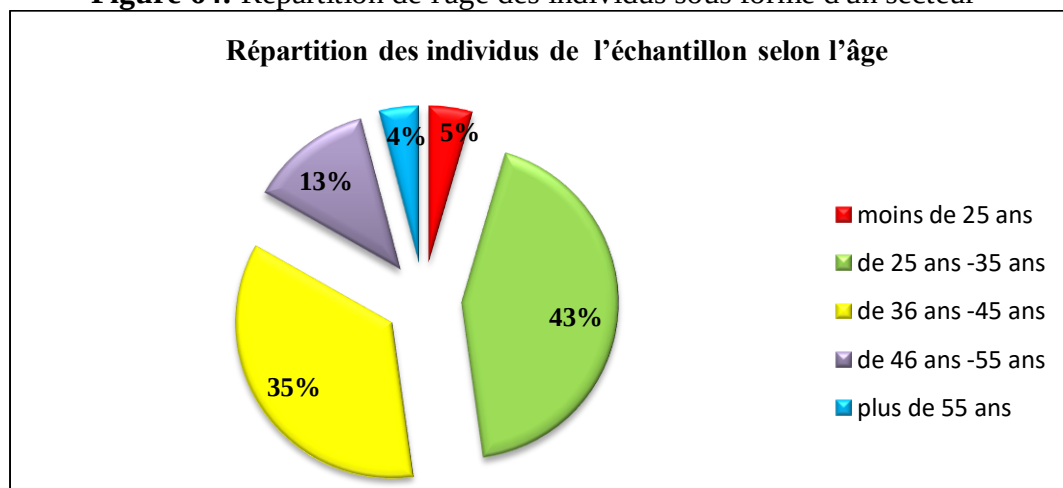
1.2 Répartition des individus selon l'âge

Tableau 42: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	12	4,5	4,5	4,5
De 25 ans -35 ans	116	43,3	43,3	47,8
De 36 ans -45 ans	95	35,4	35,4	83,2
De 46 ans -55 ans	34	12,7	12,7	95,9
Plus de 55 ans	11	4,1	4,1	100,0
Total	268	100,0	100,0	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21

Figure 64: Répartition de l'âge des individus sous forme d'un secteur¹



Source : établi par nous-même, à partir des résultats de l'Excel-stat

Nous constatons d'après ce tableau que notre échantillon d'étude est varié ou est déterminée par cinq (05) catégories d'âge classé selon l'importance du taux :

¹ Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel

- La première étant la catégorie **[25-35]** ans de l'ordre **43.3%** de l'échantillon, c'est le plus élevé taux de la population ce qui indique que les entreprises étudiées se basent sur un effectif assez jeune, alliant, ainsi, la vivacité/productivité à des capacités professionnelles éprouvées ;
- La deuxième et troisième catégorie sont celles de **[36-45]**ans et **[46-55]** ans d'un pourcentage respective de **35.4%** et **12.7%** soit un nombre de salariés, relativement jeunes, synonyme, a priori, de stabilité et de maturité professionnelle du collectif de travail ;
- De même, les entreprises semblent accorder une part non négligeable à la régénération du collectif de travail, avec un taux de **4.5%** de l'échantillon, à la quatrième catégorie **[moins de 25]** ans. Ceci constitue un point positif si l'on compte l'apparition des nouveaux métiers qui imposent des savoir-faire modernes ;
- et enfin la cinquième catégorie celle de **[plus de 55]** ans représente un taux de **4.1%**.disposent nonobstant d'une large expérience, à tout le moins d'un savoir-faire pratique/empirique (astuces/techniques professionnelles, dextérité, gain de temps, coordination optimale des tâches, etc...) qui peut être légué aux plus jeunes.

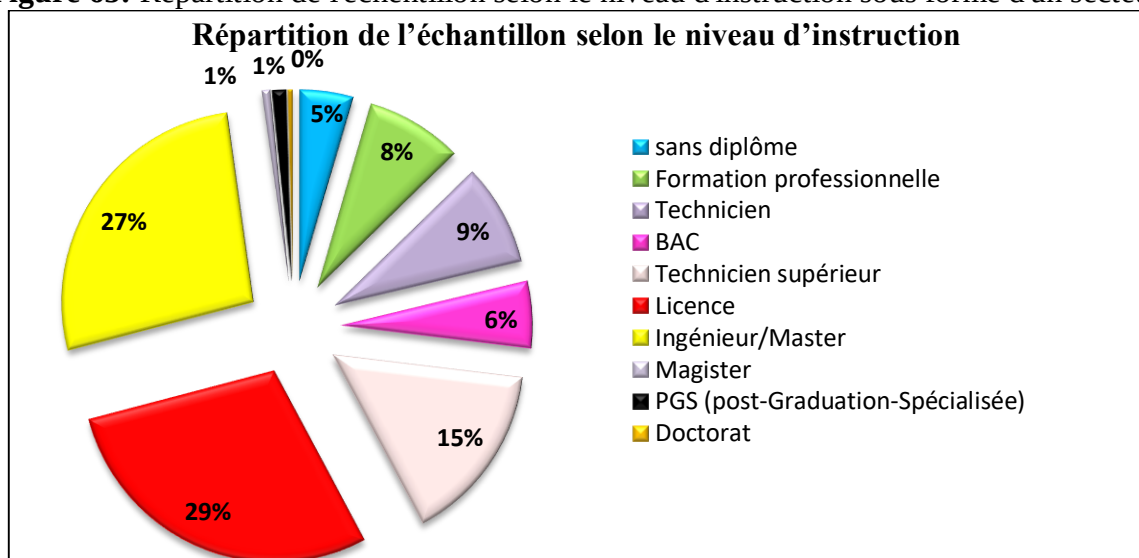
1.3 Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Tableau 43: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau académique/diplôme	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sans diplôme	12	4,5	4,5	4,5
Formation professionnelle	22	8,2	8,2	12,7
Technicien	23	8,6	8,6	21,3
BAC	15	5,6	5,6	26,9
Technicien supérieur	41	15,3	15,3	42,2
Licence	77	28,7	28,7	70,9
Ingénieur/Master	72	26,9	26,9	97,8
Magister	2	0,7	0,7	98,5
PGS (post-Graduation-Spécialisée)	3	1,1	1,1	99,6
Doctorat	1	0,4	0,4	100,0
Total	268	100,0	100,0	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Figure 65: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction sous forme d'un secteur¹



Source : établi par nous-même, à partir des résultats de l'Excel-stat

La problématique de la relation formation/emploi a été, et sera toujours au cœur des problèmes de l'emploi et de la compétitivité dans une économie. Il est maintenant établi que la qualité de la ressource humaine, est un facteur décisif, voire critique, dans la formation compétitive des entreprises.

D'après les données du tableau précédent, on constate que plus des 4/5 de l'échantillon (exactement 87,3%), a suivi un cursus universitaire, sanctionné par un diplôme (de Technicien supérieur à Doctorat), ce taux restant encore très appréciable (exactement 57,8%) pour les individus détenteurs d'une licence ou diplôme supérieur (soit de Licence à Doctorat). Etant donné que notre investigation/questionnaire, concernait la population cadre dirigeants et de maintenance, cela pourrait être compris comme un état du niveau académique, tout à fait normal et en adéquation avec le statut professionnel de cadre, conforté par la forte proportion du niveau Ingénieur/Master (exactement 26,9%).

Cependant il y a lieu de préciser que cette situation est tout à fait remarquable, dans le contexte algérien (pays non émergent, ni avancé, mais toujours en voie de développement et affichant, encore en 2018, un taux d'analphabétisme frôlant les 10%^{2 3} dans la mesure où les autres secteurs (en dehors de la production et à l'exclusion de l'administration) font face à une insuffisance importante, voire pénurie de cadres qualifiés.

¹ Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel

² KENZI. Adam , *Baisse à 10% du taux général de l'analphabétisme en Algérie* , disponible sur : <https://www.algeriepatriotique.com/2018/02/05/baisse-a-10-taux-general-de-lanalphabetisme-algerie/> , consulté le 22/11/2018 à 20h43.

³ Grâce à la stratégie adoptée depuis 2007 par la république Algérienne, l'analphabétisme a régressé dans notre pays. A la fin 2017, le taux était de 9,11 chez les femmes et 11,16 chez les hommes, soit un taux général de 10%.

Néanmoins, au-delà de l'approche quantitative, on doit quelque peu relativiser cette concentration d'universitaires, parmi la population cadre du secteur productif (le secteur de la production concernant notre étude). On réitérera à ce sujet que beaucoup de jeunes universitaires, sont attirés par le secteur productif, en raison de son niveau de rémunérations (particulièrement les primes de poste, prime de rendement individuelle et collective, prime à l'innovation, prime/contrat de performance, actionnariat salarié, etc...), la quasi stabilité de l'emploi (notamment dans le secteur public et même de plus en plus dans le secteur privé), pour faire face à l'érosion du pouvoir d'achat du salarié (inflation des biens importés) et surtout pour couvrir les frais du logement, au loyer devenu exorbitant dans les villes algériennes et particulièrement, celles du littoral (taux d'urbanisation national évalué à 64%). d'après le site de l'Office National des Statistiques (O.N.S.), au 1er janvier 2018, la population résidente totale en Algérie a atteint 42,2 millions d'habitants, et plus de 70% de cette population est urbaine, alors que ce taux devrait atteindre les 85% à l'horizon 2050¹.

En effet, Les impacts du capital humain sur la croissance économique et social sont largement prouvés par des travaux empiriques sur plusieurs pays. Aussi, l'investissement dans le capital humain, et de façon plus directe dans le système éducatif et d'enseignement, est le plus producteur (diffuseur) d'externalités positives sur l'ensemble de la société². Tous convergent pour dire qu'il n'y aura de croissance forte que si la société est capable d'aider chacun à trouver les domaines dans lesquels il peut être le plus heureux et le plus créatif.

Mais Comment faire pour que l'investissement dans l'éducation en général et l'enseignement professionnel et supérieur soit profitable à l'économie nationale ? C'est-à-dire former utile ! Cette question a été abordée, il y a longtemps, par la branche de la théorie économique qui s'intéresse au capital humain, en particulier par le promoteur de ce courant, Gary Stanley Becker³ (prix Nobel d'économie 1992). Cette théorie repose sur l'idée qu'il existe un lien entre les investissements en capital humain, et le développement économique, car ce type d'investissement permet d'accroître la compétence des individus, et donc leur productivité. Des travaux empiriques ont été menés dans les pays développés et valident cette

¹ Keira Bachar, *Quelques chiffres autour de l'évolution de la population urbaine en Algérie* ; Publié sur RURAL-M Etudes sur la ville –Réalités Urbaines en Algérie et au Maghreb. le 02 Octobre 2018 lien: <https://ruralm.hypotheses.org/1415>

² Travaux de la WB, de l'Onudi, Unesco.

³ GARY STANLEY BECKER : est un économiste américain. Il est connu pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse microéconomique à de nombreux comportements humains. Il a obtenu en 1992 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel et en 2000 la National Medal of Science, haute distinction américaine. Il était professeur à l'université de Chicago, dans le département de sociologie et d'économie.

thèse. Parmi les différents concepts de cette analyse, figure la distinction entre les connaissances générales et la formation spécifique. Ce qui correspond aujourd'hui à la segmentation du système de formation en trois composantes :

- Education générale de base;
- Enseignement supérieur ;
- ET formation professionnelle.

Face à cela, notre système universitaire algérien, est confronté à un double défi : La conciliation de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, et la qualité de la formation sous la contrainte : d'une adéquation entre la formation donnée et la demande en compétences des secteurs socioprofessionnels.

Au-delà de la problématique de la qualité intrinsèque de la formation, c'est la faible employabilité des jeunes diplômés qui est en cause. En effet, le travail n'est pas une grandeur homogène, ce qui a des implications importantes sur le marché du travail : une offre de travail qui ne trouve pas des demandeurs et inversement des demandes de travail sans offre en face. En Algérie, 37,5% des employeurs déclarent ne pas trouver les qualifications recherchées, pourtant une offre abondante est présente en permanence sur le marché.

La réforme de l'enseignement supérieur en Algérie (1998, amendée en 2008) qui institue le système LMD, annonce des principes novateurs en matière d'adaptation des profils aux besoins de l'économie. Celle de la formation professionnelle (2008) et celle de l'éducation (2008) a introduit la Commission nationale des programmes à composition multisectorielle et celle de la formation professionnelle, elle, renforce le Conseil de partenariat pour la formation professionnelle. Malgré que, le système universitaire algérien offre une pléthore de licenciés, ingénieurs/masters pour l'encadrement du système productif, on doit, malheureusement signaler que ce flux de diplômés est loin d'être en adéquation face aux exigences qualificationnelles du système de production, en constante évolution avec la technologie et les changements brutaux de l'économie de marché.

En d'autre terme, Même si le système LMD algérien, tente de diminuer les distorsions qualificationnelles entre l'offre et la demande du marché (**notamment le secteur de la production concernant notre étude**), tel qu'appliqué en Algérie, il ne débouche que sur des spécialités généralistes, redondantes, inappropriées voire inexistantes, loin des préoccupations des entreprises. Ce constat est aggravé par le nombre infime des Masters professionnels qui pourraient suppléer aux carences de l'offre des qualifications universitaires. En ce sens, on ne peut qu'être perplexe, sur le niveau des cadres à prendre en charge les nouvelles techniques de

production/gestion, dès lors que les pouvoirs publics se sont engagés dans un vaste programme, appuyé par l'Union Européenne/expertise, de mise à niveau, notamment par le management qualité et la certification ISO 9000, concernant 20 000 entreprises, de 2010 à 2014. De plus, malheureusement, la formation diplômante (dispensant des qualifications ou un perfectionnement des compétences) ne participe que très peu (exactement 8,2% de notre échantillon) à l'offre d'emplois de cadres (particulièrement les cadres/ingénieurs d'application), pour atténuer, au moins, les insuffisances qualificationnelles de l'offre universitaire, constat que nous étudierons plus en détail, par la suite, lorsque nous aborderons l'analyse du processus de formation.

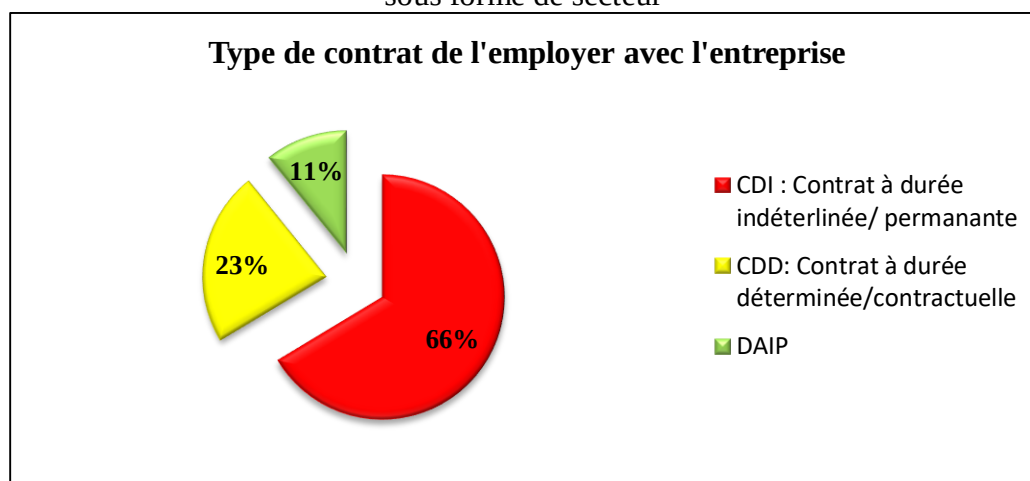
1.4 Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise

Tableau 44: Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
CDI	178	66,4	66,4	66,4
CDD	61	22,8	22,8	89,2
DAIP	29	10,8	10,8	100,0
Total	268	100,0	100,0	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Figure 66 : Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise sous forme de secteur¹



Source : établi par nous-même, à partir des résultats de l'Excel-stat.

D'après les données du tableau précédent, on remarque que 66,4% des employés sondés ont un contrat à durée indéterminée/CDI avec leur entreprise, ce qui leur apporte une stabilité compatible et motivante, pour une implication professionnelle appréciable ou éventuellement

¹ Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel

forte, et une assise pour un développement de carrière. L'effectif, non négligeable des salariés à contrats à durée déterminée/CDD, soit 28.8% de l'échantillon, confirme, désormais, la pratique courante, par les entreprises algériennes, de la flexibilité du travail en économie de marché, liée à la position de l'entreprise, notamment sa compétitivité en termes de prix et qualité (le délai de livraison n'étant pas, encore, un critère, suffisamment discriminant dans l'économie algérienne). On remarquera que l'effectif des contractuels, s'intégrant dans le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle/DAIP (soit 10.8% de l'échantillon), correspond au barème de la législation algérienne imposant, aux grandes entreprises, un recrutement de 3% de salariés DAIP par rapport à l'effectif total employé.

On notera, quand même, que les salariés/contractuels/DAIP constituent un réservoir à forte employabilité, puisque initiés au processus de production, parfois, pendant une période de 3 ans, à la charge de l'Etat, et surtout disposant d'un niveau d'instruction fort appréciable (souvent pour absorber le chômage « d'insertion ou à court terme » des Techniciens, Techniciens Supérieurs, Licenciés ou Masters, voire Ingénieurs), pouvant, éventuellement, améliorer le niveau du capital intellectuel/stock de connaissances de l'entreprise.

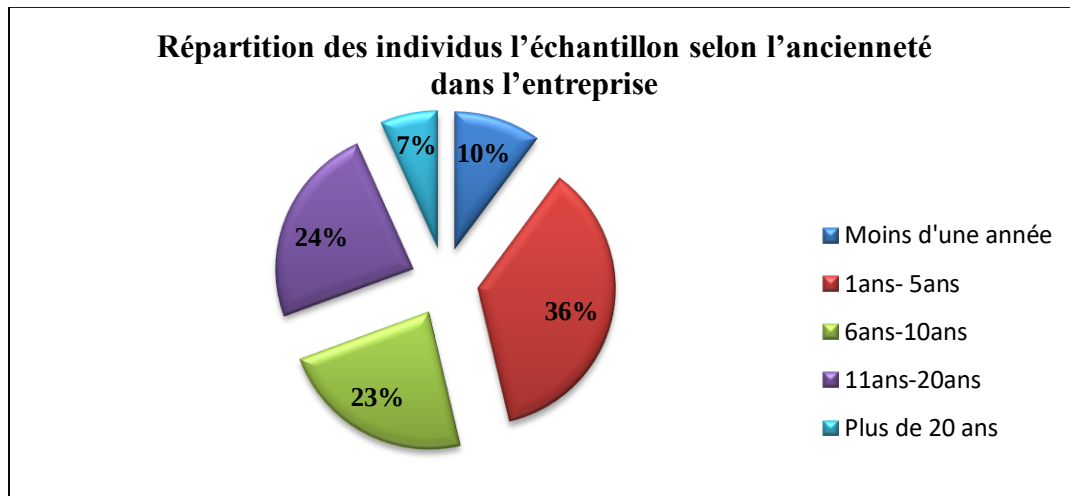
1.5 Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Tableau 45: Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'une année	27	10,1	10,1	10,1
1an- 5ans	97	36,2	36,2	46,3
6ans-10ans	62	23,1	23,1	69,4
11ans-20ans	64	23,9	23,9	93,3
Plus de 20 ans	18	6,7	6,7	100,0
Total	268	100,0	100,0	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Figure 67: Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise par secteur¹



Source : établi par nous-même, à partir des résultats de l'Excel-stat

Nous constatons d'après ce tableau que notre population d'études est variée ou est déterminée par cinq 05 catégories d'ancienneté : On remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de [1 – 5] ans avec un taux de 36.2%, suivi par ceux qui ont une ancienneté de [11 a 20] ans avec un taux de 23.9%. Ensuite, ceux avec une ancienneté de [6 – 10] ans, avec un taux de 23.1%, pour ceux de moins d'une année un taux 10.1%, Enfin ceux qui ont une ancienneté plus de 20ans ont un taux de 10.1%.

2. Analyse des informations concernant le SMQ et la culture organisationnelle dans l'entreprise

Ce deuxième point sera répartir en trois axes essentiels, à savoir : l'analyse des informations concernant le SMQ ; puis analyse des informations concernant le type culture dans le SMQ ; enfin analyse des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ. A cet égard, nous évaluerons chacune des 3 dimensions du questionnaire et sa validité on les soumettant à différents tests.

2.1 Analyse des informations concernant le SMQ

Dans ce point on traite les deux dimensions du questionnaire qui concerne la rubrique du système de management de la qualité de l'entreprise à savoir : les motivations de la mise en place du SMQ et les changements organisationnels suite a cette mise place du SMQ.

¹ Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel

2.1.1 Analyse des informations concernant les Motivations de base à la mise en place du SMQ dans l'entreprise

2.1.1.1 Test de fiabilité des questions

Afin de mesurer la fiabilité des questions posées sur la dimension, elle a été testée avec l'indicateur (Alpha Cronbach) et a été évaluée à 0.890 pour 5 éléments. Le alpha cronbach dans le cas de notre étude est supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 46: Test de fiabilité des questions de motivation de base à la mise en place du SMQ dans l'entreprise

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,890	5

Source : conçu par moi-même, établi à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS 21.

En effet, Le Alpha de Cronbach permet d'avoir une idée sur la fiabilité des questions posées en vue de collecter des informations relatives à la première dimension (Motivation SQM). En utilisant le logiciel SPSS, la valeur d'Alpha de Cronbach relative aux questions de la première dimension est égale à 0.89. Cette valeur est proche de 1, elle dépasse le seuil de 0.70 (Nunnally, 1978). Cela veut dire que, pour cette échelle composée de cinq éléments, les questions posées ont une forte cohérence interne et les informations collectées seront très fiables pour expliquer la dimension Motivation SQM.

2.1.1.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la motivation de mise en place d'un SMQ

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données pour retracer les raisons qui ont poussé les entreprises de l'échantillon à avoir eu recours à la certification ISO, en utilisant la moyenne arithmétique et l'écart type.

Tableau 47: Analyse descriptive des données concernant la motivation de mise en place d'un SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement / moyenne
1- La réponse aux exigences et attentes des clients et autres parties intéressées (propriétaires, actionnaires...)	3,82	0,871	268	d'accord	M4
2- L'amélioration de la qualité de ses produits et l'intégration des marchés internationaux	3,77	0,923	268	d'accord	M5
3- Le renforcement de l'image de l'entreprise et le ciblage d'une nouvelle clientèle	3,87	0,922	268	d'accord	M3
4- La maîtrise et l'optimisation des processus.	3,97	0,903	268	d'accord	M2
5- La certification de l'entreprise.	4,19	0,824	268	d'accord	M1
Total	3,92	0,889	268	d'accord	

Source : conçu par moi-même, établi à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS 21.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon considèrent que leur entreprise a eu recours à la mise en place d'un système management qualité/SMQ, en premier lieu dans le but d'obtenir la certification ISO(M1). Ensuite, assurer une amélioration et maîtrise des processus de travail (M2). Et aussi afin, d'assurer le renforcement de l'image de l'entreprise et le ciblage d'une nouvelle clientèle (M3). Puis, dans le but de répondre aux exigences et attentes des clients et autres parties intéressées (propriétaires, actionnaires...) (M4). Enfin, afin d'améliorer la qualité de ses produits et intégrer les marchés internationaux(M5).

Ce classement met en évidence, d'après les avis des cadres questionnés, que l'entreprise, en recourant à la mise en place du SMQ se soucie tout d'abord de l'obtention de la certification ISO 9000, avant de s'intéresser aux caractéristiques de la clientèle... On notera, déjà, par ce premier constat, une déviation par rapport au classement théorique des principes du management de la qualité, donnant, en fait, la priorité, en premier lieu, aux clients.

2.1.2 Analyse des informations concernant les types de changements organisationnels apportés par le SMQ

2.1.2.1 Test de fiabilité des questions

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire de cette dimension, il a été testé avec l'indicatif (Alpha Crombach) et a été évalué à 0.882 pour 5 éléments. Le alpha crombach dans le cas de note étude est supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 48: Test de fiabilité des questions concernant les valeurs ajoutées et changement(s) organisationnel(s) a apporté me SMQ à l'entreprise

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,882	5

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

2.1.2.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant le changement (s) organisationnel (s) a apporté le SMQ à l'entreprise

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, pour relater les changements organisationnels apportés par SMQ, en utilisant la moyenne arithmétique et l'écart type

Tableau 49 : Analyse descriptive des données concernant le genre de changements organisationnel(s) apporté(s) par la mise en place d'un SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement/Moyenne
1- L'amélioration du climat de travail	3,45	0,984	268	+/- d'accord	M5
2- Une meilleure stabilité (turnover moins élevé)	3,60	1,035	268	d'accord	M4
3- Une organisation transparente	3,66	1,028	268	d'accord	M3
4-L'utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail	3,82	0,975	268	d'accord	M2
5- Maitrise de la concurrence (conquérir de nouveaux clients, garder les anciens)	3,84	1,022	268	d'accord	M1
Total	3,67	1,009	268	d'accord	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate, après la mise en place du système de management de la qualité/SMQ, que les individus de l'échantillon ont attribué aux aspects du changement de l'organisation, en premier lieu, à la maîtrise de la concurrence

(M1/moyenne de 3,48) et ensuite une utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail (M2/moyenne de 3,82), ainsi que, l'organisation transparente de l'entreprise (M3/moyenne de 3,66). Tandis que les avis des cadres sondés restent mitigés/dubitatifs, au sujet du changement vis à vis d'une meilleure stabilité (M4/moyenne de 3,60) et à améliorer le climat du travail (M5/moyenne de 3,45).

Dans ce sens, on remarque, à travers les réponses des individus de l'échantillon, qu'à leurs yeux, l'entreprise a procédé à la mise en place d'un système management de la qualité/SMQ, principalement, dans le but d'apporter des changements qui touchent la maîtrise de la concurrence et une modernisation/actualisation des méthodes/outils de travail, en recourant à de nouvelles techniques, susceptibles par conséquent de générer davantage de bénéfices. De ce fait, les employés se sentent sinon marginalisés, à tout le moins placés en second plan.

2.2 Analyse des informations concernant le type culture dans le SMQ

Dans ce point on traite l'analyse du type de culture existante dans le Système de Management de la Qualité des entreprises.

2.2.1 Test de fiabilité des questions

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec l'indicatif (Alpha Cronbach) et a été évalué à 0.910 pour 10 éléments. Le alpha cronbach dans le cas de notre étude est proche de 1 et supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 50 : Test de fiabilité des questions concernant les valeurs ajoutées et changement(s) organisationnel (s) qu'a apporté le SMQ à l'entreprise

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,910	10

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

2.2.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant le type de culture dans le SMQ

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, pour relater le type de culture existante dans le Système de Management de la Qualité des entreprises étudiées, en utilisant la moyenne arithmétique et l'écart type.

**Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management
Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes**

Tableau 51 : Analyse descriptive des données, concernant le type de culture organisationnelle existante dans le Système de Management de la Qualité/SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement / moyenne
1- L'entreprise vous offre des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches.	3,32	1,003	268	+/- d'accord	M6
2- Le climat de travail existant dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits majeurs, solidarité, enthousiasme, etc...)	3,31	0,985	268	+/- d'accord	M7
3- La polyvalence professionnelle (pratique de plusieurs fonctions par le personnel) est mise en place et encouragée par l'entreprise ?	3,36	0,987	268	+/- d'accord	M4
4- Les informations nécessaires à l'accomplissement de vos activités sont disponibles	3,49	0,850	268	+/- d'accord	M2
5- Le système de récompenses directes ou indirectes vous encourage dans vos tâches?	3,22	1,081	268	+/- d'accord	M9
6- Le respect et la reconnaissance du travail de chacun sont encouragés et pratiqués par votre entreprise	3,28	0,984	268	+/- d'accord	M8
7- L'entreprise reconnaît vos compétences et vous considère comme un élément essentiel, dans la mise en œuvre du SMQ/ Plan Qualité.	3,37	1,085	268	+/- d'accord	M5
8- Le syndicat ou les représentants du personnel adhèrent à la démarche qualité de l'entreprise	3,14	1,095	268	+/- d'accord	M10
9- Le supérieur hiérarchique sollicite et prend en compte vos suggestions	3,42	0,954	268	+/- d'accord	M3
10- Votre supérieur hiérarchique fait preuve d'un transfert de connaissances à ses subordonnées	3,50	0,914	268	d'accord	M1
Total	3,34	0,994	268	+/- d'accord	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, dans l'ensemble, les individus de l'échantillon, sont plus au moins d'accord, avec les types de culture énoncée, relatives au système de management de la qualité, développé dans les entreprises étudiées avec une moyenne générale de 3,34 (+/- d'accord). Cette position mitigée des salariés, des entreprises

étudiées, sera **analysée** avec **une discussion au tour des items posés**, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne), en reposant sur le fait que :

- 1- Transfert de connaissances par le dirigeant :** Leur supérieur hiérarchique fait preuve d'un transfert de connaissances à ses subordonnées (M01/moyenne forte, soit 3,50 d'accord). Le classement en première position de cette assertion traduit, ici, l'attitude de soutien professionnel de l'encadrement voire au transfert de savoir-faire pour développer les compétences de leurs subordonnés, cette attribution de soutien opérationnel est inhérente au rôle du facilitateur/qualité et même aux fonctions du comité de pilotage de la qualité, ouverts aux compétences de la Direction ce qui ne manquera pas, bien sûr, d'assurer l'efficacité du SMQ et particulièrement le processus d'amélioration continu.
- 2- Les informations nécessaires :** Quant à la réalité de la qualité, toute relative, liant les informations opérationnelles aux tâches du poste c'est-à-dire les informations nécessaires à l'accomplissement du travail. viennent en 2^{ème} position avec une moyenne de (M2/moyenne de 3,49). Cette affirmation, nous renvoie, manifestement, à un mode de communication/up-bottom plus au moins efficace et un style de leadership jouant plus au moins son rôle de soutien dans le processus de production.
- 3- Prise en compte de suggestions par le dirigeant :** d'après les avis des individus de l'échantillon, le supérieur hiérarchique des entreprises étudiées, sollicite/prend en compte leurs suggestions avec (M3/moyenne de 3,42). Cette attitude de prise de suggestions des employés renvoie à la reconnaissance des compétences des salariés leur valorisation au sein du collectif de travail, tout en confortant leur besoin d'estime. Ceci peut s'insérer dans une dynamique nouvelle et contribuer à donner un sens à la coopération organisationnelle. Au passage, Cette attitude de l'encadrement correspond au même style de leadership, évoqué précédemment (disponibilité d'information /M2), car on peut dire que cela participe à renforcer la communication verticale-ascendante/bottom-up, des entreprises étudiées.
- 4- La polyvalence :** S'adapter, en permanence, un maître mot quand tout s'accélère. Pour les entreprises qui doivent sans cesse renouveler leur offre, pour les salariés qui, pour faire plus avec moins, doivent coiffer plusieurs casquettes. Le point sur les bénéfices et les limites de toujours plus de polyvalence. La polyvalence est une notion de gestion des ressources humaines qui représente la recherche d'une

optimisation des compétences « transversales » du travailleur au sein de l'entreprise. Cet aspect très important semble géré avec un peu de légèreté par les entreprises étudiées. d'après les avis des cadres sondés la polyvalence vient en (4^{ème} position avec une moyenne de 3,36), Ainsi, les entreprises étudiées semblent, quelque peu, délaissé les potentialités offertes par la pratique de la polyvalence.

5- La reconnaissance des compétences : L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains qui permettent son existence première. On pourrait ne l'aborder que sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car, étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale, est essentielle. De nos jours, on s'accorde unanimement à dire que les ressources humaines font la force de l'entreprise. les considérer, en fonction de leurs compétences est un élément indispensable, dans la mise en œuvre du Plan qualité .Le classement des réponses à cet item (5^{ème} position avec une moyenne de 3,37), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées accordent à la qualité des ressources humaines, dans la démarche d'implantation du SMQ, un rôle plus au moins fondamental affirmé ou mis en exergue par leur mode de gestion et une considération pas assez forte .

6- Conditions de travail : Faciliter le bien-être des employés ne serait pas bénéfique que pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour les entreprises. Une récente étude rapporte que, pour une entreprise, l'investissement que représente un programme de bien-être pour les salariés serait rentabilisé à neuf contre un. Parmi les bienfaits pour une entreprise, d'un tel programme, on peut retrouver une baisse globale de l'absentéisme, une meilleure productivité ainsi qu'un faible turnover qui coûte en général très cher aux entreprises.). Là encore, la satisfaction toute relative des cadres sondés (6^{ème} position avec une moyenne de 3,32), quant à la qualité de leur espace de travail, En ce sens, on ne peut que réitérer, particulièrement dans certaines entreprises visitées l'impact négatif sur la productivité et la volonté participative des salariés si les conditions de travail difficiles, vécues quotidiennement, ne sont pas prises en charge, vigoureusement, par les entreprises (Chaleur, poussière, bruit, inhalation de produits chimiques, risques/équipement lourd, etc...).

- 7- Climat de travail :** une bonne ambiance est indispensable au bien-être au travail et plusieurs études indiquent clairement que, dans l'ensemble, l'ambiance prime même sur le salaire et les avantages. Même si, au premier regard, cela ne semble pas prioritaire dans la culture organisationnelle des entreprises étudiées (7^{ème} position avec une moyenne de 3,31), L'ambiance du travail favorable, représente un prolongement du point évoqué précédemment les bonnes conditions de travail(M6). Et il est impossible de garantir à proprement parler une bonne ambiance : elle dépend trop de personnalités, de tensions entre les individus, d'histoires personnelles. En revanche, on peut la favoriser, cette bonne ambiance : Les innovations que sont le management empathique, le management compassionnel, les méthodes agiles, etc. apparaissent à nouveau comme d'excellentes méthodes pour amener plus d'apaisement, d'entraide, d'écoute et de plaisir au travail. D'une manière générale, il faudra réussir à être attentif aux moindres tensions pour susciter le dialogue à la fois individuellement avec les personnes concernées et collectivement pour sensibiliser les différents collaborateurs à la nécessité de communiquer.
- 8- Le respect professionnel :** Les réponses, non massives et interrogatives, face à encouragement et pratique le respect professionnel de chacun (8^{ème} position avec une moyenne de 3,28), traduisent une généralisation non affirmée du respect professionnel des employés, dans les entreprises étudiées. la encore, l'engagement ne suffit pas pour vouloir travailler. Pour agir à son maximum l'engagement doit se coupler d'un environnement social de qualité. Le respect peut être défini comme une attitude visant à ne pas porter atteinte à l'intégrité d'autrui. C'est à travers le respect de l'autre que se met en place notre désir de réalisation. Se sentir respecté, c'est sentir que l'on a suffisamment de valeur pour être traité avec justice et équité. Ainsi, l'individu ne doit pas être intégré comme une mécanique d'exécution, chère à la perception taylorienne, mais on doit appréhender la dimension psychologique du salarié, ayant besoin de reconnaissance professionnelle, validant ses performances et compétences (par l'existence d'un système d'évaluation précis et efficient), et d'estime (5^{ème} niveau de la pyramide de Maslow), renvoyant à la pratique d'une culture d'entreprise où chaque salarié est respecté pour ses aptitudes spécifiques (rapidité d'exécution, lenteur associé à une tâche de précision, suggestions de réorganisation des tâche, etc...), différentes

des autres (même pour un poste de travail identique), et complémentaires aux capacités des autres salariés.

9- Le système de récompenses directes ou indirectes : En outre, les cadres sondés dénoncent que leurs efforts, dans les tâches liées au poste, ne sont pas encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes. selon eux cela ne semble pas prioritaire dans la culture organisationnelle des entreprises étudiées (9ème position avec une moyenne de 3,22),

10- Le syndicat : Le délégué syndical¹ est le représentant du personnel dans une entreprise ou une administration². Il est désigné par un syndicat considéré comme représentatif dans le comité d'entreprise ou au sein des délégués du personnel. Le rôle du délégué syndical consiste à représenter son syndicat auprès de l'employeur. C'est lui qui transmet les réclamations, les revendications ou les propositions de son syndicat à l'employeur. Le représentant syndical assure aussi la défense des salariés. Il peut assister un salarié qui le demande lors d'un entretien préalable à une sanction disciplinaire ou auprès des prud'hommes en cas de conflit. les individus de l'échantillon critique le syndicat ou les représentants du personnel adhèrent à la démarche qualité des entreprises étudiées. le classement des réponses à cet item (10^{ème} position d'une moyenne 3,14), La dernière moyenne des réponses accordées. elle dénote que le syndicat ou les représentants du personnel n'ont pas été suffisamment sensibilisés à l'intégration du projet qualité.

¹Selon la loi, la désignation d'un délégué syndical est possible dans les entreprises de plus de 50 salariés. Leur nombre dépend de la taille de ces dernières : d'un délégué syndical dans les entreprises de 50 à 999 salariés à 5 représentants syndicaux dans celles de plus de 9 999 salariés. Pour devenir représentant syndical, le salarié doit proposer sa candidature et remplir certaines conditions : avoir 18 ans, adhérer à un syndicat représentatif dans son entreprise, avoir une ancienneté d'au moins un an, ou quatre mois en cas de création récente, et jouir de tous ses droits civiques.

² Le comité d'entreprise peut organiser et développer, via un budget spécifique attribué par l'entreprise, des activités à vocation sociale et culturelle en faveur des salariés, des anciens salariés et de leur famille. Ce sont des prestations non obligatoires, fournies aux salariés pour leur bien être ou l'amélioration de leur conditions de vie. Ces activités touchent aux loisirs, aux vacances, au sport ou à la culture mais il peut s'agir également de la mise en place d'une cantine d'entreprise ou de chèques vacances.

2.3 Analyse des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ

2.3.1 Test de fiabilité des questions

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec l'indicateur (Alpha Cronbach) et a été évalué à 0.909 pour 10 éléments. Le alpha cronbach dans le cas de notre étude est proche de 1 et supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 52 : Test de fiabilité des questions concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,909	10

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

2.3.2 Analyse descriptive des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, concernant implication/transmission de la culture dans le Système Qualité, en utilisant la moyenne arithmétique et l'écart type.

Tableau 53 : Analyse descriptive des données concernant l'implication de la culture dans le SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement /Moyenne
1- L'entreprise vous offre des possibilités de mettre en pratique vos compétences dans différentes fonctions	3,15	1,028	268	+/- d'accord	M7
2- L'entreprise encourage les initiatives personnelles	3,21	1,074	268	+/- d'accord	M6
3-L'entreprise encourage l'innovation	3,31	1,056	268	+/- d'accord	M5
4-L'entreprise accepte et pratique l'autonomie au travail (partie des tâches exécutées librement)	3,04	1,070	268	+/- d'accord	M8
5-L'entreprise évalue vos performances, objectivement, tout en vous assurant une contrepartie satisfaisante	3,14	1,081	268	+/- d'accord	M9

**Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management
Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes**

6- L'entreprise sait mobiliser le personnel pour la maîtrise de ses processus	3,46	1,099	268	+/- d'accord	M4
7- Le niveau de rémunération détermine votre niveau d'engagement, dans le projet qualité de l'entreprise	3,00	1,102	268	+/- d'accord	M10
8- Vous adhérez pleinement au SMQ de l'entreprise, en vous investissant, sans réserve	3,50	0,914	268	d'accord	M3
9- Vous faites bénéficier à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience	3,93	0,976	268	d'accord	M1
10- Vous déployez vos compétences, par des propositions d'amélioration dépassant le cadre restreint de votre poste	3,53	0,934	268	d'accord	M2
Total	3,33	1,033	268	+/- d'accord	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, dans l'ensemble des items/questions, les individus de l'échantillon considèrent que les entreprises étudiées créer plus au moins une dynamique culturelle de transformation harmonieuse et d'implication dans leur système management de la qualité/SMQ, avec une moyenne générale de 3,33(+/- d'accord) .Cette hésitation affichée dans les réponses des entreprises étudiées, sera **analysée** avec une **discussion au tour des items posés**, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne) une moyenne faible égale ou inférieure à 3, comme suit :

- 1- Savoir faire :** Quel que soit le secteur, la création, l'utilisation, le partage (des connaissances ; des savoir-faire ; expérience...) est cruciale pour permettre à l'entreprise de se doter d'un système de management de la qualité/SMQ performant. La production et l'exploitation des connaissances au sein d'une entreprise représentent une question clé en matière culture organisationnelle. Les cadres sondés affirment, le partage des savoirs avec un moyenne (M1/ forte de 3,93), Le classement en première position de cette assertion traduit, ici, L'existence de partage des savoirs faire et expérience, dans la réciprocité avec leurs collègues. Cette conscience professionnelle, confirme certes, l'existence d'un climat de confiance et d'empathie entre les employés, et révèle une réelle qualité des relations sociales dans la culture des entreprises étudiées.

- 2- Déploiement des Compétences dépassant le cadre du poste :** Depuis quelques années, en réponse à la concurrence internationale, certaines entreprises développent des stratégies centrées sur la qualité pour sortir de la crise (ZARIFIAN Ph., 1988)¹. Cette stratégie se traduit par une volonté d'évaluer les compétences du personnel. La notion de compétence se trouve au cœur des préoccupations de GRH. Elle permet de développer un système étalonné de mesure des aptitudes professionnelles et d'une approche processuelle, propre au SMQ, où il doit exister une relation de « fournisseur à client » entre deux postes consécutifs (ou entre deux ateliers, l'un en amont et l'autre en aval), avec des échanges d'informations/améliorations mutuellement bénéfiques (transfert de savoir-faire implicite recommandé par le SMQ).d'après les avis des individus de l'échantillon, ils déploient leurs compétences, par des propositions d'amélioration dépassant le cadre restreint de leurs poste avec (M2/moyenne forte de 3,52).Ceci aboutit, inévitablement, à renforcer le processus progressif d'implication des salariés.
- 3- L'Adhésion :** Le succès du projet qualité en entreprise nécessite l'adhésion² et l'implication de tous collaborateurs, du siège jusqu'au terrain. Imposer sa vision ne suffit pas : l'entreprise doit créer une dynamique culturelle de transformation harmonieuse au sein de ses équipes, qui combat efficacement l'inconnu et l'inconfort liés au changement. De plus, La culture d'entreprise et l'adhésion des salariés sont fortement liées. En effet, la culture d'entreprise (tout comme la l'adhésion) est un élément utile pour développer l'implication des salariés et l'atteinte des objectives qualités de l'organisme. Le classement des réponses à cet item (3^{ème} position avec une moyenne de 3,50), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées accordent à l'adhésion des ressources humaines, dans la démarche qualité, un rôle plus au moins fondamental affirmé ou mis en exergue par leur mode de gestion.

¹ Pour P. Zarifian l'enjeu de la compétence c'est le retour du travail « dans » le travailleur. Dans le modèle taylorien l'individu est dépossédé de son travail, de son activité productrice. Travail et travailleur sont considérés comme des objets. Dans le modèle de la compétence, le travail redevient l'expression directe de la compétence possédée et mise en œuvre par l'individu. Il est en quelque sorte réapproprié par celui qui le fait. Ainsi, la question de la compétence est apparue comme une nécessité pour occuper des espaces d'indétermination : que faire lorsqu'on ne dit plus comment faire ? Dans cette perspective l'auteur discute de l'articulation entre autonomie et initiative et souligne que le modèle de la compétence ne pourra pleinement se déployer que si de nouveaux principes économiques d'efficience s'imposent et font de la prise d'initiative le facteur central de réussite.

² L'ADHESION est un simple accord réfléchi et tacite. Adhérer aux idées de quelqu'un ne signifie nullement qu'on est prêt à s'impliquer pour faire valoir ces idées. Mais on est d'accord.

- 4- Mobilisation :** Il faut admettre que les attitudes et les comportements varient d'une entreprise à une autre selon un large éventail de culture. L'attachement d'un individu à son travail est basé sur l'identification à la culture organisationnelle. L'individu mobilisé culturellement est fier d'appartenir à un groupe et s'identifier à cette culture puisqu'il ressent une congruence entre ses propres valeurs et la culture de groupe. La conversion à une mobilisation accrue procure une force intérieure à chacun des salariés d'une nation, engendrant un bien-être pour l'ensemble de la nation. L'exemple d'un modèle en ce domaine est ce lui du Japon. Jusqu'à la décennie 1990, le monde entier se figurait la société Japonaise comme culturellement efficace, conformiste et homogène où régnait l'emploi à vie pour des salariés intègres et mobilisés qui fournissaient une productivité maximale dans le milieu de travail. Leur souci est de promouvoir la créativité individuelle et collective afin d'améliorer la qualité de leurs produits, Cette mobilisation culturelle a conduit les Japonais à des résultats économiques sans précédent dans l'histoire du monde contemporain. ils sont arrivés à offrir des générations de produits innovateurs sur des marchés internationaux. Dans le cas des entreprises étudiées, les cadres sondés restent mitigés sur le fait que leur entreprise mobilise le personnel pour le succès des tâches à accomplir (4^{ème} position avec une moyenne de 3,46), Ici, la discipline de production aléatoire peut être considérée comme incompatible avec l'effort continu requis, notamment, par l'application des méthode d'Amélioration continue. De plus, cela dénote que les entreprises étudiées n'exploitent pas tout le potentiel de connaissances et de compétences des salariés pour une exécution optimale/de qualité de leurs tâches.
- 5- L'innovation :** Les entreprises, à l'instar des autres collectivités humaines, ont une culture d'entreprise. Celle-ci est le fruit d'une dynamique complexe où, jouent des facteurs aussi divers que la nature de l'activité, l'histoire de l'organisation et la mémorisation de ses réussites et de ses échecs, la personnalité du dirigeant, etc. Or, l'innovation, par son importance stratégique comme par sa force suggestive et symbolique, constitue un « pivot » crucial de la culture d'entreprise, autour duquel se structurent et se positionnent les représentations collectives constituant la culture de l'entreprise. La reconnaissance de la culture d'entreprise constitue une avancée significative pour l'analyse des processus d'innovation et de la réussite du projet qualité. Dans le cas des entreprises étudiées, les cadres sondés considèrent que leur entreprise favorise mollement l'innovation (5^{ème} position avec une moyenne de 3,31),

Ce qui laisse à penser que elles, disposent d'un environnement/culture encore trop rigide : la peur de l'échec qui conduit aux critiques de la part des responsables, la routine qui est l'ennemi numéro un de la créativité, l'effort d'innovation jugé mal récompensé, etc. En outre, cette faiblesse de l'innovation, dans les entreprises étudiées, peut être considérée comme un indice flagrant de la mauvaise application du principe/processus d'amélioration continue, colonne vertébrale du SMQ.

- 6- Les initiatives personnelles :** Quant à la réalité les initiatives personnelles, liant les encouragements opérationnelles nécessaires à l'accomplissement du travail viennent en 6^{ème} position avec une moyenne de (M6/moyenne de 3,21). Cette affirmation, nous renvoie, manifestement, à confirmer les réponses, des salariés sondés, à la question précédente (M5), puisque l'innovation résulte de l'initiative.
- 7- Déploiement des compétences dans le poste :** L'objectif de toute entreprise industrielle est, au minimum, de survivre, au mieux, de se développer. Pour y parvenir, elle doit être en mesure d'identifier et de mettre en œuvre une "configuration d'ordre" qui respecte tant les contraintes que lui imposent ses relations avec son environnement extérieur que celles issues de son histoire, sa culture à travers (ses connaissances et compétences (M1)...) Ainsi, L'entreprise doit assurer l'implication des hommes et de leurs compétences pour élaborer des modes de fonctionnement qui permettent de répondre aux exigences qualité. le classement des réponses à cet item (7^{ème} position d'une moyenne 3,15). Elle dénote que les entreprises étudiées entrevoient peu les possibilités offertes de mettre en pratique toute l'étendue de leurs compétences dans des domaines différents.
- 8- L'autonomie :** Organisation responsabilisante, « empowerment », autonomie, délégation... quel que soit le vocable, la notion vise toujours un même objectif : donner aux salariés cette capacité d'agir. A l'heure où l'attractivité et la large mobilisation des talents sont un enjeu central de créativité comme de production de qualité. Nul doute que la culture de l'autonomie peut permettre à chacun de s'investir dans le projet qualité en trouvant un terrain d'expression personnelle. Dans le cas des entreprises étudiées, les cadres sondés restent mitigés sur le fait que leur entreprise accepte et pratique l'autonomie au travail (partie des tâches exécutées librement) (8^{ème} position avec une moyenne de 3,04), Ce qui laisse à penser que cette pratique est loin d'être systématique, ce qui freine toute initiative d'auto-organisation au poste ou une liberté partielle dans l'accomplissement des tâches liées au travail.

9- L'Objectivité : L'objectivité par définition c'est la « qualité de ce qui est conforme à la réalité, d'un jugement qui décrit les faits avec exactitude »¹. L'objectivité de l'entreprise dans l'évaluation des performances du personnels est bien une exigence déontologique majeure. L'entreprise doit créer une dynamique culturelle d'objectivité dans la prise de décision et d'évaluation des pratiques GRH et des performances au sein de ses équipes. c'est un élément utile pour développer l'implication des salariés et l'atteinte des objectifs tangibles de qualités dans l'organisme. Manifestement pour cet item les employés ne perçoivent pas, de manière claire, une évaluation objective de leurs performances, par leur l'entreprise, leur assurant une contrepartie satisfaisante. Le classement des réponses d'après l'avis des cadres sondés (9^{ème} position avec une moyenne de 3,14), semble traduire, que les entreprises étudiées sont critiquées pour ne pas déployer un système d'évaluation/appréciation des performances, sur la base d'un consensus collectif, et de plus n'offrent pas un système de récompenses satisfaisant.

10- Rémunération et Engagement : À l'heure actuelle, les organisations mondiales remettent plus que jamais en question les systèmes de gestion du capital humain (HCM) conventionnels, obsolètes, rigides et fragmentés. Elles cherchent à déployer des solutions dynamiques, intégrées et attrayantes, s'apparentant aux solutions destinées aux consommateurs. Ces solutions ne répondent pas uniquement aux besoins de gestion des ressources humaines mais libèrent également le potentiel des salariés. Elles favorisent ainsi la transformation organisationnelle cela participera à asseoir une culture d'entreprise adéquate au développement du projet qualité. grâce à leurs méthodes radicalement nouvelles. Il existe une multitude de fonctionnalités et paramètres d'une importance cruciale pour faciliter l'évolution vers une meilleure gestion du capital humain, mais rien n'égale l'importance de la rémunération des salariés. La rémunération contribue en effet, à améliorer l'estime de soi et le respect, ce qui influe ensuite sur la productivité des équipes. Cette productivité des équipes permet également aux entreprises internationales de faire face aux changements tout en réalisant leurs objectifs stratégiques. Il est essentiel d'identifier, de conserver et de bien rémunérer les grands talents internationaux. À l'heure où l'entreprise évolue tant au niveau national qu'international, le succès d'une organisation dépend fortement de sa capacité à attirer et engager les salariés de manière fiable. Selon le rapport SHRM²

¹ Dictionnaire Larousse disponible sur : <http://www.larousse.fr>

² SHRM : Society For Human Ressource Management

2015 sur l'engagement ¹: « Le salaire est important, mais la culture de l'entreprise peut être un facteur plus déterminant. La rémunération et les avantages sociaux sont toujours classés très haut par les salariés lorsqu'ils évaluent leur niveau de satisfaction au travail. Il est cependant de plus en plus évident que la culture d'entreprise et les relations avec les collègues et les cadres sont tenues en plus haute estime. » Les RH doivent s'assurer que la culture d'entreprise et les stratégies d'engagement des salariés ont autant d'importance que la rémunération, les avantages sociaux et d'autres responsabilités. lors de notre enquête auprès des entreprises étudiées les individus de l'échantillon perçoivent que le niveau de rémunération à un certain impact sur le degré de leur engagement dans le projet qualité de l'entreprise (M10/moyenne de 3,00).

3. Analyse des informations concernant la formation et la communication-information (Nos Hypothèses)

Dans ce point on traite l'analyse statistique de la culture vis-à-vis de sa transmission/implication dans le SMQ a travers nos deux hypothèses à savoir : la dimension formation et la dimension communication.

3.1 Analyse des résultats du questionnaire concernant la formation des RH aux principes du SMQ

3.1.1 Teste de fiabilité des questions

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec l'indicatif (Alpha Crombach) et a été évalué à 0.901 pour 10 éléments. Le alpha crombach dans le cas de note étude est proche de 1 et supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 54 : Test de fiabilité des questions concernant la formation des RH aux principes du SMQ

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,901	10

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

¹ ADP , *L'engagement, vecteur de la performance organisationnelle* , document en PDF, année 2015, p 5, disponible sur : <https://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/New-site/Livres-blancs/PDF/FR-ADP-whitepaper-Engagement-LR.pdf> consulté le 26/11/2018 à 23h52 .

3.1.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la formation des RH aux principes du SMQ

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, concernant la formation des RH aux principes du SMQ, en utilisant la moyenne et l'écart type.

Tableau 55 : Analyse descriptive des données concernant la formation des RH aux principes du SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement / Moyenne
1-L'entreprise évalue régulièrement vos compétences et connaissances en vue de vous proposer une formation adéquate.	3,24	1,190	266	+/- d'accord	M8
2- Pour la réussite de la démarche qualité, la formation du personnel est déterminante.	3,70	0,955	266	d'accord	M1
3- L'entreprise assure des formations continues	3,51	1,137	266	d'accord	M3
4- L'entreprise vous encourage à améliorer vos performances	3,41	1,124	266	+/- d'accord	M6
5- L'entreprise sensibilise le personnel afin de le motiver et de l'impliquer dans la démarche qualité	3,55	1,020	266	d'accord	M2
6-Pour améliorer ses performances, l'entreprise vous propose des formations sur le management de la qualité	3,49	1,189	266	+/- d'accord	M4
7- Selon vous, les formations acquises (assurées par l'entreprise)correspondent aux exigences de votre processus ou des services associés	3,44	1,094	266	+/- d'accord	M5
8- Pour déterminer les ressources humaines nécessaires, l'entreprise utilise une «approche par les risques».	3,32	1,130	266	+/- d'accord	M7
9- Des formations portant sur le travail de groupe sont assurées par l'entreprise (cercles de qualité, groupes d'amélioration, groupe d'expression, etc...)	2,57	1,148	266	+/- d'accord	M10
10- L'entreprise ne vous offre pas des possibilités d'application des connaissances acquises en formation.	2,96	1,074	266	+/- d'accord	M9
Total	3,32	1,106	266	+/- d'accord	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Notre première hypothèse met en avance la formation, car cette dernière d'après nos lectures, elle vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des **connaissances**. Les motivations pour le choix de cette hypothèse résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui pousse à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire (**les compétences**). En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine. D'après les résultats du tableau ci-dessus, les individus de l'échantillon, sont plus au moins d'accord que leur entreprise assure des formations au RH en matière de maîtrise des principes du système management qualité/SMQ, avec une moyenne générale de 3,32 (+/- d'accord), Cette hésitation affichée dans les réponses des entreprises étudiées, sera **analysée avec une discussion au tour des items posés et sélectionnés lors de notre enquête**, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne), comme suit :

- 1- Formation et réussite de la démarche qualité :** « Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »¹A cet effet, la formation² est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire. La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique qualité de l'entreprise. Les cadres sondés affirment, franchement que pour la réussite de leur démarche qualité, la formation du personnel est déterminante avec (M1/ moyenne forte de 3,70), Le classement en première position de cette assertion traduit, ici, L'existence de prise de conscience de l'importance de former le personnel dans les entreprises étudiées. Cette conscience professionnelle,

¹ V. Gaud, « La politique sociale de l'entreprise. », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p.37.

² Les différents niveaux de connaissance qui peuvent être atteints lors d'une formation sont définis comme suit : **Sensibilisé** : le participant connaît et comprend des notions de base ; **Familiarisé** : le participant dispose d'un **savoir-faire** qui peut être utilisé dans des situations standard ; **Maîtrise** : le participant dispose d'un savoir-faire qui peut être utilisé dans des situations complexes

confirme certes, et révèle une réelle qualité des relations sociales dans la culture des entreprises certifiées ISO, que nous avons étudiées.

2- Sensibilisation pour motivation et implication : Pour réussir le projet qualité, il faut mettre en place des formations ainsi que des campagnes de sensibilisation régulières. En effet, La sensibilisation et la formation¹ font partie intégrante de la démarche qualité et de la gestion des risques². Elles ont pour but de faire adopter aux employés de l'organisation, le comportement adéquat par des moyens tels que la communication, afin de motiver chacun deux, et de veiller à leur implication³. D'après les avis des individus de l'échantillon, les entreprises étudiées sensibilisent le personnel afin de le motiver et de l'impliquer dans la démarche qualité avec (M2/moyenne forte de 3,55). Ceci aboutit, inévitablement, à renforcer le processus progressif de motivation et d'implication des salariés

3- Les formations continues : Les employés veulent développer de nouvelles compétences, améliorer leur efficacité et évoluer. Pour les employés, la formation continue est essentielle à leur valorisation sur le marché du travail, mais également au sein de l'entreprise. Plus important encore, soutenir et dispenser des formations continues est un signe fort de l'engagement de l'entreprise envers ses employés, et en particulier de l'attention qu'elle porte à leur l'épanouissement. Les employés prennent conscience de leur valeur dans une entreprise qui encourage leur évolution. Enfin, les opportunités de formations continues peuvent être utilisée comme facteur d'attractivité auprès des candidats, puisqu'elles constituent un avantage de taille dans les avantages aux employés. Le classement des réponses à cet item (3^{ème} position avec une moyenne de 3,51), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées accordent aux formations continues

¹ LA SENSIBILISATION sert à rendre les employés d'un organisme plus attentifs vis-à-vis de problèmes. Elle peut changer des comportements mais ne doit pas être confondue avec LA FORMATION qui cherche à transférer du savoir-faire détaillé. Mais les deux se complètent.

² Les orientations générales de la gestion du risque telles qu'utilisées par CASES proviennent de la norme ISO/IEC 27005, appartenant à la famille des normes ISO/IEC 27000. La norme ISO/IEC 27001 régit la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information qui doit nécessairement intégrer un processus de gestion du risque. La gestion du risque est l'approche préconisée dans l'ISO/IEC 27001 qui sert de ce fait de base à la politique de sécurité de l'organisme concerné.

³ L'IMPLICATION est une notion souvent confondue avec la motivation. En effet, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est une raison, un motif d'agir. On est motivé pour quelque chose. Maslow a montré que La motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. Ce n'est pas un trait de personnalité. L'implication en revanche, peut s'analyser en partie à partir d'une approche caractérolgique.

des ressources humaines, dans la démarche qualité, un rôle plus au moins fondamental affirmé ou mis en exergue par leur mode de gestion.

- 4- Formation sur le SMQ et performance :** L'implication est un concept très large, qui permet de comprendre et d'expliquer les liens que l'individu entretient avec son travail. Dans le domaine de la qualité, l'implication représente le troisième principe du système de management de la qualité (SMQ). De même le SMQ accorde une importance capitale à la formation et au développement des compétences de tout le personnel de l'organisme et la considère comme un moyen permettant d'améliorer les performances. Le classement des réponses à cet item (4^{ème} position avec une moyenne de 3,49), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées accordent à la formation des ressources humaines, sur le management de la qualité/SMQ, un rôle plus au moins fondamental qui est mis en exergue avec l'amélioration de leur performances.
- 5- Formation et exigences qualité du processus/service :** la correspondance des formations acquises avec les exigences des processus ou des services associés, est une exigence d'amélioration continue pour le système de management de la qualité, et constitutive d'un enjeu fort pour sa performance et réussite. Dans le cas des entreprises étudiées, les cadres sondés restent mitigés sur le fait que leur entreprise offre des formations correspondantes aux besoins (5^{ème} position avec une moyenne de 3,44), semble traduire, d'après l'avis de cette proportion de cadres, loin d'être négligeable, que les entreprises étudiées n'accordent des formations si adéquates avec les exigences de la démarche qualité. Ce qui renvoie à une sorte de distorsion managériale et de dysfonctionnement dans le processus de formation qualité. Au de là de ce constat repéré, dans le processus de formation qualité, il y a lieu de considérer quelques déviations (parfois condamnables) pouvant aboutir à ce genre de distorsions managériales. En effet, il est, maintenant, reconnu de façon notoire, une certaine complaisance dans l'attribution des certifications ISO, en Algérie, avec la connivence/collusion des deux partenaires (national/étranger), ce qui a débouché par une reprise en main des pouvoirs publics, par la création de l'organisme national, public, Algérac, chargé de filtrer l'agrément, réservé désormais aux bureaux d'études étrangers certificateurs, jouissant d'une réputation internationale (comme l'Afnor, par exemple). Entre autres déviations, il y a lieu de dénoncer la faible présence/épisode des experts

étrangers (canadiens) dans l'entreprise en voie de certification, malgré le cahier des charges (d'où l'impact sur la qualité de la formation), le laxisme sur le diagnostic initial et l'audit final de l'entreprise concernée, le recours à des bureaux d'études privés algériens inexpérimentés et à faible coût (par rapport au coût des experts étrangers payés en devises). Tout cela concourt à expliquer la part des cadres de l'échantillon n'approuvant pas systématiquement, pour ne pas dire sceptiques, les méthodes de mise en œuvre du système de formation et son adéquation aux principes du SMQ.

- 6- L'encouragement des améliorations des performances :** l'amélioration de la performance est un processus qui permet de tenir contexte institutionnel afin de pouvoir définir les lacunes entre la performance désirée et la performance réelle. L'encouragement à l'amélioration de la performance est le but ou l'avantage de se focaliser sur le changement individuel et organisationnel et les résultats au niveau du travail. Le classement des réponses à cet item (6^{ème} position avec une moyenne de 3,41), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées accordent des encouragements à améliorer les performances un rôle plus au moins fondamental.
- 7- L'approche par la risque et la main d'œuvre qualifiée :** Les mutations de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire des quinze dernières années augmentent considérablement le niveau d'incertitude et de complexité qui pèse sur les décideurs d'entreprise, alors que la multiplication de scandales tels qu'Enron ou Worldcom a accentué les impératifs de régulation et de gouvernance. Ces événements ont élevé la gestion des risques¹ à un niveau supérieur dans des entreprises où cette fonction s'est largement structurée autour de départements de gestion des risques, du contrôle et de la qualité, et des postes de Chief Risk Officer (CRO) ou encore de Risk Manager. La gestion des ressources humaines est également affectée par l'incertitude qui entoure la capacité de l'entreprise à se doter en main d'œuvre qualifiée, à respecter ses obligations légales en tant qu'employeur ou à créer des conditions propices à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le classement des réponses à cet item (7^{ème}

¹ L'évaluation des risques n'est pas un sujet nouveau, mais une obligation légale introduite dans la législation luxembourgeoise en 1994, puis intégrée dans le "Code du Travail". Le but de l'évaluation des risques est d'éliminer, d'écarter ou du moins de diminuer les risques existants et de déterminer les mesures indispensables afin de garantir la sécurité et la santé des salariés sur leurs postes de travail.

position avec une moyenne de 3,32), semble traduire manifestement, une prise en compte de l'approche risque dans la majorité des entreprises étudiées. cela dit, les employés ne perçoivent pas, de manière claire, une prise en compte très importante de l'approche risque dans le code de travail de leur entreprises, cela revient à leurs réponses mitigées à ce sujet.

8- Évalue pour mieux former : Tirer les savoirs et savoir-faire de ses employés vers le haut est bénéfique pour tout le monde. Il s'agit d'une phase obligatoire pour être en mesure de gérer avec efficacité son capital humain. En effet, une évaluation optimale des compétences permet une bonne gestion de ces dernières et représente un véritable gage de succès pour l'entreprise. Cela conforte l'organisation dans sa capacité à faire face à de nouveaux défis grâce à une capacité d'adaptation hors pair. L'une des applications consiste à construire un référentiel à partir duquel engager des actions de formation, un véritable enjeu pour maîtriser enfin cet élément créateur d'avantage concurrentiel. Pour mener à bien cette démarche, il est indispensable de mesurer régulièrement où se positionne chaque collaborateur vis-à-vis du référentiel établi. Cela permet de ne pas avancer à l'aveugle et risquer d'investir à perte dans des formations non adaptées ou mal calibrées par rapport aux besoins de l'entreprise. les cadres sondés restent mitigés sur le fait que leurs entreprises procèdent à l'évaluation des compétences et connaissances pour mieux (8^{ème} position avec une moyenne de 3,24), Ce qui laisse à penser que cette pratique est loin d'être systématique.

9- Possibilités d'application des connaissances acquises en formation : la formation et l'application des connaissances acquises des salariés, est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire. Malgré le classement en 9^{ème} position de cet item avec une moyenne de 2,96, il traduit, ici, L'existence d'une réelle prise de conscience de l'importance d'offrir des possibilités d'application des connaissances acquises en formation au sein des entreprises étudiées, et cela revient à notre façon de formuler négativement notre question.

10- Des formations portant sur le travail de groupe : Les avantages des formations portant sur le travail de groupe en entreprise sont nombreux. Travailler en équipe permet de mettre en valeur et de développer les qualités de chacun tout en

compensant les points faibles. Là où une personne seule est capable d'accomplir un travail dans un domaine qu'elle maîtrise, il lui faudra du temps (de formation notamment) pour acquérir des compétences dans un domaine qu'elle ne connaît pas. Le travail de groupe va permettre de rassembler des compétences différentes, complémentaires. Le salarié sera efficace dans son domaine de prédilection et en mesure d'aider les autres à progresser. De la même façon, s'il rencontre des lacunes, un ou plusieurs autres membres de l'équipe pourront prendre le relai ou l'aider à se former. La phase d'apprentissage d'une compétence est toujours plus courte et efficace lorsque l'on dispose d'un mentor que lorsque l'on essaie d'apprendre seul. Parmi les formations portant sur le travail de groupe (cercles de qualité, groupes d'amélioration, groupe d'expression, etc.). Le classement des réponses d'après l'avis des cadres sondés (10^{ème} position avec une moyenne de 2,57), La dernière moyenne des réponses accordées, semble traduire, que les entreprises étudiées sont critiquées pour ne pas déployer souvent ce genre de formations.

3.2 Analyse des résultats du questionnaire concernant la communication-information dans le SMQ

3.2.1 Test de fiabilité

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec l'indicatif (Alpha Crombach) et a été évalué à 0.901 pour 10 éléments. Le alpha crombach dans le cas de note étude est proche de 1 et supérieur à 0.7 ce qui indique que le questionnaire est fiable :

Tableau 56 : Test de fiabilité des questions concernant la communication dans le SMQ

Indicatif de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,867	10

Source : établi à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 21

3.2.2 Analyse des résultats du questionnaire concernant la communication-information dans le SMQ

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, concernant la formation des RH aux principes du SMQ, en utilisant la moyenne et l'écart type.

**Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management
Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes**

Tableau 57 : Analyse descriptive des données concernant la communication-information dans le SMQ

Questions	Moyenne	Ecart-type	N	Niveau de l'accord	Classement
1- L'entreprise assure une communication interne (réunions de service régulières, des séances d'information, journal ou intranet...).	3,41	1,188	268	+/- d'accord	M6
2- L'entreprise assure une communication externe (clients, prestataires externes, partie intéressées pertinentes...).	3,50	1,107	268	d'accord	M4
3-La politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux de l'entreprise	3,32	0,948	268	+/- d'accord	M8
4- La Direction et la Structure de management de la qualité vous fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures)	3,54	1,006	268	d'accord	M2
5- L'entreprise s'appuie sur la communication productive (Brainstorming, méthodes de questionnement,...)	3,05	1,028	268	+/- d'accord	M10
6- L'entreprise favorise la résolution de problèmes par des cadres appartenant à différentes structures(task-force, groupe de résolution de problème, cercles de qualité...).	3,19	1,051	268	+/- d'accord	M9
7- La démarche qualité est ressentie comme un projet collectif partagé par tous les salariés	3,47	1,166	268	+/- d'accord	M5
8- L'entreprise met à la disposition des clients un registre de doléances pour enregistrer leurs remarques ou réclamations	3,53	1,058	268	d'accord	M3
9- L'entreprise dispose d'une structure de veille stratégique pour intégrer les nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité	3,37	1,215	268	+/- d'accord	M7
10- Les processus de communication permettent à l'entreprise et à son personnel de transmettre et recevoir rapidement des informations et identifier les opportunités d'amélioration.	3,58	2,148	268	d'accord	M1
Total	3,40	1,192	268	+/- d'accord	

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Notre deuxième hypothèse met en avance l'importance de la communication-information, les motivations pour le choix de cette hypothèse résident dans le fait que la norme ISO 9001 nous montre qu'il est nécessaire de communiquer au sein de l'entreprise car la communication est une exigence normative et demeure indispensable pour l'atteinte des objectifs de l'organisme. A ce niveau, il est crucial de comprendre que la communication reflète toute la norme à plusieurs niveaux. *Comment imaginer la mise en œuvre d'un système*

de management de la qualité sans une communication efficace tant à l'interne qu'à l'externe ? Comment établir sa politique qualité, ses objectifs et autres sans la communication ? Nous pensons qu'il est impossible de gouverner un organisme sans un processus de communication efficace. D'où la nécessité de mettre à la disposition de l'organisme des ressources diverses en termes de compétences, de matériels, des outils ou autres afin de communiquer efficacement tant à l'interne qu'à l'externe. Ainsi, L'entreprise est appelée à communiquer sur un ensemble d'informations tout au long de son fonctionnement quotidien. Il est aussi évident qu'on peut communiquer sur l'ensemble des informations documentées du système de management de la qualité de l'organisme. Les résultats des audits qualité, la réalisation des enquêtes de satisfaction, les améliorations sont autant de progrès et des évolutions du système de management de la qualité qui sont impossibles sans la communication. En sus, au delà d'un rôle purement informatif, la communication interne efficace apporte une valeur ajoutée à la gestion des ressources humaines. Elle permet non seulement de se mobiliser autour du projet de la mise en œuvre du SMQ par exemple, mais également de valoriser les compétences, renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler l'efficacité et la créativité des salariés, ainsi que de créer une atmosphère de confiance qui vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances. En conséquence, la communication, joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine. Encore une fois, bien sûr, une communication relationnelle nécessitent des investissements dans des supports matériels, structurels, audio-visuels et informatiques (TIC)¹.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, les individus de l'échantillon, sont plus au moins d'accord que leur entreprise assure une bonne communication dans le système management qualité/SMQ, avec une moyenne générale de 3,40 (+/- d'accord), Cette hésitation affichée dans les réponses des entreprises étudiées, sera analysée en catégorie, avec une discussion au tour des items posés et sélectionnés lors de notre enquête, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne), comme suit :

¹ Au-delà des aspects liés au traitement de l'information et de la communication dans l'organisation, de nos jours les TIC (Technologies d'informations et communications) sont un puissant moyen de mise en relation des individus et des groupes, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, d'échanges économiques, ou encore d'échanges ou de réception d'information. Les acquis des recherches passées convergent sur l'absence de déterminismes nature purement technologiques, économiques ou sociaux et réfutent la mise en place d'un modèle économique, culturel ou social unique

1- Processus de communication et identification d'opportunités d'améliorations :

L'information a un grand rôle dans la compréhension de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Si l'on considère que l'entreprise est un corps social vivant, la circulation de l'information est sans aucun doute un élément vital de ce corps social. C'est un des principaux éléments structurants de l'organisation. Elle a surtout un rôle essentiel dans le processus de prise de décision tant au niveau des décisions opérationnelles quotidiennes qu'au niveau des grandes décisions stratégiques. En effet, la communication permet de construire et d'activer une représentation et une vision de la réalité vécue. Ainsi, l'entreprise doit mettre en place, divers processus, pour tenter de pallier ses carences dans la communication-information. Les cadres sondés affirment, franchement que leur entreprises disposent des processus de communications qui permettent de transmettre et recevoir rapidement des informations et identifier les opportunités d'amélioration, avec (M1/ moyenne de 3,58). semble traduire, qu'au-delà des aspects efficients de la communication collective, intrinsèque à la culture d'entreprise, cela assure le succès de la démarche qualité, à moyen et long terme.

2- Nécessité de diffusion d'informations: la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité des entreprises moderne, elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée , les entreprises sont donc appelées à adopter des démarches qualité en intégrant dans leur stratégies les techniques modernes du management de la qualité ou la circulation de l'information et sa fourniture par la direction et le département qualité , est sans aucun doute un élément vital de ce système. D'après les avis des individus de l'échantillon, la direction et le département qualité des entreprises étudiées fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures) avec (M2/moyenne de 3,54).Ceci aboutit, inévitablement, à renforcer le processus progressif de l'amélioration continue , en effet , l'existence d'un dysfonctionnement du circuit de l'information et de la mauvaise appréhension du rôle stratégique des structures y afférentes, pouvant déboucher sur une augmentation des coûts-qualité liés, généralement, à des retards, des erreurs, des produits entachés de défauts et parfois des accidents de travail.etc.

3- Registre de réclamations clients : Tous les référentiels Qualité intègrent l'écoute et le traitement des réclamations dans la structure de leurs processus qualité. Prenons les

deux exemples les plus connus : ISO 9000 et EFQM¹. Le classement des réponses d'après l'avis des cadres sondés (3^{ème} position avec une moyenne de 3,53), semble traduire, que les entreprises étudiées mettent à disposition des clients des registres comme moyens pour enregistrer leurs remarques (M4/moyenne de 3,44). et d'après notre enquête terrain, au-delà du classique cahier de doléances, les entreprises étudiées elles utilisent et s'appuient sur des moyens de TIC : affichent toutes un E-mail professionnel de contact, un numéro téléphonique/consommateur, pour l'ensemble un site web d'information, un manuel de la qualité pouvant servir, le cas échéant, de source de remarques ou critiques, de la part des clients ; Et certaines, utilisent même des logiciels comme CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) qui permettent désormais à chaque collaborateur d'avoir l'information nécessaire pour mesurer la satisfaction des clients, analyse des réclamations ...ce qui implique que la mise en place du SMQ a consolidé la place des TIC au sein des entreprises de l'étude.

- 4- **La communication externe :** D'après les avis des individus de l'échantillon, les entreprises étudiées fournissent assurent une communication externe avec (M4/moyenne de 3,50).Ceci aboutit, inévitablement, à renforcer leur image et notoriété. En effet, la communication externe est fondamentale pour l'image et la notoriété d'entreprise, car c'est grâce à ses actions que partenaires, clients et prospects forment leur opinion et leur attitude à son égard. Il est alors essentiel qu'elle offre une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation et qualité. Pour y parvenir, elle utilise de multiples canaux on s'appuyant sur TIC : relations publiques, relations médias, événementiel, sponsoring, mécénat, site Internet, e-communication, publicité, promotion des ventes, marketing direct, etc. cela dit , Communiquer en externe avec pertinence et efficacité impose de respecter quelques principes simples, comme par exemple s'adresser à l'interne avant de communiquer vers l'extérieur : il n'est jamais bon que les collaborateurs apprennent par voie de presse une nouvelle qui les concerne directement.
- 5- **La démarche qualité comme projet collectif :** une "démarche qualité" est un projet collectif d'entreprise mis en œuvre, pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un

¹ EFQM : European Foundation for Quality Management

organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (fournisseurs, personnels, actionnaires, ...). Au sein des entreprises étudiées, L'application de la démarche qualité est ressentie d'après les cadres sondés comme un projet collectif, partagé par tous les salariés avec une moyenne assez bien de 3,47 mais d'un classement de M5. Le mauvais classement des réponses à cet item (5^{ème} position) reflète une appréciation douteuse, des cadres sondés, quant à leur degré de mobilisation autour du projet qualité. Ce qui peut remettre en cause le succès de leur démarche qualité, à moyen et long terme.

- 6- La communication interne :** Tout processus de changement majeur doit être soutenu par une communication planifiée. Le plan de communication doit être élaboré : il prévoit les différents temps de communication et leur coordination, les acteurs visés, les moyens et outils à utiliser. La communication interne, est liée au management qualité, à l'écoute, à la courtoisie, à la reconnaissance. Les cadres sondés affirment que leur entreprise dispose de moyens (journal/revue...) ayant pour but d'informer les salariés du projet qualité (M6/moyenne de 3,41). La diffusion et l'explication de la stratégie qualité de l'entreprise, par ce moyen de communication/descendante, efficace et massif, octroie, ainsi, aux salariés le rôle de partenaire au succès de cette politique managériale. Cela peut être un élément déclencheur de leur engagement dans la démarche qualité. Ce type de support d'information, destiné à tous les salariés, sans discrimination hiérarchique, renforce leur sentiment d'appartenance au collectif de travail de l'entreprise. Et accompagne le changement, au fur et à mesure de l'avancement du projet qualité et aide à le faire accepter tout en renforçant la culture d'entreprise.
- 7- La veille stratégique :** La communication permet de construire et d'activer une représentation et une vision de la réalité vécue. Ainsi, l'entreprise doit mettre en place, diverses processus et stratégies pour tenter de pallier ses carences dans la communication-information. dans ce cadre , disposer d'une structure de veille stratégique¹, qui est un type de veille informationnelle qui se base sur des TIC ; englobe l'ensemble des autres veilles, telles que la veille sociétale, la veille en entreprise, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille fournisseur, la

¹ la veille stratégique est un type de veille informationnelle qui englobe l'ensemble des autres veilles, telles que la veille sociétale, la veille en entreprise, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille fournisseur, la veille image, la veille juridique ou encore la veille technologique. Elle regroupe les techniques de recherche d'information, traitement de l'information et de visualisation d'informations.

veille image, la veille juridique ou encore la veille technologique. Elle regroupe les techniques de recherche d'information, traitement de l'information et de visualisation d'informations. La veille stratégique est une aide à la prise de bonnes décisions stratégiques et d'identification des opportunités d'amélioration de l'organisme. Les cadres sondés affirment, que leur entreprises disposent de nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité, dans le cadre de la veille stratégique (moyenne de 3,37) ce qui permet de transmettre et recevoir rapidement des informations et identifier les opportunités d'amélioration, Cependant, comme ce genre de veille stratégique est souvent considérée comme l'apanage/monopole de la direction (dans le cadre du management stratégique), le résultat de son activité reste souvent restreint à quelques cadres supérieurs, d'où l'hésitation des cadres sondés, insuffisamment informés lors de notre entretiens avec eux (moyenne classée 7^{ème} position). Ce qui n'en constitue pas moins un défaut de communication-information globale, préjudiciable à la cohésion de l'organisation.

- 8- Communication de La politique qualité :** Selon ISO 9000, la politique qualité, doit être disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée ; mise à la disposition des parties intéressées pertinentes le cas échéant ; et surtout bien communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme. les cadres sondés restent mitigés sur le fait que la politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux au sein de l'entreprise avec une moyenne assez bonne de 3,32, mais un classement assez défavorables des cadres sondés 8^{ème} position, qui ne manquera pas d'affecter la cohérence de la démarche qualité et surtout la coordination des microprocessus du SMQ.
- 9- Pratique de résolution de problème :** Bien planifiée, la communication interne et la résolution des problèmes, peut être un stimulant pour un management opérationnel des ressources humaines. Les réunions avec le personnel sont donc importantes. En effet, aucun agent ne peut donner le meilleur de lui même sans un environnement propice. Selon les cadres sondés l'entreprise pratique des réunions de résolution de problèmes par des cadres appartenant à des services différents avec (M9/moyenne de 3,19). Les réponses désordonnées à ce mode de communication groupale soulignent que les réunions transfonctionnelles sont loin d'être une pratique systématique, alors quelles permettent une personnalisation de l'information et une ébauche de communication. et

constituent, dans le SMQ, un moyen essentiel de résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants.

10- La communication productive : La qualité de la communication interne joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise. La communication productive, c'est ce qui permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun, de marcher dans la même direction et d'être ainsi plus productifs. Selon les cadres sondés, leurs entreprises s'appuient sur la pratique de méthodes de communication productive : brainstorming, méthodes de questionnement... avec une moyenne de 3,05. Qui représente la dernière moyenne des réponses accordées 10^{ème} position, traduit manifestement, d'après les réponses évasives des individus de l'échantillon, un recours pas très constant aux méthodes de communication, inhérentes à la résolution de problèmes opérationnels de la part des entreprises étudiées. Outre une déficience de cette forme de communication groupale, il y a lieu de préciser, ici, que les entreprises gâchent des occasions d'amélioration de la qualité de leurs produits et/ou processus, mais aussi de réduire leurs coûts-qualité.

Dans le cadre du développement de la deuxième section, on a traité l'analyse statistique des variables de l'étude de chaque dimension, basée sur les réponses du questionnaire distribué aux cinq entreprises choisies. Elle concerne le traitement statistique des informations personnelles des individus sondés/variables sociodémographiques (poste, type de contrat, âge, sexe, ancienneté, expérience, niveau d'instruction, etc....). Puis, on a à cerner les fondements de la pratique du système de management de la qualité/SMQ, dans les entreprises étudiées (principes de management, norme ISO, organisation) (première et deuxième dimensions). Dès lors que les caractéristiques de la population cible et de son cadre d'insertion ont été définies, nous avons rentré dans le cœur du sujet, en dévoilant les pratiques de culture globales dans le SMQ des entreprises en question (organisation des postes de travail, gestion des compétences, conditions de travail, éthique au travail, etc.) (troisième dimension). et de sa transmission (quatrième dimension). Enfin, l'analyse des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ a savoir la formation (cinquième dimension) et communication-information (sixième dimension).

Section 03 : Modélisation économétrique, analyse et discussion des résultats obtenus

Après avoir établi le constat statistique de chaque dimension du questionnaire, notre approche finale, consistera à croiser les résultats empiriques du questionnaire, traités précédemment, avec les résultats inhérents au test des hypothèses liées à la culture organisationnelle et SMQ (au niveau des pratiques GRH : communication-information ; formation). À travers, la corrélation des items avec les dimensions. Ensuite, corrélation entre les dimensions. Enfin, notre modélisation.

1. Corrélation des items avec les dimensions

La corrélation permet de savoir s'il existe un lien entre deux variables quantitatives, si les valeurs des deux variables varient dans le même sens ou dans le sens contraire :

Tableau 58 : Analyse statistique de la liaison entre deux variables

Relation entre deux variables de type	Test utilisé
Qualitative / Qualitative	Test de Khi-deux (tableau contingence)
Qualitative/ Quantitative	Analyse de la variance à un facteur (test ANOVA)
Quantitative/ quantitative	Corrélation (test de Pearson/ test de Spearman)

Source : conception personnelle après divers lecture

A cet égard, ce premier point propose l'analyse de la corrélation de chaque dimension (quantitative) avec ses items¹ à travers l'utilisation du coefficient de corrélation de Pearson.

Le coefficient de corrélation de Pearson (r), Varie entre -1 et 1 (Si r est POSITIF : alors les deux variables varient dans le même sens, on dit alors que la relation est positive. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi ; Si r est NÉGATIF : alors les deux variables varient en sens contraire, on dit alors que la relation est négative. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD diminue).

¹ Dans notre étude de corrélation on utilisera R Pearson qui nécessite les postulats de son utilisation (coefficient paramétrique) qui sont composé de : variables quantitatives (discrètes ou continues) ; Les 2 distributions doivent être normales ; La relation doit être linéaire ; Absence de valeur(s) extrême(s).

1.1 Corrélation de la dimension 1/Motivations de base de mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ avec ses item

Les résultats de la Corrélation de la dimension 1 Motivations de base de mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ avec ses items est comme suit :

Tableau 59: Corrélation de la dimension1 Motivation de base de mise en place d'un SMQ avec ses items

Corrélations de la dimension 1 avec ses items							
		Réponses aux exigences	Amélioration de la qualité des pdts et intégration des marchés internationaux	Le renforcement de l'image de l'E/se et ciblage d'une nouvelle clientèle	La maîtrise et l'optimisation des processus	La certification de l'entreprise	dim1
Réponses aux exigences	Corrélation P	1	,554**	,651**	,593**	,568**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Amélioration de la qualité des pdts et intégration des marchés internationaux	Corrélation P	,554**	1	,733**	,607**	,545**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Le renforcement de l'image de l'E/se et ciblage d'une nouvelle clientèle	Corrélation P	,651**	,733**	1	,611**	,596**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
La maîtrise et l'optimisation des processus	Corrélation P	,593**	,607**	,611**	1	,722**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
La certification de l'entreprise	Corrélation P	,568**	,545**	,596**	,722**	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim1	Corrélation P	,806**	,831**	,866**	,847**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positifs, ce qui implique une relation positive entre tous les items de la dimension motivations de base de mise en place d'un SMQ Pour la relation entre la dimension et ses items, $r > 0.80$ dans tous les cas, ce qui implique que la relation est positive entre tous les items de la dimension motivations de base de mise en place d'un SMQ, cela

veut dire que les deux (VD et VI)¹ varient dans le même sens. Autrement dit, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. En définitive, *les motivations de mise en place d'un SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées*, par un ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessus.

1.2 Corrélation de la dimension2/ les types de changements organisationnels apportés par la mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ avec ses items

Tableau 60: Corrélation de la dimension2/ les types de changements organisationnels d'un SMQ avec ses items

Corrélation de la dimension 2 avec ses items							
		Amélioration du climat du travail	Meilleure stabilité	Organisation transparente	Nouvelles méthodes/outils de travail	Maîtrise de la concurrence	dim2
Amélioration du climat du travail	Corrélation de Pearson	1	,559**	,491**	,442**	,439**	,709**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Meilleure stabilité	Corrélation de Pearson	,559**	1	,709**	,618**	,593**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Organisation transparente	Corrélation de Pearson	,491**	,709**	1	,721**	,666**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Nouvelles méthodes/outils de travail	Corrélation de Pearson	,442**	,618**	,721**	1	,740**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
Maîtrise de la concurrence	Corrélation de Pearson	,439**	,593**	,666**	,740**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim2	Corrélation de Pearson	,709**	,847**	,873**	,853**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positifs, ce qui implique une relation positive entre toutes les variables de la dimension. Pour la relation entre la dimension et ses items, $r > 0.70$ dans tous

¹ VD : variable dépendante ; VI : Variable indépendante

Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes

les cas, ce qui implique que la relation est positive et que les deux (VD et VI)¹ varient dans le même sens. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. En définitive, les types de changements organisationnels apportés par la mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées, par un ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessus.

1.3 Corrélation concernant la dimension 3/ le type de culture existante dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items

Tableau 61 : Corrélation de la dimension3/ le type de culture excitante dans le SMQ et ses items²

Corrélation de la dimension 3 avec ses items												
		Item 1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	dim3
Item1	Corrélation p	1	,651**	,469**	,504**	,487**	,549**	,532**	,488**	,415**	,390**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item2	Corrélation p	,651**	1	,579**	,517**	,510**	,517**	,459**	,524**	,409**	,363**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item3	Corrélation p	,469**	,579**	1	,510**	,367**	,368**	,415**	,394**	,340**	,498**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item4	Corrélation p	,504**	,517**	,510**	1	,542**	,540**	,543**	,486**	,484**	,455**	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item5	Corrélation p	,487**	,510**	,367**	,542**	1	,645**	,608**	,617**	,488**	,439**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item6	Corrélation p	,549**	,517**	,368**	,540**	,645**	1	,685**	,572**	,583**	,401**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item7	Corrélation p	,532**	,459**	,415**	,543**	,608**	,685**	1	,645**	,536**	,523**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item8	Corrélation p	,488**	,524**	,394**	,486**	,617**	,572**	,645**	1	,550**	,440**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item9	Corrélation p	,415**	,409**	,340**	,484**	,488**	,583**	,536**	,550**	1	,612**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item10	Corrélation p	,390**	,363**	,498**	,455**	,439**	,401**	,523**	,440**	,612**	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
dim3	Corrélation p	,738**	,743**	,659**	,741**	,774**	,791**	,806**	,778**	,724**	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

¹ VD : variable dépendante ; VI : Variable indépendante

² Concernant les ITEMS veuillez voir annexe 01 : Questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positifs ce qui implique une relation positive entre toutes les variables de la dimension.

Pour la relation entre la dimension et ses items, $r > 0.70$ dans tous les cas, ce qui implique que la relation est positive et que les deux (VD et VI)¹ varient dans le même sens. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. *En définitive, le type de culture organisationnelle existante dans le SMQ dépend, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées, par ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessus.*

¹ VD : variable dépendante ; VI : Variable indépendante

1.4 Corrélation concernant la dimension4/ l'implication de la culture dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items

Tableau 62 : Corrélation de la dimension 4 / implication de la culture dans le SMQ et ses items

Corrélation de la dimension 4 avec ses Items												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	dim4
Item1	Corrélation P	1	,702**	,581**	,669**	,592**	,470**	,470**	,431**	,343**	,406**	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item2	Corrélation P	,702**	1	,756**	,577**	,724**	,581**	,570**	,456**	,440**	,310**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item3	Corrélation p	,581**	,756**	1	,583**	,684**	,635**	,576**	,466**	,495**	,303**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item4	Corrélation p	,669**	,577**	,583**	1	,582**	,368**	,365**	,333**	,218**	,438**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item5	Corrélation p	,592**	,724**	,684**	,582**	1	,675**	,645**	,419**	,379**	,303**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item6	Corrélation p	,470**	,581**	,635**	,368**	,675**	1	,650**	,485**	,545**	,258**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item7	Corrélation p	,470**	,570**	,576**	,365**	,645**	,650**	1	,424**	,383**	,266**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item8	Corrélation P	,431**	,456**	,466**	,333**	,419**	,485**	,424**	1	,684**	,520**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item9	Corrélation P	,343**	,440**	,495**	,218**	,379**	,545**	,383**	,684**	1	,540**	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item10	Corrélation p	,406**	,310**	,303**	,438**	,303**	,258**	,266**	,520**	,540**	1	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
dim4	Corrélation p	,768**	,834**	,828**	,698**	,821**	,774**	,732**	,691**	,667**	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positif ce qui implique une relation positive entre toutes les variables de la dimension

Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes

Pour la relation entre la dimension et ses items, $r > 0,70$ dans la majorité des cas, ce qui implique que la relation est positive et que les deux (VD et VI)¹ varient dans le même sens. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. En définitive, *l'implication culture organisationnelle dans le SMQ dépend, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées, par un ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessus.*

1.5 Corrélation dimension 5/ la formation des RH aux principes du système de management de la qualité/SMQ avec ces items

Tableau 63: Corrélation de la dimension 5/ Formation des RH et ses items

Corrélation de la dimension 5 avec ses items												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	dim5
Item1	Corrélation P	1	,508**	,712**	,755**	,610**	,701**	,671**	,653**	,410**	-,032	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,600	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item2	Corrélation P	,508**	1	,505**	,485**	,444**	,523**	,495**	,417**	,319**	,007	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,915	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item3	Corrélation P	,712**	,505**	1	,795**	,691**	,728**	,654**	,616**	,372**	-,022	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,719	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item4	Corrélation P	,755**	,485**	,795**	1	,797**	,743**	,689**	,635**	,473**	-,057	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,354	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item5	Corrélation P	,610**	,444**	,691**	,797**	1	,714**	,662**	,614**	,357**	-,014	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,816	,000
	N	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266
Item6	Corrélation P	,701**	,523**	,728**	,743**	,714**	1	,704**	,628**	,445**	-,026	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,667	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item7	Corrélation P	,671**	,495**	,654**	,689**	,662**	,704**	1	,727**	,422**	-,030	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,619	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item8	Corrélation P	,653**	,417**	,616**	,635**	,614**	,628**	,727**	1	,541**	,058	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,348	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item9	Corrélation P	,410**	,319**	,372**	,473**	,357**	,445**	,422**	,541**	1	,358**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
Item10	+Corrélation P	-,032	,007	-,022	-,057	-,014	-,026	-,030	,058	,358**	1	,172**
	Sig. (bilatérale)	,600	,915	,719	,354	,816	,667	,619	,348	,000		,005
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268
dim5	Corrélation P	,828**	,637**	,835**	,869**	,804**	,850**	,823**	,810**	,644**	,172**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	
	N	268	268	268	268	266	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

¹ VD : variable dépendante ; VI : Variable indépendante

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positifs ce qui implique une relation positive entre toutes les variables de la dimension.

Pour la relation entre la dimension et ses items, r positive, dans tous les cas, ce qui implique que la relation est positive et que les deux (VD et VI)¹ varient dans le même sens. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. En définitive, *la formation des Ressources Humaines, dépend, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées*, par un ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessus.

1.6 Corrélation de la dimension 6 / communication-information dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items

Les résultats Corrélation de la dimension 6 communication-information dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items, se présente est d'après le tableau ci-dessous, comme suit :

On remarque que : Pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r est positive ce qui implique une relation positive entre toutes les variables de la dimension.

Pour la relation entre la dimension et ses items, r positive, dans tous les cas, ce qui implique que la relation est positive et que les deux (VD et VI) varient dans le même sens. En d'autres mots, quand la VI augmente la VD augmentera aussi. En définitive, *la communication et l'information dans le SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), avec les variables indépendantes proposées*, par un ordre respectivement comme nous le démontre le tableau ci-dessous.

¹ VD : variable dépendante ; VI : Variable indépendante

**Chapitre IV : Analyse empirique de la relation du diptyque Système de Management
Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes**

Tableau 64 : Corrélation de la dimension 6/ Communication-information dans le SMQ et ses items

Corrélation de la dimension 6 avec ses items												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	dim6
Item1	Corrélation P	1	,769**	,428**	,559**	,434**	,553**	,653**	,488**	,625**	,173**	,773**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item2	Corrélation P	,769**	1	,481**	,594**	,466**	,510**	,665**	,541**	,596**	,224**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item3	Corrélation P	,428**	,481**	1	,654**	,587**	,459**	,541**	,406**	,343**	,176**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item4	Corrélation P	,559**	,594**	,654**	1	,597**	,516**	,644**	,574**	,490**	,173**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item5	Corrélation P	,434**	,466**	,587**	,597**	1	,681**	,534**	,296**	,477**	,204**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item6	Corrélation P	,553**	,510**	,459**	,516**	,681**	1	,613**	,342**	,606**	,211**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item7	Corrélation P	,653**	,665**	,541**	,644**	,534**	,613**	1	,496**	,627**	,230**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item8	Corrélation P	,488**	,541**	,406**	,574**	,296**	,342**	,496**	1	,440**	,172**	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,005	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item9	Corrélation P	,625**	,596**	,343**	,490**	,477**	,606**	,627**	,440**	1	,261**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Item10	Corrélation P	,173**	,224**	,176**	,173**	,204**	,211**	,230**	,172**	,261**	1	,497**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,004	,005	,001	,001	,000	,005	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
dim6	Corrélation P	,773**	,796**	,671**	,771**	,706**	,743**	,817**	,641**	,758**	,497**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

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

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

2. Corrélation entre les six dimensions de l'étude

Les résultats de la Corrélation entre les six dimensions de l'étude, se présente comme suit :

Tableau 65 : Corrélation entre les six dimensions de l'étude

Corrélations entre les dimensions de l'étude							
		dim1 : Motivation du mise en place SMQ	dim2 : changements organisationnels d'un SMQ	dim3 : Type de culture Organisationnel le existante d'un le SMQ	dim4 : transmission de la culture dans le SMQ	dim5 : Formation RH	dim6 : Communicat -ion information
dim1 : Motivation du mise en place SMQ	Corrélation de Pearson	1	,678**	,533**	,518**	,395**	,430**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim2 : changemen ts organisatio nnels d'un SMQ	Corrélation de Pearson	,678**	1	,650**	,523**	,468**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim3 : Type de culture	Corrélation de Pearson	,533**	,650**	1	,653**	,541**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim4 : transmission de la culture dans le SMQ	Corrélation de Pearson	,518**	,523**	,653**	1	,715**	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim5 : Formation RH	Corrélation de Pearson	,395**	,468**	,541**	,715**	1	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268	268
dim6 Communicat ion information	Corrélation de Pearson	,430**	,511**	,621**	,636**	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

Source : établi par nous-même, à partir des résultats du logiciel IBM SPSS21.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : Pour toutes les dimensions, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Ainsi, p est inférieur à 0,05 ($p < 0.05$) ce qui confirme qu'il y a un lien entre les dimensions. On constate, également, à travers les niveaux de corrélations tous les r sont positifs ce qui implique une relation positive entre toutes les dimensions de la recherche.

On constate, aussi, à travers les niveaux de corrélations que la dimension⁴ (transmission de culture dans le SMQ) a une forte corrélation avec les axes : formation, communication-information, type de culture, motivation de mise en place d'un SMQ, et aussi les changements organisationnels. Plus précisément, cette forte corrélation des variables, avec la transmission de la culture dans le SMQ, se traduit par le classement suivant :

- **Corrélation= 0,715** entre l'axe transmission de la culture organisationnelle dans le SMQ et formation RH (Hypothèse 01)
- **Corrélation= 0,653** entre l'axe transmission de la culture organisationnelle dans le SMQ et le type de culture existante
- **Corrélation= 0,636** entre l'axe transmission de la culture organisationnelle dans le SMQ et communication information (Hypothèse 02)
- Enfin, **Corrélation= 0,523** ; entre l'axe transmission de la culture organisationnelle et changement organisationnelle, et de **r=0,518** avec l'axes motivation de mise en place d'un SMQ.

En définitive, *les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), par ordre décroissant et respectivement de la formation RH, et des types de pratiques de culture, et de la communication-information dans le SMQ appliqués par les entreprises étudiées*, comme nous le démontre le tableau ci-dessus. On notera, déjà, par ce premier constat, que **la transmission de la culture a une forte corrélation avec nos deux hypothèses**. et que d'après le r de Pearson : l'hypothèse 01 (la formation des RH relative au SMQ) impact sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ avec un $r = 0,715$, un effet, plus supérieur que celui de l'hypothèse 02 (la communication-information dans le SMQ avec un $r = 0,636$ ($0,715 > 0,636$)). C'est ce que nous allons essayer de démontrer dans le point subséquent, à travers notre modélisation pour tester les variables dépendantes et indépendantes

3. La modélisation économétrique de la relation entre la transmission de la culture dans le SMQ et la formation, communication-information

Notre recherche établit la nécessité de combiner la culture organisationnelle avec les objectifs du système de management de la qualité de l'entreprise, à travers des conditions et modes d'implication leur permettant le passage d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Parmi les modalités/conditions opérationnelle que l'on juge importantes pour l'implication de la culture dans un SMQ : la formation des personnels et la

communication-information. Car la vraie valeur d'une entreprise repose naturellement sur la mobilisation de son personnel. Ainsi, l'étude repose sur deux hypothèses principales présentées comme suit :

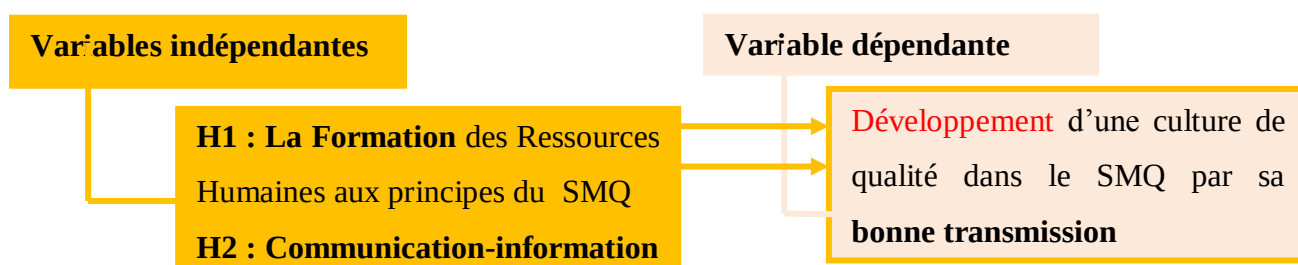
- **Hypothèse 1** : la formation détermine le développement /l'intégration d'une culture qui dynamise le SMQ et son succès.
- **Hypothèse 2** : la communication-information détermine le déploiement/intégration de la culture, et mise en place dynamique d'un SMQ.

Ce troisième point sera réparti en trois axes essentiels, à savoir : la schématisation conceptuelle de notre recherche et sa modélisation. Ensuite, le teste de la validité des hypothèses. Enfin, analyse des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas. A cet égard, différents traitement statistiques seront utilisés à savoir : la régression multiple ; l'analyse de variance à un facteur ANOVA.

3.1 Modèle pour tester les relations entre les variables dépendantes et indépendantes

L'analyse de régression qui consiste à vérifier l'effet d'une variable X sur une autre Y, et non l'inverse, sera adoptée pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées ci-dessus. En effet, la variable subissant l'influence est appelée variable dépendante. La variable qui produit l'effet est appelé variable indépendante¹. Dans notre étude, la variable transmission de culture a une relation de dépendance et subit l'influence des variables pratiques GRH (formation et Communication-information), où ces dernières sont considérées comme des variables indépendantes. Puisque le type de mesure dépend d'une échelle métrique, nous procéderons à l'analyse de régression multiple pour tester la validité des hypothèses n°1, et n°2, selon le modèle suivant :

Figure 68: Modèle pour tester les variables dépendantes et indépendantes

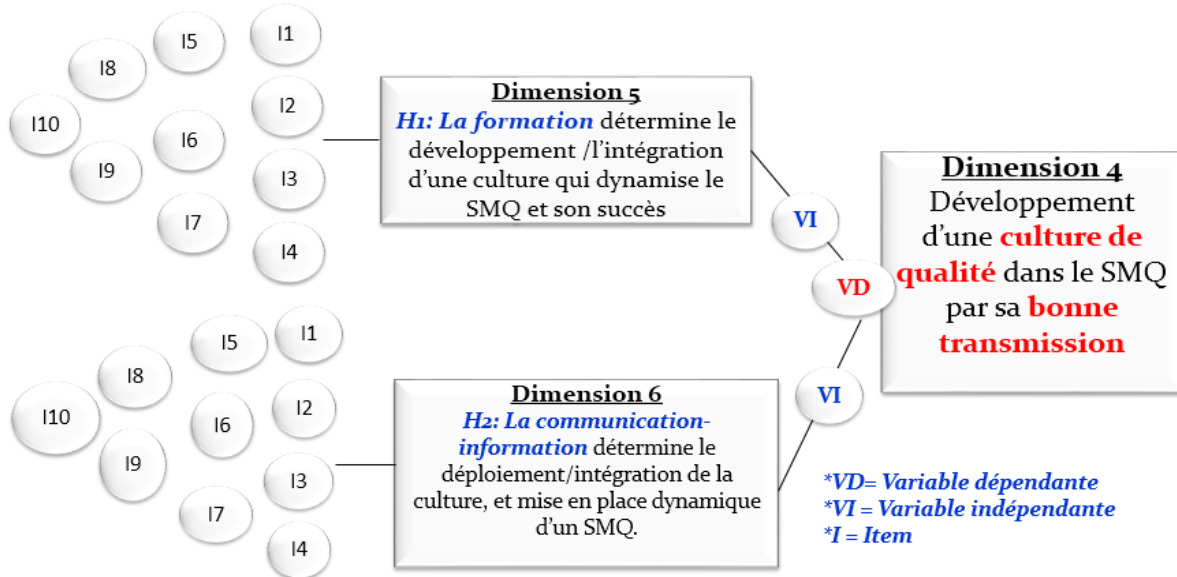


Source : conception personnelle.

¹ Michel PLAISANT, Prosper BERNARD, Cataldo ZUCCARO, Naoufel DAGHFOUS, Sylvain FAVREAU, Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS : guide d'auto-apprentissage, Presses de l'Université du Québec, 2009, Imprimé au Canada, p 97.

Ainsi, notre intention est de chercher les pistes managériales, favorisant une implantation propice de la culture organisationnelle dans la démarche qualité au sein des entreprises algériennes, à travers deux hypothèses comme modalités d’actions. Notre modèle se présente comme suit :

Figure 69 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : conception personnelle.

L'analyse de régressions multiples, permet de produire un modèle dans lequel le degré de relation entre une variable dépendante et des variables indépendantes métriques est estimé, et également de voir graphiquement la correspondance entre les données et le modèle estimé. En effet, la forme fonctionnelle du modèle qu'on cherche à estimer est la suivante :

$$dim_{4i} = a_1 + a_2 dim_{5i} + a_3 dim_{6i} + \varepsilon_i \quad [1]$$

Sachant que :

dim₄ = dimension 4 (la transmission de la culture dans le SMQ)

dim₅ = dimension 5 (Formation des RH relative au SMQ)

dim₆ = dimension 6 (communication – information dans le SMQ)

a = constante (effet de la dimension concernée)

i = 1, ... n

Après avoir utilisé le logiciel SPSS pour estimer l'équation [1], les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 66: Résultat obtenus de l'estimation de l'équation [1]

Coefficient ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t-test	Signif.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	0,741	0,143	-	5,167	0,000	0,459	1,023
dim5	0,493	0,050	0,521	9,922	0,000	0,395	0,591
dim6	0,280	0,048	0,304	5,795	0,000	0,185	0,375

Source : établi par nos soins à partir des données du logiciel IBM/SPSS21.

A partir du tableau ci-dessus, le modèle estimé peut être réécrit sous la forme suite :

$$\widehat{dim_4} = 0.741 + 0.493dim_5 + 0.28 dim_6$$

Erreurs standards () : (0,143) (0,050) (0,048)

Afin de pouvoir identifier le pouvoir d'explication de notre modèle, on utilise le tableau d'ANOVA^a. L'analyse de la variance (terme souvent abrégé par le terme anglais ANOVA : analysis of variance) est un modèle statistique utilisé pour comparer les moyennes d'échantillons. En effet, Le Tableaux de ANOVA ^a permet d'identifier le pouvoir d'explication de notre modèle à travers la formule suivante :

$$\text{le coefficient de détermination}(R^2) = \frac{\sum \text{carrés expliqués}}{\sum \text{carrés TOTAL}}$$

$$R^2 = \frac{88.858}{157.003}$$

$$R^2 = 0.5659 \simeq 57\%$$

Tableau 67 : Tableau d'ANOVA ^a

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	88,858	2	44,429	172,775	,000 ^b
Résidu	68,145	265	,257		
Total	157,003	267			

a. Variable dépendante : dim4

b. Valeurs prédites : (constantes), dim6, dim5

Source : établi par nos soins à partir des données du logiciel IBM/SPSS21.

De ce fait, le coefficient de détermination $R^2 \simeq 57\%$, cela signifie que les deux variables indépendantes ; dimension 5 relative (à la formation des RH au principe SMQ) et dimension 6 relative à la (communication-information dans le SMQ), arrivent à expliquer **57%** de la variabilité de la dimension 4 (la variable dépendante : transmission/implication de la culture dans le SMQ).

3.2 Test de signification des coefficients estimés (Test d'hypothèses)

Ce volet a pour objet de tester la fiabilité des hypothèses de l'étude de manière séparée. En effet, les tests d'hypothèses constituent un autre aspect important de l'inférence statistique. Un test d'hypothèse (ou test statistique) est une démarche qui a pour but de fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques. L'hypothèse selon laquelle on fixe à priori un paramètre de la population à une valeur particulière s'appelle **l'hypothèse nulle**, notée **H0**. N'importe quelle autre hypothèse qui diffère de l'hypothèse H0 s'appelle **l'hypothèse alternative** (ou contre-hypothèse), notée **H1**. C'est l'hypothèse nulle qui est soumise au test et toute la démarche du test s'effectue en considérant cette hypothèse comme vraie¹.

De ce fait, le test de Student permet d'identifier les variables explicatives (variables indépendantes) qui ont un effet significatif sur la variable dépendante (variable à expliquer). Cela nous amène à tester la significativité des coefficients estimés en formulant les hypothèses ci-dessous (test bilatéral) :

- **H0 : $\alpha_x = 0$**

- **H1 : $\alpha_x \neq 0$**

La règle de décision pour accepter ou rejeter l'hypothèse nulle est tributaire des valeurs calculées et tabulées du test de Student. Si la valeur calculée dépasse la valeur tabulée (au seuil de signification de 5%), alors l'hypothèse nulle (H0) sera rejetée ce qui conduit à accepter l'hypothèse alternative H1.

3.2.1 Test de la première hypothèse : l'effet de la formation des RH relative au SMQ sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ :

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°1 de la manière suivante :

- **H0 (1): $\alpha_2 = 0$**

- **H1(1) : $\alpha_2 \neq 0$**

Pour tester la signification du coefficient α_2 qui représente l'impact de la dimension 05 (la formation des RH relative au SMQ) sur la dimension 4 (relative à la

¹ Un échantillon de la population à étudier doit satisfaire trois conditions : Les tailles des échantillons ne doivent pas être très différentes ; La distribution des probabilités de chaque échantillon ne doit pas être très différente de la normale. Donc pas être trop dissymétrique, surtout si les tailles des échantillons sont petits (< 30) ; Les variances des échantillons ne doivent pas être très différentes.

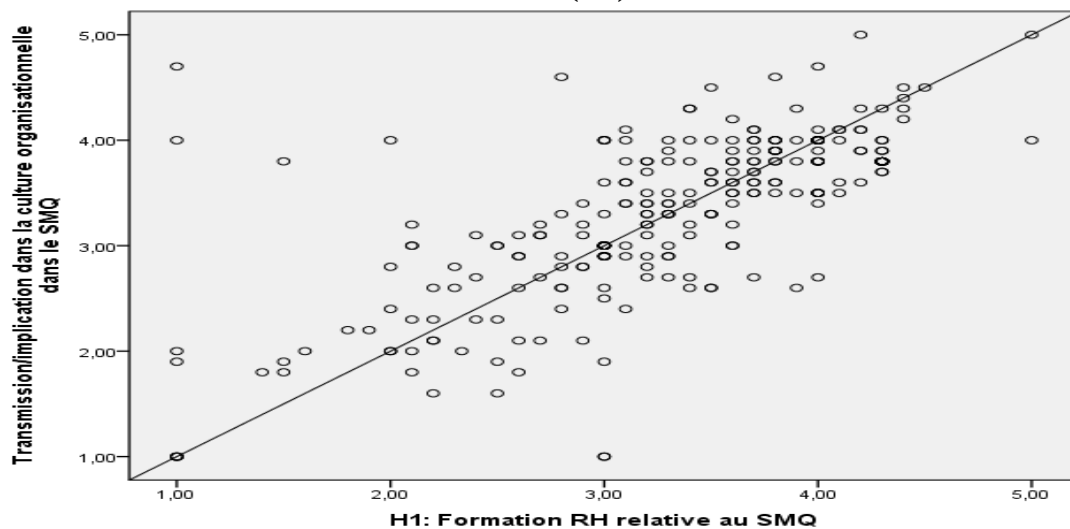
transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ), nous utiliserons le tableau n° 66 précédent relatif au résultat de la régression :

$\left\{ \begin{array}{l} \text{Valeurs calculées } (T_c) \ a_2 = 9.92 \\ \text{selon la table de Student } (n > 30), \text{ la valeurs tabulées } (T_t) \ a_2 = 1,96 \end{array} \right.$

En examinant les données ci-dessus Le T_c relative à $a_2 = 9.92 > T_t$ relative à $a_2 = 1,96$, avec $n > 30$ et seuil de signification $\alpha = 5\%$. On peut dire que le coefficient a_2 est significativement différent de zéro ($a_2 \neq 0$) au seuil de 5%.

Cela permet de conclure qu'il semble que la relation est statistiquement significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle H_0 . Par conséquent, on accepte H_1 , ce qui veut dire la formation des RH relative au SMQ influence positivement sur le développement /l'intégration d'une culture qui dynamise le SMQ et son succès.

Figure 70 : Représentation graphique sous forme de dispersion de points de la relation entre VD et VI(H1)



Source : établi par nos soins à partir des données du logiciel IBM21 SPSS.

3.2.2 Test de la deuxième hypothèse : l'effet de la communication-information dans le SMQ sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°02 de la manière suivante :

- $H_0(2) : a_3 = 0$
- $H_1(2) : a_3 \neq 0$

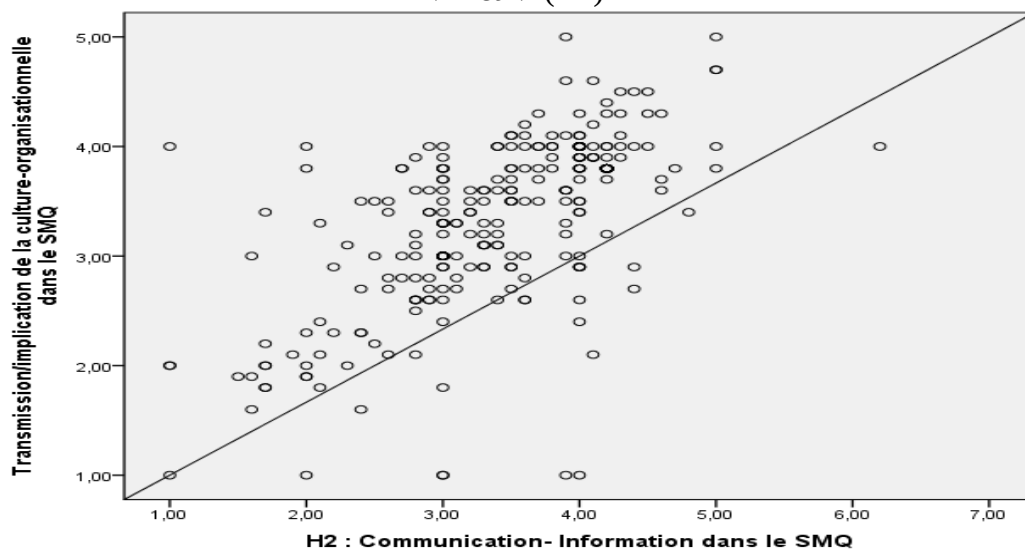
Pour tester la signification du coefficient a_3 qui représente l'impact de la dimension 6 (relative à la communication-information dans le SMQ) sur la dimension 4 (relative à la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ), nous utiliserons le tableau précédent relatif au résultat de l'analyse de modélisation :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{valeurs calculées}(T_c) \text{ relative à } a_3 = 5.79 \\ \text{selon la table de student } (n > 30) \text{ valeurs tabulées}(T_t) \text{ } a_3 = 1,96 \end{array} \right.$$

En examinant les données ci-dessus Le T_c relative à $a_3 = 5.79 > T_t$ relative à $a_2 = 1,96$ avec $n > 30$ et seuil de signification $\alpha = 5\%$. On peut dire que le coefficient a_2 est significativement différent de zéro ($a_2 \neq 0$) au seuil de 5%.

Cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle H_0 . Par conséquent, l'hypothèse alternative H_1 sera acceptée, ce qui veut dire la communication-information ont un effet positif sur le déploiement/intégration de la culture, et mise en place dynamique d'un SMQ.

Figure 71 : Représentation graphique sous forme de dispersion de points de la relation entre VD et VI(H2)



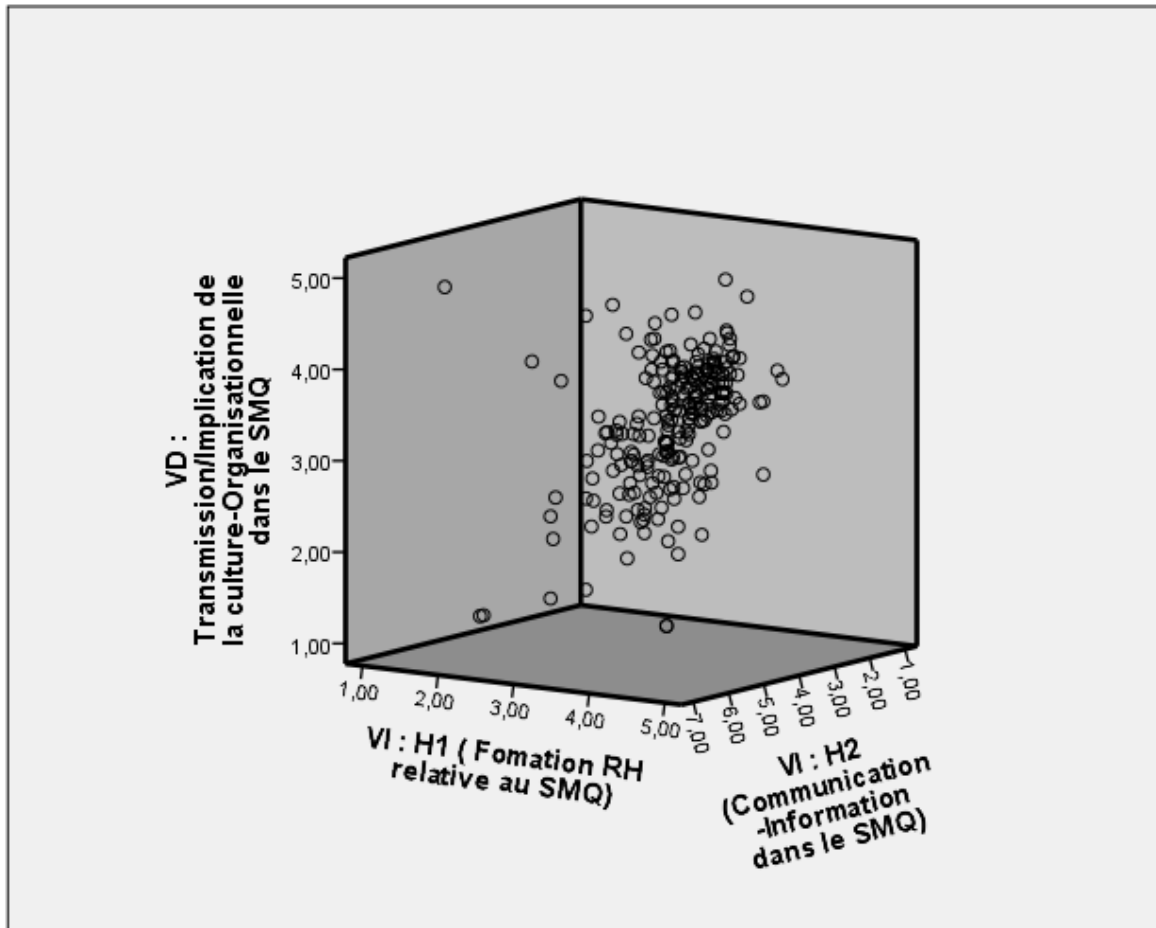
Source : établi par nos soins à partir des données du logiciel IBM21 SPSS.

A la lumière des résultats obtenus, nous pouvons confirmer les deux hypothèses formulées dans le cadre de la présente section. Cependant, l'effet de la formation des RH relative au SMQ sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ semble plus important à celui de la communication-information, car :

$$a_2 = 0.49 > a_3 = 0.28$$

Nous pouvons représenter cette influence des variables indépendantes (H1 et H2) sur la variable dépendante sous forme de dispersion de points en 3D comme suit :

Figure 72: Représentation graphique sous forme de dispersion de points en 3D des variables indépendantes et dépendante de notre modèle



Source : établi par nos soins à partir des données du logiciel IBM21 SPSS.

3.3 Discussion des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas

Une culture d'entreprise positive ça ne se décrète pas, ça se façonne ! C'est un long travail d'infusion qui englobe de nombreux domaines comme les RH, le management, la qualité de vie au travail, l'image... Notre approche, ici, consistera à croiser les résultats empiriques du questionnaire, avec les résultats inhérents au test des hypothèses liées à la culture organisationnelle, et le système de management de la qualité/SMQ.

3.3.1 Discussion de l'Aspects de la formation et implication de la culture dans le SMQ

Comme nous l'avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, l'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépend, fortement, des pratiques formations développées par les entreprises étudiées. Dans ce sens, nous tenterons de vérifier le degré d'applicabilité de cette hypothèse, de manière plus détaillée.

Nous retiendrons, que la formation, vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances. *« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les ressources humaines, considérés comme la principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »*¹. A cet effet, la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire. La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique qualité de l'entreprise. Pour améliorer sa performance et développer les compétences de son personnel, on investit dans la formation. Et pour assurer la qualité de cette dernière, il faut que l'action soit utile, utilisable et utilisée ; mais aussi il faut réaliser une évaluation des actions de formation afin de savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées.

Après le choix de cette hypothèse et l'analyse sociologique des résultats des données au sein des entreprises étudiées, nous sommes arrivés à déduire qu'il existe une relation entre la formation, le développement des compétences, qualité et la culture dans les 5 entreprises de l'étude. D'après les réponses des cadres sur les différentes questions, émises dans notre questionnaire, relatif à cette première hypothèse « la formation ». Cette dernière peut réellement permettre le développement /l'intégration d'une culture qui dynamise le SMQ et son succès. Au-delà de la confirmation statistique globale, notre étude introspective (questionnaire+ interviews), dévoile que la formation est loin de jouer son rôle, pourtant fondamental, véhiculant la concrétisation du projet qualité. En effet, la pratique formation n'est pas appliquée, à tous les niveaux au sein des entreprises, comme il se doit. Et pourtant

¹ V. Gaud, *La politique sociale de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p.37

l'avenir de leur démarche qualité dépend de sa qualité, qui elle-même dépend des compétences de ceux qui la mettent en œuvre.

En ce sens, les réponses très incertaines et vagues des cadres sondés sur certaines questions, témoignent d'une certaine déficience de la fonction formation. Nous avons débouché sur les principaux résultats de carence suivants :

- les cadres sondés, restent mitigés, sur le fait que, leurs entreprises procèdent à l'évaluation des compétences et connaissances pour mieux former. Et pourtant, pour mener à bien cette démarche, il est indispensable de mesurer régulièrement où se positionne chaque collaborateur vis-à-vis du référentiel établi. Cela permet de ne pas avancer à l'aveugle et risquer d'investir à perte dans des formations non adaptées ou mal calibrées par rapport aux besoins de l'entreprise.
- De même, dans le domaine des formations de groupe : on ne peut qu'être perplexe, concernant l'incertitude qui entoure la capacité de l'entreprise à se doter en main d'œuvre qualifiée, à respecter ses obligations légales en tant qu'employeur ou à créer des conditions propices à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet , les employés ne perçoivent pas, de manière claire, une prise en compte très importante de l'approche risque dans le code de travail de leur entreprises, cela revient a leurs réponses mitigées a ce sujet.
- Ou encore, les cadres sondés doutent sur déploiement des formations portant sur le travail de groupe qui va permettre de rassembler des compétences différentes, complémentaires...

3.3.2 Discussion des Aspects des modes de communication-information et implication de la culture organisationnelle dans le SMQ

Tout en étant en deuxième position par rapport à la première hypothèse, nous avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, que l'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépend, fortement, des modes de communication-information déployées par les entreprises étudiées. En effet, les exigences de la série ISO 9000 Version 2015, couvrent désormais l'importance de la communication, potentiellement préjudiciable, afin que chaque acteur ait conscience de la pertinence de leurs activités et de leurs objectifs. Parce qu'un salarié qui comprend l'importance d'une telle démarche qualité, c'est un salarié qui sera motivé et qui mettra tout en œuvre pour que la qualité du service et la pérennisation du système soit optimale. D'où l'intérêt pour une entreprise de communiquer dès la phase de lancement d'un tel projet !

Au-delà de la confirmation statistique globale, notre étude introspective (questionnaire interviews), dévoile que la communication-information est loin de jouer son rôle, pourtant fondamental, véhiculant la concrétisation du projet qualité. Selon nos conclusions, pour que cette communication ait un impact sur l'ensemble du personnel, il faudra avant toute chose veiller à ce que l'engagement de la Direction dans cette démarche soit total. Parce que ce sont les dirigeants, qui seront amenés à faire vivre le système, et qui seront le reflet de son succès ou de son échec. Bien souvent, l'erreur des entreprises impliquées dans une telle démarche (les entreprises étudiées) se situe à ce niveau-là : le management de la qualité est délégué à un responsable qualité, qui a à sa charge l'ensemble des actions à réaliser pour assurer la pérennisation du système, sans que les tâches ne soient déléguées au personnel. Nous avons débouché sur les principaux résultats de carence suivants :

- la politique qualité n'est pas communiquée et comprise, à tous les niveaux au sein de l'entreprise, comme il se doit. En ce sens, les réponses très incertaines et vagues des cadres sondés, sur les objectifs qualité de la Direction, témoignent de la déficience de la fonction de la communication-information, comme lubrifiant du processus de production de l'entreprise et surtout comme interface/coordination entre les microprocessus du SMQ.
- En ce qui concerne la communication opérationnelle/groupale : les réponses des cadres sondés sont désordonnées concernant les réunions de résolution de problèmes par des cadres appartenant à des services différents. Cela, souligne que les réunions trifonctionnelles sont loin d'être une pratique systématique, alors qu'elles permettent une personnalisation de l'information et une ébauche de communication. Et constituent, dans le SMQ, un moyen essentiel de résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants.
- Toujours dans le même domaine de la communication opérationnelle/groupale, le recours irrégulier, voire pas fréquent, aux méthodes de communication productive (brainstorming, méthodes de questionnement, 3QOCP, etc...), inhérentes à la résolution de problèmes communs à différents espaces de travail, témoigne encore des faiblesses de l'implication des RH, à même ici, d'améliorer la qualité des produits et/ou processus.

Tout au long de cette dernière section, nous avons interprété, toujours en recourant aux méthodes statistique et hypothético-déductive, les résultats de l'étude pratique. A cet égard, nous avons évalué la validité des hypothèses de notre problématique en les soumettant à différents tests (corrélation entre les variables, régression multiples, analyse de variance à un facteur). Après avoir établi le constat statistique, notre approche finale, à consister à croiser les résultats empiriques du questionnaire, traités précédemment, avec les résultats inhérents au Test des hypothèses liées aux RH et SMQ (au niveau des pratiques GRH, des pratiques formations, et des modes de communication-information). D'après les résultats de nos enquêtes, nos deux hypothèses sont confirmées. En effet, la présente étude démontre que les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent et, de façon manifeste (forte corrélation), de la formation RH et de la communication-information.

Conclusion du chapitre IV :

A l'heure actuelle, pour être performante, une entreprise se doit d'assurer la maîtrise à la fois de la qualité, de la culture d'entreprise, des NTIC, de la veille stratégique, ainsi que la gestion des compétences et des connaissances.

Le travail effectué consiste à présenter la culture organisationnelle comme un facteur très important pour les entreprises algériennes qui font face à la mondialisation des marchés, à la maîtrise de la qualité qui s'impose à tous comme une épée de Damoclès et, à défaut de pouvoir s'y dérober, il faut s'y adapter en usant des outils nés de leurs effets.

Tout au long de nos travaux de recherche, nous avons utilisé notre problématique comme guide et fil conducteur. Elle s'énonce comme suit : *Quels sont les mécanismes de transmission/ d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ des entreprises algériennes ?*

Pour apporter des réponses à cette question, par l'analyse des résultats obtenus et à travers l'étude de questionnaires distribués à un échantillon d'entreprises algériennes ; nous avons abordé *en premier lieu* les contraintes (statistiques et pratiques) de la conception de l'étude et présenter les entreprises visitées. *Ensuite*, nous avons interprété, en recourant aux méthodes statistique et hypothético-déductive, chaque dimension du questionnaire et vérifié sa validité en les soumettant à différents tests. *Enfin*, nous avons terminé notre approche introspective par la corrélation des dimensions et la modélisation économétrique ainsi que, l'interprétation des résultats de l'étude pratique. A cet égard, dans un premier temps, nous avons relevé l'existence d'une relation entre le SMQ et la culture organisationnelle des entreprises. Dans un second temps et, à travers nos résultats de recherche, nous avons abouti à vérifier nos deux hypothèses et à conclure que les pratiques de la GRH (la formation et la communication-informations) déterminent le développement /l'intégration d'une culture organisationnelle qui dynamise le SMQ et garantit son succès.

Au vu de la recherche engagée, il nous semble que la validité de nos investigations est renforcée par le fait que les cinq entreprises étudiées disposent d'un système de management de la qualité et possèdent en commun la certification ISO 9001 ; ce qui nous a permis d'obtenir un échantillon homogène et significatif (268 questionnaires destinés aux cadres supérieurs et de maîtrises, traités et validés). En outre, les cinq entreprises appartiennent au secteur de la production avec des effectifs de salariés conséquents et, relevant de statuts différents (étatique, privé ou mixte).

Nos sources d'investigation diversifiées, se sont avérées très fécondes et complémentaires, en comparant l'approche normative (série ISO 9000) avec les résultats de l'approche empirique basée, sur le questionnaire distribué aux cinq entreprises, sur les interviews réalisées auprès des cadres gestionnaires et sur la confirmation de certaines pratiques ou dysfonctionnements relevés lors de nos visites sur site. Tout en s'appuyant sur les méthodes de l'analyse descriptive et hypothético-déductive (fondées sur un traitement statistique, à travers les logiciels (IBM SPSS 21/ EXEL/XL-STAT), qui retracent et évaluent les conditions et les modes d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ.

Notre travail, nous a permis de vérifier le comportement des entreprises algériennes face à la démarche qualité (SMQ). Certaines d'entre-elles, notamment les plus importantes en volumes de production, y accordent une très grande importance et vont jusqu'à l'amélioration continue. Tandis que d'autres, considèrent le SMQ comme étant une formalité leur permettant d'obtenir une crédibilité face aux clients et aux concurrents.

Pour conclure, nous recommandons aux dirigeants et patrons d'entreprises de s'imposer l'obligation d'intégrer une véritable et franche culture de la qualité au sein de leurs entreprises. En outre, la culture organisationnelle constitue pour les organisations un véritable enjeu stratégique. Et, au-delà du fait que, le management de la qualité soit synonyme d'amélioration de la position concurrentielle, il participe nettement à la croissance et à l'augmentation de la profitabilité de l'entreprise. Par conséquent, la culture organisationnelle est le noyau d'une démarche qualité réussie. Les entreprises approchées, semblent l'avoir compris et compte l'intégrer à leurs objectifs et stratégies. Toutefois, elles gagneraient davantage à formaliser leur démarche qualité dans un cadre universel, en s'alignant sur les recommandations et les normes préconisées par les référentiels de management de la qualité tels que, la série des normes ISO 9000 et, en déployant une culture interne et une structure compétente et universelle. La certification de leurs systèmes qualité, leur permettra d'être reconnues par tous et partout.

Conclusion Générale

Les entreprises tentent de relever un double défi qui consiste à améliorer la qualité et la compétitivité des produits qu'elles conçoivent et fournir la preuve aux clients que les produits livrés répondent à leurs besoins tant implicites qu'explicites.

A ce jour, les démarches qualité disponibles et répondant à ce double objectif sont insuffisantes. De plus, ces démarches sont coûteuses et non adaptées sur le fond (pratiques, références, assistance proposée, démarches préconisées, etc.) comme sur la forme (complexité, vocabulaire, etc.). Les entreprises se heurtent à d'importants problèmes lors de leurs utilisations tels que le manque d'implication, adaptation aux différents contextes, bureaucratisation, surcoûts financiers, etc.

Ces difficultés augmentent de façon significative les risques d'échecs. Et, les conséquences financières et humaines d'un échec peuvent remettre en cause l'équilibre financier et social fragile des entreprises algériennes. Celles-ci se retrouvent devant un problème ardu. Elles doivent prouver leurs compétences et les développer, à travers le déploiement d'une démarche qualité qui, pour elles, s'avèrent une entreprise à haut risque. Notre étude a donc porté sur la détermination de la place centrale de la culture organisationnelle dans la mise en place, le développement et l'efficacité optimale du système de management de la qualité et, chercher les pistes managériales favorisant son implantation dans des entreprises algériennes.

Depuis plusieurs années, notre pays avait amorcé des réformes en vue de sortir l'entreprise algérienne de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationales. En effet, la compétitivité, la qualité des produits et les notions de performances, sont totalement absentes des valeurs de nos entreprises durant près de quatre décennies.

La situation économique ayant changée, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont appréhendé que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne la survie de leur entreprise. La mise en place d'un système de management efficace pourra contribuer à l'amélioration des performances de leurs entreprises de façon pérenne, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...). Ce système de management de la qualité est régi par des normes internationales qui assurent son organisation, son amélioration continue et sa certification. En effet, l'importance du thème portant sur la qualité n'est pas à démontrer.

Toutefois, ces démarches évoluent, en atteste la nouvelle norme ISO 9001 : 2015 qui est à sa quatrième édition. Selon cette dernière, la culture organisationnelle constitue, aujourd'hui, pour les organismes un véritable enjeu stratégique. En effet, bien que la culture soit une ressource immatérielle, elle joue un rôle essentiel dans les activités et processus des entreprises et, la gérer devient une préoccupation centrale. De plus, la version 2015 considère que la valeur d'une organisation ne se résume pas au seul bilan comptable et doit être élargie à la richesse des connaissances qu'elle possède.

La culture d'entreprise peut favoriser ou détériorer le climat social. Elle peut être bénéfique à la mobilisation du personnel et à son efficacité. L'important est qu'elle soit partagée par l'ensemble du personnel et qu'elle ne devienne pas un frein au changement. En effet, la culture organisationnelle peut se définir comme le moyen de percevoir, de penser et de sentir ce qui est partagé et transmis entre les membres de l'organisation. Elle englobe les caractéristiques essentielles qui nourrissent le sens de partage et de communication.

Dans cette présente thèse, notre objectif principal est de chercher les pistes managériales favorisant une implantation propice de la culture organisationnelle dans la démarche qualité d'entreprises algériennes.

D'après nos recueils, le développement d'une démarche qualité efficace nécessite des interventions à différents niveaux et ce, pour favoriser le changement dans une double approche portée par les personnes et le système organisationnel. Pour permettre une implication efficace et à tous les niveaux, il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les compétences et connaissances organisationnelles requises. Cela s'accompagne par des changements culturels et organisationnels qu'il est nécessaire d'accompagner par des modalités d'actions comme, **la formation** du personnel et **la communication-information**. Ces thèmes, considérés importants, ont été avancés comme hypothèses de notre étude, car la valeur d'une entreprise repose sur la mobilisation de son personnel, qui demeure un capital essentiel.

En considérant le traitement des données, de nos investigations opérationnelles, obtenu avec le logiciel SPSS21 et XL-STAT et EXEL, nous pouvons conclure que nos deux hypothèses sont confirmées par la présente étude. En effet, les résultats de nos enquêtes ont démontré que les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent et, de façon manifeste (forte corrélation), de la formation RH et de la nature des pratiques de la culture et de la communication-information. Et, d'après la régression multiple, l'hypothèse 01 (*la formation au SMQ des RH*), a plus d'impact sur la transmission/implication

de la culture organisationnelle dans le SMQ. Car, son effet est deux fois supérieur à celui de l'hypothèse 02 concernant *la communication-information* dans le SMQ. A partir, de la vérification des hypothèses, découle la validation de notre modèle de recherche, qui confirme notre proposition d'intégration de la culture organisationnelle dans les entreprises algériennes.

Tout au long de cette thèse, nous avons mis en évidence l'importance de la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, celle qui empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

Le paradoxe est que, à travers la littérature consacrée à la qualité, mais aussi dans les entreprises visitées, beaucoup d'observateurs confinent et limitent le management de la qualité aux règles de la norme ISO 9000. Aussi, notre modeste travail consistait, d'abord, à relever cette confusion, puis à recadrer les domaines opérationnels et la portée de chacune de ces dimensions de la qualité. Cette précision s'avérait importante, dès lors que les entreprises algériennes se sont engagées dans la normalisation de leur processus, dès 1996, avec une accélération liée à l'Accord d'Association, entériné avec l'Union Européenne, en 2002. En étant concis, on peut avancer que les entreprises algériennes ont non seulement pris du retard dans l'application du management de la qualité, tout en considérant la certification ISO 9001, comme un minimum de sa pratique (à peine 2160 entreprises certifiées sur 860 000 PMI-PME), mais on constate, aussi, de la part des managers des entreprises étudiées, une perception techniciste du projet qualité et une faible implication de ceux-ci dans le déroulement de la démarche qualité. Pourtant, les entreprises auraient pu s'arrimer au « train de la qualité », dès 1985, avec la sensibilisation à cette nouvelle dimension managériale, prônée dans les séminaires organisés par l'ENORI (Entreprise Nationale d'Organisation et de Restructuration Industrielle), avec les présentations développées par le japonais Shigéo SHINGO (inventeur de la méthode SMED/gain de temps dans le changement des outils) et Max PECQUEUX, le Directeur Qualité de la firme automobile française PEUGEOT.

Ces difficultés précitées, nous ont conduit à orienter notre recherche vers la proposition d'une panoplies de modalités d'action organisationnelles, qui reprendraient les points forts des démarches qualité existantes tout en adaptant, et en étendant les concepts proposés par celles-ci pour satisfaire aux besoins des entreprises. Au-delà de ce constat général, sur les modalités d'application du management de la qualité, il y a lieu de dresser les résultats liés à notre recherche introspective basée sur un questionnaire adressé et validé par 268 cadres, appartenant à cinq (05) entreprises, relevant de différentes branches du secteur de la

production. Nonobstant, une dizaine d'interviews de cadres gestionnaires, ainsi que les constats effectués lors de nos visites, in situ, des entreprises suscitées.

A cet effet, nous spécifierons, en premier lieu, nos principales conclusions et constatations, relatives aux conditions et modes d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ, concernant les entreprises étudiées ; avant de passer aux perspectives de développement de la problématique engagée par notre recherche.

La principale conclusion de notre recherche, vecteur de l'application d'une culture qualité dans l'entreprise, ne fait que confirmer l'axiome érigé par J. JURAN, dès 1954, qui affirmait que la "qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine et culturelle".

Les principaux résultats de notre approche conceptuelle confirment que la mise en place d'un système de management efficace, contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise de façon pérenne, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...). Et, la pérennisation d'un système qualité dépend, avant toute chose, de la transmission des savoirs et de la connaissance du système par l'ensemble du personnel. Ainsi, la démarche qualité efficace intègre aussi bien, les composantes formalisables des systèmes de management de la qualité (exigences de la norme ISO) ; que les composantes non formalisables (culture et leadership).

En outre, la démarche qualité étant un projet de rénovation, pour le réussir il faut façonner une culture organisationnelle qui permet à l'entreprise de s'adapter à cette transformation. La culture est un élément déterminant dans la mise en œuvre d'une démarche de gestion des connaissances et compétences. Cette dernière, ne peut se concevoir que, dans une approche de confiance et un contexte relationnel gagnant-gagnant et, en créant une culture organisationnelle équilibrée et durable. A contrario, une culture mal adaptée est à l'origine de la plupart des échecs en matière de gestion des connaissances et de la qualité.

Quant aux **principaux dysfonctionnements et insuffisances**, relevés lors de l'investigation opérationnelle, au sein des entreprises étudiées, attestent bien que les entreprises étudiées, se soucient d'abord de l'obtention de la certification ISO 9001, avant de s'intéresser aux caractéristiques de la clientèle... On notera, déjà, par ce premier constat, une déviation par rapport au classement théorique des principes du management de la qualité, donnant, en fait, la priorité, aux clients. Quant aux changements organisationnels, induit par la mise en place d'un SMQ avaient pour but de maîtriser la concurrence et de

moderniser/actualiser les méthodes/outils de travail, en recourant à de nouvelles techniques, susceptibles par conséquent de générer davantage de bénéfices. De ce fait, les employés se sentent sinon marginalisés, à tout le moins placés en second plan. Deuxièmement, une généralisation affirmée du non-respect professionnel des employés. Là encore, l'engagement ne suffit pas à vouloir travailler. Ce dernier, doit se coupler à un environnement social de qualité où une bonne ambiance, est indispensable au bien-être au travail. Plusieurs études indiquent clairement que, dans l'ensemble, l'ambiance prime même sur le salaire et les avantages.

Les résultats de nos enquêtes, concernant le type de culture développé par les entreprises algériennes étudiées dénote, en premier lieu, que le syndicat ou les représentants du personnel n'ont pas été sensibilisés à l'intégration du projet qualité. Quant aux modes de transmission de la culture dans le SMQ, les cadres sondés considèrent que leurs entreprises favorisent mollement l'innovation et l'initiative. Ce qui laisse supposer qu'elles, disposent d'un environnement/culture trop rigide : la peur de l'échec qui conduit aux critiques des responsables, la routine qui est l'ennemi numéro un de la créativité, l'effort d'innovation jugé mal récompensé, etc. En outre, cette faiblesse de l'innovation et de l'initiative, dans les entreprises étudiées, peut être considérée comme un indice flagrant de la mauvaise application du principe/processus d'amélioration continue, colonne vertébrale du SMQ.

Par ailleurs, nous avons relevé que la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine. D'après nos constatations au cours de nos investigations opérationnelles, au sein des entreprises étudiées, ces dernières doivent rénover les systèmes d'évaluation et d'appréciation du personnel, afin d'établir des diagnostics/check up professionnels périodiques. Mais aussi pour détecter les cas de surqualification ou de sous-qualification par rapport aux tâches du poste.

De même, la communication est une exigence normative, et demeure indispensable pour l'atteinte des objectifs de l'organisme. Pour que celle-ci ait un impact sur l'ensemble du personnel, il faudra veiller à ce que l'engagement de la Direction dans cette démarche soit total. En effet, ce sont les dirigeants qui seront amenés à faire vivre le système et qui seront le reflet de son succès ou de son échec. Bien souvent, l'erreur des entreprises impliquées dans une telle démarche se situe à ce niveau-là : le management de la qualité est délégué à un responsable qualité, qui a, à sa charge, l'ensemble des actions à réaliser pour assurer la pérennisation du système, sans que les tâches ne soient déléguées au personnel.

De plus, nous avons constaté un recours irrégulier aux réunions trans-fonctionnelles (mode de communication groupale, composé de membres appartenant à des services différents), pourtant essentielles dans la résolution de problèmes entre des processus différents et interdépendants. Outre, une déficience de cette forme de communication groupale, il y a lieu de préciser, que les entreprises gâchent des occasions d'amélioration de la qualité de leurs produits et/ou processus, mais aussi de réduction leur coûts-qualité.

Les principaux points forts relevés lors de l'investigation opérationnelle au sein des entreprises étudiées, portent sur l'existence, de transfert de savoir-faire et de soutien professionnel de l'encadrement pour développer les compétences de leurs subordonnés. Cette attribution est inhérente aux rôles de facilitateur/qualité et aux activités du comité de pilotage ouvert aux compétences de l'entreprise. Ce qui ne manquera pas, d'assurer l'efficacité du SMQ et particulièrement le processus d'amélioration continu. Ainsi, la disponibilité des informations nécessaires à l'accomplissement du travail est confirmée. Cette affirmation, nous renvoie, manifestement, à un mode de communication/up-bottom plus au moins efficace et un style de leadership jouant plus au moins son rôle de soutien dans le processus de production.

Les entreprises étudiées, affirment, franchement que pour la réussite de leurs démarches qualité, la formation du personnel est déterminante. Cette assertion traduit, l'existence d'une prise de conscience, par le personnel, de l'importance de la formation. Celles-ci, disposent de processus de communications qui permettent de transmettre et recevoir rapidement des informations et d'identifier les opportunités d'amélioration. Cela semble traduire, qu'au-delà des aspects efficaces de la communication collective (intrinsèque à la culture d'entreprise), l'assurance du succès de la démarche qualité, à moyen et long terme. La direction et le responsable qualité des entreprises étudiées, fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures) aux employés. Ce qui renforce le processus d'amélioration continue.

Les entités consultées assurent une communication externe qui aboutira à renforcer leurs images et notoriétés. En effet, c'est grâce à ces actions que les partenaires, clients et prospects forgent leur opinion et leur attitude à leurs égards. Elles offrent, ainsi, une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation et la qualité. Pour y parvenir, elles utilisent de multiples canaux qui s'appuient, essentiellement, sur les TIC telles que les relations publiques, sponsoring, mécénat, site Internet, publicité,...

La démarche qualité dans ces entreprises est initiée par deux facteurs essentiels, à savoir la volonté d'amélioration affichée par l'entité ; et les pressions externes qui se traduisent par la concurrence et les exigences des clients.

Les perspectives de développement de la problématique engagée par notre recherche portent sur le thème, « association de culture à la démarche qualité » que nous avons exposée et qui tente de proposer une approche conforme aux besoins des entreprises étudiées pour la réussite de leur démarche qualité. Il fournit une solution simple et adaptée à ces mêmes entreprises. Il préconise une approche rigoureuse, progressive et suffisamment guidée pour permettre autant que possible, de s'affranchir des contraintes d'une expertise extérieure. Les résultats obtenus, malgré les réserves formulées sur les limites d'une telle expérience, confortent notre opinion selon laquelle il est pertinent de proposer une démarche qualité spécifique à la culture des entreprises algériennes.

A cet effet, je termine, en citant quelques limites de notre étude qui peuvent être de nouvelles pistes de recherche pour d'autres chercheurs :

- L'enquête est limitée d'un point de vue spatial (nous avons choisi essentiellement le centre d'Algérie comme terrain d'investigation). De ce fait, la première piste de recherche consiste à élargir l'aire géographique de l'enquête couvrant un espace plus large.
- D'autres pistes de recherche peuvent porter sur l'affinement de certains concepts proposés, de rédiger une documentation complète et précise
- Et enfin, de développer des logiciels pour faciliter l'étape d'évaluation (questionnaires)...

Bibliographie

I. Ouvrage :

1. Alain LABRUFFE, *Communication et qualité*, AFNOR, Paris, 2003.
2. ALAIN. Beltran, MICHEL. Ruffat, *culture d'entreprise et histoire*, les éditions d'organisation.1991.
3. AMBLARD. Henri, BERNOUX. Philippe, HERREROS. Gilles, LIVIAN. Yves-Frédéric, *Comportements organisationnels* Paris, Seuil, 1996, 3e éd. complétée 2005, volume 291 pages.
4. AUBERT. Nicole, *Diriger et motiver*, 2ème édition, éditions d'Organisation, France, 2002.
5. BALMISSE. Gilles, *gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2005.
6. BARBIER. Etienne, *mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, édition Maxima, paris, 1999.
7. BEAUD, Michel, GRAVIER, Magali, et DE TOLEDO, Alain. *L'art de la thèse: comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*. édition La Découverte, Paris, 2013.
8. BEAUD. MICHEL, *L'art de la thèse*. édition La Découverte, Paris, 2006.
9. Becker, B.E. et M.A. Huselid , *High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications* , Research in Personnel and Human Resources Management, Copyright ®1998 by JAI Press Inc, vol. 16.
10. BERTIN. Élisabeth, *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, édition d'organisation, France, 2007.
11. BETRAND. Y, *Culture organisationnelle*, collection communication organisationnelle, édition presses de l'université de Québec, 1991.
12. BOERI. D, *Maîtriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001*, version décembre 2000, Edition Maxima, 2001.
13. BOIOSLANDELLE.H.M, *dictionnaire de gestion, concept et outils* ; Edition Economica, paris, 1998.
14. BOUDERSSA. M , *la ruine de l'économie Algérienne sous Chadli*, édition Roma, 1993.

15. BOUDRIGA. Zied, *L'audit interne organisation et pratiques*, Azurite, Tunisie, 2012.
16. BOUHAFS. Abdelkrim, *La communication de l'entreprise: comment dire aux uns et aux autres*, Edition HOUMA, Alger, 2007.
17. BOURGUIGNON.A, *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica , Paris, 2000.
18. BOURGUIGNON. A, *définir la performance une simple question de vocabulaire ?IN performance et ressources humaines*, ouvrages collectif sous la direction d'ANNE Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, paris, 1996.
19. BOYER.R et DURAND.J.P., *L'après fordisme*, Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998.
20. BRILMAN.J, *les meilleur pratique du management de la qualité* , 3^e éd., Édition d'organisation, 2001.
21. C.A. Julien, *Histoire de l'Afrique du nord*, paris, Payot, 1978, p10.
22. CANARD .F, *management de la qualité*, édition, Gualino, paris, 2009.
23. CANARD .F, *management de la qualité*, édition, Gualino, paris, 2009.
24. CAPPELLETTI. Laurent, CRIAUD. Dominique, NOGUERA. Florence, *La métamorphose du manager en leader : enjeux et outils*, Editions d'organisation, Paris, 2011.
25. CHAMINADE Benjamin, *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, 2005.
26. CHARDONNET. André et THIBAUDON. Dominique, *le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*, édition d'organisation, 2003, ISBN : 2-7081-2839-6.
27. Chevrier S, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, collection sciences sociales & société , Paris, 2000.
28. Christian DOUCET, *La qualité*, 2ème édition PUF, Paris, 2007.
29. COHEN-HAEGEL. Annick, *Toute la fonction ressources humaines*, 2ème édition, DUNOD, France, 2010, EAN13 : 9782100544011.
30. CORBEL, B, et MURRY, B , *l'audit qualité interne démarche et technique de communication* , édition AFNOR, 90249 paris la défense, 2^etirage avril 2000.
31. COSBY.P, *la qualité, c'est gratuit*, édition Economica, paris, 1986.

32. David AUTISSIER, Yvon MOUGIN, Jaques SEGOT, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, éditions d'organisation, Paris, 2010.
33. DAWKINS.J, REICHHELD. F. F, *Customer retention as a competitive, weapon*, Directors and Boards, 1990.
34. DEAL. Boulman , *Modern approaches to undurstanding organizations*, San francisco, Jossey-Bass, 1985.
35. DEBL.A, *la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs*, In revue ville du management, décembre 2005.P8.
36. DEBOISLANDELLE. H.M, *gestion des ressources humaines dans la PME* ,2^{ème}Ed, Edition Economica, Paris, 1998.
37. DEMING, William Edwards et GOGUE, Jean-Marie. *Hors de la crise*. Economica, 1991.
38. DEMING. Edward, *Hors de la crise*, 3^{ème} édition, éconómica, 2002.
39. DETRIE JEAN PIERRE, *strategor, politique générale de l'entreprise*, Dunod, 2002.
40. DETRIE. Philippe, *conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4^e édition, Paris, 2003.
41. DEVILLARD. Olivier, REY Dominique, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition Dunod, 245 p, 2008.
42. DIEDEREN. Christophe, *L'entreprise de qualité : Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003/2 Tome XLII, p., p85-p96.
43. DIETRICH. Anne, GILBERT. Patrick, PIEGEYRE. Frédérique, AUBERT. Jacques, *Management des compétences*, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.
44. D'IRIBARNE Philippe, *Culture et mondialisation*, Seuil, 1998.
45. DJITLI.M.S, *comprendre le Marketing* , Edition Berti, Alger, 1997.
46. DOUCET. Christian, *certification qualité utile*, éditions Insep Consulting, Paris, p.66
47. DUPRIEZ.P, SIMON .S, *la résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition DEBOECK, 2002.
48. DUPUICH-RABASSE François, *Management et gestion des compétences*, édition L'Harmattan, France, 2008.
49. DURET. Daniel, PILLET. Maurice, *Qualité en production*, 3^e éd, éditions d'organisation, Paris, 2005.
50. EDGAR H. SCHEIN, *organisation al culture & leadership*, Edition Jossey Bass, San Francisco, 200p, 1985.

51. EL AOUI. Noureddine, *L'entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, GERRHE, Impression El Maârif EL Jadida, 2000.
52. ERAY. Philippe, *Précis de développement des compétences*, Editions Liaisons, Paris, 1999.
53. FAU. Jaun, *la qualité au quotidien éd polytechnica*, paris , 1992.
54. FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
55. G.STORA, J.MONTAGNE, *la qualité total dans l'entreprise* , Edition organisation, paris,1968.
56. GALIBERT. Michel, *Mise en œuvre et amélioration de la qualité*, éditions WEKA, Paris, 2006.
57. GALIBERT. Michel, *mise en œuvre et amélioration de la qualité*, édition WEKA, paris 2006.
58. GALIBERT. Michel, *mise en œuvre et amélioration de la qualité*, édition WEKA, paris 2006.
59. GAPILOUT. ISABELLE. *La qualité avec ISO 9001 : 2015 et plus encore*, édition Vyatiosys , 2015.
60. GARNIER. P , *gestion de la qualité dans l'entreprise* , édition CTBA, paris, 1992.
61. GEERT HOFSED, GERT JAN HOFSTED, MICHAEL MINKOV, *Culture et organization*, 3^eédition, Ed Pearson, France, 2010.
62. GEERT. Hofsted, GERT Jan Hofstede, MICHEAL Minkov, *Culture et organisation : comprendre nos programmations mentales* , 3^{ème} édition, éd Pearson, 2010, P67.
63. GEERT. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
64. GELINIER. Octave, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Les éditions d'organisation, France, 1990.
65. GENELOT.D, *Manager dans la complexité*, INSEP, Paris, 1998.
66. Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, *Management de la qualité de A à Z*, éd MASSON, Paris, 1995.
67. GILLET. Florence, SENO. Bernard, *la boîte à outils du responsable qualité*, édition, DUNOD, paris, 2009.
68. GODELIER. Eric, *La culture d'entreprise*, Collection Repères, Ed, la découverte, Paris, 2006.

69. GOGUE .Jean-Marie , *Management de la qualité* . Ed. ECONOMICA, Paris, 1997.
70. GOGUE Jean-Marie, *management de la qualité*, 2^{ème} édition, economica, paris, 1997.
71. GRATACAP.A., MEDAN.P, *Management de la production*, Dunod, 2001.
72. HADJSEYD. Mahrez, *l'industrie algérienne: crise et tentative d'ajustement*, édition l'Harmattan, 1996.
73. HALL, Edward, *Au delà de la culture*, Le Seuil, Paris 1987.
74. HALL, Edward, *La dimension cachée*, Le Seuil, Paris 1978.
75. Hampdem-Turner et Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Edition Maxima, Paris, 2008.
76. HASSEN-BEY. Mustapha, *Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique*, éd. Thala, Alger, 2006.
77. Henri Mahé de Boislandelle, *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998.
78. HERNANDEZ, E. M. Le management des entreprises africaines, L'Harmattan, Paris, 1997.
79. HOFSTEDE .G, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.
80. HOFSTEDE, G , *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
81. HOFSTEDE. Geert., HOFSTEDE Gert. Jan., MINKOV M. (2010), *Cultures et organisations, nos programmations mentales*, 3^{ème} édition, Pearson, 2010.
82. HOFSTEDE.G, *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
83. HOFSTEDE.G, BOND M, *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth* , *Organizational dynamics*, 16(4), 1988.
84. HOHMANN Christian, *techniques de productivité : comment gagner des points de performance*, édition, organisation, Paris, 2009.
85. IGALENS J., Roger A, *Master ressources humaines*, Eska, Paris, 2007.
86. IGUALENS.J., *La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi*, Edition Dunod, Paris, 2002.

87. ISHIKAWA, Kaoru et DOUCHY, Jean-Marie. *La gestion de la qualité: outils et applications pratiques*. Paris. éd.Dunod, 1984.
88. J.BRLIMAN *les meilleur pratiques de management de la qualité* , 3^e Edition, Edition d'organisation, Paris, 2001, P36.
89. J.C Sardas , *Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales*, Ed. Harmattan, 2007, P63.
90. J.C Sardas , *Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales*. Ed. Harmattan, 2007.
91. J.F. CHANLAT, *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Ed. Presses Université Laval, 1990.
92. JAMBERT Claude, *l'assurance qualité*, édition, economica, paris, 1997.
93. JEAN.Fau, *La qualité au quotidien*, éd Polytechnica, paris, 1992.
94. JOSIEN. Michel, *Techniques de communication interpersonnelle*, Edition Eyrolles, Paris, 2007.
95. JOUCOU.P , MAYER P., *La logique de la valeur*, Dunod, 1996.
96. K. ISHIHARA, *Maîtriser la qualité*, éditions MARE NOSTRUM, 1996.
97. KATSUYOSHI.ISHIHARA, *Maîtriser la qualité*, éditions.MARE, NOSTRUM, France 1996.
98. KELADA.J, *comprendre et réaliser la qualité total* ,édition Quafec, 1991.
99. KERBS. Geneviève et MOUGIN. Yvon, *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, édition AFNOR ,2007.
- 100.KHEMAKEM.H, *la dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, 1992.
- 101.KOBI.J. M. & Wûthrich, *culture d'entreprise, modes d'action diagnostic et intervention*, Édition Nathan, 1991.
- 102.LABOUCHEIX.V, *traité de la qualité total*, Edition Dunod entreprise, paris, 1990.
- 103.LABRUFFE. Alain, *Communication et qualité*, Afnor, France, 2003.
- 104.LAMPRECHT.J, *ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques. Une approche statistique*, AFNOR, 2001.
- 105.LAUDOYER G, *La certification, un moteur pour la qualité*, Editions d'Organisation, 1993.
- 106.LAUDOYER G, *La certification, un moteur pour la qualité*, Editions d'Organisation, 1993.

107. Lawrence, P. et Lorsch, J. *Adapter les structures de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation. Paris, 1986.
108. LE BOTERF. Guy, BARZUCCHETTI. Serge, VINCENT. Francine, *Comment manager la qualité de la formation*, 2ème édition, Les éditions d'Organisation, France, 1995.
109. LE BOTERF. Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2ème édition, éditions d'Organisation, France, 2001.
110. LE PERLIER. Daniel, *Entreprise : les hommes de la qualité*, éditions l'harmattan, Paris, 1998.
111. LEMAITRE, N, *la culture d'entreprise : facteur de performance ?*, Direction et Gestion, n°5, 1984.
112. Les chercheurs de MC Kinsey ET Harvard Business School (Terry Deal, Jay Lorsch, Edgardshein...) In John P. Kotter & James L. Heskett, *culture et performances, le second souffle de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1993.
113. LEVY-LEBOYER C., *La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies*, Organisation, Paris, 2002.
114. LONGIN. Pierre, DENET. Henri, *Construisez votre qualité*, éd. Dunod, France, 2004.
115. MAD DOGS and expatriates, *the economist*, 3 mars 1984.
116. MADOZ. Jean-Pierre, *100 questions pour comprendre et agir -L'amélioration continue*, AFNOR, Paris, 2005.
117. MARECHAL C, LECHENET B., *Comment entreprendre une certification qualité*, Editions Nathan, 1995.
118. MARGERAND Jean Florence, GILLET Goinard, *Manager la qualité pour la première fois*, édition, organisation, paris, 2006.
119. MARTIN J.P, *Qualité du logiciel et système qualité: l'industrialisation par la certification*, Editions Masson, 1992.
120. MARTIN J.P, *Qualité du logiciel et système qualité: l'industrialisation par la certification*, Editions Masson, 1992.
121. MAYEUR .Sylvie, *Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale*, Edition Maxima, 2003.
122. Mc DERMOTT. R, MIKULAK.R, BEAUREGARD. M, *Développer l'initiative et la créativité du personnel*, éd. DUNOD, Paris, 1996.

- 123.MEIER.O, *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 2^e édition, Ed. DUNOD, Paris, 2006.
- 124.MEIR.O, *Management interculturel*, Dunod, troisième éditions, 2008, Paris.
- 125.MELBOUCI Leila, *Economie de l'entreprise Algériennes*, édition El-Amel, 2009.
- 126.MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT. André, *Culture et gestion en Algérie*, édition L'Harmattan, Paris 1997, volume 185.
- 127.MILLOT. Sophie, *L'enquête de satisfaction -Guide méthodologique*, AFNOR, Paris, 2007.
- 128.MITONNEAU. Henri., *Pour une pratique renouvelée du management de la qualité*, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004.
- 129.MONTEUIL, BERNARD, ALII, *Cercles qualité de progrès pour une nouvelle compétitivité*, édition organisation, Paris, 1983.
- 130.NGOUEM. Alain Claude, *Nouvelle donne du système mondiale de l'information et redéfinition du développement en Afrique*, édition. Le Harmattan, Paris, 2006, p174.
- 131.NUNNALLY, Jum. *Psychometric method*,. New York, 1978.
- 132.OUCHI. William, *La théorie Z*, Ed. Inter édition, France, 1982
- 133.PERIGORD. Michel, *réussir la qualité totale*, éditions, organisation, paris, 1987, p36.
- 134.PESQUEUX, Yvon et DURANCE, Philippe. *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*. Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation CNAM - série de recherche n°06, 2 rue-75003 Paris, 2004. p25.
- 135.PETTIGREW. A-M, *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Ouaterly*, by Cornell University. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, December 1979.
- 136.Philippe DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003.
- 137.Philippe HERMEL, *Le management participatif*, les éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- 138.PINET. Claude, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001*, Afnor, France, 2006.
- 139.PINOT. Florence , *a mondialisation et ses effets: nouveaux débats*. Ed. Harmattan, 2006.

140. PLAISANT. Michel, BERNARD. Prosper, ZUCCARO. Cataldo, DAGHFOUS. Naoufel, FAVREAU. Sylvain, *Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS : guide d'auto-apprentissage*, Presses de l'Université du Québec, 2009, Imprimé au Canada, p 97.
141. PORTER. M., *the competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, three free press, new York, 1985.
142. POZZEBON S, COIQUAUD. U, GOSSELIN. A, CHENEVERT. D, *la gestion des ressources humaines : d'hier à demain*, Gestion, Paris, 2007.
143. R. D. Florence, *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement. De la qualité au QSE*, édition d'organisation, Paris, 2006.
144. RIVARD. Lucie et ROY. Marie Christian, *gestion stratégique des connaissances*, les presses de l'université LAVAL, Canada, 2005,
145. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, *La 3ème dimension du management*, Les éditions d'organisation, France, 1990.
146. SAID MAHMOUCHE. Fadila, *Communiquer efficacement en interne*, Edition EL OTHMANIA, Alger, 2006.
147. SCHERMERHORN J.R., CHAPELL D-S, *Principes de management*, Renouveau Pédagogique Inc, Québec, 2002, chapitre 7.
148. SEBLO. D, *de la qualité à l'assurance de la qualité, accompagner de la démarche*, ed. Afnor, Paris, 1997.
149. SEDDIKI. Abdallah, *Management de la qualité*, ed. OPU, Alger, 2004.
150. SEGOT. Jacques et GASQUET. Christophe, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 – En route vers l'excellence*, AFNOR, Paris, 2001.
151. SEKIOU. L, BLONDIN. L, FABI. B, PERETTI. J.M., BAYAD. M, ALIS. D, et CHEVALIER. F., *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, De Boeck Université, 2001.
152. SELZNICK. P, *leadership in administration*, Harper et Row, 1957.
153. SERVIER. Jean, *Méthode de l'ethnologie*, PUF, coll Que sais-je ?, 1986.
154. SHIBA. Shoji, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003.
155. STRATEGOR, *Stratégie, structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise*, édition Interdictions, 1993, P679.
156. T. BRADLEY. G, *Managing Costumer Value*, ed. the free press, New York, 1994.

157. TAGUE.N.R, *The quality Toolbox* , édition quality press, Milwaukee, 1995.
158. TERFAYA. Nassima, *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, Editions HOUMA, Alger, 2004.
159. TERRY. George R, FRANKLIN. Stéphen G, *Les principes du management*, éd Economica , Paris, 1985.
160. TESSIER.R, et TELLIER.Y, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, édition presse, université du Québec, 1991.
161. THÉVENET, Maurice et CHEVALIER. Alain. *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation, 1986.
162. THEVENET. Maurice, *la culture d'entreprise*, édition que sais-je ?, France, 1993.
163. THEVENET.M, VACHET. J.L *culture et comportements*, édition Vuibert, paris, 1992.
164. THIETART Reymond-Alain, *Le management*, édition, Puf, 2003, p 57.
165. THIETART. Reymond-Alain, *Le management*, édition, Puf. 2003.
166. *Tout sur le management*, édition EL DAR OTHMANIA, Alger, 2007.
167. TROMPENAARS, Fons, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris 1994.
168. V. Gaud, *La politique sociale de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p.37
169. Vanderlinden. B, *Culture, management et performance*. Leçons de quelques situations roumaines, Edition Editura, Bucarest 2009.
170. WEILL. Michel, *Le management de la qualité*, éditions La Découverte, Paris, 2001.
171. WEISS. D, *Ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 2003.
172. Y. Pesqueux , *L'entreprise multiculturelle*. Ed. Harmattan, 2004.
173. YVON. Mougin , *la qualité 2015, c'est facile , comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO9001*, édition Afnor, France ,2017.

II. Thèses de doctorat et autres travaux de recherche :

☒ Thèses de Doctorat et DEA:

1. BELBACHIR Mohamed Ahmed, *La Flexibilité de l'entreprise : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr- Tlemcen, 2010-2011.

2. BENABOU. Djilali, *Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2008.
3. BENMERZOUGA. Ouahida, *Le rôle du E-Learning dans le développement des compétences*, Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012.
4. CHEN Jin , *Collectivisme, l'impact de l'orientation à long terme sur le partage des connaissances des employés et de l'innovation individuelle*, Thèse doctorale, Université de Zhejiang.2012.
5. LÉRAT-PYTLAK. J, *Le passage d'une certification ISO 9001à un management par la qualité totale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion , Sous la direction de PENAN H., TOULOUSE I, 2002.
6. LEROY.Frederic, *processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion école des hautes études commerciales, Hall, hal id, disponible sur : [pastel-00918756https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918756](https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918756) submitted on 14 décembre 2013.
7. LIANG H., *Collectivisme et orientation à long terme sur l'impact de volonté du partage des connaissances*, Thèse doctorale, Université de Zhejiang.2010.
8. MEZIANI. Mustapha . *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales* , thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion ; option : gestion des entreprises, Université A-MIRA Bejaia. Faculté des Sciences Economiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion. Département des Sciences de Gestion. Soutenu le : 20 Mai 2012.
9. PECH VARGUEZ .José Luis , *cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise le cas des Rotels familiaux au Yucatan* , thèses pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion , Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992) , Directeur de thèse Michel Fiol Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Rapporteurs Jean-François Chanlat Professeur, Université Paris IX Dauphine , HEC paris , 2003.
10. SLAIMI. Fayrouz *Conditions et modes d'implications des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité* », Thèse de doctorat en Management

des Organisations, sous la direction du Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem, université Abou Bekr BELKAID, Année Universitaire 2015/2016.

☑ Mémoires Master et de Magister :

1. AIT ELDJOUDI. ZAHOUA, *Les effets de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle des salariés*. Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines université Abderrahmane MIRA de Bejaia ; faculté des sciences humaines et sociales département des sciences sociales. Encadré par M : AMEUR SMAIL, 2013.
2. BELKASSEM Zerfa, *La Compétitivité Des Entreprises Algériennes : Approche Par La Normalisation Et Le Management Qualité Une Etude Comparative*, Mémoire de magister Management ; Option : Stratégie ; Soutenue le 17 Septembre 2014 au sein de l'université d'Oran Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales à l'Ecole Doctorale d'Economie et de Management, P146
Disponiblesur : http://www.univoran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/T_H4381.pdf
3. BOUBEKEUR Saliha, *La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne : cas SONALGA*, mémoire en vue d'obtention du diplôme de magister en science économiques, option : gestion des entreprises, UMMTO, Année 2002 .
4. BOUCHENAK. Khelladi, *Culture d'entreprise et management de changement »*, Mémoire de Magister en Management des RH et développement des compétences, Université Abou BakrBelkaid- Tlemcen, 2003-2004.
5. DAHLAB. Ania, CHERIFI, Anissa ; *Audit du système management qualité : Cas ENAP*, en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Audit et contrôle de gestion, département science de gestion, université de Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Année 2014-2015.
6. DERATHE. Arnaud, FARGES. Gilbert *Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015* , Master QPO (Qualité et Performance dans les Organisations), Université de Technologie de Compiègne

- (UTC), (En ligne) 2015-2016 disponible sur : www.utc.fr/master-qualite, réf n°338.
7. GHOMARI. Souhila, *Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000* », mémoire de Magister Sciences de Gestion, sous la direction du Pr.BENHABIB Abderezak, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004.
 8. LECLERCQ .Maxime. *L'ISO 9001 version 2015 : Evolution ou révolution Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015*, Thèse professionnelle , mastère spécialisé en QSE , école ingénierie CESI, , 2013-2014 .
 9. OUACHERINE.H, *gestion de la force de vente et de performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magister INC, 2001 -2003.
 10. RAHMANI. Rachid, *La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives*, En vue d'obtention d'un diplôme de Magister en sciences de gestion option: Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat. Université Abderrahmane MIRA de Bejaia Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et sciences commerciales Département de sciences de gestion, sous la direction BELARBI Yacine, Maître de recherche, CREAD. Alger. Année 2011.
 11. SINI. Khadidja, *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité*, Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2007-2008.
 12. YAKOUBI.Khelifa, *L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité*, Mémoire de Magister, option management, université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008.

III. Documents :

☒ Documents internationaux :

1. AFNOR, *Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI*, France, 2003.
2. AFNOR, *Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré*, Paris, 2003.
3. Norme international ISO 9000 : 2000 . « *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire* », édition ISO, 2000 .
4. Norme international ISO 9000 : 2015, *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*, édition, ISO 2015 .
5. Norme Internationale ISO 10015 : 1999, « *Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation* », Afnor, 1999, disponible sur :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:fr>, consulté le 08/12/2017 à 17h
(Le dernier examen de cette norme date de 2005. Cette édition reste donc d'actualité).

6. Norme internationale ISO 10018 : 2012 , « *Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personne* », publiée en Suisse, 2012.
7. Norme internationale ISO 19011 : 2011: « *Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* ». édition, Afnor, France 2011.
8. Norme internationale ISO 19011 : 2018: « *Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* ». édition, Afnor, France 2011.
9. Norme internationale ISO 8402 :1994 « *management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire* » édition ISO, 1994.
10. Norme internationale ISO 9000 : 2005, « *système e management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*», édition, ISO, France, 2000.
11. Norme internationale ISO 9001 :2008, « *Systèmes de management de la qualité – Exigences*», Quatrième édition, ISO, 15/11/2008.
12. Norme internationale ISO 9004 : 2009: « *système de management de la qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances* ». édition, Afnor, France 2009.
13. Norme internationale ISO 9001 :2015, « *système de management de la qualité – exigences*», édition ISO, 2015.

☑ Document officiels :

1. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE n° 31 du 05 Mai 2002, Arrêté du 20 Moharram 1423 correspondant au 3 avril 2002 *fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix algérien de la qualité*, P20, disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/JO-FRANCAIS/2002/F2002031.pdf?znjo=31>
2. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE du 25 Chaoual 1422, correspondant au 9 janvier 2002, *Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 06/01/02 portant sur l'institution du prix algérien de la qualité*, p6.

3. MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PME ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT, *Le Prix Algérien de la Qualité : objectifs, conditions de participation et questionnaire*, Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02. Volume 12 pages en PDF.
4. Tous les JOURNAUX OFFICIELS DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE sont disponible sur : <https://www.joradp.dz/JRN/ZF2012.htm>

☑ Documents internes à l'entreprise :

1. Manuel qualité ENAP.
2. Manuel qualité ENIEM.
3. Manuel qualité EI.
4. Manuel qualité CATEL.
5. Manuel qualité GISB.

☑ Documents divers :

1. ALLIEVI DOROSZ (membre d'ALMASYS Conseil), Supports de cours de management de la qualité, Master 1 de l'Ecole Européenne des Transports IN MENETRIER. Aurélie, *En quoi l'implication du personnel est-elle essentielle dans un système de management par la qualité?*, mémoire de fin d'étude, université paris 1, spécialité la qualité au sein des organisations, année 2008/2009.
2. AUBER LOTARSKI. Angeline, *Le management des organisations*, chercheuse responsable du projet a l'université de Mons-Hainaut, Académie universitaire Wallonie Bruxelles Article de 15 pages en PDF 15pages p.2.
3. Chambre de commerce et de l'industrie de Paris Seine-Saint-Denis, *Le management participatif : source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise*, Capital -RH, les ressources humaines en pratique, N°40, Février 2007.
4. FAGIOLI. Marie-Claire, *La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ?*, Texte paru dans l'édition 2003 de Ressource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines, p1.
5. Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L (Grand Alger Livres) ; 2004.

6. ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », 5e éd., 2004.
7. KAHIT.A. *Concept approche processus*, Documents de formation : cour d'audit qualité interne ,11/2010.
8. Organisation internationale de normalisation (OIN). Secrétariat central de l'ISO « *Principes de management de la qualité* », Format PDF, Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH – 1214 Vernier, Genève Suisse ; ISBN 978-92-67-20650-9 ; 2016.
9. Petit Larousse Illustré, édition 2000.
10. STOKKINK. Denis et COUPET. Catherine, PDG du groupe Up, *la participation des travailleurs au sein des entreprises*, ÉTUDES & DOSSIERS, économie sociale, pour la solidarité - pls est un European think & do tank, Nov 16, p5. Disponible sur : <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2016-participation-travailleurs.pdf>
11. TEBOURBI Nadia, *organisation, apprentissage et performance*, document utilisé dans le cadre du cours RIN 4120, de la télé université en septembre 2000.

IV. Revues académiques :

1. ATTANE. Chantal, LE BOTERF. Guy, *la compétence*, Sésame, revue publiée par l'AFPA, n°17, janvier-février 1995.
2. AZIL. Johanna, *Changement organisationnel : une nécessité pour les organisations, une incompréhension pour les collaborateurs*, Sociologies pratiques, 2017/1 (N° 34), p. 137-138. DOI : 10.3917/sopr.034.0137. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-137.htm> consulté le 12/09/2018 à 17h43.
3. BAUJARD, Corinne, *Gérer les connaissances pour tenir compte des nouveaux enjeux sociaux: Le cas de l'approche organisationnelle des pratiques de formation dans un contexte technologique*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2014 vol. xx,(49), 79-93. DOI : 10.3917/rips1.049.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2014-49-page-79.htm>

4. BEARDEN W. O., MONEY R. B., & NEVINS J. L. (2006), *A measure of long-term orientation: Development and validation* », Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3),2006 , p 456- 467.
5. BECKER, Brian, GERHART, Barry, *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*.Academy of management journal, 1996, vol. 39, no 4, p. 779-801.
6. BENEZECH, Jacques et ALBY, Albert. *Intersomatic setting and fusion system*. U.S. Patent No 6,235, 059, 22 mai 2001.
7. BOURDON. I et BOURDIL. M, *Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes !* , La Revue des Sciences de Gestion, Volume 4, 2007, N°226-227, pages 165-171.
8. BOURGUIGNON A. *Peut- on définir la performance*, revue française de Comptabilité, n° 269, 1995.
9. BOUZIDI, *La GRH et l'entreprise : de la méconnaissance à la reconnaissance*, Centre de Publication Universitaire, l'université de Tunis, 2009.
10. BOYEUR.F, BURRUT-LACOUTRE.A, *qualité et PMI la certification d'entreprise ISO 9000 : La mise en Œuvre industrielle d'un processus de satisfaction des client*, Revue française du Marketing, N°144-145,1993.
11. CHUMANN, M, *New Concepts of Production and Productivity* , Economic and Industrial Democracy, journal 1998, vol. 19 , N° 1.
12. DAHLAB. Ania, *Le Système de Management de la Qualité comme démarche d'amélioration des performances des entreprises algériennes : cas de ENAP* , co-auteur Pr. Amina Leghima , UMMTO, IN journal of economic , studies and research in renewable energies , Scientifique review court, Economic sciences, and management, university Batna, ISSN 2392-5353, N° 07/2017, pp.202-219.
13. DAOUDI Mohammed, *Mondialisation, Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes*, Maître de conférences "B", Université d'Oran 2, Strategy and development review , Volume 6, Numéro 10, Pages 66-90
14. DHAOUADI. Ines, EL AKREMI. Assâad, IGALENS. Jaques, *Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH*, revue de Gestion des Ressources Humaines, éditions ESKA, n°67, 2008.

15. DHAOUADI. Ines, EL AKREMI.Assâad, IGALENS.Jacques, *Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH*, revue de gestion des ressources humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p3.
16. D'IRIBARNE Philippe, *Nouvelles perspectives en sciences sociales : Échanges, contrats et diversité des cultures*, Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles, Volume 9, numéro 2, mai 2014 URI : [id.erudit.org/iderudit/1025975ar](https://doi.org/10.7202/1025975ar) <https://doi.org/10.7202/1025975ar>
17. FEKARI Abderrahim, *La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME*, Revue Management & Avenir, 2011/3 n° 43, p164-p177.
18. Gupta et al. 2000 IN MEDA ADAMA. T.Y, *Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes*, Revue Gestion & Organisation, N°9, , 2017, pages 11-24.
19. Helen. HASAN, Victor LEE, *Le management des connaissances comme atout stratégique des entreprises*, ISO Management Systems, la revue internationale des normes ISO 9000 et ISO 14000, vol.4, N°2, mars-avril 2004, p38.
20. ICHNIOWSKI. C, SHAW.K, & PRENNUSHI. G, *The effects of human resource management practices on productivity*. American Economic Review, 1997, vol. 87, issue 3, 291-313.
21. ICHNIOWSKI. C, SHAW.K, & PRENNUSHI. G, *The effects of human resource management practices on productivity*. American Economic Review, 1997, vol. 87, issue 3, 291-313.
22. JING TANG, *L'impact de la distance culturelle dans un transfert de connaissances entre la France et la Chine - un cas dans le domaine de la santé*, revue de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, lancée à l'occasion du XXIIe Congrès de l'AGRH, Revue numérique, 2014 ,26 pages, p03, disponible en ligne sur : www.cairn.info, URL : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Tang.pdf>
23. LA BARONNE. Daniel, MEZIANI. Mustapha, *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes*, Management & Avenir, 2010/7 (n° 37), p. 34-52. DOI : 10.3917/mav.037.0034. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-34.htm>.

24. LAKHOUA. Kaouther *Management intégré (QSE)* , Revue en PDF du Ministère de l'enseignement supérieure et de la Recherche scientifique université Tunis Carthage, Année universitaire 2012/2013.
25. LAMIRI. Abdelhak, *La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes*, Revue des sciences commerciales et de gestion : publication biannuelle du Laboratoire d'études pratiques en sciences commerciales et en sciences de gestion de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger. - N. 2, 2003, p. 41-54. - P1.
26. LEMAITRE.N, *la culture d'entreprise : facteur de performance*, Revue française de Gestion, N°47-48.
27. MELBOUCI LEILA , *l'entreprise publique industrielle Algérienne et valeurs culturelles :une possibilité de mise en place d'un management culture ?* , Revue Algérienne de Management INPED, Numéro 3, janvier-juin 2008.
28. MESSEGHEM. Karim, PIERSON. Françoise, *Leadership et innovation au sein des groupes de projet*, revue Gestion 2000, Volume 19 numéro2, 2002, p52-p53
29. MUTIN.Georges, *Implantations industrielles et aménagements du territoire en Algérie*, In: Revue de géographie de Lyon, vol. 55, n°1, 1980. pp. 5-37, DOI:<https://doi.org/10.3406/geoca.1980.1263> disponible sur : www.persee.fr/doc/geoca_0035-113x_1980_num_55_1_1263.
30. P.DESHPANDE, F.E.WEBSTER , *Organizational culture and marketing: definition the research Agenda*, Journal of marketing, Vol 53, P3-15
31. PFEFFER.J, *Competitive Advantage through People* , California Management Review, winter,1994, p. 9-28.
32. SLAOUI. Samira, *The corporate culture, management tool for the performance of small and medium enterprise*, International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 14 No. 1 Jan. 2016, pp. 84-94 © 2016 Innovative Space of Scientific Research Journals.
33. STESSIN, Lawrence. *Culture shock and the American businessman overseas*. International Educational and Cultural Exchange, 1973, vol. 9, n° 1.p23-35.
34. TABET AOUL Wassila & ZERROUKI.Mohammed Amine, *Corporate culture: what affect on the welfare of employees at work?* , Univercity of Tlemcen ; ALGERIA, Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9, Dec 2015, DOI: 10.12816/0017493.

35. TALAHITE, Fatiha. *Economie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie*. revue tiers Monde, 2000.
36. TETENBAUM, T.J, *Shifting Paradigms : From Newton to Chaos* , Organizational Dynamics, Printemps,1998.
37. THEVENET.M, *la culture d'entreprise en neuf questions* , Revue française de Gestion, N°47-48.
38. WHITFIELD, Keith et POOLE, Michael ,*Organizing employment for high performance: theories, evidence and policy*. *Organization Studies* , Journal 1997, vol. 18, N° 5.
39. YAICH. Abderaouf , *le concept performance*, la revue comptable et financière N°69,été 2005.

V. Colloques et conférences :

1. CHARIF. Mustapha, MAMI. Ghaouti , MAMI. Elias Fouad. *Mise à niveau, système qualité, quel apprentissage ?* , Actes du Symposium international sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
2. DAHLAB Ania , UMMTO, *Knowldge Management Et Compétitivité : Réflexions Et Apports Théoriques*, Co-auteur , OUMAKHLOUF Naoual, UAM/Bejaia, dans COLLOQUE INTERNATIONAL , L'intelligence compétitive des entreprises et des territoires , Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion , au niveau de l'Auditorium Hasnaoua les 01 et 02 Décembre 2018.
3. DAHLAB. Ania, *Audit des pratiques de formation et de développement des compétences*, Co-auteur DEBBAL. dehbja, dans la 3ème édition du congrès international de l'économie de la connaissance et de l'immatériel (CIECI) 2018 sur le thème : Capital immatériel et création de richesses en Afrique et dans les Pays de la zone MENA : Quel nouveau modèle de développement pour le Maroc ? Axe de la thématique : Audit et contrôle de gestion du capital immatériel (Axe N°33), les 5 & 6 juillet 2018 à la faculté multidisciplinaire d'El Jadida, Maroc, P5.
4. DOUCET Christian, Management, *Qualité et Qualitique*, conférence, le 12 mars 2009, diapositive n°44 disponible sur : http://www.doucetconseil.net/Conferences/090312_UVSQ09.pdf
5. L'AGRH, *performance et ressources humaines*, Actes du VIIème congrès Organisé par le centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFOP), les 24 et

- 25 octobre 1996, Paris, 554 pages, pp .149-152 .disponible sur : http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.aman_a&part=36428
6. LEFEBRE. M, *quel profit pour le cadre d'entreprise aujourd'hui*, symposium, INPED,2002, P2.
7. MARTORY.B, CROZET.D, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Ed. Dunod, Paris, 2002, p.89– 90, IN TOUMSIN. Christophe, *la formation en entreprise : enjeux et stratégies*, séminaire d'échange des pratiques, 2^e passerelle à horaire de salle management international, en mai 2005, P4.
8. TOUMSIN Christophe, *la formation en entreprise : enjeux et stratégies* , séminaire d'échange des pratiques , 2^e passerelle a horaire de salle management international, en mai 2005, P4, in Academia.edu disponible sur : http://www.academia.edu/35332335/SEMINAIRE_DECHANGE_DES_PRATIQUES consulté le :07/01/2018 à 19h.

VI. Quotidien:

1. Samia, *Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008*, communiqué de presse EL MOUDJAHID, publié le : 07/12/2009, p5.

VII. Webographie :

1. ADP, *L'engagement, vecteur de la performance organisationnelle*, document en PDF, année 2015, p 5, disponible sur : <https://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/New-site/Livres-blancs/PDF/FR-ADP-whitepaper-Engagement-LR.pdf> consulté le 26/11/2018 à 23h52 .
2. Association Française Edwards Deming . « les 14 points de DEMING », disponible sur : <http://www.fr-deming.org/les14.html> consulté le 27/05/2018 à 10h08.
3. Association Trois-Dimensions-Consulting. *Walter Shewhart* (en ligne) disponible sur : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>, consulté le15/07/2017 à 17h07.
4. CHARPENTIER. Pascal, Maître de Conférences au CNAM, Chercheur au GRIOT/CNAM ,*Les formes du management La gestion du changement dans les organisations* en PDF, disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403211/3303330403211_EX.pdf

5. CRITON. Vincent. *Un outil qualité... le diagramme d'Ishikawa !* (En ligne) 21Mars2016, disponible sur : <http://logistique-pour-tous.fr/le-diagramme-dishikawa/> consulté le 16/07/2017 à 21h14
6. culture d'innovation, disponible sur <http://comment-innover.fr/2015/11/08/culture-innovation/>
7. DELEMOTTE Martin, *culture d'entreprise : le modèle d'Edgar Schein*, Article disponible sur : <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/04/culture-dentreprise-le-modele-dedgar.html> , publié le lundi 11 avril 2011à 12h 16mn, consulté le 25/10/2017 à 12h 46mn
8. Dictionnaire Larousse disponible sur : <http://www.larousse.fr>
9. DONADEI FACCHIN. Estelle. *La boîte à outils Méthodes de traitement de problème* (en ligne), disponible sur http://applis.cermav.cnrs.fr/ANGD_qualite_en_chimie/Facchin.pdf consulté le 14/05/2015 à 16h.
10. FEDWEB, *Culture organisationnelle*, Dernière mise à jour le 20/06/2011, Consulté le 25/10/2017 à 19H43 disponible sur :https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_supp_ort/collaborateurs/cultur_organisation
11. FROMAN. Bernard, *L'architecture du système documentaire*, en2012 ; disponible sur : <https://bivi.afnor.org/notice-details/larchitecture-du-systeme-documentaire/1294939> , consulté le 08/06/2018 à 13h51
12. GROUARD. Benoit ; MESTON. Francis, *Les dix clés du changement* in l'entreprise en mouvement ; édition Dunod ; disponible sur <http://www.metapoles.com/docs/dixcles.pdf> consulté le 17/09/2018à 20h09mn.
13. H.Valentine, *la formation une nécessité, pour l'entreprise*, article publier le 11/2013, copyright 2014, disponible sur : <http://formation-actus.fr/la-formation-une-necessite-pour-les-entreprises/>; consulté le 08/12/2017 à 11h02.
14. HALL- 1971- 1979-1984 in MEZIANI. Mustapha, *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales* .thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion ; option : gestion des entreprises, Université A-MIRA Bejaia. Faculté des Sciences Economiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion. Département des Sciences de Gestion. Soutenu le : 20 Mai 2012.p92.

15. <http://www.electro-industries.com/Historique.html>.
16. IEFEDIA, *L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise*, disponible sur : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/03/limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-lentreprise-Yaakoubi-Khelifa.pdf> consulté le 14/11/2017 à 14h.
17. ISO Survey, disponible sur : <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> consulter le 30/11/2017 à 17h45.
18. KARAM KARA Békir, *Algérie-Le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés*, Article publié le dimanche 6 juillet 2014 à 12:34, disponible sur : <http://maghrebemergent.info/actualite/maghrebine/38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau-des-entreprises-n-a-pas-atteint-les-objectifs-fixes.html>, consulté le 30/11/2017 à 10h36.
19. Keira Bachar, *Quelques chiffres autour de l'évolution de la population urbaine en Algérie* ; Publié sur RURAL-M Etudes sur la ville –Réalités Urbaines en Algérie et au Maghreb. le 02 Octobre 2018 lien: <https://ruralm.hypotheses.org/1415>
20. KENZI. Adam, *Baisse à 10% du taux général de l'analphabétisme en Algérie*, disponible sur : <https://www.algeriepatriotique.com/2018/02/05/baisse-a-10-taux-general-de-lanalphabetisme-algerie/>, consulté le 22/11/2018 à 20h43.
21. La gestion des connaissances dans une démarche qualité, disponible sur : <http://www.seequalis.com/la-gestion-de-la-connaissance-dans-une-demarche-qualite/> consulter le 13/12/2017 à 12h04.
22. LAURIN. Alban. *Article sur Les cercles de qualité* (en ligne) Publié le 3 décembre 2007 disponible sur <http://udamoc.over-blog.com/article-14338411.html> consulté le 17/07/2017.
23. MAXICOURS, *Information et communication*, disponible sur : <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204818.html> consulté le 03/06/2018 à 15h45mn.
24. MERRILL. Peter, *Animateur de l'ISO/TC 176/SC 3/WG 15*, Article de l'ISO – International Standards Organisation, disponible sur : <http://www.chabbi.fr/2012/11/implication-et-competences-du-personnel-iso-10018-aide-a-appliquer-iso-9001/> consulter le 15/11/2017 à 12h48.

25. Norme internationale ISO : l'Organisation internationale de normalisation , disponible sur [http:// :www.iso.org](http://www.iso.org), consulté le 06/08/2017, à 11 :38.
26. ORGANISATION INTERNATIONAL DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> consulté le 09/01/2019 à 12h36.
27. PETITE ENTREPRISE.NET, Tout pour l'entrepreneur, *avantage d'une culture orientée performance* », disponible sur: <http://www.petite-entreprise.net/P-1731-81-G1-les-avantages-d-une-culture-d-entreprise-orientee-performance.html> consulté le 12/01/2017 à 21H33.
28. PME Cert , *ISO 10018 aide à appliquer ISO 9001 dans la gestion du personnel*, Article en PDF ,P3 disponible sur : https://www.pme-cert.be/images/documents/AIHE_N197_198.pdf consulter le 24/10/2017 à 14H14.
29. QUALITISO « *Nombre de certificats ISO 9001 et 13485: nouvelle étude ISO* », publier le 23 septembre 2015 disponible sur : <http://www.qualitiso.com/certificats-iso-9001-13485-monde-2014/> , consulté le 30/11/2017 à 21h19.
30. SCRIBD, *Culture d'entreprise et performance d'organisation* P8, Article disponible sur : <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation> consulté le 13/01/2017 à 16H24.
31. THEVENET M., *La culture d'entreprise et l'implication du personnel*, chapitre 8, p.108. Document PDF, disponible sur : <https://fr.scribd.com/doc/122689725/Culture-d-Entreprise-Et-Implication-Du-Personnel> , téléchargé le 12/01/2017.
32. VOYNNET FOURBOUL. Catherine, *culture d'entreprise*, article en PDF, disponible sur : <http://voynnetf.free.fr/grh/grhetudiants/2cculturedentreprisee1.pdf>, Volume 35pages, p28.
33. VOYNNET. Fourboul Catherine , *culture d'entreprise* , article en PDF, disponible sur : <http://voynnetf.free.fr/grh/grhetudiants/2cculturedentreprisee1.pdf>, Volume 35 pages p6.
34. www.goole.org
35. www.iso.org
36. ZEKNOWLEDGE, *Because knowledge is more than information*, disponible sur: http://www.zeknowledge.com/qualiteknowledge_management.htm consulté le 13/12/2017 à 12h11.

Annexes

ANNEXE 01 : L'évolution de la certification ISO 9001 depuis 1993 jusqu'à 2017, à travers le monde : Selon les zones géographiques.

ANNEXE 02 : Guide d'entretien.

ANNEXE 03 : Questionnaire de recherche.

- **Annexes de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP)**

ANNEXE 04 : La politique qualité d'ENAP.

ANNEXE 05 : Cartographies des processus du SMQ d'ENAP.

ANNEXE 06 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ d'ENAP.

ANNEXE 07 : Images des principaux produits commercialisés par ENAP.

- **Annexes de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM)**

ANNEXE 08 : La Politique Qualité d'ENIEM.

ANNEXE 09 : Cartographie des processus du SMQ d'ENIEM et de leurs interactions.

ANNEXE 10 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ d'ENIEM.

ANNEXE 11 : Certification ISO 9001 version 14001 du SME d'ENIEM

ANNEXE 12 : Images des principaux produits commercialisés par ENIEM.

- **Annexes d'Électro-Industries (EI)**

ANNEXE 13 : Politique qualité d'ELECTORO-INDUSTRIES.

ANNEXE 14 : Cartographies des processus d'ENEL.

ANNEXE 15 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ d'ELECTRO-INDUSTRIES.

ANNEXE 16: Images des principaux produits commercialisés par EI.

- **Annexes de Câbleries de Télécommunication d'Algérie (CATEL)**

ANNEXE 17: Démarche qualité de CATEL.

ANNEXE 18 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de CATEL.

ANNEXE 19 : Images des principaux produits commercialisés par de CATEL.

- **Annexes du Groupe Industriel Sidi-Bendehiba (GISB)**

ANNEXE 20 : Politique qualité de GISB.

ANNEXE 21: Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de GISB.

ANNEXE22 : Catalogue des principaux produits commercialisés par GISB.

ANNEXE 01 : L'évolution de la certification ISO 9001 depuis 1993 jusqu'à 2017 à travers le monde : Selon les zones géographiques

Year	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	46571	70364	127348	162700	223298	271846	343641	407674	510349	561766
Africa	1009	1177	1563	2255	2555	3342	4928	4769	3903	4529
Central and South America	140	475	1220	1713	2989	5221	8972	10805	14409	13679
North America	2613	4915	10374	16980	25144	33550	45166	48296	50894	53806
Europe	37779	55400	92611	109961	143674	166255	190247	219173	269648	292878
East Asia and Pacific	4767	7719	19766	27885	42824	54671	81950	109217	155597	177767
Central and South Asia	74	330	1038	1712	2963	3556	5508	6411	6348	9383
Middle East	189	348	776	2194	3149	5251	6870	9003	9550	9724

Year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	497919	660132	773843	896905	951486	980322	1063751	1076525	1009845	1017279
Africa	3769	4865	6763	7441	7446	8534	8435	7667	8164	9674
Central and South America	9303	17016	22498	29382	39354	37458	35549	49260	51685	51459
North America	40185	49962	59663	61436	47600	47896	41947	36632	37530	38586
Europe	242455	320748	377172	414208	431479	455303	500286	530039	459367	469739
East Asia and Pacific	185846	240938	266100	320320	354056	366491	408498	396492	402453	396398
Central and South Asia	9162	13856	27966	44923	50379	44171	44432	37596	33577	32373
Middle East	7199	12747	13681	19195	21172	20469	24604	18839	17069	19050

Year	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL	1022877	1036321	1034180	1105937	1056855
Africa	9816	10143	12154	13378	11210
Central and South America	52466	50165	49509	52094	45541
North America	48579	41459	46938	44252	38218
Europe	458814	453628	439477	451415	387836
East Asia and Pacific	387543	414801	422519	480445	513742
Central and South Asia	44847	44790	40822	41370	39887
Middle East	20812	21335	22761	22983	20421

Source : Conception personnelle élaboré à partir des statistiques ISO survey ; ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Disponible sur <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> Consulter le 09/01/2019 à 17h30.

ANNEXE 02 : Guide d'entretien

1- L'identification de l'entreprise

- a- Nom ou raison sociale de l'entreprise :
- b- CA réalisé en 2016 :
- c- Date de début d'activité :
- d- Téléphone/ Fax/E-mail :
- e- Taille de l'entreprise :
 - Petite entreprise
 - Grande entreprise
 - Moyenne entreprise
 - Groupe d'entreprise
- f- L'effectif total de l'entreprise:
- g- Répartition de l'effectif :
 - Cadres supérieurs/ dirigeants/ moyen :
 - Cadres de Maîtrise :
 - Agents d'exécution :

2- Le Système de management

- a- Activité(s) principale(s):
- b- Activité(s) annexe(s) :
- c- Au sein de l'entreprise, avez-vous mis en place un Système de Management ?
- d- Si OUI, indiquer s'il s'agit d'un
 - SMQ
 - SMS&ST (Système de Management de la Santé et Sécurité au Travail)
 - SME
 - SMI ; préciser lequel : QE, SE, QSE

3- La certification ISO :

- a- Votre entreprise est-elle certifiée ?
Si oui, selon quelle version de norme ?
- b- Quand votre entreprise a-t-elle obtenue sa première certification ?

- c- Votre entreprise a-t-elle fait évoluer son système de management vers la nouvelle version (ISO 9001/2015)?
- d- Pourquoi votre entreprise a-t-elle eu recours à la certification ISO ?
Quels sont les apports de la certification ISO ?
- e- Avez-vous constaté de réels changements générés par le SMQ? Si oui lesquels ?

4- Le manuel de la qualité

- a- Votre entreprise dispose-t-elle d'un manuel de qualité ?
- b- Depuis quand (date de sa diffusion) ?
- c- A quelle fin est-il utilisé ?
- d- Qui peut le consulter ?

5- La boîte à idées/suggestions

- a- Votre entreprise dispose-t-elle de boîtes à idées/suggestions ?
 - Si oui, sont-elles opérationnelles et utilisées?
 - Etaient-elles déjà opérationnelles et utilisées ? Si oui quand ?
 - Si non, pourquoi elles ne sont pas utilisées ?
- b- Les idées proposées par le personnel sont-elles prises en considération ?
Si non, Pourquoi ?
- c- Le personnel reçoit-il des réponses à leurs suggestions ?

6- Les moyens

- a- Votre entreprise met-elle à votre disposition des Equipement de Protection Individuels (EPI), en adéquation avec vos conditions de travail et risques liés au processus de production :
 - Combinaison, blouse,...
 - Casque de protection de la tête
 - Casque antibruit
 - Masque anti-poussière
 - Masque de protection respiratoire,
 - Chaussures ou bottes de sécurité
 - Lunettes de sécurité
 - les gants de manutention...

7- La ligne de partage intellectuelle

- a- Existe-t-il dans votre entreprise une ligne de partage intellectuelle entre :
 - Décideurs/contrôleur de gestion ?
 - Contrôleur de gestion / exécutants?

8- La culture

a- La notion de culture d'entreprise est-elle familière pour vous ?

Si oui, qu'évoque la culture d'entreprise pour vous ?

Si non, pourquoi ne portez-vous pas un intérêt à la culture ?

9- La culture organisationnelle

a- Pouvez-vous nous donner trois termes qui définissent la culture organisationnelle au sein de votre entreprise ?

b- Pour vous, quelles sont les valeurs qui caractérise le plus votre organisme ?

- la satisfaction des clients
- la solidarité et l'engagement
- la confiance envers les employés
- la convivialité et l'esprit d'équipe
- la reconnaissance du travail
- la valorisation des personnes
- la performance
- la responsabilité sociale
- le respect de l'environnement
- l'innovation
- la réactivité
- Autre... (citez)

10- Les mesures/mode de transmission de la culture organisationnelle

a- Quels outils de communication que vous utilisez pour impliquer vos collaborateurs ?

b- Selon vous, quelles sont les mesures/mode de transmission de la culture organisationnelle que doit prendre/ renforcer votre entreprise afin de faciliter sa démarche qualité ?

- La formation
- La communication
- La participation aux résultats / activités / décisions de l'entreprise
- La motivation
- L'évaluation et l'appréciation
- Autres..... (décrivez)

ANNEXE 03 : Questionnaire de recherche

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
DOCTORAT EN ENTREPRISE ET MARCHES



Objet : Questionnaire d'étude doctorale

A/s Lettre d'accompagnement du questionnaire.

Mesdames et Messieurs,

Les fiches d'investigation (questionnaires) ci jointes, ont été constituées dans le cadre de la préparation d'un Doctorat en « Entreprise et marché », sous le thème de recherche **« le système de management de la qualité et culture organisationnelle : cas des entreprises algériennes »**.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en lisant, attentivement, chacune des questions et ce, pour chaque thème. Nous espérons, par ailleurs, votre coopération et intérêt, quant à l'importance et la précision de vos réponses, afin de concrétiser les objectifs et valider les résultats de cette étude, qui permettront d'élargir le champ des connaissances scientifiques dans le domaine étudié.

Aussi, **toutes les informations recueillies resteront confidentielles (questionnaire anonyme)** et ne seront utilisées, exclusivement, qu'à des fins de la recherche scientifique.

Il est important, pour la qualité de notre investigation, que vos réponses reflètent, réellement, la situation telle que vous la vivez. Vos premières réactions sont les meilleures pour ce type d'étude. Dans le cas d'une impossibilité de répondre à une question, vous êtes libre de répondre selon votre propre perception de la situation.

Doctorante :

DAHLAB .Ania

E-mail : dahlab.ania@yahoo.fr

N.B

Prière répondre à toutes les questions pour chacune des rubriques du questionnaire.
Prière compléter la réponse en cochant avec le signe (X) dans la case qui convient.

I- Informations personnelles (Identification)

1- Poste /fonction occupé (e) dans l'entreprise :

2- Genre

Homme ☐	Femme ☐
--------------------------------	--------------------------------

3- Age

Moins de 25 ans ☐	De 26 à moins de 45 ans ☐	Plus de 55 ans ☐
De 25 à moins de 35 ans ☐	De 46 à moins de 55 ans ☐	

4- Niveau académique/diplôme :

Sans diplôme ☐	Licence ☐
Formation professionnelle (diplômante) ☐	Ingénieur/Master ☐
Technicien ☐	Magister ☐
Bac ☐	PGS (Post-Graduation spécialisée) ☐
Technicien supérieur ☐	Doctorat ☐

5- Quel est votre type de contrat avec l'entreprise actuelle ?

Contrat à durée indéterminée/permanent ☐	DAIP ☐
Contrat à durée déterminée/contractuel ☐	

6- Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins d'une année ☐	6 ans et moins de 10 ans ☐	Plus de 20 ans ☐
1 an et moins de 5 ans ☐	11 ans et moins de 20 ans ☐	

II- Le Système de Management de la Qualité (S.M.Q) de votre Entreprise

1- Les motivation(s) de base à la mise en place du S.M.Q. dans votre entreprise sont :(plusieurs réponses sont possibles)

MERCI DE REPONDRE AUX AFFIRMATIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- La réponse aux exigences et attentes des clients et autres parties intéressées (propriétaires, actionnaires...)	☐	☐	☐	☐	☐
2- L'amélioration de la qualité de ses produits et l'intégration des marchés internationaux	☐	☐	☐	☐	☐
3- Le renforcement de l'image de l'entreprise et le ciblage d'une nouvelle clientèle	☐	☐	☐	☐	☐
4- La maîtrise et l'optimisation des processus.	☐	☐	☐	☐	☐
5- La certification de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐

2- Quelle(s) valeur(s) ajoutée(s) et changement(s)organisationnel(s)a apporté le SMQ à votre entreprise :(plusieurs réponses sont possibles)

MERCI DE REPONDRE AUX AFFIRMATIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- L'amélioration du climat de travail	☐	☐	☐	☐	☐
2- Une meilleure stabilité (turnover moins élevé)	☐	☐	☐	☐	☐
3- Une organisation transparente	☐	☐	☐	☐	☐
4- L'utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail	☐	☐	☐	☐	☐
5- Maîtrise de la concurrence (conquérir de nouveaux clients, garder les anciens)	☐	☐	☐	☐	☐

III- La Culture Organisationnelle dans le S.M.Q.

MERCI DE REpondre AUX QUESTIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- L'entreprise vous offre des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches.	☐	☐	☐	☐	☐
2- Le climat de travail existant dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits majeurs, solidarité, enthousiasme, etc...)	☐	☐	☐	☐	☐
3- La polyvalence professionnelle (pratique de plusieurs fonctions par le personnel) est mise en place et encouragée par l'entreprise ?	☐	☐	☐	☐	☐
4- Les informations nécessaires à l'accomplissement de vos activités sont disponibles ?	☐	☐	☐	☐	☐
5- Le système de récompenses directes ou indirectes vous encourage dans vos tâches?	☐	☐	☐	☐	☐
6- Le respect et la reconnaissance du travail de chacun sont encouragés et pratiqués par votre entreprise ?	☐	☐	☐	☐	☐
7- L'entreprise reconnaît vos compétences et vous considère comme un élément essentiel, dans la mise en œuvre du SMQ/ Plan Qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
8- Le syndicat ou les représentants du personnel adhèrent à la démarche qualité de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
9- Le supérieur hiérarchique sollicite et prend en compte vos suggestions	☐	☐	☐	☐	☐
10- Votre supérieur hiérarchique fait preuve d'un transfert de connaissances à ses subordonnées	☐	☐	☐	☐	☐

IV- La transmission/ l'implication de la Culture Organisationnelle dans le S.M.Q.

MERCI DE REpondre AUX QUESTIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- L'entreprise vous offre des possibilités de mettre en pratique vos compétences dans différentes fonctions	☐	☐	☐	☐	☐
2- L'entreprise encourage les initiatives personnelles	☐	☐	☐	☐	☐
3-L'entreprise encourage l'innovation	☐	☐	☐	☐	☐
4-L'entreprise accepte et pratique l'autonomie au travail (partie des tâches exécutées librement)	☐	☐	☐	☐	☐
5-L'entreprise évalue vos performances, objectivement, tout en vous assurant une contrepartie satisfaisante	☐	☐	☐	☐	☐
6- L'entreprise sait mobiliser le personnel pour la maîtrise de ses processus	☐	☐	☐	☐	☐
7- Le niveau de rémunération détermine votre niveau d'engagement, dans le projet qualité de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
8- Vous adhérez pleinement au SMQ de l'entreprise, en vous investissant, sans réserve	☐	☐	☐	☐	☐
9- Vous faites bénéficier à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience	☐	☐	☐	☐	☐
10- Vous déployez vos compétences, par des propositions d'amélioration dépassant le cadre restreint de votre poste	☐	☐	☐	☐	☐

V- La Formation des Ressources Humaines relative au S.M.Q.

MERCI DE REpondre AUX QUESTIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- L'entreprise évalue régulièrement vos compétences et connaissances en vue de vous proposer une formation adéquate.	☐	☐	☐	☐	☐
2- Pour la réussite de la démarche qualité, la formation du personnel est déterminante.	☐	☐	☐	☐	☐
3- L'entreprise assure des formations continues	☐	☐	☐	☐	☐
4- L'entreprise vous encourage à améliorer vos performances	☐	☐	☐	☐	☐
5- L'entreprise sensibilise le personnel afin de le motiver et de l'impliquer dans la démarche qualité	☐	☐	☐	☐	☐
6- Pour améliorer ses performances, l'entreprise vous propose des formations sur le management de la qualité	☐	☐	☐	☐	☐
7- Selon vous, les formations acquises (assurées par l'entreprise) correspondent aux exigences de votre processus ou des services associés	☐	☐	☐	☐	☐
8- Pour déterminer les ressources humaines nécessaires, l'entreprise utilise une «approche par les risques».	☐	☐	☐	☐	☐
9- Des formations portant sur le travail de groupe sont assurées par l'entreprise (cercles de qualité, groupes d'amélioration, groupe d'expression, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
10- L'entreprise ne vous offre pas des possibilités d'application des connaissances acquises en formation.	☐	☐	☐	☐	☐

VI- La Communication-Information dans le S.M.Q.

MERCI DE REPONDRE AUX QUESTIONS CI-DESSOUS PAR L'UNE DES 05 POSSIBILITES PROPOSEES	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1- L'entreprise assure une communication interne (réunions de service régulières, des séances d'information, journal ou intranet...).	☐	☐	☐	☐	☐
2- L'entreprise assure une communication externe (clients, prestataires externes, partie intéressées pertinentes...).	☐	☐	☐	☐	☐
3- La politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
4- La Direction et la Structure de management de la qualité vous fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures)	☐	☐	☐	☐	☐
5- L'entreprise s'appuie sur la communication productive (Brainstorming, méthodes de questionnement,...)	☐	☐	☐	☐	☐
6- L'entreprise favorise la résolution de problèmes par des cadres appartenant à différentes structures (task-force, groupe de résolution de problème, cercles de qualité...).	☐	☐	☐	☐	☐
7- La démarche qualité est ressentie comme un projet collectif partagé par tous les salariés	☐	☐	☐	☐	☐
8- L'entreprise met à la disposition des clients un registre de doléances pour enregistrer leurs remarques ou réclamations	☐	☐	☐	☐	☐
9- L'entreprise dispose d'une structure de veille stratégique pour intégrer les nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité	☐	☐	☐	☐	☐
10- Les processus de communication permettent à l'entreprise et à son personnel de transmettre et recevoir rapidement des informations et identifier les opportunités d'amélioration.	☐	☐	☐	☐	☐

Merci pour votre contribution.

ANNEXE 04 : La politique qualité d'ENAP

ENAP Entreprise Nationale de Peintures- ALGÉRIE	MANUEL QUALITÉ	Edition du
	<u>POLITIQUE QUALITE</u>	Section: Page :

5300 POLITIQUE QUALITE

Notre politique qualité est fondée sur les objectifs de l'amélioration continue de nos produits, services et de notre Système de Management de la Qualité.

Le Système de Management de la Qualité, développé à l'ENAP, conformément aux normes **ISO 9001** versions

2008 est un élément de cette stratégie.

Cette politique qualité se traduit par une mobilisation de toutes les compétences et de toutes les énergies à l'entière satisfaction de nos clients; elle est déclinée en cinq axes:

I- Accroître la satisfaction de nos clients

La confiance de nos clients, acquise de longue date, provient de la qualité de nos produits et des prestations associées. A ce titre, nous veillons sans cesse à la satisfaction et à la fidélisation de nos clients par:

- L'écoute et la communication.
- La détermination et le respect des exigences clients
- La prévention et la satisfaction des besoins implicites.
- La recherche de solutions les plus appropriées aux attentes de nos clients.
- Le conseil et l'assistance technique requis.

II- Assurer la Conformité de nos produits

Notre savoir-faire et professionnalisme reposent sur :

- Le respect des dispositions établies et formalisées garantissant la conformité de nos produits à toutes les étapes du processus.
- L'application des normes et spécifications techniques.
- La veille réglementaire et normative.

III- Maîtriser nos processus de fabrication

La compétitivité et la pérennité de notre entreprise, passent par la maîtrise de nos processus de fabrication :

- Par le savoir-faire et la compétence de notre personnel.
- Par la définition et l'utilisation de méthodes, procédures et moyens appropriés.
- En investissant sur les équipements adéquats,

IV- Valoriser les Ressources Humaines.

La valorisation des ressources humaines passe par:

- l'amélioration continue des compétences
- en formant et en assurant à chacun les perfectionnements nécessaires,
- la motivation du personnel afin d'accroître l'efficacité.
- la définition et la délimitation des responsabilités et autorités de chacun,

V- S'améliorer en continue

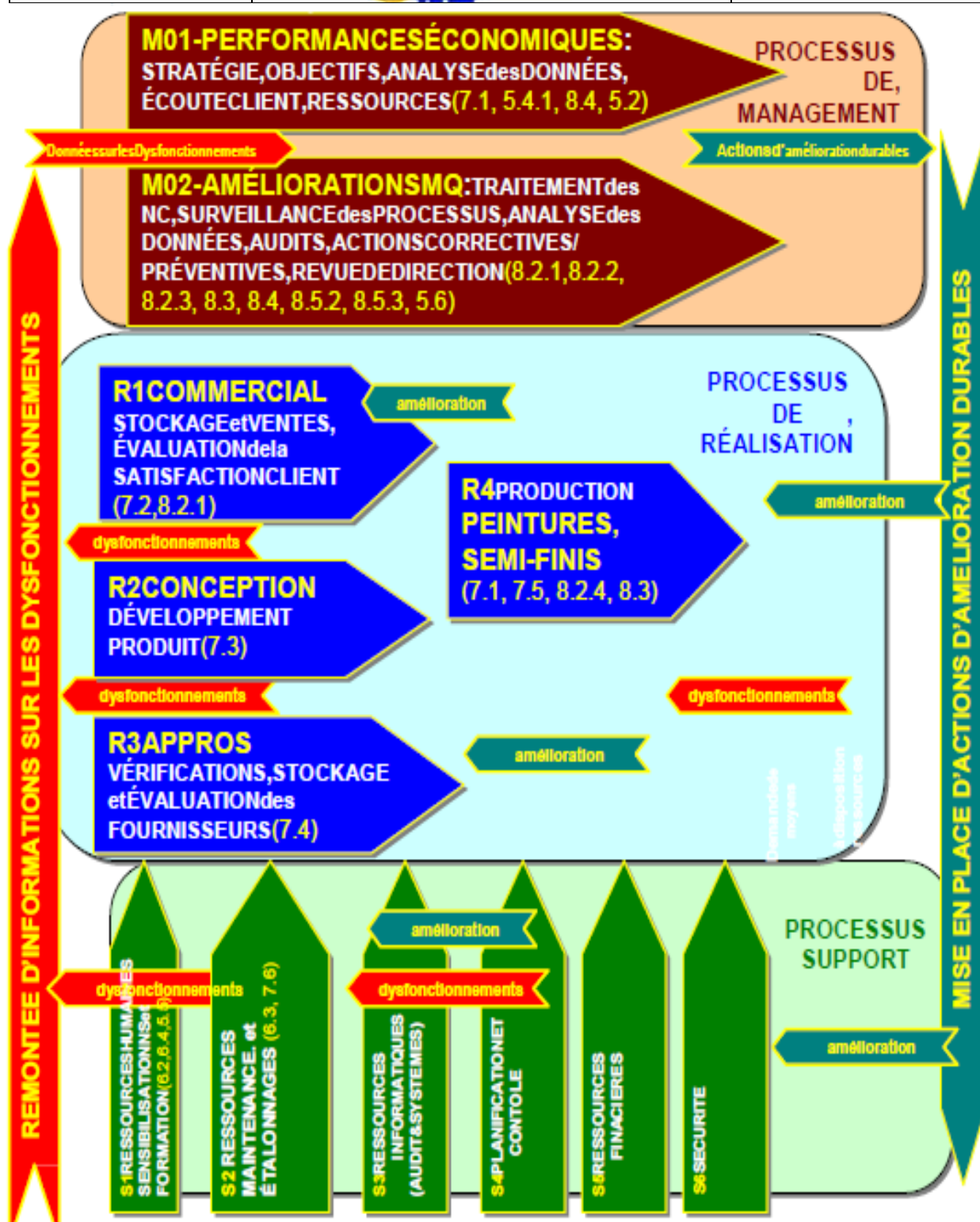
La recherche des causes de non conformité, par rapport aux exigences de qualité, ainsi que leur élimination pour éviter leur renouvellement, doit couvrir une partie des non-conformités observées, partie en constante progression, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Cette politique qualité est revue annuellement en Revue de Direction pour vérifier son adéquation permanente.

Le Président Directeur Général
M. HANI Hocine

ANNEXE 05 : Cartographies des processus du SMQ d'ENAP

ENAP Entreprise Nationale de Peintures- ALGÉRIE	MANUEL QUALITÉ 	Edition du: Section: Page :
--	--	-----------------------------------



Source : Manuel Qualité d'ENAP.

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015

Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE sa

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que

**Entreprise Nationale des Peintures
ENAP**

**BP78 Route Nationale n°05
Lakhdaria-Bouira, Algérie**

**Siège de la Direction Générale (Lakhdaria),
les 4 Complexes (Lakhdaria, Sig, Alger/Oued Smar,
Souk Ahras) et 2 unités (Oran, Alger/Chéraga)**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015
"Système de Management de la Qualité" pour :

**Conception, Fabrication et Commercialisation de peintures bâtiment, industrielle,
carrosserie, vernis, encres, diluants, colles, résines, émulsions et siccatifs.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA18047-22A**.

Numéro du certificat : 15 QMS 5791a

Date de délivrance initiale : 6 juillet 2015

Valable du 10 septembre 2018 jusqu'au 5 juillet 2021

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de
EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat a été octroyé lors de la Commission de Certification du 10 septembre 2018 moyennant
respect du Règlement Général de Vincotte sa.



Au nom de l'organisme de certification:

Eric Louys

Eric Louys

Président de la Commission de Certification





RE CERTIFICATION DE SYSTEME DE MANAGEMENT
SUIVANT ISO 9001 :2015

DECISION DE LA COMMISSION DE CERTIFICATION

L'audit du Système de Management de la **Qualité** de l'organisme **Entreprise Nationale des peintures « ENAP »** suivant les critères de la norme ISO9001v2015, a eu lieu du 08 au 11 Juillet 2018.
La Commission de Certification a pris connaissance le 10 septembre 2018 du rapport n° **RA18047-22A**

Sur base des constatations et recommandations du responsable de l'audit, la Commission de Certification a pris la décision de d'accorder la transition vers la nouvelle version de la norme de référence, les certificats selon les conditions générales en annexe de l'engagement contractuel.

Les certificats octroyés et homologués à la date de la décision prise resteront conditionnellement valables jusqu'au **05 juillet 2021**

Le département certification effectuera le suivi de ce Système de Management certifié en principe durant la période suivante :

Surveillance 1 : **juillet 2019**

Surveillance 2 : **juillet 2020**

Suivant les constatations faites lors des évaluations de suivi, le programme ci-dessus peut être remis à jour.

Pour approbation de la décision prise:

Muriel BARRA
La Présidente de la Commission
de Certification

Mourad BARAKA
Le Senior Auditeur, membre de la Commission
de Certification

Source : documents interne d'ENAP.

ANNEXE 07: Images des principaux produits commercialisés par ENAP

ENAP Entreprise Nationale de Peintures- ALGÉRIE	MANUELQUALITÉ	
		
E N A P	GAMMES	
	Peintures pour le bâtiment	
	Vernis	
	Résines	
	Collage	
	Peintures pour véhicule	



Source : documents interne d'ENAP.

ANNEXE 08 : La Politique Qualité d'ENIEM



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

POLITIQUE QUALITE

L'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise, l'objectif essentiel.

Face aux enjeux économiques, l'**ENIEM** a mis en œuvre et a développé un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008.

Cette politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la **Direction Générale** à :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.

ENGAGEMENTS DE LA DIRECTION :

Pour mettre en œuvre sa politique, la **Direction Générale** de l'**ENIEM** s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies.
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Mener des revues de direction.

NOS OBJECTIFS QUALITE SONT :

- Accroître la satisfaction des clients
- Diversifier les produits
- Améliorer les compétences du personnel
- Réduire les rebuts
- Augmenter la valeur de la production
- Améliorer le chiffre d'affaire.

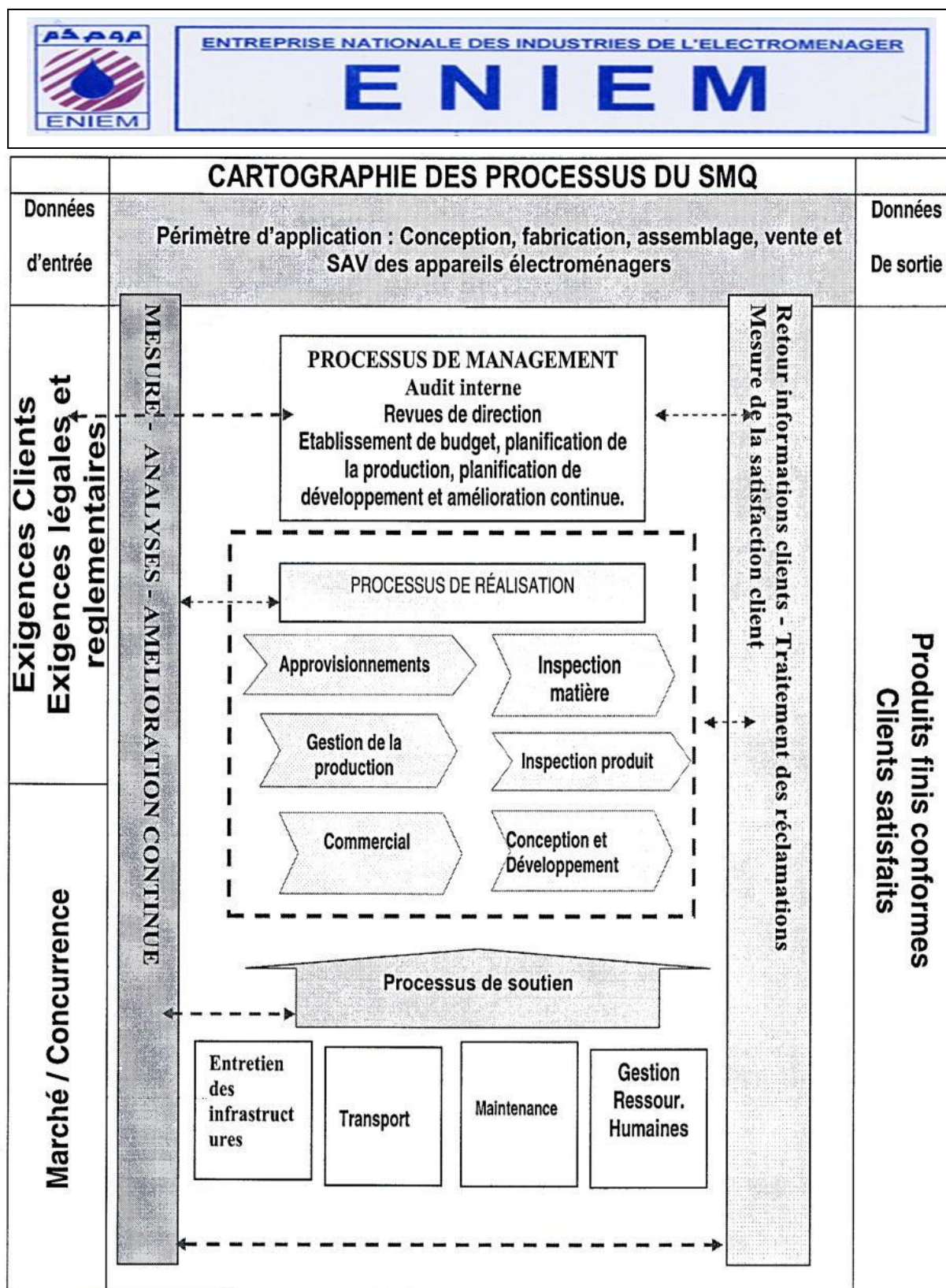
LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUDIAF



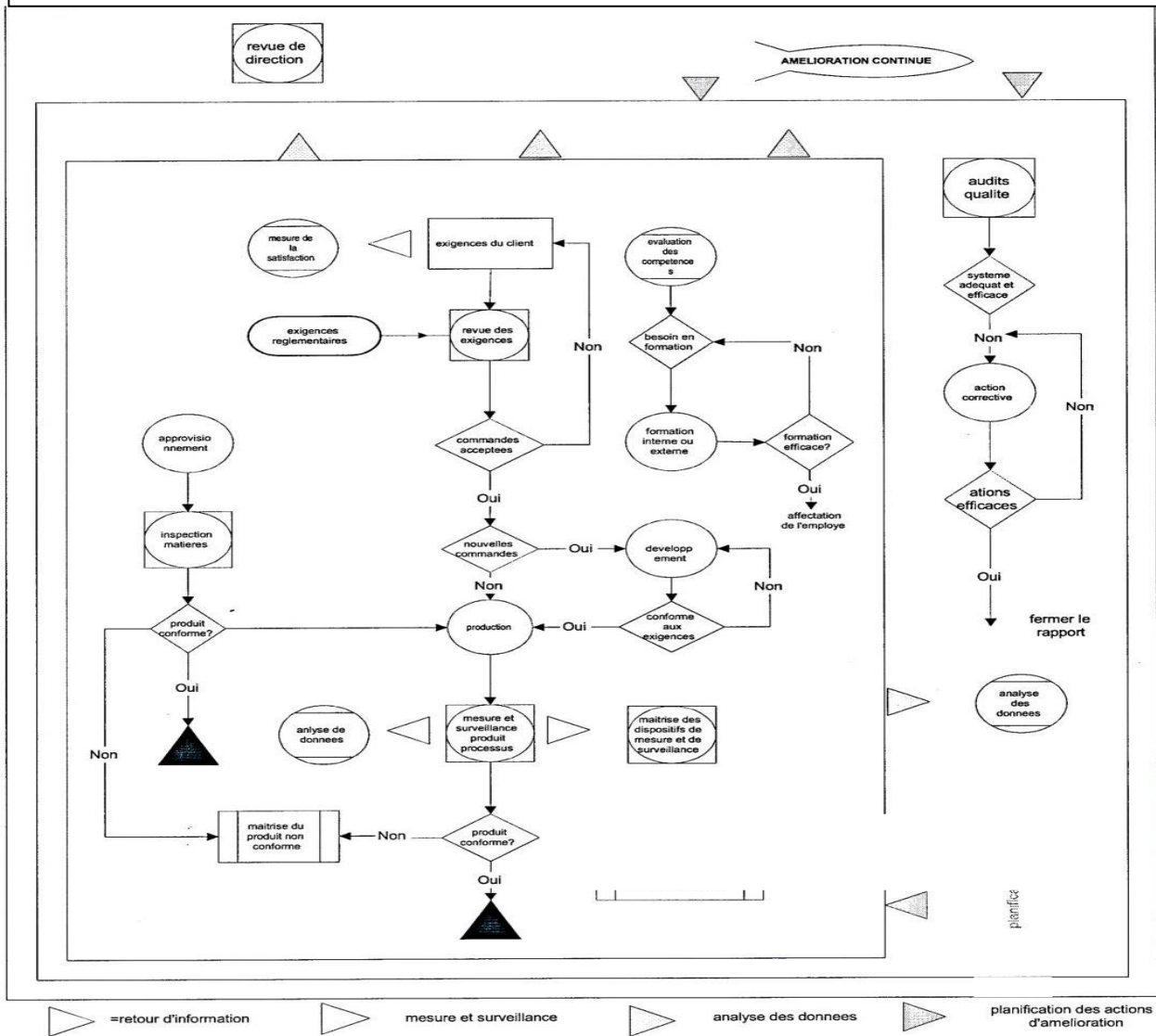
Source : Le Manuel Qualité d'ENIEM.

ANNEXE 09 : Cartographie des processus du SMQ d'ENIEM et de leurs interactions



Source : Le Manuel Qualité d'ENIEM

CARTOGRAPHIE DES INTERACTIONS DES PROCESSUS DU SMQ



Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

ANNEXE 10 : Certification ISO 9001 du SMQ d'ENIEM



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

Autre site : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP 108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Conception, fabrication, assemblage, vente et services après-vente d'appareils électroménagers

Certificat n° :

0087219

Date de certification initiale :

22 décembre 2015

Date de certification :

14 février 2019

Date d'émission du certificat :

14 février 2019

Date d'expiration :

21 décembre 2021



Calin Moldovean

Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PB5, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Puteaux - France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certicate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone.



Source : documents interne d'ENIEM

ANNEXE 11 : Certification ISO 14001 du SME d'ENIEM



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

Autre site : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP 108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Conception, fabrication, assemblage, vente et services après-vente d'appareils électroménagers

Certificat n° :
0087218

Date de certification initiale :
10 novembre 2017

Date de certification :
14 février 2019

Date d'émission du certificat :
14 février 2019

Date d'expiration :
09 novembre 2020



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PB5, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Puteaux - France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone.



Source : documents interne d'ENIEM.

ANNEXE 12 : Images des principaux produits commercialisés par ENIEM

Produits / Services	
ENIEM / Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager	
Produits / Services	
6 trouvée(s),	
Titre	Description
Chauffe-eau à gaz	
Radiateurs à gaz naturel	
Réfrigérateurs domestiques	
Congélateurs domestiques	
Cuisinières domestiques à gaz naturel	
Climatiseurs électriques	
1 - 6 sur 6	



Source : documents interne d'ENIEM.

Annexe 13 : La Politique Qualité d'ELECTORO-INDUSTRIES



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية

EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA

Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA



POLITIQUE QUALITE

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels : Transformateurs de distribution, Moteurs et Alternateurs.

Elle a mis en place un Système de Management de la Qualité selon la Norme ISO 9001 depuis 2004.

Soucieuse de la satisfaction permanente de ses clients et face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, Electro-Industries s'engage à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs à savoir:

- ☞ L'investissement par l'optimisation, la modernisation, le renouvellement et la mise à niveau des équipements de l'outil de production.
- ☞ Le développement du partenariat.
- ☞ L'extension de la gamme de produits.
- ☞ L'élargissement du marché vers l'exportation
- ☞ La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel.
- ☞ L'engagement dans une démarche d'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025.
- ☞ La mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, l'Environnement et la Santé Sécurité au travail.

Nous nous engageons aussi à :

- ☞ Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- ☞ Améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- ☞ Améliorer les compétences du personnel par la formation.
- ☞ Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé.
- ☞ Prévenir la pollution pour préserver l'environnement.
- ☞ Améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir et nous ne pouvons atteindre nos objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement de tout l'encadrement ainsi que de l'ensemble des travailleurs.

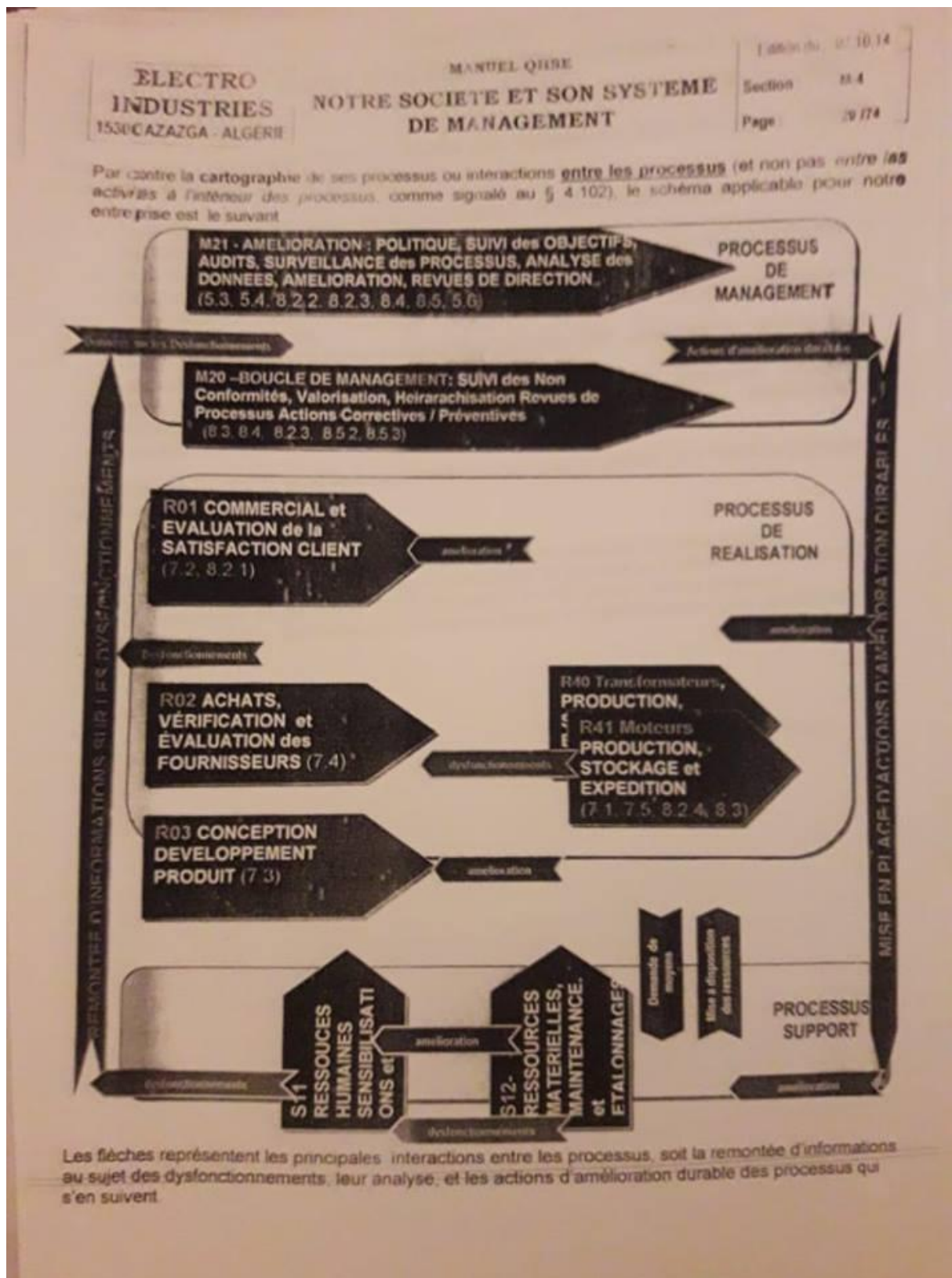
LE DIRECTEUR GENERAL

D. BENTHA



Source : Le Manuel Qualité d'EI.

ANNEXE 14 : Cartographies des processus d'ENEL



Source : Le Manuel Qualité d'EI.

ANNEXE 15 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de EI

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015

Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger - Algérie

Il est certifié que

sis à

Avec sites

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

Electro Industries

**Route Nationale n°12, Azagza
Tizi- Ouzou / Algérie**

Direction Générale et site de production

Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (transformateurs de distribution, moteurs et alternateurs).

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA18068-22A** réalisé le 16 au 19 septembre 2018.

Numéro du certificat : 13 026-22A

Date de délivrance initiale le : 5 août 2013

Date d'expiration du cycle en cours le : 14 septembre 2018

Date de délivrance le : 22 octobre 2018 (Transition)

Ce certificat expire le : 7 août 2019

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:



Muriel BARRA

Présidente de la Commission de Certification



Source : documents interne d'EI.

ANNEXE 16 : Images des principaux produits commercialisés par EI



Transformateurs :

es transformateurs MT/BT fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES Azazga sont destinés à la distribution de l'électricité à basse tension et couvrent une large (...)



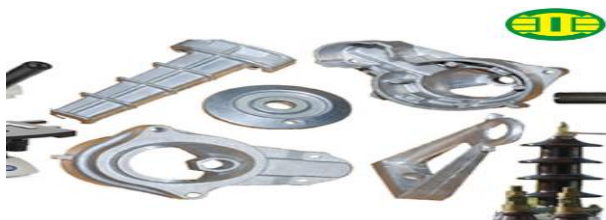
Moteurs électriques :

Les moteurs électriques standard sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses, et monophasé à condensateurs. De construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage (...)



Prestations Techniques :

ELECTRO INDUSTRIES met à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium, (...)



Source : documents interne d'EI.

ANNEXE 17 : Démarche Qualité de CATEL

DÉMARCHE QUALITÉ



Dans un souci de développement, de pérennité et d'adaptation aux exigences du marché, CATEL s'est engagée volontairement dans la mise en place d'un système de management de la qualité structuré pour améliorer les performances de son management et mettre en œuvre une véritable dynamique d'amélioration continue.

Dotée de ce système, CATEL s'oriente en permanence vers la satisfaction de ses clients et l'anticipation de leurs besoins explicites et implicites.

Le déploiement de la démarche qualité est motivé par la volonté de CATEL à démontrer son aptitude à fournir d'une manière régulière un produit conforme aux exigences de ses clients.

Depuis 2003, CATEL est certifiée conformément à la norme ISO 9001 version 2000 puis reconduite en 2010 selon la norme ISO 9001 version 2008. Son certificat est maintenu à l'issu de l'audit de surveillance en janvier 2011.

Afin d'accroître davantage la satisfaction de ses clients et répondre à une clientèle plus exigeante, ses produits en cuivre et en fibre optique sont certifiés par l'organisme français « Label Qualité ».

Consciente de l'importance croissante de l'environnement dans sa stratégie de développement, CATEL s'est engagée dans la mise en place d'une démarche environnementale en vue de sa certification selon la norme ISO 14001.

Source : Le Manuel Qualité de CATEL.

ANNEXE 18 : Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de CATEL



**CERTIFICAT
D'ENREGISTREMENT**

Le Système de Management de :

**CATEL Câbleries de
Télécommunications
d'Algérie**

Site principal : Zone industrielle Oued Smar El Harrach, Alger, Algérie
a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Production et commercialisation de fils et câbles de télécommunication
à conducteurs en cuivre et à fibres optiques; le tout à usage public,
domestique, industriel et spécial.

Certificat n° :
0074889-00

Date de certification initiale :
09 février 2007

Date de certification :
30 avril 2018

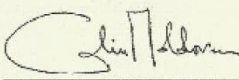
Date d'émission du certificat :
30 avril 2018

Date d'expiration :
08 février 2019



ACCREDITATION
COFRAC
N° 4 0014
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr

CERTIFICATION
DE SYSTÈMES
DE MANAGEMENT



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France, C7, boulevard
Bessières 75017 Paris - France



L'émission de ce certificat implique la responsabilité d'Intertek envers son client conformément aux conditions énoncées dans le contrat. La validité du présent certificat est soumise à la conformité du système de l'organisme au référentiel des exigences du système d'intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à notification@intertek.com ou par téléphone au 01 69 10 10 10. Ce certificat est la propriété d'Intertek, il doit être restitué en cas de demande.

Source : documents interne de CATEL.

CERTIFICATION

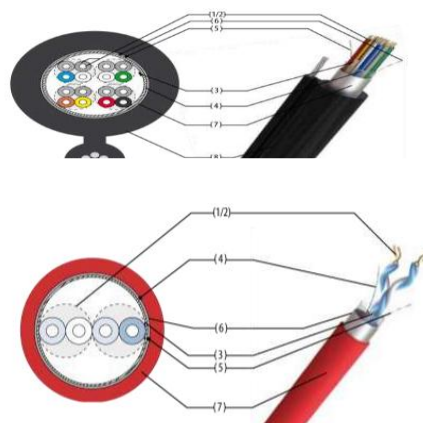


Source : documents interne de CATEL.

ANNEXE 19 : Images des principaux produits commercialisés par de CATEL



Famille de Produits	Référence / Série	Application
Fils & Câbles souples	H03 – H05 – H07 – H05 VV-F	Câblage d'armoires électriques. Alimentation d'appareillages électriques domestiques
Câbles industriels souples	H07RN-F	Alimentation des appareillages mobiles de chantier ou d'ateliers et appareillages produisant de la chaleur. Câbles résistants aux huiles, aux graisses, aux intempéries et aux agressions mécaniques.
Câbles sans halogène LSOH – HFFR	C1 – C2 – CR1 – CR1C1	Câblage des installations électriques recevant du grand public et des édifices à caractère administratif, culturel ou sportif. Câblage des installations électriques des grandes infrastructures, des circuits d'incendie, de secours, de contrôle et dans les applications militaires et industrielles (chimique, nucléaire et raffinerie ...)
Câbles de données & de contrôle	YSL – LIYY – LIYCY H05VV5-F	Destinés à la commande des lignes et installations industrielles.
Câbles d'instrumentation	01 à 27 IP Série en paires, tierces et quarts, blindés avec ou sans feuillard.	Destinés pour transmettre des signaux analogiques ou digitaux dans des process de mesure et de contrôle. Sont employés notamment dans le secteur des hydrocarbures.
Câbles d'énergie solaire		Destinés pour le câblage des systèmes photovoltaïques.
Câbles de manutention	407VV-H06-F	Câble de levage, palans électriques et ponts roulants.
Câbles pour pompes immergées	407VV-H06-F	Câbles pour pompes immergées.
Câbles de téléphonie de campagne	KL5	Assurer les liaisons téléphoniques
Câbles de signalisation	A-2Y(L)2YB2Y – AH(L)HBH – EAP-SP	Assurer les liaisons ferroviaires inter-urbaines



Source : documents interne de CATEL.

ANNEXE 20 : La Politique Qualité de GISB



La Câblerie Algérienne, veille à l'amélioration continue de sa production. Sa production de fil machine, Câbles électriques et Fils électriques, est assurée selon les normes les plus sévères avec un contrôle continu et systématique de conformité.

Cette démarche est le principal pilier de la stratégie de production de la Câblerie Algérienne, Sidi Bendehiba.

Le Système de Management de la Qualité développé et mis en œuvre à la Câblerie Algérienne, conformément à la norme ISO 9001 version 2015, est un élément de cette stratégie.

Cette démarche qualité se traduit par une mobilisation de toutes les compétences et de toutes les énergies pour l'entière satisfaction des exigences de nos clients.

Elle est déclinée en cinq axes :

I- Accroître la satisfaction de nos clients :

La confiance de nos clients provient de la qualité de nos produits et des prestations qui y sont associées. A ce titre, nous veillons sans cesse à les fidéliser et à satisfaire leurs besoins par :

L'écoute et la communication,

La détermination et le respect des exigences clients,

La prévention et la satisfaction des besoins implicites,

La recherche de solutions appropriées à leurs attentes

II- Assurer la Conformité de nos produits :

Notre savoir-faire et notre professionnalisme reposent sur :

Le respect des dispositions établies et formalisées garantissant la conformité de nos produits à toutes les étapes du processus,

L'application des normes et spécifications techniques,

La veille réglementaire et normative.

III- Maîtriser nos processus de réalisation

La compétitivité et la pérennité de notre entreprise, passent par :

La maîtrise de nos processus de réalisation,

Le savoir-faire et la compétence de notre personnel,

La définition et l'utilisation de méthodes, procédures et moyens appropriés,

L'investissement sur des équipements adéquats.

IV- Valoriser les Ressources Humaines :

La valorisation des ressources humaines passe par :

La motivation du personnel afin d'accroître l'efficacité,

La définition et la délimitation des responsabilités et autorités de chacun,

L'amélioration continue des compétences du personnel par la formation et le perfectionnement nécessaires délivré à chacun,

V- S'améliorer en continu :

La recherche et le développement en continue pour être toujours à la hauteur des exigences les plus sévères de nos clients.



Source : Le Manuel Qualité de GISB.

ANNEXE 21: Certification ISO 9001 version 2015 du SMQ de GISB



Source : documents interne de GISB.

ANNEXE 22: Catalogue des principaux produits commercialisés par Le Groupe Industriel Sidi-Bendehiba (GISB)



NOS PRODUITS

homologués par


Notre vaste gamme de câbles certifiée et homologuée s'adapte aux besoins de tous nos clients quelles que soient leurs spécificités. Grâce à une grande capacité, en production, logistique et service après-vente, l'entreprise reste fidèle à ses valeurs et à son image pour pleinement satisfaire ses clients.

CÂBLES BT AERIENS DE DISTRIBUTION ET BRANCHEMENT




TORSADE DE DISTRIBUTION
TORSADE DE BRANCHEMENT

CÂBLES BT DOMESTIQUES

CÂBLES DOMESTIQUES RIGIDES






H07V-U
H07V-R
FR-N05 VV-U
FR-N05 VV-R




A05 VV-R
A05 VV-U

CÂBLES DOMESTIQUES SOUPLES






A03 VHH
H03 VV-F
H03 VV-H2F
H03 VV-H2F



H07V-K

CÂBLES BT INDUSTRIELS






U1000 RO2V
U1000 ARO2V
U1000 RVFV
U1000 ARVFV




U1000 VGV
U1000 SVOV

CONDUCTEURS NU AERIENS






CONDUCTEUR NU EN ALLIAGE D'ALUMINIUM (AAAC)
CONDUCTEUR NU EN ALLIAGE D'ALUMINIUM - ACIER (AACSR)
CONDUCTEUR DE MISE À LA TERRE EN CUIVRE
CONDUCTEUR NU DE DISTRIBUTION D'ÉNERGIE EN CUIVRE

CÂBLES POUR APPLICATIONS FERROVIAIRES




FIL DE CONTACT
CÂBLE FERROVIAIRE

CÂBLES MT & HT ISOLÉS




CÂBLES MOYENNE TENSION UNIPOLAIRE
CÂBLES HAUTE TENSION ISOLÉ

CÂBLES SANS HALOGENES




H07 Z-K
H07ZZ-F

Nous proposons aussi la production de câbles spécifiques pour répondre à vos besoins.

Source : documents interne de GISB.

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire..... I

Liste des figures..... V

Liste des Tableaux..... VIII

Liste des Abréviations et Sigles..... XI

Introduction Générale1

Chapitre I : Conception de la Qualité et substrat théorique du Management de la Qualité 11

Introduction au chapitre I12

Section 1 : Aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise.....14

1. Notions générales sur la qualité14

1.1 Définition de la qualité14

1.2 Les exigences de la qualité.....17

1.2.1 La conformité17

1.2.2 Le prix18

1.2.3 Le délai.....18

1.2.4 Le service après-vente.....18

1.2.5 La sécurité18

1.3 Perception de la qualité19

1.3.1 La qualité ne concerne que le produit19

1.3.2 La qualité signifie le luxe20

1.3.3 Vite et bien fait sont incompatibles20

1.3.4 La qualité ne se mesure pas.....20

1.3.5 La qualité coûte cher.....21

1.4 Les enjeux relatifs à la qualité.....21

1.4.1 Les enjeux stratégiques21

1.4.2 Les enjeux économiques21

1.4.3 Les enjeux humains et sociaux22

1.4.4 Les enjeux technologiques	22
2. Les grands penseurs et évolution du concept de la qualité	22
2.1 Historique de la qualité	22
2.1.1 Le contrôle de la qualité	23
2.1.1.1 Les précurseurs et l'inspection	23
2.1.1.2 Le contrôle.....	23
2.1.1.3 Le client-roi.....	24
2.1.2 L'assurance qualité	24
2.1.2.1 La prévention.....	25
2.1.2.2 La certification.....	25
2.1.3 La qualité totale	25
2.2 Les grands penseurs de la qualité	27
2.2.1 Walter SHEWART : (1891-1967).....	28
2.2.2 Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989).....	29
2.2.3 Edwards DEMING : (1900-1993).....	29
2.2.4 Philip CROSBY : (1926-2001)	31
2.2.5 Joseph JURAN : (1904-2008)	31
2.2.6 Genichi TAGUCHI : (1924- 2012).....	32
2.2.7 Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)	32
3. Les outils de la qualité.....	33
3.1 Le choix des outils.....	34
3.2 Le QQQQCP	34
3.3 Le Brainstorming	35
3.4 Le diagramme « Causes / effets ».....	35
3.5 L'analyse de Pareto	37
3.6 Les cercles qualité.....	38
Section 2 : La logique générale du management de la qualité	40
1. Notion du management de la qualité.....	40
1.1 Principes de management de la qualité	42

2. Chronologie et typologie du management de la qualité.....	44
3. La mise en place du système de management de la qualité.....	47
3.1 L'engagement de la Direction	47
3.2 La réalisation d'un audit-diagnostic qualité.....	48
3.3 La mise en œuvre de la démarche qualité.....	48
3.4 L'amélioration continue	49
Section 03 : Approche processuelle, évaluation et environnement normatif : du système de management de la qualité.....	52
1. Environnement normatif du Système de Management de la Qualité.....	52
1.1 Définition du système de management de la qualité	53
1.2 Les tendances du système de management de la qualité.....	53
1.2.1 Les systèmes traditionnels.....	53
1.2.2 La tendance actuelle : prise en compte du contexte.....	53
1.3 Objectifs et intérêts du Système de management de la qualité.....	56
1.4 La normalisation du système de management de la qualité.....	57
1.4.1 L'Organisation internationale de normalisation (ISO)	58
1.4.1.1 Histoire de L'ISO	58
1.4.1.2 Présentation de l'ISO	59
1.4.2 Présentations générales des normes ISO 9000	60
1.4.2.1 La famille ISO 9000	61
1.4.2.2 Avantages de la normalisation	62
2. L'Approche Processuelle du système de management de la qualité.....	63
2.1 Notion et catégories de processus.....	63
2.2 Le Système de management de la qualité et ses processus selon la norme ISO 9001 65	
3. Evaluer : La performance du système de management qualité	67
3.1 Le suivi par le tableau de bord.....	68
3.2 L'Audit interne.....	69
3.2.1 L'audit système.....	70

3.2.2 L’audit de procédures	70
3.2.3 L’audit processus	70
3.2.4 L’audit produit	71
3.3 L’Audit qualité externe	71
3.3.1 Audit de seconde partie	71
3.3.2 Audit tierce partie	72
3.3.2.1 Audit Initial (année N)	72
3.3.2.2 Audit de surveillance ou de suivi (année N+1 & année N+2)	72
3.3.2.3 Audit de renouvellement ou de ré-certification (année N+3)	72
3.3.2.4 Audit de suivi rapproché (audit supplémentaire)	73
3.3.2.5 Audit complémentaire	73
3.3.2.6 Audit à préavis très court	73
3.4 L’évaluation par le client	74
3.4.1 L’enquête par correspondance	76
3.4.2 L’enquête par téléphone	76
3.4.3 L’interview en face à face	76
<i>Conclusion du chapitre I</i>	<i>79</i>
<i>Chapitre II : La Culture d’Entreprise au service du Management Qualité</i>	<i>81</i>
<i>Introduction au chapitre II</i>	<i>82</i>
<i>Section 01 : Emergence du concept de culture dans le management</i>	<i>84</i>
<i>1. Généralité sur le concept de la culture</i>	<i>84</i>
1.1 Un laconique aperçu sur l’évolution de la culture d’entreprise	85
1.2 Les Approches théoriques de la culture	86
1.3 Notion de culture d’entreprise	88
1.1.1	90
1.4 Les composantes de la culture de l’entreprise au sein de l’organisation	92
1.4.1 Les valeurs	92
1.4.2 Les métiers	92
1.4.3 Les mythes	92
1.4.4 Les Rites	93

1.4.5 Les Tabous	93
1.4.6 Les symboles	93
1.4.7 Les créateurs de l'entreprise ou les Héros.....	93
2. Les sources de la culture d'entreprise	94
2.1 La culture nationale	95
2.1.1 La distance au pouvoir	95
2.1.2 L'évitement de l'incertitude	96
2.1.3 La masculinité/féminité.....	96
2.1.4 L'individualisme/collectivisme	96
2.1.5 L'orientation court terme-long terme.....	97
2.2 La culture de métier	98
2.3 La culture organisationnelle	98
3. Culture d'entreprise : variable d'action du management	99
3.1 L'implication du projet d'entreprise dans la transmission de la culture	99
3.2 La culture, une construction de la nature humaine	100
4. La culture organisationnelle : fondements et modes de transmissions dans l'entreprise	103
4.1 Notion de la culture organisationnelle	103
4.2 Influences de la culture organisationnelle	105
4.2.1 L'histoire	106
4.2.2 La culture professionnelle des travailleurs	106
4.2.3 Le leadership du fondateur	106
4.2.4 La culture nationale et régionale	107
4.3 Les modes de transmission de la culture organisationnelle	107
4.3.1 La Motivation : Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise une condition à la motivation.....	108
4.3.2 Le recrutement : Sélection de personnel conforme à la culture de l'entreprise....	110
4.3.3 La formation : une pratique au service du renforcement de la culture d'entreprise	111
4.3.4 Le système d'évaluation et d'appréciation : Lié avec la culture	112

4.3.5 La Communication : Un outil de diffusion de la culture d'entreprise	112
4.3.5.1 L'identité	113
4.3.5.2 L'intégration.....	113
<i>Section 02 : La culture et la performance managériale de l'organisation.....</i>	<i>117</i>
<i>1. La notion de la performance</i>	<i>117</i>
<i>1.1 Le vocable de performance</i>	<i>117</i>
1.1.1 L'efficacité	118
1.1.2 L'efficience	118
<i>1.2 La mesure de la performance de l'entreprise.....</i>	<i>119</i>
<i>2. La performance d'un système de management et culture.....</i>	<i>120</i>
<i>2.1 Evaluation de la performance du système de management</i>	<i>121</i>
<i>2.2 La relation entre la culture et la performance</i>	<i>122</i>
<i>3. Les limites de la culture d'entreprise et la notion du choc culturel</i>	<i>125</i>
<i>3.1 Limite de validité d'une culture.....</i>	<i>125</i>
3.1.1 Le nombrilisme	126
3.1.2 Le frein au changement.....	126
3.1.3 L'intuition ou la méthode.....	126
<i>3.2 La notion du choc culturel</i>	<i>127</i>
<i>Section 03 : Démarche qualité intégrant la variable culturelle : place de la culture organisationnelle dans le SMQ.....</i>	<i>130</i>
<i>1. Culture organisationnelle dans le contexte qualité.....</i>	<i>130</i>
<i>1.1 Place et rôle de la culture dans le Système Management Qualité/SMQ</i>	<i>130</i>
<i>1.2 Les valeurs culturelles dans une entreprise de qualité.....</i>	<i>132</i>
<i>1.3 Types de culture d'organisation.....</i>	<i>133</i>
1.3.1 La culture d'innovation.....	133
1.3.2 La culture orientée tâche	134
1.3.3 La culture bureaucratique.....	134
1.3.4 La culture de compétition/confrontation.....	135
<i>1.4 Impact de la mise en place du SMQ sur la culture d'entreprise.....</i>	<i>135</i>

2. Changement culturelle et qualité.....	136
2.1 Approche de changement.....	138
2.1.1 Approche séquentielle.....	138
2.1.2 Approche transversale.....	138
2.2 La nécessité du changement culturelle	139
2.3 Les dix clés du changement.....	139
2.4 Les changements apportés par la mise en place du SMQ.....	141
3. Le management participatif.....	142
3.1 Définition du management participatif	142
3.2 Principes du management participatif	143
3.3 Délégation et participation dans le SMQ.....	145
3.3.1 L'intérêt de la délégation dans le SMQ	145
3.3.2 L'intérêt de la participation dans le management qualité	146
Conclusion du chapitre II.....	149
Chapitre III : Conditions Structurelles/Opérationnelles, modes de mobilisation de la Culture dans le SMQ Et Aperçu de ce diptyque au sein des Entreprises Algériennes	152
Introduction au chapitre III	153
Section 01 : Les conditions structurelle de transmission/implication d'une culture organisationnelle dans le SMQ.....	155
1. Implication de la culture dans le SMQ.....	155
1.1 Notion de l'implication au travail	156
1.1.1 Les facteurs culturels	157
1.1.2 Les facteurs individuels	157
1.1.3 Les facteurs organisationnels	157
1.2 L'implication au travail facteur indispensable à la norme ISO.....	158
1.2.1 Ressources Humaines et système de management de la qualité/SMQ	158
1.2.1.1 L'approche classique et l'approche qualité : des ressources humaines	158
1.2.1.2 Description de la fonction RH dans l'ISO	160
1.2.2 L'importance de l'implication du personnel dans le management qualité	161

1.3	Une culture de qualité oui, mais pas sans l'engagement de direction.....	163
2.	<i>Les Processus d'implication de culture dans le SMQ</i>	165
3.	<i>Domaines d'implication de la culture dans le SMQ</i>	170
3.1	L'importance de la culture dans l'amélioration continue.....	170
3.2	L'implication de la culture dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat	171
3.3	Flexibilité au travail	171
3.4	L'implication de la culture dans le SMQ via la communication.....	172
3.5	L'implication de la culture dans le SMQ via la formation.....	173
	<i>Section 2 : Conditions opérationnelles d'implication de la culture dans un SMQ et leurs modes de mobilisation</i>	174
1.	<i>Condition opérationnelle d'implication de la culture dans un SMQ (Nos hypothèses)</i> 174	
1.1	Transmission de la culture dans le management qualité à travers la formation 174	
1.1.1	Notion de formation dans ISO.....	175
1.1.2	La nécessité de la formation.....	176
1.1.3	Les démarches de formation.....	177
1.1.3.1	La démarche ascendante	177
1.1.3.2	La démarche descendante	177
1.1.3.3	La démarche interactive	178
1.1.4	Place de la formation dans le SMQ à travers le PDCA	178
1.2	Transmission de la culture dans le management qualité à travers la communication-information	182
1.2.1	La communication-information et qualité.....	183
1.2.2	Types de communication-information liés au déploiement de la qualité	187
1.2.2.1	Techniques de communication-information ascendantes	187
1.2.2.2	Techniques de communication-information descendantes	188
1.2.2.3	Techniques de communication-information groupales.....	188

1.2.3	Intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le SMQ.....	188
2.	<i>Mode de mobilisation opérationnelle.....</i>	190
2.1	Approche organisationnelle	191
2.1.1	Caractéristique de l'approche organisationnelle.....	192
2.1.2	La nécessité de l'organisation dans le management qualité de l'entreprise.....	194
2.2	Approche basée sur les connaissances et compétences.....	195
2.2.1	Approche connaissances et qualité	195
2.2.1.1	Notion de la gestion des connaissances (Knowldge Management).....	195
2.2.1.2	Mode de transfert de connaissances	197
2.2.1.3	Démarche qualité et la gestion des connaissances (Knowledge Management)	199
2.2.2	Gestion des compétences et qualité	202
2.2.2.1	Notion de la Gestion de la compétence dans ISO	202
2.2.2.2	Les composantes de la compétence	205
2.2.2.3	Pratiques de compétences dans un SMQ	206
	<i>Section 3 : un laconique aperçu sur la qualité et la culture dans le contexte algérien</i>	210
1.	<i>Présentation rétrospective de l'Algérie</i>	210
2.	<i>La promotion de la qualité dans le contexte algérien</i>	214
2.1	Le programme national de mise à niveau des entreprises	214
2.2	La création de l'institut Algérien de Normalisation (IANOR)	217
2.3	L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)	218
3.	<i>L'évolution de la certification ISO et apport de la culture dans son essor</i>	220
3.1	L'évolution de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 dans le monde.	221
3.2	L'évolution de la certification ISO 9001 en Algérie	225
3.3	Les valeurs culturelles des entreprises algériennes : clé pour la réussite de la démarche qualité.....	228
	<i>Conclusion du chapitre III</i>	232

<i>Chapitre IV : Analyse Empirique de la relation du diptyque Système Management Qualité et Culture Organisationnelle : Cas des Entreprises Algériennes (ENAP, ENIEM, ENEL, CATEL, GISB)</i>	<i>235</i>
<i>Introduction au chapitre IV.....</i>	<i>236</i>
<i>Section 1 : Conception, champ de l'étude et présentation des 5 entreprises étudiées</i>	<i>237</i>
<i>1. Conception de l'étude de cas</i>	<i>237</i>
<i>1.1 Sources et Méthodes de collecte et d'analyse de données.....</i>	<i>237</i>
1.1.1 Sources intermédiaires/secondaires :	237
1.1.2 Source fondamentale/principale :	237
<i>1.2 Outils statistiques utilisés pour l'analyse de données collectées via les questionnaires</i>	<i>239</i>
<i>2. Description du champ de l'étude</i>	<i>239</i>
<i>2.1 Méthode d'échantillonnage utilisée.....</i>	<i>240</i>
<i>2.2 Raisons et caractéristique du champ de l'étude</i>	<i>240</i>
2.2.1 Raisons du choix de l'étude.....	240
2.2.2 Caractéristique du champ de l'étude :	241
<i>2.3 Les limites de l'étude</i>	<i>242</i>
<i>2.4 L'échantillon de l'étude.....</i>	<i>243</i>
<i>3. Présentation des 5 entreprises étudiées.....</i>	<i>244</i>
<i>3.1 Présentation de l'entreprise ENAP</i>	<i>244</i>
3.1.1 Historique et évolution de la certification SMQ de l'entreprise.....	244
3.1.2 Objet social et champ d'activité	245
3.1.3 L'organigramme de l'ENAP	246
<i>3.2 Présentation de l'entreprise ENIEM</i>	<i>247</i>
3.2.1 Historique et évolution de la certification SMQ de l'entreprise.....	247
3.2.2 Objet social et champ d'activité	249
3.2.3 L'organisation générale de l'entreprise.....	250
<i>3.3 Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....</i>	<i>252</i>
3.3.1 Histoire et évolution de la certification SMQ de l'entreprise	252

3.3.2	Objet social et champ d'activité d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	254
3.3.2.1	Les moteurs :	254
3.3.2.2	Les Transformateurs :	254
3.3.3	Organigramme d'EI	255
3.4	Présentation de l'entreprise CATEL	256
3.4.1	Histoire et évolution de la certification SMQ de l'entreprise CATEL	256
3.4.2	Objet social et champ d'activité	257
3.4.3	Organigramme de CATEL	258
3.5	Présentation de l'entreprise GISB	259
3.5.1	Histoire de GISB.....	259
3.5.2	Objet social et champ d'activité	260
3.5.3	Organigramme de GISB.....	260
Section 02 : Analyse statistique des données collectées dans le cadre de l'étude de cas		263
1.	Analyse uni-variée des informations personnelles et sociodémographiques	263
1.1	Répartition de l'échantillon selon le Genre :	263
1.2	Répartition des individus selon l'âge	264
1.3	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	265
1.4	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise.....	269
1.5	Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise ...	270
2.	Analyse des informations concernant le SMQ et la culture organisationnelle dans l'entreprise.....	271
2.1	Analyse des informations concernant le SMQ.....	271
2.1.1	Analyse des informations concernant les Motivations de base à la mise en place du SMQ dans l'entreprise	272
2.1.1.1	Test de fiabilité des questions	272
2.1.1.2	Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la motivation de mise en place d'un SMQ	272
2.1.2	Analyse des informations concernant les types de changements organisationnels apportés par le SMQ.....	274
2.1.2.1	Test de fiabilité des questions	274

2.1.2.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant le changement (s) organisationnel (s) a apporté le SMQ à l'entreprise	274
2.2 Analyse des informations concernant le type culture dans le SMQ	275
2.2.1 Test de fiabilité des questions.....	275
2.2.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant le type de culture dans le SMQ.....	275
2.3 Analyse des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ	281
2.3.1 Test de fiabilité des questions.....	281
2.3.2 Analyse descriptive des informations concernant implication/transmission de la culture dans le SMQ	281
3. Analyse des informations concernant la formation et la communication-information (Nos Hypothèses).....	287
3.1 Analyse des résultats du questionnaire concernant la formation des RH aux principes du SMQ	287
3.1.1 Teste de fiabilité des questions.....	287
3.1.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la formation des RH aux principes du SMQ	288
3.2 Analyse des résultats du questionnaire concernant la communication-information dans le SMQ.....	294
3.2.1 Test de fiabilité	294
3.2.2 Analyse des résultats du questionnaire concernant la communication-information dans le SMQ.....	294
Section 03 : Modélisation économétrique, analyse et discussion des résultats obtenus	302
1. Corrélation des items avec les dimensions.....	302
1.1 Corrélation de la dimension 1/Motivations de base de mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ avec ses item.....	303
1.2 Corrélation de la dimension2/ les types de changements organisationnels apportés par la mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ avec ses items	304

1.3	Corrélation concernant la dimension 3/ le type de culture existante dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items	305
1.4	Corrélation concernant la dimension4/ l'implication de la culture dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items	307
1.5	Corrélation dimension 5/ la formation des RH aux principes du système de management de la qualité/SMQ avec ces items	308
1.6	Corrélation de la dimension 6 / communication-information dans le système de management de la qualité/SMQ et ses items	309
2.	<i>Corrélation entre les six dimensions de l'étude</i>	<i>311</i>
3.	<i>La modélisation économétrique de la relation entre la transmission de la culture dans le SMQ et la formation, communication-information</i>	<i>312</i>
3.1	Modèle pour tester les relations entre les variables dépendantes et indépendantes.....	313
3.2	Test de signification des coefficients estimés (Test d'hypothèses)	316
3.2.1	Test de la première hypothèse : l'effet de la formation des RH relative au SMQ sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ :.....	316
3.2.2	Test de la deuxième hypothèse : l'effet de la communication-information dans le SMQ sur la transmission/implication de la culture organisationnelle dans le SMQ.....	317
3.3	Discussion des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas.....	319
3.3.1	Discussion de l'Aspects de la formation et implication de la culture dans le SMQ 320	
3.3.2	Discussion des Aspects des modes de communication-information et implication de la culture organisationnelle dans le SMQ	321
	<i>Conclusion du chapitre IV :</i>	<i>324</i>
	<i>Conclusion Générale</i>	<i>326</i>
	<i>Bibliographie</i>	<i>334</i>
	<i>Annexes</i>	<i>359</i>
	<i>Tables des matières.....</i>	<i>394</i>

Résumé

Dans le contexte actuel où la concurrence mondiale est exacerbée, la **qualité** au sein des entreprises est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et de développement. D'où, l'impérieuse nécessité pour les entreprises est de mettre en place, au minimum, un système de management de la qualité conforme aux standards ISO 9000 et, idéalement, développer une démarche qualité intégrante aussi bien les composantes formalisables des normes (exigences ISO 9001) que les composantes non formalisables (**culture** et **leadership**). Actuellement, les entreprises algériennes n'accordent pas un intérêt probant aux domaines d'activités tels que la **gestion des connaissances et des compétences**, la **culture d'entreprise**, les styles de leadership, le management stratégique, etc. Or, toutes les études [Martin 92] [Laudoyer 93] [Marechal 95] confirment que les principales causes d'échec des démarches qualité proviennent d'une mauvaise gestion ou de la non-prise en compte de ces facteurs.

Notre recherche introduit la nécessité de combiner la **culture organisationnelle** avec les objectifs du **système de management de la qualité**, à travers des **conditions et modes d'implication** indiquant le passage d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Ces méthodes ont été confrontées à la réalité de cinq entreprises algériennes ayant en commun un système de management qualité (SMQ) certifié, ce qui nous a permis d'obtenir un échantillon homogène. Pour étayer notre étude, nous avons opéré une série d'entretiens avec les responsables qualité des différentes entreprises concernées, appuyée par un questionnaire traité avec des logiciels de statistiques IBM SPSS ; XL-STAT et EXEL, en vue de tester nos hypothèses.

Enfin, à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies, de nos investigations opérationnelles, nous sommes parvenus à des résultats confirmant nos hypothèses. En outre, les résultats de nos enquêtes ont prouvés que les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), de la formation du personnel, de la nature des pratiques de la culture et de la communication et information. Par ailleurs, nos recherches ont démontré que la culture organisationnelle est indispensable à une entreprise, car c'est une source de performances et de progrès et elle crée une dynamique d'amélioration continue. Notons que le système de management de la qualité, tel qu'il est mis en œuvre par les cinq entreprises étudiées, parvient à générer de meilleures performances et assure, pour certaines, leurs compétitivités, voire leurs survies.

MOTS CLES : Qualité, Démarche Qualité, Système Management Qualité, ISO9000, Culture organisationnelle, Gestion des connaissances et compétences, Amélioration Continue, Performance, Entreprises industrielles algériennes

Abstract

In the current context where global competition is exacerbated, quality within companies has become an imperative for competitiveness, sustainability and development. Hence, the imperative need for companies to set up, at a minimum, a quality management system in accordance with ISO 9000 standards and, ideally, develop a quality approach that integrates both the components of standards (ISO 9001 requirements) that can be formalized and the those cannot (culture and leadership). Currently, Algerian companies are not convincingly interested in areas of activity such as knowledge and skills management, corporate culture, leadership styles, strategic management, etc. However, all studies [Martin 92] [Laudoyer 93][Marechal 95] confirm that the main causes of failure of quality approaches are due to poor management or failure in taking these factors into account.

Our research introduces the necessity of combining organizational culture with the objectives of quality management system, through conditions and modes of involvement indicating the transition from passive-reactive to proactive-dynamic management. These methods were confronted with the reality of five Algerian companies that share a certified quality management system (QMS), which allowed us to obtain a homogeneous sample.

To support our study, we conducted a series of interviews with the quality managers of the companies involved, supported by a survey treated using statistics softwares, such as: IBM SPSS21; XL-STAT and EXEL, in order to test our hypotheses.

Finally, through the analysis and interpretation of the data collected and our operational investigations, we have obtained results that confirm our assumptions. In addition, the results of our investigations have shown that the conditions for the involvement of organizational culture in the QMS clearly depend on (highly correlated) the training of staff, the nature of cultural practices and communication and information. Moreover, our research has shown that organizational culture is essential to companies, because it is a source of performance and progress as it creates a dynamic environment for continuous improvement.

It is noteworthy that the quality management system, as implemented by the five companies studied, manages to generate better performance and ensures, for some, their competitiveness and even their survival.

KEYWORDS : Quality, Quality Approach, Quality Management System, ISO9000, Organizational Culture, Knowledge and

ملخص

في السياق الحالي حيث تتفاقم المنافسة العالمية، أصبحت الجودة داخل الشركات عاملاً حتمياً للقدرة التنافسية والاستدامة والتنمية. وعليه، فإن الضرورة الحتمية هي أن تقوم الشركات على الأقل بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO 9000 ، ومن الناحية المثالية، تطوير منهج جودة يدمج المكونات المعيارية للمعايير (متطلبات ISO 9001) والمكونات غير القابلة للتخصيص (الثقافة والقيادة). حالياً، لا تعطي الشركات الجزائرية اهتماماً كبيراً لمجالات الأنشطة مثل إدارة المعرفة والمهارات وثقافة الشركات وأساليب القيادة والإدارة الاستراتيجية وغيرها. ومع ذلك، فإن جميع الدراسات [Martin 92] [Laudoyer 93] [Marechal 95] تؤكد أن الأسباب الرئيسية لفشل نهج الجودة ترجع إلى سوء الإدارة أو من عدم أخذ هذه العوامل بالحسبان.

يعرض بحثنا ضرورة دمج الثقافة التنظيمية مع أهداف نظام إدارة الجودة، من خلال شروط وطرق المشاركة التي تشير إلى التحول من الإدارة التفاعلية السلبية إلى الإدارة المرنة الاستباقية. وقد واجهت هذه الأساليب حقيقة وجود خمس شركات جزائرية تشترك في نظام إدارة جودة معتمد (QMS)، مما سمح لنا بالحصول على عينة متجانسة لدعم دراستنا، حيث أجرينا سلسلة من المقابلات مع مديري الجودة في الشركات المعنية، مدعوماً باستبيان عولج باستعمال عدد من برامج الإحصائيات مثل: IBM SPSS ، XL-STAT و EXEL ، لاختبار فرضياتنا.

وأخيراً، من خلال تحليل وتفسير البيانات التي جمعت وكذا تحقيقاتنا التنفيذية، وصلنا إلى نتائج تؤكد فرضياتنا، كما بينت هذه النتائج أن شروط إشراك الثقافة التنظيمية في نظام إدارة الجودة تعتمد بوضوح (ارتباط عالي) على تدريب الموظفين وطبيعة ممارسات الثقافة والاتصال والإعلام. هذا وأظهر بحثنا أيضاً أن الثقافة التنظيمية ضرورية وأساسية لكل شركة، لأنها مصدر للأداء والتقدم وتجعل فيها حركة التحسين المستمر. خرياً بالتنبيه أن نظام إدارة الجودة كما طبقته الشركات الخمس المدروسة قادر على جعل أداء أفضل كما يضمن لبعض منها قدرتها التنافسية أو حتى بقائها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، نهج الجودة، نظام إدارة الجودة، ISO9000، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة والمهارات، التحسين المستمر، الأداء، الشركات الصناعية الجزائرية (GISB/CATEL/EI/ENIEM/ ENAP) .