



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économique, commerciale et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Management

Thème

**Les changements induits par l'adoption d'un Système de
management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015**

Cas de la SARL laiterie Soummam

Réalisé par :

DAHMANI Lamia

DERMEL Wezna

Encadré par :

M^{me} HAMITOUCHE Fairouze

Soutenu devant le jury composé de :

Président : Dr AOUDIA. L

Encadreur : Mme HAMITOUCHE. F

Examineur : Mr MEKLAT. A

2022/2023

Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon Dieu le tout-puissant de nous avoir donné santé, force et patience pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier, tout particulièrement, notre encadreur, Mme HAMITOUCHE Fairouze, qui nous a offert l'opportunité de travailler avec elle et qui nous a guidés le long de la réalisation de ce travail. Nous tenons à vous remercier, grandement, de nous avoir fait partager votre expérience et votre savoir.

Nous exprimons nos gratitude à tout le personnel de l'entreprise SARL laiterie Soummam, en particulier Mr YOUNES Fares, responsable management qualité, qui nous a encadrés tout au long de la période de notre stage et Mr BENHAMOUCHE Safy, pour ses précieux conseils et son aide.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos proches qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

La vie sèmes sur nos chemins plusieurs obstacles ont surmonté, mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire.

Je remercie :

Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, ma mère que j'adore.

A l'épaule solide, l'oreille attentive compréhensive et la personne la plus digne de mon estime et mon respect, mon cher père.

A mes chers frères : Yanis et Smail.

A toute ma famille et mes amies.

A ma chère binôme Lamia.

Wezna

Dédicace

Au nom de dieu clément et miséricordieux

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents pour qui je témoigne mon immense respect, ma profonde gratitude et reconnaissance pour tous ce qu'ils ont faits pour moi et leurs sacrifices pour ma réussite,

Je prie dieu de les protéger.

Mes chers frères

Toute ma famille et toutes mes amies

Ma chère binôme Wezna.

Lamia

Liste des abréviations

SMQ : Système de Management de la Qualité.

ISO : International Organization for Standardization, (Organisation Internationale de Normalisation).

PDCA : Plan, Do, Check, Act.

MSP : Maîtrise Statistique des Processus.

QRQC : Quick Response Quality Control.

QQOQCCP: Qui? Quoi? Où? Quand? Comment ? Combien ? Pour quoi ?

KJ : Kawakita Jiro, le diagramme des affinités.

ASQC : Association Américaine pour la Maîtrise de la Qualité.

AFCIG : Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité.

JUSE : Union Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs.

QC : Contrôle de la Qualité.

TQM : Management Totale de Qualité.

CNQ : Coût de Non Qualité.

ACQ : Amélioration Continue de la Qualité.

Www : world wide web.

SARL : Société à Responsabilité limitée.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

S & ST : Santé et la Sécurité du Travail.

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure N°1 : Les sept principes de management de la qualité..... | 31 |
| Figure N°2 : Roue de Deming..... | 40 |
| Figure N°3 : Modèle de Diagramme d'Ishikawa..... | 44 |
| Figure N°4 : Exemple sur le Diagramme de Pareto..... | 46 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau N°01 : Type des processus..... | 33 |
| Tableau N°02 : Les phases du Brainstorming..... | 41 |
| Tableau N°03 : L'évolution du capital social..... | 68 |
| Tableau N°04 : Les traits du changement stratégique..... | 75 |
| Tableau N°05 : Les traits du changement organisationnel..... | 77 |
| Tableau N°06 : Les traits du changement culturel..... | 78 |
| Tableau N°07 : Les traits du changement technologique..... | 79 |
| Tableau N°08 : Les traits du changement stratégique..... | 80 |
| Tableau N°09 : Les traits du changement organisationnel..... | 81 |
| Tableau N°10 : Les traits du changement culturel..... | 82 |
| Tableau N°11 : Les traits du changement technologique..... | 83 |
| Tableau N°12 : Synthèse des aspects des changements détectés..... | 87 |

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Introduction au système de management de la qualité

Section 01 : Historique du management de la qualité 5

Section 02 : Définition de concepts clés liés au SMQ..... 8

Section 03 : Synthèse des référentiels de SMQ..... 21

Chapitre II: Les fondements du système de management de la qualité

Section 01 : Les principes du Management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015..... 31

Section 02 : Les étapes et outils d'adoption d'un SMQ..... 35

Section 03 : Système de management de la qualité et notion de changement 50

Chapitre III: Cas pratique

Section 01 : Présentation de l'entreprise « SARL laiterie Soummam » 66

Section 02 : Description du système de management de la qualité adopté..... 71

Section 03 : Recensement et discussion des changements liés au SMQ adopté..... 75

Conclusion générale 90

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction générale

L'ouverture au libre-échange a accru la concurrence et l'exigence des clients. La qualité est devenue un aspect essentiel dans la vie des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

Le système de management de la qualité -SMQ-est un dispositif qui permet à une entreprise, de gérer ses processus ou ses activités de sorte que ses produits ou services répondent de la meilleure façon qui soit aux objectifs qu'elle s'est fixée.

Vue l'importance de la qualité, des démarches de certification sont de plus en plus engagées, et ce à l'aide d'un ensemble de normes du SMQ qui se basent sur un ensemble de principes et certains outils et étapes dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise.

Le changement qui accompagne la quête de la qualité devient alors une partie intégrante de la vie des entreprises, industrielles ou de service, et un thème central pour les chercheurs en sciences de gestion et dans d'autres spécialités. Cela dit, bien que ce changement est devenu l'une des premières préoccupations de toute entreprise qui veut assurer sa continuité et sa pérennité dans le temps, sa gestion est d'autant plus difficile à maîtriser. En effet, l'une des raisons qui explique la complexité de manager le changement c'est que ce dernier se manifeste au sein de l'entreprise sous diverses formes, à l'exemple des changements organisationnel, culturel, stratégique et technologique. D'autres facteurs pourraient également expliquer la délicatesse de la conduite du changement, notamment sa confrontation à la résistance affichée à son égard. Ainsi, gérer le changement revient à gérer la résistance au changement.

Notre objectif à travers la rédaction de ce mémoire est de recenser concrètement les différents changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise. Nous avons opté pour l'entreprise SARL laiterie Soummam car en plus d'être l'une des entreprises pionnières dans le secteur agroalimentaire, c'est avant tout une entreprise engagée dans la démarche qualité puisque sa première certification date de 2008 et depuis cette entreprise a renouvelé sa certification six fois.

C'est dans ce contexte que nous avons formulé notre question de départ comme suit :

« Quels sont les principaux changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, plus particulièrement au sein de la SARL laiterie Soummam ? »

Des questions secondaires découlent de notre question principale. Elles sont formulées comme suit :

1. Quelle est la nature des changements liés à l'adoption d'un SMQ ?
2. Quelle est la place des acteurs de l'entreprise dans la démarche d'adoption d'un SMQ ? et comment réagissent-ils aux différents changements induits par la certification ?

Ainsi, afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations nous avons retenu les hypothèses suivantes :

H1) Comme pour tout autre entreprise, l'adoption du SMQ au sein de la SARL Laiterie Soummam induit des changements d'ordre stratégique, culturel, organisationnel et technologique.

H2) L'implication des collaborateurs, internes et externes, de l'entreprise SARL laiterie Soummam facilite le processus d'adoption du SMQ et atténue les résistances aux changements.

La structure de notre mémoire est scindée en deux parties complémentaires, une partie théorique et une partie pratique.

Le premier chapitre est une introduction au système de management de la qualité, à travers son origine, sa définition et celles des concepts clés qui lui sont liés au SMQ, et ses différents référentiels.

Le deuxième chapitre se concentrera sur les fondements du système de management de la qualité, à savoir ses principes, les différentes étapes nécessaires à son adoption et ses principaux outils. Sera également abordée la notion de changement, plus particulièrement les changements liés au SMQ.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise SARL laiterie Soummam, à la description du SMQ qu'elle a adopté, et au recensement des changements. C'est au terme de ce chapitre que nous répondrons aux questions posées au départ et nous nous positionnerons vis-à-vis de nos hypothèses.

Chapitre I

Introduction au système de management de la qualité

Introduction

Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial.

Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes et qu'il fonctionne comme prévu.

Système de management de la qualité garantit la cohérence et l'amélioration des pratiques de travail, incluant produits et services. Il est fondé sur des normes qui spécifient une procédure destinée à optimiser la gestion de la qualité. La norme ISO 9001, la plus importante norme internationale dans ce domaine, fournit un cadre de référence pour l'implémentation d'un SMQ.

Les organisations optent pour la mise en place d'un système de management de la qualité afin d'améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et pour fournir des produits et services conformes.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre théorique du système de management de la qualité. Il comporte trois sections dans lesquelles nous nous intéresserons d'abord au concept de qualité à travers son origine, ensuite nous procéderons à sa définition et aux concepts clés liés au SMQ, et enfin nous présenterons les différents référentiels du management de la qualité.

Section 01 : Historique du management de la qualité

Nous verrons dans cette section comment le management de la qualité est né aux Etats-Unis et s'est développé au Japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier. ¹

En 1924, la direction technique des Bell Telephone Laboratories met au point un département d'assurance qualité dont le but était d'optimiser la production des usines en veillant à satisfaire les besoins des consommateurs. Aucune autre société au monde n'avait alors un département de ce genre. Ce département réunit une équipe d'ingénieurs dont Walter Shewhart, Joseph Juran, Edwards Deming et Kaoru Ishikawa, des noms restés célèbres.

L'industrie était sous l'influence des théories de Taylor, l'inventeur de la division du travail, qui considérait le contrôle de la qualité comme une activité spécifique aux opérationnelles indépendante des opérations de conception et de production. Shewhart a montré au contraire que ces opérations réagissent constamment les unes sur les autres et que, pour cette raison, le contrôle traditionnel de la qualité ne pouvait pas améliorer la qualité. Shewhart a créé une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant leurs causes.

Dès 1930, grâce aux méthodes de Shewhart, la production de l'usine de Hawthorne avait fait des progrès considérables, en diminuant les coûts des contrôles et des réparations, et en augmentant les volumes de production. L'année suivante, Shewhart énonce une théorie de management révolutionnaire publié dans un ouvrage de 500 pages intitulé *Economic Control Quality Manufactured products* qui n'a jamais été traduit en français.

En 1936, sur l'invitation de Deming, Shewhart à donner une série de conférences à la Graduate School du Ministère de l'Agriculture des Etats-Unis, où il enseignait les mathématiques. Le texte de ces conférences a été regroupé dans un ouvrage célèbre édité en 1939 sous le titre *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (les fondements de la maîtrise de la qualité)*. Cet ouvrage a servi de base aux séminaires sur la maîtrise de la qualité que Deming et Juran ont donnés au Japon à partir de juillet 1950. ²

Après la dernière guerre mondiale, les théories avancées par Shewhart connaissent un certain déclin, la demande de produits manufacturés était si grande que les industriels

¹ GOGUE, J.M., *Management de la qualité*, Edition ECONOMICA., 2001, P 9

² GOGUE, J.M., *Traité de la qualité*, Edition ECONOMICA., 2000, P 55.

américains cherchaient à produire la plus grande quantité possible, sans se soucier de la qualité.

Néanmoins, des ingénieurs de *Bell telephone laboratories* et d'autres qui avaient travaillé suivant la même théorie dans des usines d'armement fondèrent en 1947 une association nommée *American Society for Quality Control (ASQC)* ou l'Association Américaine pour la Maîtrise de la Qualité qui a joué plus tard un rôle important dans l'expansion du management de la qualité. Il est utile de noter que pendant ce temps, en France, le professeur Georges Darmois, fondateur de l'institut de Statistique de l'Université de Paris a tenté de convertir quelques chefs d'entreprise à la philosophie de Shewhart.

En 1957, des élèves de Darmois fondèrent *l'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIG)* qui eut un rôle comparable à celui de l'association américaine.

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, l'Etat-Major japonais avait réuni un comité scientifique chargé de mettre au point des méthodes d'amélioration de la productivité et de la qualité, dans les usines d'armement. La direction de ce comité est confiée à un ingénieur nommé Kenichi Koyanagi. En mai 1946, Koyanagi et les anciens membres du comité fondent une association de recherche pour le management de la qualité, la *Japanese Union of Scientists and Engineers (Union Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs) (JUSE)*.

Invité par la JUSE, William DEMING entame, en 1950, une série de séminaires destinés aux plus hauts responsables de l'industrie japonaise, Pendant ce temps, la JUSE lance une revue mensuelle intitulé *Hinshitsu Kanri* (contrôle statistique de la qualité). Le premier directeur de la publication est Masao Goto (qui sera plus tard ministre de la justice dans le gouvernement Nakasone). Cette revue, qui existe encore aujourd'hui, est un excellent moyen de diffusion des méthodes statistiques de la JUSE dans l'industrie japonaise. Son tirage est d'environ cent mille exemplaires.

En octobre 1950, la JUSE édite un livre inspiré des travaux de Deming. C'est dans ces conditions que le conseil d'administration de la JUSE décide de fonder en 1951 un prix national en reconnaissance de ses services appelé, le « *Deming Prize* » ou « prix de Deming » connu aujourd'hui dans le monde entier comme la plus haute distinction concernant le management.

En juillet 1954, Juran est invité à son tour par la JUSE à donner des conférences sur le *Quality Control* (contrôle de la qualité). Après avoir commencé sa carrière en 1925 au département d'assurance qualité de l'usine de Hawthorne. Juran est consultant aux Etats-Unis.

Il est connu au titre rédacteur en chef d'une encyclopédie de 1.500 pages intitulée *Quality Control Handbook*, éditée pour la première fois en 1951. Ses conférences ont un succès retentissant. Pendant quatre ans, la JUSE a mis l'accent sur les méthodes statistiques, mais le contrôle de la qualité passe alors pour une science plus difficile qu'elle ne l'est vraiment. Juran aide les ingénieurs de la JUSE à définir des méthodes accessibles à un plus grand nombre.

Kaoru Ishikawa pense à l'ultime étape de la maîtrise de la qualité dans les entreprises : la formation des ouvriers. Jamais jusqu'à ce jour, dans aucun pays, la direction d'une entreprise n'a donné aux ouvriers la possibilité de participer au management. C'est un projet difficile qui risque d'échapper au contrôle des dirigeants. Il pense qu'il faut confier la formation des ouvriers à la hiérarchie elle-même et donner à celle-ci une aide permanente. C'est précisément le but d'une nouvelle revue mensuelle qui sera éditée par la JUSE sous le titre *Gemba to QC* (le contrôle de la qualité chez les contremaîtres).

Kaoru Ishikawa (2001) est connu aussi comme étant l'initiateur des cercles de qualité, selon lui :

« Le cercle de qualité est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier ou dans un bureau. Dans le cadre un management intégré de la qualité de la société, ce groupe effectue le contrôle de la qualité et diverses améliorations sur son lieu de travail. Pour cela, les membres du groupe s'instruisent, se stimulent mutuellement de façon permanente et élèvent le niveau de formation de tous les membres de l'atelier ou du bureau ».

Aujourd'hui, le management de la qualité s'enseigne dans le monde entier, particulièrement dans les pays en développement, comme la Chine et l'Inde et la JUSE continue d'organiser des séminaires internationaux très prisés.

Section 02 : Définition de concepts clés liés au SMQ

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou de services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel de compétitivité pour les entreprises.

2-1/ Définition de la qualité

La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client. Telle est la définition la plus simple de la qualité, un produit ou un service est de la « qualité » si le client est satisfait après son utilisation.

L'AFNOR définit le concept de qualité totale comme une politique de mobilisation des énergies ... De ce fait la qualité totale devient une stratégie de management de l'entreprise. La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue par l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes.

L'organisation internationale de standardisation ISO définit la qualité comme étant « un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ».³

D'après S. SHOGI et al⁴, la qualité se définit en quatre niveaux :

* **Au niveau du client** : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. La qualité d'un produit s'analyse en divers éléments : les multiples caractéristiques techniques, esthétique, la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité...), la sécurité, l'ergonomie, le respect des délais, la documentation de l'emploi et de maintenance, l'information sur les produits et l'entreprise.

* **Au niveau de la production** : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

³ LAUDOYER, GUY, « la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P23.

⁴ SHOGI. SHIBA. GRAHAM. WALDEN. DAVID, "4 révolution du management de la qualité totale "Edition Dunod, Paris, 1998, P.109.

Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes, ou pour la société dans son ensemble (coût sociétal).

* **Au niveau de l'entreprise ou de l'organisme** : la qualité consiste à la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer

- L'efficacité de son fonctionnement.
- La qualité de ses produits et services.
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs.

* **Au niveau de la société** : En générale, la qualité d'une entreprise (qui est à la qualité de sa politique ou de son projet); tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, des valeurs...), et à la partager au mieux entre les parties prenantes (clients, employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale⁵.

Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus : s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre donc diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

Ils existent d'autres définitions de la qualité :

- Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail ».⁶
- Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie la réalisation de la production demandée.
- Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « COQ : Coûts d'Obtention de la Qualité »

⁵ SEDDIKI. Abdallah, « management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P.22.

⁶ KAORU ISHIKAWA « La gestion de la qualité » Edition Dunod, Paris 2002, P 5.

2-2/ Les aspects de la qualité

Pour bien comprendre la notion qualité, il est essentiel de faire apparaître certains de ses aspects essentiels :

2-2-1/ La Politique qualité

De la politique qualité découlent les objectifs qualités

« Ce sont les orientation et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit »⁷.

De manière générale, la politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est une des composantes. La politique qualité permet de traduire les attentes et besoins des clients et la stratégie correspondante de l'organisation tout en prenant compte de la culture de l'organisation, ses marchés et son secteur.

2-2-2/ La qualité totale :

On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés.

Opter pour la qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle.

Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches :

- **Une approche systémique** : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes.
- **Une approche statistique** : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

La qualité totale ou management total de qualité (TQM) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute

⁷ DORBES.H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME » 2005, p1.

l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

Elle peut aussi être définie comme : « une méthode de gestion pour aboutir à l'excellence opérationnelle. C'est un système basé sur le respect des concepts fondamentaux et l'éthique de l'organisme, ayant une action permanente centrée sur la satisfaction du client et le développement du personnel par son implication »⁸.

Pour Jacques Chové (2010) : la qualité totale est un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société⁹.

2-2-3/ La non-qualité (mesure/couts)

On ne peut pas parler de qualité sans gérer la non-qualité, sinon nous obtiendrons des surcoûts, qui vont diminuer la compétitivité des produits. Dans un sens plus large, la non-qualité est le « contraire » de la qualité.

La non-qualité, c'est l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. La non-qualité correspond aux produits non conformes retirés de la production sur les lignes de conditionnement. Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité.

Comment identifier la non-qualité ?

- Sur base du relevé de la production, l'identification et quantification la non-qualité ;
- Les scinder par cause, par machine, par nombre, poids, rebuts, réparations, par coûts ;
- Par équipe de production ne voir par personne ;
- Réaliser un Pareto sur base de coût et un autre par pièces ou poids suivant vos produits
- Recherchez et analyser les causes de dysfonctionnements ;
- La non-qualité crée des conflits et freine la progression de l'entreprise ;

⁸ Alphonse CARLIER, Op.cit., p66.

⁹ Roger ERNOUL, « *le grand livre de la qualité* », édition AFNOR, France, 2010, p10.

- La non qualité représente en coût, la catégorie la plus importante dans une société
- Elle avoisine entre 10 et 20% du chiffre d'affaire. Le gisement de gain est immense.

2-2-4/ Les coûts de la qualité et de la non-qualité

- **Les coûts de la qualité :**

Ce sont des coûts qui permettent de retrouver un niveau de qualité conforme au niveau recherché par l'entreprise et aux exigences des clients, ils permettent à l'entreprise de détecter les problèmes de non-conformité à la qualité, et de mettre en place les directives d'améliorations ou les actions correctives nécessaires à l'obtention de la qualité souhaitée.

***Coût de détection :**

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits ou du service aux exigences de la qualité¹⁰.

Exemple :

- Les audits qualité ;
- Enquêtes de satisfaction.

***Coût de prévention :**

Concernant les investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances c'est-à-dire pour financer les actions menées au niveau des causes des anomalies.

Exemple :

- Gestion de la démarche qualité.
- Formation du personnel.
- Entretien des locaux.

¹⁰ NF EN ISO 9001 : 2000 « système de management qualité exigences », 2^{ème} édition, 2000

- **Les coûts de non qualité (CNQ) :**

Les coûts du non qualité sont des coûts occasionnés pour assurer le niveau de qualité défini (politique qualité). Ils concernent aussi les pertes subies lorsque la qualité n'est pas obtenue. (Coûts liés aux défauts), certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance, comme la perte de la clientèle.

Les CNQ prennent en compte les coûts des défaillances (internes ou externes) :

***Les coûts de défaillances internes :**

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise. Exemple :

- Accidents du travail ;
- Temps perdu à gérer les non conformités ;
- Équipement en panne ;
- Réparation.

***Les coûts de défaillances externes :**

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise.

Exemple :

- Retard dans le rendu des résultats ;
- Rappels de résultats ;
- Réclamation.

2-2-5/ La relation clients fournisseurs

Le concept de client/fournisseur doit être étendu à toute l'entreprise, à chaque personne, chaque service, chaque département. Si on considère que chacun suit intimement une logique

d'amélioration, chaque personne formée à la relation client fournisseur peut alors se poser, dans son activité, des questions du type :

➤ **En tant que fournisseur :**

Qui sont mes clients ? Quels sont réellement leurs besoins et leurs attentes ?

➤ **En tant que client :**

Qui sont mes fournisseurs internes ? Quels sont réellement leurs besoins et leurs attentes ?

Dans la logique TQM, la satisfaction du client est la force motrice de l'organisation. Le client est jugé de la qualité. C'est-à-dire que l'organisation tout entière doit être orientée vers le client, et proche de lui. Et d'anticiper les besoins qu'il n'a peut-être même pas encore exprimés.

Dans l'approche traditionnelle, l'entreprise est plutôt dans une logique de confrontation avec ses fournisseurs. Par contre dans l'approche TQM, l'entreprise tend à réduire le nombre de ses fournisseurs et à entretenir avec eux des relations de partenariats à long terme, pour pouvoir bénéficier des réductions des prix, d'être prioritaire par rapport aux autres clients par exemple dans l'obtention des produits qui sont rares ou limités...etc.

2-3/ Définition du management de la qualité

C'est l'ensemble des activités de la fonction de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre tels que la planification, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.

2-4/ Eléments clés du management de la qualité

2-4-1/ Planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités.

2-4-2/ Maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

2-4-3/ Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité»¹¹

2-4-4/ Le contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »¹².

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable¹³.

2-5/ Le système de management de la qualité**2-5-1/ Définition d'un système**

Ensemble organisé de principes coordonnés de façon à former un tout scientifique ou un corps de doctrine.

2-5-2/ Définition du SMQ

Le système management de la qualité est un : « ensemble d'éléments corrèles ou interactifs permettant d'établir une politique et atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un

¹¹ GUY LAUDOYER, La certification ISO 9000 un moteur de la qualité » ; édition d'organisation, 2000, p208

¹² STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « *management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 6ème Edition, Paris, 2008, p.410.

¹³ « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, p.9.

organisme en matière de qualité¹⁴ »

Celui-ci a plusieurs définitions relatives a plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner parmi eux :

- Selon DORBES.H. (2005), le système de management de la qualité est : « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité»¹⁵
- Selon la norme ISO 9001 : un système management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaire à la maitrise et a l'amélioration de divers processus d'une organisation, qui génèrent 'amélioration continue de ses résultats et de ses performances ».

*Le système de management de la qualité est un élément de système de management de l'organisation qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualités, pour satisfaire selon le cas, les besoins, attentes ou exigences de parties intéressés.

Les objectifs qualités viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tel que ceux liés à la croissance, au finalement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

Les outils utilisés pour évaluer l'efficacité d'un système de management de la qualité sont les suivant :

***Tableau de bord :** Un tableau de bord est une représentation synthétique d'indicateurs clés. Le responsable peut ainsi appréhender visuellement la situation d'une entité et prendre rapidement des décisions.

Il est conçu pour piloter la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et suivre la réalisation des objectifs.

¹⁴ NF EN ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

¹⁵ BORBES, H, (2005). « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise12, p 1.

Il part donc de la stratégie, il la décline en objectifs ; il retient des indicateurs de performance associés aux objectifs. Il est régulièrement alimenté par des données tirées du système d'information et retraitées qui permettent de suivre l'évolution des indicateurs.

***L'audit interne :** L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant d'une fonction en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace pour atteindre les objectifs. Donc l'audit interne donne toujours des indications sur la maîtrise de la qualité et permet d'engager des actions de progrès utiles et partagées.

***La mesure de la satisfaction client :**

Connaître l'opinion du client sur l'entreprise et ses services est une voie essentielle ; c'est l'occasion pour l'entreprise « d'ouvrir la fenêtre » et effectivement de se donner l'opportunité de travailler avec un autre matériel que les traditionnels rapports internes.

Une fois les attentes connues, il est important de savoir comment les clients, dans leur vécu, perçoivent les produits et services qui leur sont délivrés.

*** l'audit externe –la certification :**

La certification se traduit en final par un audit qualité externe. Un organisme de certification extérieur, choisi par l'entreprise va entreprendre une analyse de système de management de la qualité et délivrer un certificat de conformité au référentiel. Cette phase finale pour réussir aura bien entendu fait l'objet d'une préparation et d'une vérification approfondie à l'aide des outils définis précédemment.

2-6/ Présentation de l'ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation ou ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Elle a été créée en 1947 à Genève qui a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées norme ISO. Elles sont utiles pour tous les types d'organisations industrielles et commerciales, les

gouvernements, les agences de régulation, les professionnels de l'évaluation de la conformité, les fournisseurs et les acheteurs de produits et services dans les secteurs public et privé¹⁶.

Les avantages des normes ISO est de produire des normes internationales permet de garantir la circulation de produits sécuritaires et de qualité sur le marché mondial. Les normes aident aussi les entreprises à optimiser leur méthodologie de production, tout en garantissant la sécurité de leurs employés.

L'objectif est donc de permettre aux représentants de tous les secteurs de booster leur productivité et d'accéder à des plateformes d'échanges mondiaux. Il s'agit aussi d'assurer au consommateur que les produits qu'il utilise sont de bonne qualité et sans danger pour lui.

2-7/ Les normes ISO

La norme la plus célèbre mondialement c'est l'ISO 9000 qui désigne un certain nombre de norme liée à la qualité et adapté dans de nombreuses entreprises internationales. Pour L'ISO « une norme est un document établi par consensus et agréé par un organisme reconnu qui fournit par des usages commun et répétées de lignes directrices ou des caractéristiques par des activités ou leurs résultats garantissant un rang d'ordre idéal dans un conteste donnée ». (ISO 9000)¹⁷.

Les normes ISO aident les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à réduire leurs coûts, accroître leur productivité et accéder à de nouveaux marchés.

- **Les types de normes :**

On distingue quatre grands types de normes :

- Les normes fondamentales : intéressent à la terminologie, les symboles, la métrologie.
- Les normes d'essais : qui concerne les méthodes d'analyse et qui mesurent les caractéristiques.
- Les normes de spécifications : s'intéressent aux caractéristiques d'un produit ou d'un service, les degrés de performance à atteindre et l'aptitude à l'emploi.

¹⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation.

¹⁷ Organisation Internationale de Normalisation. ISO 9000. Visité le (28/04/2023).

-Les normes d'organisation : concernent la description d'une fonction dans l'entreprise, d'un mode de fonctionnement.

2-8/ La certification :

La certification est une sorte d'organisation impartiale indépendante et accréditée qui garantit par écrit que l'organisation, le processus, le service, le produit ou les compétences professionnelles répondent aux exigences spécifiées dans la norme. La certification est une démarche volontaire et gage de confiance : pour une entreprise, elle garantit à ses clients que ses produits et/ou services et/ou son système de management sont conformes aux normes.

Selon l'AFNOR, la certification qualité se définit comme une garantie fournie par un organisme qualifié et indépendant qui tend à prouver que les produits/services présentent régulièrement certaines qualités spécifiques, qui sont produites par des cahiers des charges ou des normes officielles¹⁸.

2-9/ La normalisation

La normalisation a pour objet de fournir des documents de références contenant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant des produits, bien et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux. Il faut savoir que la norme constitue un outil sans lequel nos sociétés extrêmement sophistiquées ne sauraient fonctionner¹⁹.

De nos jours la normalisation, ne s'intéresse pas qu'à fixer des moyens pour réaliser des produits, mais tend à fixer des objectifs à atteindre, sans préjuger de la méthode employée, laissant le soin aux entreprises d'innover et de trouver des moyens techniques adéquats. Naturellement toute norme fait l'objet d'un suivi afin d'évaluer sa pertinence et de détecter le moment où il conviendra de la réviser pour l'adapter aux nouveaux besoins identifiés.

Les normes ne sont ni des règles ni des lois. Mais il existe des situations où les normes deviennent obligatoires. Exemple : Les normes portant sur les installations électriques, les jouets pour enfants, les appareils à pression (bouteilles de gaz, compresseurs, etc.) sont obligatoires.

¹⁸ <https://www.imavocats.fr/actualites/18/index.htm>. Visité le (30/04/2023).

¹⁹ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Normalisation.php?id=1. Visité le (02/05/2023).

2-10/ L'AFNOR

Créée en 1926, AFNOR est une association régie par la loi de 1901, composée de près de 2500 entreprises adhérentes. Sa mission est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application.

Reconnue par les pouvoirs publics qui ont confié au Ministère chargé de l'industrie un rôle de coordination interministérielle et de contrôle AFNOR est le noyau central du système français de normalisation. Rassemblant autour d'elle tous les grands acteurs socio-économiques, elle est à l'écoute de leurs besoins et collabore étroitement avec les 25 bureaux de normalisation et autres instances professionnelles. Elle développe une collection de normes répondant à leurs objectifs stratégiques.

Société de service, AFNOR a développé, pour les entreprises en particulier, une gamme de prestations qui de la diffusion des normes à la certification en passant par la formation permet de façon concrète l'insertion de la norme dans le développement des entreprises.

AFNOR a individualisé au sein de filiales ses activités commerciales et concurrentielles avec la création d'AFNOR Certification et d'AFNOR Compétences dans le domaine de la formation. AFNOR est représentée sur l'ensemble du territoire français et à l'étranger.²⁰

²⁰ www.afnor.org. Consulté le 15/05/2023

Section 03 : Synthèse des référentiels de SMQ

Cette section est consacrée à la présentation de différents référentiels du système de management de la qualité.

3-1/ Norme ISO 9001

ISO 9001 est la plus connue des normes ISO pour la qualité

***Définition ISO 9001 :**

Cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. La norme ISO 9001 s'adresse à tous les organismes, quelles que soient leur taille et leur secteur d'activité. Elle fait partie de la série des normes ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004).²¹

La norme ISO 9001 a été publiée pour la première fois en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000 (et a intégré la notion de processus d'amélioration), les suivantes ont eu lieu en 2008 et enfin, en 2015.

La norme ISO 9001 est un texte qui regroupe les critères qui déterminent la qualité de l'organisation d'une entreprise. Autrement dit, c'est une norme pour savoir si une entreprise pratique efficacement un management de la qualité.

C'est également une certification qui prouve que l'organisation d'une entreprise est de qualité. En d'autres termes, cette certification reconnaît le management de la qualité d'une entreprise.

Selon cette norme, deux éléments principaux permettent d'évaluer la qualité de l'organisation d'une entreprise :

*sa capacité à produire des biens ou des services de façon régulière, d'une part.

*sa capacité à produire des biens ou des services qui satisfont pleinement les clients, d'autre part.

²¹ <https://infonet.fr>. Consulté le 15/05/2023

*** Les exigences de la norme ISO 9001 :**

Pour déterminer si une entreprise met en œuvre une gestion de qualité, la norme ISO 9001 prend en compte différents aspects. Il s'agit :

- du système de management de la qualité de l'entreprise.
- de la responsabilité de sa direction.
- du management de ses ressources.
- de la réalisation de son produit.
- de la mesure de son analyse et de son amélioration continue.

***Les avantages de la norme ISO 9001 :**

Les avantages de cette norme sont nombreux. Tout d'abord, si une entreprise remplit les différentes exigences de l'ISO 9001, elle pourra atteindre un niveau d'organisation à la fois efficace et de qualité. En effet, pour remplir les critères de la norme, une entreprise se verra obligée de structurer au mieux son système de gestion de la qualité. Le respect des critères sera également pour elle l'occasion de maintenir ce niveau organisationnel.

C'est l'occasion pour l'entreprise de :

- mieux définir ses objectifs.
- gagner en productivité.
- réduire ses coûts.
- gagner de nouveaux clients (grâce à un produit ou service de meilleure qualité).
- identifier et gérer les risques.
- se conformer aux normes en matière de légalité.

Ensuite, un système mieux géré donne confiance aux fournisseurs et aux différents partenaires. Cela améliore donc les relations commerciales.

De plus, ce système prend en compte les différents collaborateurs. Plus motivés, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et atteignent plus facilement les objectifs.

Enfin, si l'entreprise remplit les critères de la norme ISO 9001, elle pourra obtenir la certification. Cela renforcera à la fois son image auprès des :

-clients.

-collaborateurs.

-partenaires.

3-2/ Norme ISO 14001

La norme ISO 14001 donne un cadre pour maîtriser les impacts environnementaux engendrés et entend conduire à une amélioration continue de sa performance environnementale.²²

Elle peut être utilisée par tout organisme quelle que soit sa taille et son implantation dans le monde. Cette norme concerne tous types d'activités industrielles (agroalimentaire, métallurgie, textile, mécanique, chimique, pharmaceutique, ...).

C'est un référentiel qui comprend la sensibilisation du personnel, mais aussi, le traitement des demandes externes et, dans une moindre mesure, la communication externe volontaire.

ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable.

Il permet d'aider un organisme à obtenir les résultats escomptés de son système de management environnemental, les quels constituent une valeur ajoutée pour l'environnement, pour l'organisme lui-même et pour les parties intéressées. En cohérence avec la politique environnementale de l'organisme, les résultats escomptés d'un système de management environnemental incluent :

²² WWW.ISO.org. Consulté le 15/05/2023

-l'amélioration de la performance environnementale.

-le respect des obligations de conformité.

-la réalisation des objectifs environnementaux.

ISO 14001 est applicable aux organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures, et s'applique aux aspects environnementaux de ses activités, produits et services que l'organisme détermine et qu'il a les moyens soit de maîtriser, soit d'influencer en prenant en considération une perspective de cycle de vie. La présente Norme internationale n'établit pas de critères spécifiques de performance environnementale.

3-3/ ISO 45001

L'ISO 45001 spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en S&ST.

Il est applicable à tout organisme qui souhaite établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de management de la S&ST afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail, de supprimer les dangers et de minimaliser les risques pour la S&ST (y compris les défaillances du système), de tirer profit des opportunités pour la S&ST et de remédier aux non-conformités du système de management de la S&ST liées à ses activités.

L'ISO 45001 vise à aider un organisme à atteindre les résultats escomptés de son système de management de la S&ST. En accord avec la politique de S&ST de l'organisme, les résultats escomptés d'un système de management de la S&ST incluent :

-l'amélioration continue de la performance en S&ST.

-la satisfaction aux exigences légales et autre exigences.

-l'atteinte des objectifs de S&ST.

L'ISO 45001 est applicable à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et ses activités. Elle est applicable aux risques pour la S&ST qui sont sous le contrôle de

l'organisme, en tenant compte de facteurs tels que le contexte dans lequel l'organisme évolue ainsi que les besoins et attentes de ses travailleurs et autres parties intéressées.

L'ISO 45001 ne précise pas de critères spécifiques de performance en S&ST, ni de spécifications sur la manière de concevoir un système de management de la S&ST. Il permet à un organisme d'intégrer, au travers de son système de management de la S&ST, d'autres aspects de santé et de sécurité, tels que le bien-être et la qualité de vie au travail.

L'ISO 45001 ne traite pas de la sécurité des produits, des dommages matériels ou des impacts environnementaux, en dehors des risques pour les travailleurs et pour les autres parties intéressées concernées. Il est peut-être utilisé en totalité ou en partie pour améliorer de façon systématique le management de la santé et de la sécurité au travail. Les déclarations de conformité au présent document ne sont cependant pas acceptables à moins que toutes les exigences soient intégrées dans le système de management de la S&ST d'un organisme et soient satisfaites, sans exclusion.

3-4/ ISO 19011

ISO 19011 fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management selon les exigences d'ISO 9001. Les audits internes permettent de confirmer le bon fonctionnement prévu de votre système de management de la qualité et constituent une bonne préparation préalable à un audit externe, si vous optez pour une certification par tierce partie.

3-5/ ISO 26000

L'ISO présente des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, concernant :

- les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale.
- les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale.
- les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale.
- les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale.

-l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence.

-l'identification des parties prenantes et le dialogue.

-la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. Elle a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer.

Lors de l'application de l'ISO 26000, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.

3-6/ Norme ISO/IEC 27001

La norme ISO/IEC 27001 fournit aux entreprises de toutes tailles, quel que soit leur secteur d'activité, des lignes directrices pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue d'un système de management de la sécurité de l'information.

La conformité à ISO/IEC 27001 signifie qu'une organisation ou une entreprise a mis en place un système pour gérer les risques liés à la sécurité de ses données ou des données qu'elle est amenée à traiter, et que ce système est conforme aux bonnes pratiques et principes énoncés dans cette norme internationale.

Face à l'essor de la cybercriminalité et à l'émergence constante de nouvelles menaces, il peut paraître difficile, voire impossible, de gérer les cyber-risques. ISO/IEC 27001 aide les organisations à prendre conscience des risques et à identifier et traiter de manière proactive les lacunes.

ISO/IEC 27001 préconise une approche holistique de la sécurité de l'information, fondée sur des procédures de contrôle applicables aux personnes, aux politiques et aux technologies. Un système de management de la sécurité de l'information mis en œuvre conformément à cette norme est un outil à l'appui de la gestion des risques, de la cyber-résilience et de l'excellence opérationnelle.

3-7/ ISO 37001

L'ISO 37001 définit des exigences et fournit des préconisations pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour, la revue et l'amélioration d'un système de management anti-corruption. Le système peut être autonome ou intégré à un système de management global. L'ISO 37001 couvre les aspects suivants en ce qui concerne les activités de l'organisme :

- corruption dans les secteurs public, privé et à but non lucratif.
- corruption par l'organisme.
- corruption par le personnel de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt.
- corruption par les partenaires commerciaux de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt.
- corruption de l'organisme.
- corruption du personnel de l'organisme dans le cadre des activités de l'organisme.
- corruption des partenaires commerciaux de l'organisme dans le cadre des activités de l'organisme.
- corruption directe et indirecte (par exemple, un pot-de-vin offert ou accepté par une tierce partie).

L'ISO 37001 est applicable à la corruption uniquement. Il définit des exigences et fournit des préconisations pour les systèmes de management conçus pour aider les organismes à prévenir, détecter et lutter contre la corruption, et à respecter les lois anti-corruption et leurs engagements volontaires applicables à leurs activités.

Les exigences du présent document sont génériques et destinées à s'appliquer à tous les organismes (ou parties d'organisme), indépendamment du type, de la taille et de la nature de l'activité, qu'ils évoluent dans le secteur public, privé ou à but non lucratif.

3-8/ ISO 31000

ISO 31000 fournit des lignes directrices concernant le management du risque auquel sont confrontés les organismes. L'application de ces lignes directrices peut être adaptée à tout organisme et à son contexte.

ISO 31000 fournit une approche générique permettant de gérer toute forme de risque et n'est pas spécifique à une industrie ou un secteur. Il est peut-être utilisé tout au long de la vie de l'organisme et peut être appliqué à toute activité, y compris la prise de décisions à tous les niveaux.

Conclusion

La qualité d'un produit peut être définie du point de vue du client, de l'entreprise, et de la normalisation.

Le système de management de la qualité, est le moteur, qui donne ambition aux entreprises ; il constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne.

On peut rappeler qu'un SMQ est jugé globalement efficace dans la mesure où il est capable d'atteindre les objectives qualités fixées.

En conclusion, Il s'agit de retenir une chose importante dans le cadre de la planification du système de management de la qualité est que la maîtrise des évolutions du SMQ afin d'éviter de dégrader la satisfaction des clients est primordiale.

Chapitre II

Les fondements du système de management de la qualité

Introduction

L'histoire d'une entreprise en matière de qualité est unique. Chaque entreprise a ses propres valeurs, sa propre culture, sa propre stratégie, mais surtout chaque entreprise à sa propre manière de gérer les changements introduits par le dirigeant ou le créateur de cette entreprise, ou par les mouvements du marché.

Les principes de management de la qualité sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme juste et susceptibles de servir de base au management de la qualité, ainsi que les outils du management de la qualité servent essentiellement à répondre à des question-types, ce sont des modèles de résolution des problèmes qu'il faut adapter à sa problématique et à son contexte professionnel.

Le management de la qualité peut être considéré comme une théorie de changement, les démarches qualité constituent ainsi un facteur de changement très important surtout qu'elles permettent d'induire et de gérer des changements décisionnels, organisationnels, managériaux, culturels et techniques dans les organisations.

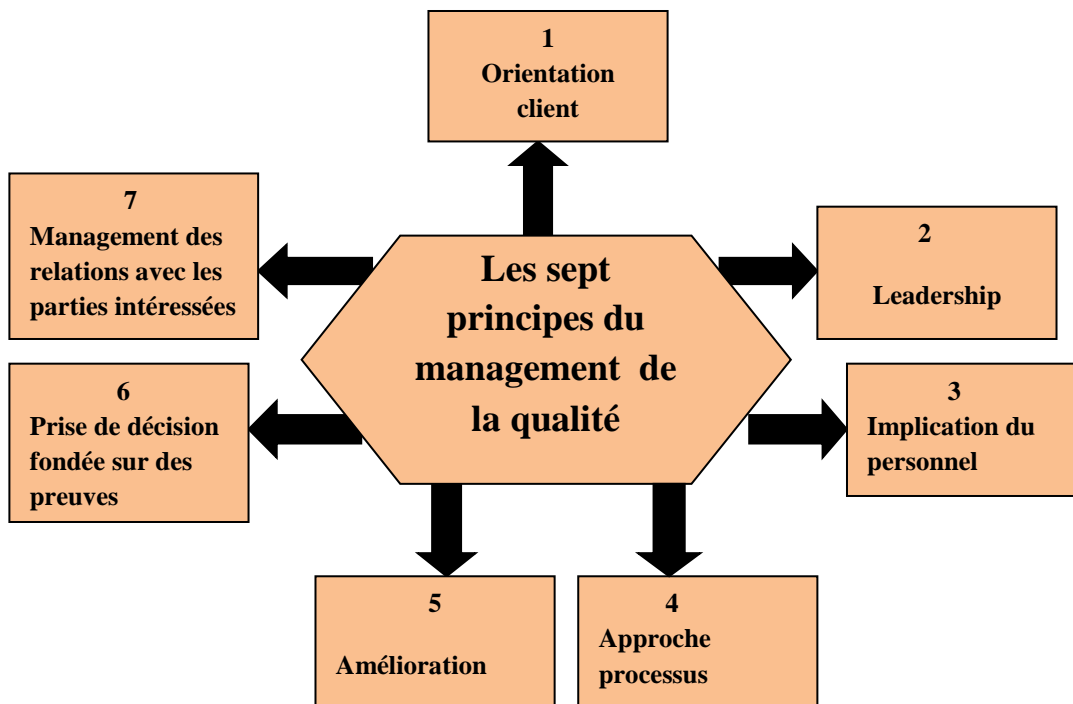
Dans ce chapitre, nous commencerons d'abord par les principes du SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015, ensuite nous retracerons les différentes étapes d'adoption d'un SMQ ainsi que ses principaux outils. Enfin, nous aborderons les différents changements liés au SMQ.

Section 01 : Les principes du Management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 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.²⁹

La norme ISO 9001 :2015 est fondée sur sept principes de management de la qualité :

Figure N°1 : les sept principes du management qualité



Source : Élaboré par nous-mêmes

Les sept principes du management de la qualité sont les suivants :

1-1/ Orientation client

Répondre aux attentes des clients – et les dépasser – est la vocation première du management de la qualité. L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de votre entreprise. Il est important que les clients vous accordent leur confiance, mais aussi que vous ne les déceviez pas – il est donc crucial que vous vous adaptiez à leurs besoins futurs.

²⁹ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf Consulté le 17/04/2023

1-2/ Leadership

Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.

1-3/ Implication du personnel

Créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de votre entreprise ou organisme.

1-4/ Approche processus

Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

- **Qu'est-ce qu'un processus ?**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.³⁰

Parmi les caractéristiques d'un processus c'est que le processus est définissable, répétable, prévisible et mesurable.

Un processus est défini par :

- Son intitulé et son type
- Sa finalité (pourquoi ?)
- Ses documents et enregistrement
- Ses contraintes
- Ses ressources

³⁰ <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html> Consulté le 17/04/2023

- Son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- Ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- Sa cartographie
- Son interaction avec les autres processus
- Ses opportunités d'amélioration continuent.

***Types de processus :**

Il en existe plusieurs types de processus. Le tableau suivant résume quelques-uns d'eux.

Tableau N°01 : Type des processus

| | | |
|--|--|---|
| Processus de réalisation | Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme. | Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ... |
| Processus support (ou de soutien) | Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. | Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation ; métrologie |
| Processus de management (ou de direction) | Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration. | Exemples : Système management de la qualité (SMQ) Direction |

Source : <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>

1-5/ Amélioration

Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.

1-6/ Prise de décision fondée sur les preuves

Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant vos décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, vous aurez plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

1-7/ Management des relations avec les parties intéressées

Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment vos fournisseurs – et établir un plan pour les gérer.

Section 02 : Les étapes et outils d'adoption d'un SMQ**2-1/ Les étapes d'adoption d'un système management de la qualité**

Les clés de la réussite d'une démarche qualité se basent sur 10 étapes :

1. Définir l'objet de l'organisme
2. Définir et communiquer la politique de l'organisme
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables
4. Déterminer les processus de l'organisme
5. Définir les activités et les séquences des processus
6. Définir les responsabilités des processus
7. Définir la documentation des processus
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus
9. Mesurer et améliorer les performances
10. Continuer sans cesse

2-1-1/ Définir l'objet de l'organisme

La première étape dans la démarche de mise en place d'un SMQ est d'abord de définir l'objet de l'organisation c'est-à-dire, le métier de l'entreprise, l'activité ou le domaine d'activité de l'entreprise qui fera l'objet du système de Management de la qualité. Il s'agira ici de circonscrire avec précision l'activité de la société qui fera l'objet du SMQ car un organisme peut avoir plusieurs activités, plusieurs divisions, plusieurs branches. Le SMQ peut alors porter sur toutes ses activités, divisions, départements, ou sur un seul. Tout dépendra des objectifs des dirigeants. Ainsi pour notre étude, seule l'activité commerce international, Import-export fera l'objet d'un SMQ.

2-1-2/ Définir et communiquer la politique de l'organisme

La politique qualité d'une entreprise découle de sa stratégie globale définie.

« La politique qualité est un document synthétique qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise. Elle exprime aussi l'engagement de la direction pour développer et soutenir la démarche qualité »³¹.

La politique qualité permettra de définir les objectifs en termes de qualité voulue que le système de management de la qualité doit atteindre.

La politique qualité pourrait être emmenée à évoluer en fonction de l'évolution de la stratégie globale de l'entreprise.

La politique qualité contient « toujours une orientation pour la satisfaction des clients de l'organisme, un engagement sur l'amélioration continue des produits et services fournis et aussi une volonté exprimée de la direction sur l'amélioration des processus internes, de l'organisation de travail interne, le développement des compétences professionnelles des pilotes des processus... »³².

Par ailleurs il est toujours recommandé que la politique qualité de la société soit signée par le premier dirigeant de l'entreprise (Président, directeur général...). C'est toujours là un signe rassurant que la mise en œuvre du SMQ reçoit l'appui de la direction de la société.

Ensuite, il faut que la politique qualité de l'organisme soit communiquée au personnel. L'implication du personnel est l'un des principes du succès du système de management de la qualité car le personnel est la force vive de l'organisation et obtenir son adhésion à la politique qualité permet d'obtenir de meilleurs résultats du SMQ.

2-1-3/ Déployer des objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie³³. En effet, la politique qualité développe une sous forme d'axes qui permettra aux dirigeants de piloter opérationnellement l'entreprise tel un levier de vitesse.

De cette politique qualité, adaptée aux contraintes de l'entreprise, structurelles, conjoncturelles et/ou environnementales, les responsables vont pouvoir déployer à tous les niveaux de l'entreprise, des objectifs permettant de statuer une bonne marche de l'entreprise

³¹ <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/politique-qualite/>, consulté le 20/04/2023

³² Idem note 1

³³ Jérémy CICERO – www.qualiblog.fr Votre démarche qualité... en 10 étapes !

vis à vis de ses objectifs de développement.

2-1-4/ Déterminer les processus de l'organisme

Les processus sont ensembles d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente. La force de l'approche processus réside dans la transversalité qu'elle induit. En effet, raisonner processus :

C'est faire « *sauter* » les cloisons qui séparent les services c'est optimiser les flux c'est améliorer la circulation de l'information.

La norme ISO 9001 demande que les processus et leurs interactions soient identifiés et maîtrisés. La cartographie des processus peut en outre servir de vecteur de communication en interne, pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

2-1-5/ Définir les activités et les séquences des processus

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doivent être identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) par le fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, tableaux peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions.

2-1-6/ Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus.

Jeremy Cicéro distingue 6 missions des pilotes de processus :

- Mission de mise à disposition des ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus ;
- Mission d'optimisation des ressources ;
- Mission de surveillance et de mesure ;
- Mission de traitement des dysfonctionnements ;
- Mission de mise en œuvre des actions d'amélioration continue ;
- Mission de responsabilité de la communication et des résultats.

2-1-7/ Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment. Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Un documenter c'est à la fois :

- Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques ;
- S'assurer de l'homogénéité des pratiques ;
- Apporter la démonstration de conformité aux pratiques ;
- Prévenir les départs non planifiés ;
- Améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs.

2-1-8/ Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Des processus que ce soient des contrôles, des audits ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats

planifiés (les objectifs).

2-1-9/ Mesurer et améliorer les performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme. L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement ! C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance...³⁴

2-1-10/ Continuer sans cesse

Pour avoir un système de management de la qualité efficace, il faut améliorer sans cesse. La qualité n'est pas une donnée acquise. Il faut toujours rechercher les non-conformités et les corriger.

En matière d'amélioration, on utilise souvent le PDCA ou la roue de Deming.

La roue de Deming : Est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming considéré comme un des plus grands gourous de la qualité. La méthode Deming comporte quatre (4) étapes³⁵ avec la particularité que chacune entraîne l'autre. Sa mise en place permet l'amélioration en continue.

³⁴ Jérémy CICERO – www.qualiblog.fr Votre démarche qualité... en 10 étapes !

³⁵ Abdelhamid OUARET, « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché » « méthode et outil de mise à niveau », édition ENAP, Alger, 2002, P.107.

Figure N°2 : Roue de Deming



Source : OUARET.A, op.cit.

° **Plan** : Planifier et préparer

Cette étape consiste à faire un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Tout plan d'action fait appel à des prévisions ; conscientes ou non. Le plan doit également comporter des règles définies d'un commun accord pour noter les résultats, analyser les donner et prendre des décisions opérationnelles.

Les prévisions d'un groupe de travail résultent en grande partie des intuitions et des déductions des participants. Ils peuvent, par exemple, dresser la liste de leurs points faibles dans la connaissance d'un problème et fixer des priorités parmi des sujets d'étude. Ils peuvent chercher à comparer les avantages économiques de tel ou tel changement, à imaginer les conséquences.

° **Do** : Faire, réaliser

Il s'agit de cette étape de réaliser le changement ou l'essai tel qu'il est présenté dans le plan d'action, si possible à petite échelle pour de simples raisons économiques, il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.

° **Check** : comprendre

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'ils apportent à la connaissance du problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques.

° **Act** : Agir

Dans cette étape, si l'essai est concluant, il faut mettre en œuvre le changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit, etc.) Mais dans le cas contraire, il faut utiliser la connaissance accumulée dans le cycle avec le même plan.

2-2/ Les outils d'adoption d'un système de management de la qualité

On peut classer les outils de la qualité en deux catégories : les outils classiques et les outils de deuxième génération.

2-2-1/ Les outils classiques de la qualité

Il existe sept outils classiques dits à ce jour traditionnel qui ont été introduits dans les années cinquante par le professeur Deming auprès des japonais.

a) **Brainstorming ou remue-méninge** :

La méthode du brainstorming est considérée comme l'une des méthodes les plus utilisées pour manager la qualité. Ses phases sont résumées dans le tableau suivant³⁶.

Tableau N°02 : Les phases du Brainstorming

| Phases | Principes | Résultats |
|-----------------------|---|---|
| Incubation du thème | S'imprégner du problème à résoudre | Obtenir un consensus sur la recherche, le but |
| Feu vert illumination | Pas de censure ni de soi, ni des autres | Émettre plus d'idées possibles |
| Feu rouge critique | Sélectionner les idées les plus pertinentes | Transformer l'idée en solution/action |

Source : DANIEL BOERI « Maitriser la qualité », Edition Maxima, Paris 2006, P 35.

³⁶ DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », 3eme édition, Edition Maxima, Paris 2006, P 35

La méthode d'Osborne dite du brainstorming est utilisée pour créer en groupe le plus d'idées possible. Donc la technique de brainstorming a été conçue en 1935 par Alex Osborne, vice-président de l'agence publicité Américaine.

Elle repose essentiellement :

-Sur la séparation entre l'émission des idées et leur critique (partant du principe que chaque intervention critique casse le potentiel d'idées du groupe), sur l'association des idées (engendrer une chaîne de valeur ajoutée entre les idées), sur la non-censure dans l'émission des idées ni de soi ni des autres.

-L'analyse de chaque idée émise et la sélection des idées les plus intéressantes ou les plus applicables.

Maximum d'idées lors de la recherche d'une solution innovante. Elle peut s'appliquer à n'importe quel type de problème (organisationnelles, nouveaux produits, nouveaux processus...).

• **L'étape :**

Incubation : consiste à se mettre d'accord précisément sur le sujet de la recherche.

Illumination (feu vert) : consiste pour le groupe à émettre toutes les idées possibles. C'est la phase « émission des idées ».

Critique (feu rouge) : lorsque la phase d'émission des idées est terminée, chacune des idées est alors reprise, discutée et évaluée par le groupe ou par un autre groupe.

• **Les avantages :**

-Émettre en quelques minutes plusieurs dizaines d'idées.

-Faire l'apprentissage dans ce travail de groupe de la non-censure, de la non-critique des autres.

-A tout supplémentaire : l'aspect ludique du brainstorming.

b) La feuille de relevés ou le tableau de collecte de données :

Il s'agit de rendre efficace la collecte de données, d'informations, d'observations traduisant un phénomène qui pourra être analysé par le traitement (statique ou non) de ces données.³⁷

c) Diagramme d'Ishikawa :

Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier la cause d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier. Il se présente sous la forme d'arêtes de poissons ou d'un arbre classant les catégories de cause inventoriées selon la loi des 5 M.³⁸ Construire un diagramme d'Ishikawa, c'est donc construire une arborescence qui, de l'effet à étudier (tronc), va remonter dans toutes les causes possibles (branches) et dans toutes les causes secondaires (sous- branches) pour aller jusqu'aux détails (feuilles).

• Les objectifs :

- Constituer un outil d'analyse d'un phénomène.
- Identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse posée, afin de trouver des solutions.

- Les étapes :

- Définir clairement l'effet : sur lequel on souhaite directement agir.
- Lister à travers un brainstorming
- Regrouper les causes potentielles en familles.
- Tracer les flèches secondaires
- Inscrire sur des mines flèches
- Rechercher, parmi les causes potentielles exposées

³⁷ ROGER ERNOUL, « Le grand livre de la qualité », 3^{ème} édition, Edition Afnor, Paris 2013, P 51.

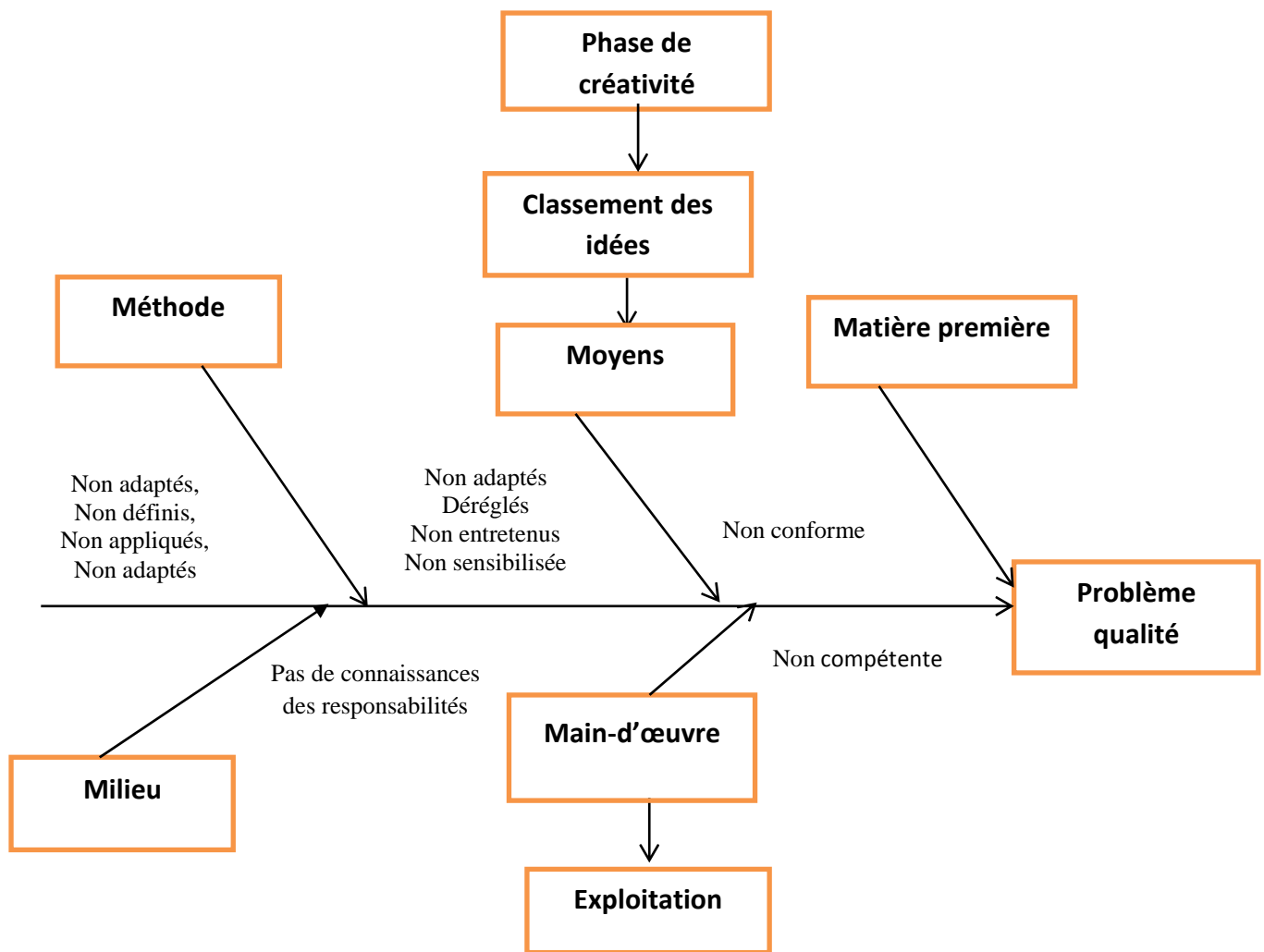
³⁸ KAORU ISHIKAWA, « La gestion de la qualité », outils et applications pratiques, Edition Dunod, Paris 2007, P 60.

- Les avantages :

-Cet outil permet de sélectionner rapidement, grâce à cinq catégories, les causes principales à traiter.

-La présentation de l’outil en cinq arêtes et arêtes centrale permet une visualisation très aisément décodable des causes à traiter.

Figure N°3 : Modèle de Diagramme d’Ishikawa



Source : KAORU ISHIKAWA, « La gestion de la qualité », outils et applications pratiques, Edition Dunod, Paris 2007, P 62.

d) Histogramme :

L'histogramme est un outil « visuel » qui permet de détecter certaines anomalies ou de faire un diagnostic avant d'engager une démarche d'amélioration. Utilisé dans ce cadre, l'histogramme est un outil « qualitatif ». Pour pouvoir bien mener l'étude de la dispersion d'un paramètre à l'aide d'un ou de plusieurs histogrammes, il faut avoir une bonne connaissance du paramètre étudié. De même, il faut connaître les conditions de collecte des données : fréquence de mesure, outil de mesure utilisé.

e) Le diagramme de Pareto :

Le diagramme de Pareto permet visuellement de choisir le problème à traiter en travaillant sur des données factuelles chiffrées. Il est basé sur la loi des 80/20 : 80% des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20 % des causes.

Le diagramme de Pareto s'utilise pour choisir le problème prioritaire que l'on doit traiter.

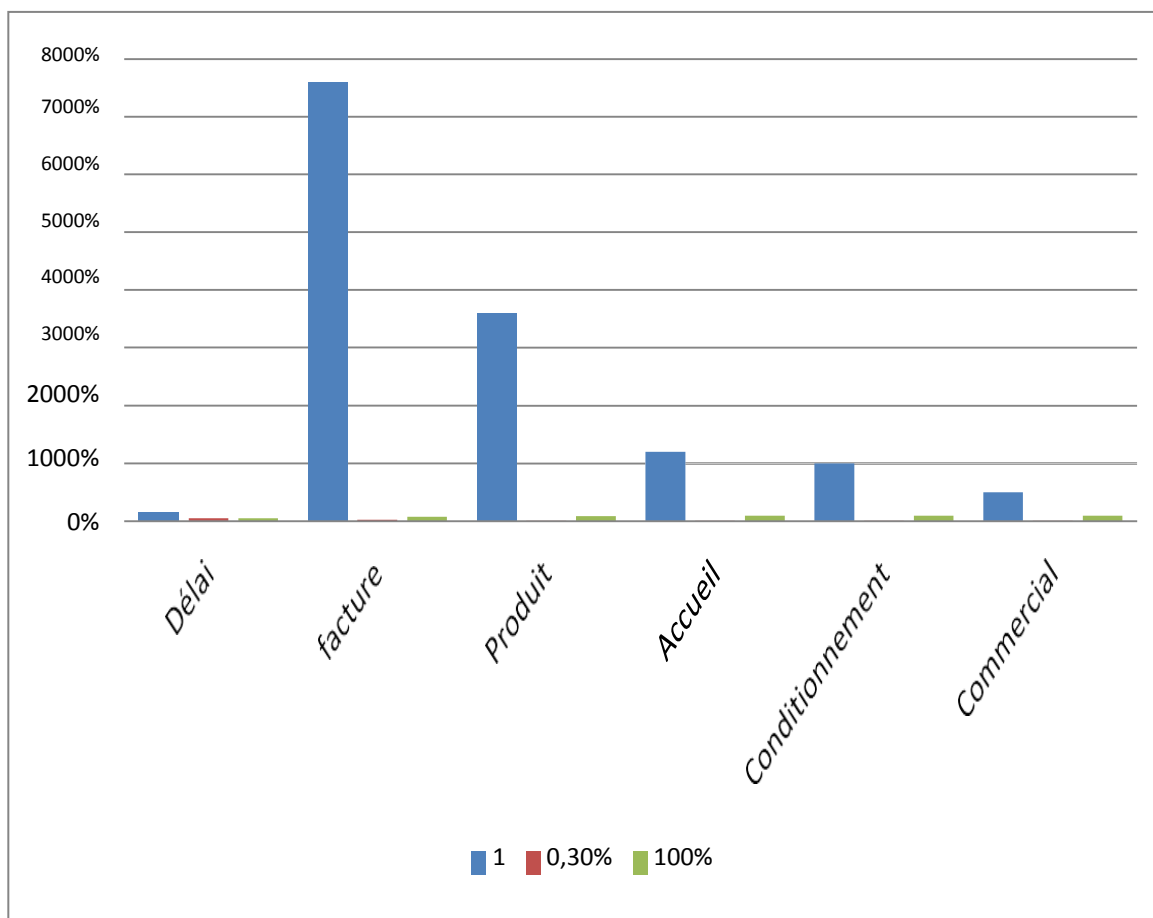
•Les étapes :

- Recueillir des données et les placer dans un tableau intermédiaire.
- Reclassez les données par ordre décroissant depuis la rubrique qui « pèse » le moins.
- Tracer le graphique de Pareto.

•Les avantages :

- Cet outil visuel est facile et rapide à mettre en œuvre.
- Il oblige à travailler sur des données chiffrées.

Figure N°4 : Exemple sur le diagramme de Pareto



Source : JEAN-MARIE GOGUE, « Management de la qualité », Edition Economica, Paris 2005, P 85.

f) Carte de contrôle ou carte de maîtrise statique des processus (MSP) :

Une carte de contrôle est un outil permettant de déterminer le moment où apparaît une cause assignable entraînant une dérive du processus de fabrication. Ainsi, le processus sera arrêté au bon moment, c'est -à-dire avant qu'il ne produise des pièces non-conforme (hors de l'intervalle de tolérance).

g) Diagramme de corrélation :

Le diagramme de corrélation ou de dispersion est un outil graphique de mise en évidence d'une relation entre deux variables. Il permet, par exemple, de comparer deux méthodes de mesure, de déterminer une échelle de mesure.

Indirecte significativement ou de mettre en évidence des relations de cause à effet entre

les variables.

h) Le QRQC (Quick Response Quality Control)³⁹ :

Le (QRQC) : est une méthode rapide de résolution de problème déployée en trois niveau dans l'entreprise (direction-managers/ateliers-équipe) qui se base sur une approche opérationnelle terrain. Elle permet de supprimer rapidement les problèmes récurrents.

•Les objectifs :

- Le QRQC est une approche concrète de la résolution de problème, menée impérativement sur le terrain. Elle vise des résultats rapides.

- La logique démarre dans l'atelier suite à des constats d'anomalies... Les problèmes non résolus par les équipes sont transmis aux managers puis, si besoin, à la direction pour analyse et action.

•Les avantages :

- Le QRQC apporte des résultats concrets et rapides.

- Il permet de diminuer rapidement les problèmes qualité récurrents sans perdre trop de temps en réunion.

- C'est une approche très opérationnelle, applicable facilement en production.

- En utilisant, on déploie une culture de l'action.

2-2-2/ Les outils de deuxième génération

Outil de qualité ou les outils de management de la qualité sont aussi des outils de résolution des problèmes, ces outils sont les suivants :

a) QQOQCCP ou système Quintilien :

Le QQOQCCP est un outil simple, utilisé pour spécifier un problème ou clarifier une situation. Il structure la réflexion en donnant un guide d'analyse au travers de questions factuelles dont les réponses permettent de définir précisément le problème.

³⁹ FLORENCE GILLET-GOINARD et BERNARD SENO, « La boîte à outils du responsable qualité », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 2012, P 118.

Cet outil permet de s'assurer que l'on dispose bien de toutes les données nécessaires pour caractériser le problème et donc le résoudre. Une liste de question : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pour quoi ? Nous permettons de ne rien oublier.

b) L'arbre des causes :

L'arbre des causes : consiste à analyser et à représenter l'enchaînement des causes ayant contribué à l'apparition d'une non-conformité. Le caractère ordonné de la représentation permet de mieux comprendre l'événement indésirable et d'engager les actions correctives pour en éviter le renouvellement.⁴⁰

L'arbre des causes est un schéma utilisé couramment dans le domaine des risques professionnels pour rechercher a posteriori les causes d'un accident. Il peut être également exploité en qualité pour trouver la cause racine d'une non-conformité ou d'une réclamation.

Les avantages de cet outil de qualité sont :

- Cet outil aide à la visualisation de l'enchaînement logique des causes qui ont concouru à la production d'une non-conformité.
- Il permet de comprendre tous les événements ayant entraîné un problème.
- C'est un outil simple et logique à mettre en œuvre.
- Il est complémentaire de l'Ishikawa qui liste toutes les causes possibles (mais pas forcément réelles).
- Il aide à mettre en évidence ce qui différencie les faits observés ou scénario « normal » de référence (standards).

c) Diagramme des affinités (KJ) :

Le KJ (Diagramme des Affinités) est un outil de construction de la représentation qui ne peut être dégagé d'une conception générale de la représentation et de la gestion de projet qui est la modélisation systémique.

Le KJ fait partie d'un système général de représentation qui procède par étape du Quoi? Ou Comment ?

⁴⁰ ROGER ERNOUL, « Le grand livre de la qualité », 3^{ème} édition, Edition Afnor, Paris 2013, P 53.

Il faut distinguer la méthode du KJ et la production finalisée de l'atelier, la méthode repose sur des hypothèses de travail et la production d'un cheminement heuristique dont le coach est responsable vis-à-vis du groupe.

d) Analyse factorielle des données :

L'analyse factorielle permet d'extraire, à partir des données nombreuses, les tendances les plus marquantes, à l'aide des représentations graphiques.

L'objet de ce travail est d'étendre deux méthodes en analyse factorielle, l'analyse en composante principale, et l'analyse des correspondances multiples, à des données de type intervalle.

e) Diagramme des relations :

Représenter un réseau d'éléments, causes et effets, avec toutes leurs interrelations. L'outil permet d'analyser les relations entre les éléments et d'identifier les causes fondamentales.

f) Diagramme matriciel :

Identifier les relations entre des groupes d'éléments. À l'aide d'une pondération, il est possible de visualiser l'importance de chacune des relations.

g) Diagramme en flèche :

C'est une méthode graphique d'analyse des interactions de tous les éléments constitutifs d'un système ou d'un problème à résoudre.

h) Diagramme des décisions :

Représenter la suite des options possibles afin de planifier la mise en œuvre d'un projet tout en tenant compte des embûches potentielles. L'outil est par conséquent utile comme plan de contingence.

Section 03 : Système de management de la qualité et notion de changement

La qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive.

3-1/ Définition et types de changement

Le changement est l'un des sujets les plus récurrents, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés à celui-ci et à ses divers aspects.

Dans le cadre du management, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer « *c'est toute à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* ». ⁴¹

3-1-1/ Définition du changement

Le changement est une « *modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.*

Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisent pas nouveaux produits ou services, si les clients n'expriment pas de nouveaux besoins, si les lois demeurent inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluent pas... ». ⁴²

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et*

⁴¹ BOUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal: Stratégies pour l'entreprise.- 220p.

⁴² ROBBINS. S, DECENZO. D, GABILLIET P, Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, 4ème édition, Pearson Education, Paris, 2008, p190.

transformer ». ⁴³

Par ailleurs, il est à signaler que la définition du changement diffère d'un auteur à autre, mais, le sens ou la signification est les même.

Pour François (Dupuy), le changement est « *une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien* ». ⁴⁴

3-1-2/ Types de changement

Le changement est source de plusieurs typologies. Sur la base de ces caractéristiques, on constate que le changement peut être global ou partiel, majeur ou marginal, lent ou rapide. De même, selon portée, il peut être soit guidé et dirigé, soit spontané, soit planifié. Et si on positionne ce changement par rapport aux événements extérieurs, on constate qu'il peut être soit proactif, soit réactif. Ainsi fait-il qu'il y a plusieurs types de changement suite à l'interaction des différentes caractéristiques.

3-1-2-1/ La typologie selon les domaines du changement

Le changement peut toucher plusieurs domaines aussi multiples et controverses l'un que l'autre. En effet, le changement peut être économique, juridique, social, sociologique, politique, écologique, interne, externe, structurel, technologique, culturel, comportemental, organisationnel, stratégique....

Plusieurs auteurs se sont penchés dans l'étude des domaines du changement, nous allons étudier les changements qui touche aussi bien la stratégie, l'organisation, la structure, la culture, les comportements, et d'une façon externe la technologie en question.

- **Le changement stratégique :**

Le changement d'ordre stratégique à été défini de plusieurs façons. Il assure des modifications fondamentales allant au-delà d'une amélioration du statu quo. « *Il touche soit le contenu, soit le processus, de manière à modifier de manière durable la performance de*

⁴³ BEAUDOIN. P, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation, édition Montréal, 1990, P 43.

⁴⁴ FOUURIAT Michel, le changement organisationnel dans l'établissement sociale et médico- sociaux, 2ème édition, EHESP, Rennes, 2013, P 17 – 18.

*l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation ».*⁴⁵

Majeur ou marginal, ce changement marque une discontinuité entre une situation passée pour assurer un nouvel équilibre ou un raffinement de la situation actuelle.

Global ou partiel, il touche soit toutes les activités ou les unités de l'organisation ou une partie.

- **Le changement structurel :**

Il faut prendre la structure au sérieux et assurer la flexibilité en question. Hafsi assure que la structure dans la tête « *est source de flexibilité, d'une flexibilité infiniment plus grande que celle des « machines » que beaucoup de dirigeants s'obstinent à construire* ». ⁴⁶

Ainsi, les gens seront plus ouverts à toute nature du changement et à s'adapter avec les objectifs de l'environnement. Ceci nécessite aussi beaucoup d'enthousiasme, de compréhension, de temps et de collaboration entre tous ceux qui vont participer de près ou de loin aux projets de changement. L'essentiel dans un tel changement met l'accent sur la clarification de ce qu'on cherche à faire afin d'adhérer aux comportements espérés.

En effet, le marché de l'information tend à modifier les structures des entreprises ainsi que les comportements.

- **Le changement culturel :**

Le changement culturel entraîne un changement de valeurs et surtout l'autorité basée sur la position hiérarchique, le travail sera perçu comme une opportunité de réalisation et non un instrument de mesure, un moyen d'identification de soi. Sur ceci, l'entreprise sera appelée à redéfinir les emplois et élargir le cheminement de carrières, ceci va refléter des changements au niveau des styles, sur l'organisation du travail, les horaires du travail et les services.

La gestion du changement culturel s'accompagne donc d'une transformation des valeurs, des croyances, des méthodes, ... Il s'agit de gérer la culture car « *un changement durable doit remettre en cause et modifier les hypothèses de base du paradigme de*

⁴⁵ Hafsi.T & Fabi.B, « *les fondements du changement stratégique* », Edition Transcontinental, Québec, 1997, p 48.

⁴⁶ Hafsi.T, « *les structures dans la tête* », revue internationale de gestion, volume 20, n°3, septembre 1995, p13.

l'entreprise »⁴⁷. En effet, la culture comme une orientation, un guide du changement « *conduite à un certain type d'actions possibles qui rendent certaines tentatives de changement ou réactions au changement probables dans une situation donnée* »⁴⁸.

- **Le changement technologique :**

Les changements technologiques ont bouleversé nos façons de voir et de faire. On se trouve désormais devant une population plus instruite de mieux en mieux outillée en technologique. De même face aux bouleversements récents, l'entreprise doit constamment s'adapter aux progrès technologique. Parmi les secteurs qui ont profité des changements technologiques on note :

*La télécommunication véhicule de la voix.

*L'informatique véhicule de l'écrit.

*Les transports aériens véhicules des personnes et des machines.

- **Le changement comportemental :**

Selon l'idée de Renaud Sainsaulieu « *tout changement passe par une triade : les structures, les cultures et les relations de pouvoir* »⁴⁹ à savoir que tout changement touche les éléments du comportement. Il souligne aussi qu'un tel type de changement ne peut être assuré en profondeur qu'à travers la formation outil nécessaire pour augmenter l'esprit critique.

Newton Margulies⁵⁰ trouve dans le développement des organisations une solution pour assurer l'action du changement des comportements qui dépasse la formation. Ceci est aussi souligné par l'approche socioéconomique qui a essayé d'apporter la réponse au changement radical de comportement en mettant l'accent sur la nécessité de l'apprentissage et la formation intégrée. Il semble alors que pour réussir le changement dans son contexte imprévisible d'aujourd'hui, il importe de s'inscrire dans une logique d'apprentissage, de formation et d'intégration.

⁴⁷ Jonson.G, « *MBA stratégie : techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise* », Maxima, paris 1997, p 239.

⁴⁸ Perret.V & Ramantsoa.B, « *un dirigeant séducteur pour gérer le changement* », Revue internationale de gestion, Novembre- Décembre 1996, p 145.

⁴⁹ Sainsaulieu.R cité par Philippe.C dans son ouvrage « *coaching un nouveau style de management* », managers class affaire, ESF 1993, p 118.

⁵⁰ Margulies.N cité par Henri Claude de Bettingnies dans son ouvrage « *Maitriser le changement dans l'entreprise* », Edition d'organisation, Paris 1975, P 54.

- **Le changement organisationnel :**

Le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Il affecte donc l'organisation, peut toucher « *des perceptives économiques, politique, techniques et sociales* »⁵¹, et faire l'objet des résistances. En effet, le changement organisationnel affecte les gens et leurs relations provoquant des conflits et faisant naissance à des problèmes. Il s'agit de transformer leurs attitudes et leurs comportements afin d'assurer un apprentissage de nouvelles méthodes. Le dirigeant doit donc se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique. « *Un changement dans le comportement de l'individu membre d'une organisation est au cœur du changement organisationnel* ». ⁵²

3-1-2-2/ La typologie selon Mintzberg (selon le comportement adopté)

Mintzberg et ses collaborateurs⁵³ constatent trois types du changement en fonction du comportement de l'individu. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

- **Le changement conduit-dirigé :**

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

- **Le changement spontané :**

Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette « *méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants* »⁵⁴. Elle peut survenir suite à un challenge politique une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

⁵¹ Hafsi.T & Fabi.B, op.cit, P 109.

⁵² Idem, P 109.

⁵³ Mintzberg.H, Ahlshand.B, Lampel.J « *safari en pays stratégie* », Edition village Mondial, 1999, P333.

⁵⁴ Idem, P334.

- **Le changement planifié :**

C'est un changement pragmatique intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. Il touche essentiellement le système social en basant sur des théories et des méthodes démocratique et scientifiques dirigé par des dirigeants incluant la technologie. Ce type de changement qui « *touche le comportement de l'individu membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel* »⁵⁵. Le développement organisationnel repose sur un tel type de changement.

3-1-2-3/ La typologie selon Perret & Ramantsoa (selon la conception)

Ces deux auteurs distinguent deux types de changement selon la conception à savoir celui déterminé et celui volontaire.

- **Le changement déterminé :**

Selon cette conception, le changement ne se fait pas naturellement mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation à savoir l'environnement. Le rôle de la direction et de l'entreprise est donc affaibli d'où l'absence de l'apprentissage et de « *la notion de stratégie en tant que processus d'adaptation permanente* »⁵⁶. En effet, l'entreprise passive et réactive est soumise aux forces du contexte environnemental.

- **Le changement volontaire :**

Le changement ne peut avoir lieu qu'à travers la participation du leader permettant ainsi le passage d'un état jugé défavorable par les moteurs de la dynamique de l'organisation à un état de partage et de développement entre l'organisation et son environnement. Le changement touche alors aussi bien les actions, les structures, le processus et stratégie des acteurs. Le leader sera amené donc à justifier les bénéfices du changement à des personnes jugés rationnelles et qui cherchent leurs intérêts, à améliorer les capacités organisationnelles à savoir « *les attitudes, les valeurs, savoir-faire et relations interpersonnelles* »⁵⁷, et donc à instaurer un développement organisationnel par un changement planifié et une stratégie normative.

⁵⁵ Idem, P105.

⁵⁶ Idem, P297.

⁵⁷ Hafsi.T, Fabi.B, op.cit, P 218.

3-1-2-4/ La typologie du changement selon Hafsi et Fabi (selon la périodicité)

Hafsi et Fabi distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant.

- **Le changement réactif ou provisoire :**

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

- **Le changement proactif ou permanent :**

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétence, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication, telle que la résolution des problèmes d'innovation.

3-1-2-5/ La typologie du changement selon FRIOUI (Selon la nature)

Selon M. FRIOUI le changement peut être radical, soit incrémental, soit par palier, soit anarchique ; percevoir le changement en tant que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus de changement.

- **Le changement radical :**

Le changement radical est une réponse à un événement passé pour solutionner une crise actuelle et assurer la survie à l'organisation et un ajustement aux transformations. C'est un changement donc réactif qui instauré rapidement ne fera pas appel à la formation et l'apprentissage. C'est aussi une réponse à une crise anticipée permettant l'amélioration de la performance ou le positionnement de l'entreprise pour faire face au futur.

- **Le changement incrémental :**

C'est une démarche consciente et proactive de changement par incrément c'est-à-dire qu'elle est une série de petits pas de changement. Ce changement concerne un nombre limité de fonctions et de niveaux organisationnels.

- **Le changement par palier :**

C'est un changement qui se fait graduellement grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet de changement au niveau de l'organisation, une fois réalisé, on essaie d'assurer un nouveau changement dans un second niveau. C'est le fait que de petits événements locaux qui offrent d'amples perspectives de démultiplication sur l'ensemble de l'entreprise. C'est l'effet papillon de la théorie de chaos.⁵⁸

Les fonctions doivent être réparties ainsi :

*Augmenter les échanges informels entre direction générales et employés au-delà des rapports hiérarchiques.

*Favoriser les équipes pluridisciplinaires.

*Augmenter les responsabilités des unités opérationnelles.

- **Le changement anarchique :**

Il s'agit d'un changement désordonné et une réponse à un événement passé. Il englobe un caractère d'urgence pour assurer un changement organisationnel. Ne répondant à aucune stratégie et en absence d'une stratégie générale, il s'agit de gérer une crise. Ce type de changement, n'obéit à aucun modèle et à aucune démarche planifiée.

3-2/ Changement et SMQ

La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 n'a pas pour but d'imposer quelque chose d'entièrement nouveau à l'entreprise. La plupart des organismes ont déjà en place une structure de management qui servira de base à l'élaboration du système qualité. Il se peut que le système existant soit assez efficace, mais informel et sans doute non documenté. Toutefois, la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une

⁵⁸ Laszlo.C, Laugel.J.F « *l'économie du chaos* », Edition d'organisations, 1998, P83.

entreprise génère des changements importants sur le plan organisationnels, techniques et un changement de mentalité qui est en général le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacle et sans lequel la qualité ne sera pas produite. Par ailleurs GUILHON A et WEIL M, soulignent que « *la qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive* ». ⁵⁹

La mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit par des changements qui concernent essentiellement la clarification des rôles et des responsabilités, la mise en place des procédures et le contrôle à tous les niveaux. Ces changements exigés par la norme, ont pour principaux objectifs la garantie de la régularité de la qualité attendue par les fournisseurs et de la traçabilité.

Ainsi, l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité nécessitera le développement d'un niveau de standardisation très important puisqu'elle fera globalement recours aux règles et aux procédures dans l'exécution des activités. Cette forte standardisation sera aussi accompagnée par une forte formalisation, du fait que la démarche qualité exige que cette dernière dispose d'un système documentaire bien élaboré, en faisant recours à l'écrit ou bien à la communication écrite. Ce qui permet d'assurer l'organisation et la traçabilité des opérations effectuées. Aussi, le système de planification et contrôle dans l'entreprise suivant une démarche qualité se distingue par une plus forte formalisation principalement dans le domaine de la gestion de la qualité.

D'un autre côté les entreprises engagées dans une démarche qualité ont tendance à diversifier de plus en plus les informations dont elles ont besoin, ainsi que leurs modes de collecte. Ce qui favorise la formalisation du système d'information interne et externe.

L'engagement dans un processus de certification pousse alors, les entreprises vers une plus forte décentralisation et nécessite l'implication et la responsabilisation de tout le personnel à tous les niveaux.

Ainsi, la gestion globale de la qualité repose prioritairement sur le potentiel des

⁵⁹ Cité par : GUILHON A et WEILL M, « *démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique* », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995, P 5.

ressources humaines. Elle repose sur le changement du comportement, ce qui nécessite alors de repenser la culture de l'entreprise. D'après SHIBA S et alii : « *les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprise qui cherchait à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est qu'une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application de TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise* »⁶⁰. Une organisation qualité est donc un groupe d'individus dont les valeurs ont été forgées dans un milieu socioculturel tel que sa propre histoire l'a façonné. Ce qui fait de la conduite du changement par la qualité un processus complexe qui ne doit pas ignorer la diversité des cultures. De ce fait, pour réussir le projet de changement par la qualité, il s'avère nécessaire d'impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important dans la conduite du changement par la qualité, compte tenu des spécificités culturelles.

Par ailleurs, un personnel compétent capable de s'adapter aux nouvelles situations est la clef du maintien de la démarche qualité, en se l'appropriant comme outil quotidien de travail. Ce qui passe principalement par un processus d'apprentissage individuel et collectif.

Une organisation ne se résume pas, en effet, à des notes d'organisation et à des enchaînements désincarnés de tâches, comme décrites dans les processus. C'est au contraire un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes, de ressentis et de cultures. Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche qualité 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 le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. La démarche qualité est donc un projet du changement particulièrement culturel nécessitant l'apprentissage de nouvelles capacités collectives par le développement des compétences à chaque niveau. Cependant, le changement de mentalités et d'habitudes généré par la démarche n'est pas toujours facilement accepté ; il peut générer des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques.

⁶⁰ SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D, « *4 révolutions du management par la qualité totale* », édition Dunod, paris, 1997, P 44.

La complexité de processus de mise en œuvre de la démarche qualité fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués. En effet, le choix de mise en œuvre d'un SMQ peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. Il peut engendrer des tensions entre des exigences managériales de compétition, d'adaptation, d'amélioration de la qualité et une revendication salariale de maintien du système en l'état. Il peut être source de conflits et perte de performances, si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés est en opposition avec les valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ. D'où l'importance de la mise en œuvre d'un mécanisme d'encadrement prêt à concevoir, s'approprier et/ou mobiliser la culture organisationnelle en utilisant les valeurs communes, pour réussir l'implantation de SMQ.

Le manque de communication et d'information est souvent vécu comme un manque de considération par les collaborateurs. Ceci provoque une implication modérée et parfois une réelle inertie pour ce qui peut alors être ressenti comme une stratégie à la mode et sans intérêt.

Par ailleurs, la mise en place de SMQ entraîne inévitablement des changements sur le plan organisationnel et managérial. La démarche qualité ne peut donc se faire sans la prise en compte de facteur humain, qui peut constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de changement par la qualité. De ce fait, Il est important que la direction et les différents niveaux hiérarchiques fassent la preuve de leur détermination à opérer une rupture sur le plan organisationnel et les valeurs culturelles. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité des changements en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs que de les imposer. Sinon, le SMQ sera seulement une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité et constituera un fardeau financier, ce qui donnera le coup de grâce au fonctionnement de toute l'entreprise.

3-3/ Résistance au changement

Introduire un changement dans une entreprise consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement. Cela, signifie d'abandonner en partie des repères et des automatismes, qui représente des sources usuelles de stabilité pour les employés. Il y a donc là, un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont peut-

être aussi menacés. De ce fait, le changement peut être source de stress, d'anxiété, de réticence, de suspicion, voire même de résistance. Ainsi, les phénomènes de résistance sont souvent exprimés lors des changements organisationnels et présentés comme les principales raisons d'échec dans la mise en œuvre des changements. Comme le confirme AUTISSIER D ET MOUTOT J-M : « *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive* ». ⁶¹

3-3-1/ Qu'est-ce que la résistance au changement ?

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948)⁶², qui se sont focalisés dans leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils expliquent ainsi, la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables. Dès lors, le terme « résistance au changement » était étudié et repris maintes fois par différents auteurs.

LEWIN Kurt (1951) dans sa théorie des « champs de forces », présente la résistance au changement comme un contre poids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il stipule que c'est l'analyse complexe des « forces motrices » et des « forces restrictives », qui explique la naissance de résistances, il insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes. Le terme de résistance au changement est souvent utilisé pour qualifier une tierce partie, notamment le destinataire du changement dans l'organisation.

La résistance au changement est définie d'après DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN, comme étant « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont*

⁶¹ AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Dunod, 3ème édition, paris, 2013, P 109.

⁶² COCH L, FRENCH J.R.P, « *Overcoming resistance to change* », Human Relations, p.512-532, 1948.

introduites dans le cycle normal de travail »⁶³. Dans cette optique, la résistance au changement est considérée comme une réaction extrêmement négative à l'égard du changement, elle traduit la capacité des individus d'entraver les projets de changements dans lesquels s'engage l'entreprise.

Toutefois, il est difficile d'instaurer un changement, car les gens se sentent naturellement et physiologiquement à l'aise dans la routine. Changer des habitudes et pratiques traditionnelles nécessite un effort supplémentaire qui, chez la plupart des individus, n'est pas inné. Ce qui les pousse alors à éviter le risque et privilégier la stabilité et la continuité. Cela dit, que toute intervention qui véhicule des idées du changement dans une organisation, va entraîner l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer aux modifications introduites et à en annuler les effets. Ainsi, la résistance est considérée comme une attitude naturelle des employés face au changement.

De ce fait, la résistance n'est pas toujours négative et sans résistance n'y aura pas de changement. Celle-là permet au changement de se matérialiser, comme l'affirme CARTON Gérard-Dominique : « *les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits* »⁶⁴. La manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas donc, nécessairement un obstacle au changement, elles apparaissent plutôt d'une certaine manière comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement, qui posent le plus de problèmes aux salariés.

3-3-2/ Les formes de la résistance au changement

La résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche. Nous distinguons alors la résistance passive et active.⁶⁵

- **La résistance passive :**

Cette forme intègre l'inertie et l'argumentation. Dans cette forme, les acteurs ne se déclarent pas ouvertement contre le changement et n'ont pas un avis clair sur lui. Ils

⁶³ Cité par : BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004, P 3.

⁶⁴ CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », édition village mondial, paris, 1999, P49.

⁶⁵ CARTON Gérard-Dominique, op.cit.P 53.

s'emploient silencieusement, sans rentrer dans une confrontation directe, mais activement à bloquer le projet du changement en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

- **La résistance active :**

Certains acteurs s'affichent ouvertement contre le changement et font de leurs mieux pour le bloquer et le faire échouer. Leur résistance sera sous forme de révolte ou de sabotage. Cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Ces formes de résistance se manifestent quand il y a absence d'une raison forte qui peut remettre en cause la situation existante et justifier ainsi l'introduction d'un changement. Comme elles peuvent être due au manque d'effort fourni par les initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé. Ainsi, il faut montrer l'intérêt de ce changement et surtout le justifier.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, ont été abordés les fondements du système de management de la qualité, d'abord dans la première section nous avons présenté les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015.

Ensuite dans la deuxième section nous avons montré les étapes et outils d'adoption d'un SMQ.

En fin, dans la troisième section nous avons distingué la définition et type du changement auxquels peuvent faire face au entreprise, en deuxième lieu changement et SMQ, et en troisième lieu le phénomène de la résistance au changement qui est considéré comme la principale cause des échecs des différents changements et comme un frein inévitable.

Chapitre III

Cas pratique

Introduction

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre lieu de stage pratique qui est l'entreprise SARL laiterie Soummam tout en montrant sa structure, son évolution et son emplacement géographique.

Ensuite nous traitons la description du système de management de la qualité adopté et en fin nous procéderons à l'élaboration des recensements et discussions des changements liés au système de management de la qualité adopté.

Section 01 : Présentation de l'entreprise « SARL laiterie Soummam »

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général de l'entreprise SARL laiterie Soummam.

1-1/ Présentation de l'entreprise

La laiterie Soummam est une entreprise Algérienne qui a été fondée par Mr HAMITOUCHE Lounis en 1993 à Akbou, Wilaya de Bejaia. Cette entreprise a comme activités la production, la commercialisation et la distribution des produits laitiers frais (Yaourt, boisson lactées, fromage, et autres spécialités laitiers).

Le véritable tournant de la SARL laiterie Soummam s'est produit en l'an 2000, lorsque la société déménage vers un nouveau site et décide d'investir dans des équipements modernes répondant aux normes internationales en matière de conception, d'hygiène et de productivité. Le succès de la société ne s'est pas flanché. Ce succès elle le doit :

- A l'engagement et au dévouement de ses salariés.
- Au sérieux de ses dirigeants ainsi qu'à leurs volontés de hisser cette société au premier rang.

Soummam est devenue une vraie référence et un modèle de réussite dans la production algérienne en faisant la qualité son cheval de bataille et sa priorité.

Grace à son principe d'innovation, Soummam continue son développement pour consolider sa place de leader.

1-1-1/ Emplacement géographique

L'usine et le siège de la laiterie Soummam situent dans la zone industrielle Taharacht d'Akbou, dans la wilaya de Bejaia, en plus de quatre dépôts régionaux dans les wilayas d'Alger, Annaba, Oran et Constantine, auxquels elle achemine ses produits par le biais de sa propre flotte ou par des transporteurs externes à l'entreprise, ce qui inscrit dans l'objectif d'étendre ses produits à l'échelle national et aussi faciliter aux consommateurs l'accès aux produits.

1-1-2/ Production

La laiterie Soummam se place aujourd'hui comme le leader dans son domaine à hauteur de 51% du marché d'activité en Algérie avec :

- Une gamme de plus de 152 produits ;
- 36 lignes de productions composées d'équipement récents et à la pointe de la technologie ;
- Un effectif de 1850 employés directs et de plus de 5000 employés indirects ;
- 2 sites de production d'une capacité de 2500 T/jour réparties comme suit ;
 - **SOUMMAM UP1 ;**
 - **SOUMMAM UP2 ;**

Elle commercialise aujourd'hui plus de 1 milliard de pots par ans à travers tout le territoire national, ce grâce à :

- Une infrastructure nationale de stockage sous froid de plus de 40000 m³ ;
- Plus de 1600 camions distribuant ses produits à travers le territoire national ;
- Un réseau national exclusif de près de 80 distributeurs agréés ;
- Un réseau national de plus de 200 grossistes et distributeurs indépendantes.

1-1-3/ Capital social

Le capital social de la laiterie Soummam a considérablement augmenté, en 1996 ce dernier valait 900.000 DA, en 2011 quinze ans après, il a atteint les 2.837.943.000 DA.

L'évolution du capital est représentée dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : L'évolution du capital social

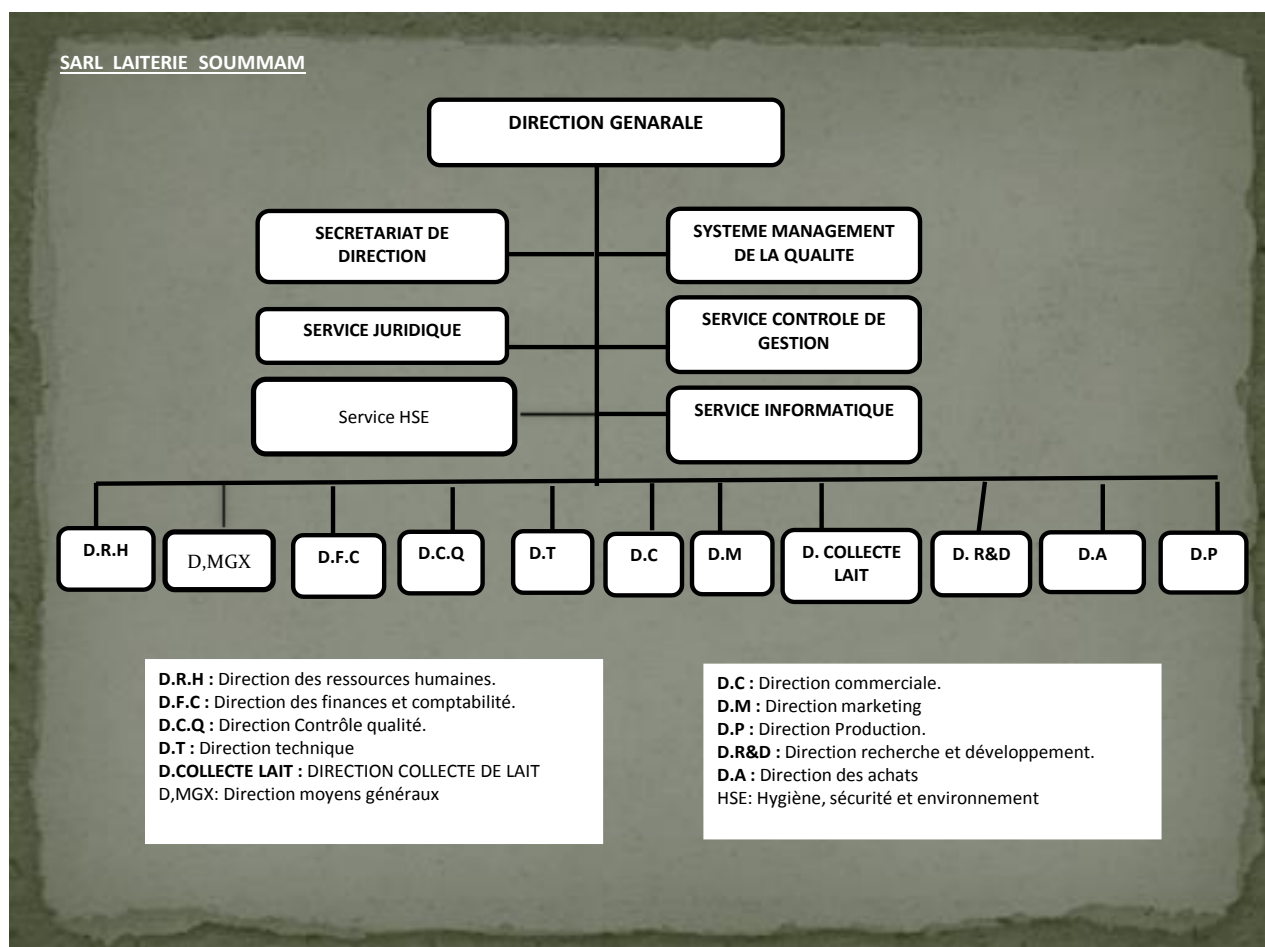
| Année | Montant du capital en DA |
|-------|--------------------------|
| 1996 | 900 000 DA |
| 1999 | 33 000 000 DA |
| 2001 | 150 000 000 DA |
| 2004 | 1 500 000 000 DA |
| 2011 | 2 837 943 000 DA |

Source : Document interne à l'entreprise

1-1-4/ Organigramme de l'entreprise

La société laiterie Soummam est partagée en un certain nombre de direction.

L'organigramme suivant résume son organisation ;



Source : Document interne à l'entreprise.

1-2/ Evolution de l'entreprise

L'entreprise SARL laiterie Soummam a connu un développement continu, son parcours résumé en :

- ✓ **1993** : Création de la société avec un démarrage d'une seule ligne rénovée.
- ✓ **1995** : Soummam se modernise et acquiert de nouveaux équipements. La production passe à 300000 pots par jour et le personnel de 20 à 60 agents.
- ✓ **2000** : L'usine Soummam a été installée dans la Zone industrielle TAHARACHT dans les environs d'Akbou Wilaya de Bejaia. Investir dans trois lignes nerves.
- ✓ **2001** : Acquisition de nouveaux équipements pour hisser la production à 1000000 pots par jour avec 184 salariés.
- ✓ **2002** : Acquisition d'un nouveau terrain à côté de l'usine et construction d'un deuxième bâtiment Soummam l'investir dans 6 nouvelles lignes de production.
- ✓ **2003** : Mise en exploitation d'une nouvelle chaîne destinée à fabriquer le fromage frais et augmenter les capacités de production de lait gélifié et crème dessert. La capacité journalière passe alors à 2400000 pots par jour. L'effectif passe à 315 employés.
- ✓ **Mars 2004** : La capacité de production journalière à ce jour est de 3200000 pots par jour, après la mise en service d'équipements nouveaux, pour le yaourt brassé en Mars 2004, avec 383 employés.
- ✓ **Septembre 2004** : La laiterie a réalisé une extension pour produire le yaourt à boire.
- ✓ **2005** : Acquisition d'un nouveau terrain à côté de l'usine et construction d'un troisième bâtiment Soummam 3.
- ✓ **Mai 2006** : Sa capacité de production est passée à 3500000 pots/ jours avec la production de yaourt bio.
- ✓ **2008 – 2013** : Construction d'un 4ème bâtiment Soummam 4, investir dans plusieurs nouvelles lignes de production.
- ✓ **2015** : La construction d'un 5ème bâtiment Soummam 5.

✓ **2016** : Lancement de la production et la commercialisation de spécialités fromagère fondues et préparations fromagères. Elle a atteint sur ces deux dernières (gammes) un nombre de 14 références (en portion, barre et mini-barre), dont la dernière marque lancée sur le marché est nommée Top Souma.

Actuellement, l'unité de production Soummam dispose d'une riche gamme composée de plus de 183 références de différents produits se déclinant en une grande variété d'éléments à l'exemple des :

- Arôme ;
- Fruit ;
- Emballages (pot, boites, bouteille, Tétra pack)
- Conditionnements (30g, 45g, 70g, 90g, 100g, 125g, 170g, 240g, 320g, 500g, 600g, 900g, 1kg, 1kg800, 160ml, 500ml, ...).

L'unité de production Soummam est dotée des laboratoires de contrôle de qualité ayant des équipements moderne répondant aux normes internationales en matière de conception, d'hygiène et de productivité. Ils se présentent en deux services :

- Service de traitement des eaux : assure la bonne qualité de l'eau de procès.
- Service contrôle de la qualité : qui assure :
 - Les analyses physico-chimiques de la matière première, du produit au cours de la production et du produit fini.
 - Les analyses microbiologiques de la matière première, du produit au cours de la production et du produit fini.

- **Positionnement sur le marché Algérien :**

Avec une production et une commercialisation de près de 1 800 T/Jr et une capacité de production annuelle de plus de 1 200 000 T/AN, répartie sur deux sites de production, lesquels abritant 45 lignes de production, Soummam est le leader incontesté dans son créneau sur le marché Algérien avec une part de marché de plus de 48%.

Section 02 : Description du système de management de la qualité adopté

L'entreprise SARL laiterie est spécialisée en production des produits laitiers, elle englobe un personnel évalué à 1876 salariés. L'objectif de cette section est de décrire le système de management de la qualité adopté par cette entreprise. Mais avant cela, nous précisons d'abord notre méthodologie de recherche.

2-1/ Méthodologie adoptée

Notre méthodologie de recherche est de type hypothético-déductif, plus précisément c'est une étude qualitative. Nous avons opté pour un guide d'entretien comme outil d'investigation. Le guide d'entretien qu'il s'agit d'un document qui regroupe l'ensemble de vos questions à poser ou vos thèmes à aborder lors d'une entrevue, pour un but de fournir un cadre générale ordonné à l'entretien.

Nous avons ciblé le responsable qualité en tant que représentant de la direction, et un échantillon de salariés de divers grades. Le guide d'entretien a été administré en face à face et a duré d'une demi-heure à une heure.

Le guide d'entretien destiné au responsable qualité comporte quatre axes qui sont les suivants :

- **Axe 1** : Présentation de l'entreprise ; son objectif est l'identification du profil de l'entreprise.
- **Axe 2** : Description du SMQ adopté. Son objectif est d'avoir des informations sur le SMQ adopté à l'exemple de la date de certification, de ses étapes et des personnes chargées de sa mise en place.
- **Axe 3** : Recensement des changements liés au SMQ adopté. Son objectif est l'identification des différents changements induits par la mise en place du SMQ.
- **Axe 4** : réaction vis-à-vis des changements liés aux SMQ adopté. Son objectif est d'identifier les comportements de l'entreprise vis-à-vis des changements recensés.

Quant au guide d'entretien destiné aux salariés, il comporte quatre axes qui sont :

- **Axe 1** : Profil du répondant.
- **Axe 2** : Recensement des changements liés au SMQ adopté. Il comporte les mêmes objectifs que l'axe 3 du guide d'entretien destiné au responsable qualité.

- **Axe 3** : Réaction vis-à-vis des changements liés à la certification. Cet axe a pour objectif d'identifier les comportements de l'entreprise vis-à-vis des changements recensés.

- **Axe 4** : Perspectives. Son objectif est de recenser les propositions des salariés sur la manière qui leurs convient pour faire face aux changements.

- **Détails sur la certification :**

La démarche de certification a débuté en 2006. La date d'obtention de la certification selon ISO 9001 a effectivement eu lieu le 02 juin 2008. Précisons que le nombre de fois que l'entreprise SARL laiterie Soummam a été certifiée 6 fois.

- **Les attentes de l'entreprise vis-à-vis de la certification :**

Les attentes majeures de l'entreprise SARL laiterie Soummam à travers sa démarche de certification sont résumées comme suit :

- La satisfaction des clients ;
- Le label qualité ;
- La volonté de s'aligner aux normes internationales ;
- Une organisation efficace et optimisé ;
- Amélioration continue des pratiques et résultats.

- **Les défis de l'entreprise :**

L'entreprise SARL laiterie Soummam est confrontée à plusieurs obstacles auxquels elle devra faire face. Parmi ces défis ceux qui sont résumés dans le tableau suivant.

| Type de défi | Source | Eléments | Processus |
|--------------|---------------------|--|--|
| Défi interne | Produits et service | Sensibilité des produits fabriqués | Production / Contrôle qualité / Commercial |
| Défi interne | Produits et service | Changement de la numérotation téléphonique par LACTEL | Contrôle qualité |
| Défi externe | Economique | Augmentation des prix de la matière première et emballages sur le marché international | Achat |
| Défi externe | Economique | Rareté de certains composants électroniques sur le marché international | Maintenance |

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des documents de l'entreprise.

- **Le responsable du processus de certification**

L'acteur chargé de veiller sur le processus de certification est le responsable qualité. En effet, l'entreprise SARL laiterie Soummam dispose d'une direction de contrôle de qualité, et c'est cette direction qui se charge de toute démarche liée à la qualité ce à temps plein.

- **Les étapes de la certification :**

La certification est un processus composé de trois étapes essentielles qui sont :

- ✓ *Intervention d'un bureau spécialisé* : L'entreprise SARL laiterie Soummam a sollicité un bureau spécialisé pour la formation et l'accompagnement à la mise en place des exigences de la norme.

- ✓ *Réalisation d'un audit à Blanc* : il s'agit d'un audit interne qui est réalisé quelques semaines avant le premier audit de certification. Son objectif est d'évaluer le niveau de conformité et la vérification de la mise en œuvre effective du système de management de la qualité.

- ✓ *Sollicitation d'un organisme de certification* : un organisme de certification est sollicité afin de réaliser l'audit de certification.

- **Les outils-qualité :**

Comme toute entreprise certifiée, l'entreprise SARL laiterie Soummam dispose d'un ensemble d'outil qui lui permet de veiller à ce que le référentiel de la qualité est appliqué et est respecté par ses acteurs. Les outils les plus utilisés sont :

- ✓ Brainstorming.
- ✓ Diagramme Ishikawa (5M).
- ✓ QQQCCP.

- **Les retombées de la certification :**

L'intérêt d'opter pour les normes ISO réside dans l'impact positif qu'elles ont sur l'entreprise, à l'exemple de l'amélioration de la performance, ... ainsi, à travers la certification, l'entreprise SARL laiterie Soummam a connu les améliorations suivantes :

- ✓ Augmentation du chiffre d'affaire réalisé ;
 - ✓ Meilleure satisfaction de la clientèle ;
 - ✓ Amélioration de la productivité et du rendement.
 - ✓ Une meilleure écoute client ;
 - ✓ Réactivité et traitement des doléances ;
 - ✓ Sensibilisation du personnel à la qualité et satisfaction client.
- **Participation des acteurs au processus de certification :**

L'implication des acteurs de l'entreprise à la démarche qualité est la condition de sa réussite. Qu'en est-il des acteurs de l'entreprise « SARL laiterie Soummam » ?

- ✓ **Les salariés** : Ils sont impliqués dans le processus de certification et participent (plus précisément les cadres) aux réunions organisées dans ce sens.
- ✓ **La Direction** : Forte implication de la Direction qui s'engage à ce que le processus de certification se déroule dans les meilleures conditions.
- ✓ **Les parties prenantes externes** : Sont également impliquées dans la démarche qualité les collaborateurs externes à l'entreprise, à l'exemple des clients, des fournisseurs et des sous-traitants.

Section 03 : Recensement et discussion des changements liés au SMQ adopté

Cette section a pour objectif de recenser les différents changements induits par la démarche qualité et de discuter sur le point de vu de la direction et celles des salariés, adoptée par l'entreprise SARL laiterie Soummam. Nous nous sommes appuyés sur la revue de la littérature pour détecter les changements potentiels qui peuvent surgir lors de l'adoption d'une norme ISO. Les types de changements auxquels nous avons opté sont des changements d'ordre stratégique, organisationnel, culturel et technologique.

3-1/Recensement des changements liés au SMQ adopté

Les recensements des changements liés au SMQ seront recensés suivant la vision de la direction et celles des salariés comme suit :

3-1-1/ Changements perçus par la direction

3-1-1-1/Changement stratégique

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre stratégique.

Tableau N°04 : Les traits du changement stratégique

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Les objectifs de l'entreprise ont changé | ✓ | |
| La vision de l'entreprise a changé | ✓ | |
| Le style de gestion (de leadership) a changé | ✓ | |
| Le style de leadership est passé de directif à participatif | ✓ | |
| L'entreprise intègre-t-elle les objectifs sociétaux et environnementaux dans sa stratégie ? | ✓ | |
| Le processus de contrôle a changé | ✓ | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans l'explication de ses objectifs au personnel | ✓ | |
| Après la certification, l'entreprise connaît une véritable transformation managériale | ✓ | |
| Les salariés participent activement à la prise de décision | ✓ | |
| Les clients sont intégrés dans le processus décisionnel | ✓ | |
| Les fournisseurs sont intégrés dans le processus décisionnel | | ✓ |
| Les sous-traitants sont intégrés dans le processus décisionnel | | ✓ |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons qu'au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam, l'adoption de la norme qualité ISO 9001 :2015 a induit des changements d'ordre stratégique. Ainsi, les objectifs et la vision de l'entreprise ont changé. En effet, l'entreprise a introduit les notions de « qualité » et « d'amélioration continue » dans ses objectifs. En plus de cela, elle a élargi sa vision en intégrant des objectifs sociétaux et environnementaux, surtout que son secteur d'activité est de type industriel et que les déchets industriels risquent de nuire gravement l'environnement et les habitants. A titre d'exemple, l'entreprise SARL laiterie Soummam a fait appel à une entreprise étrangère *Enviro Chemie*⁶⁰ chargée de construire et de mettre en service une infrastructure d'épuration durable des eaux usées issue du processus de production des produits laitiers, et de faire en sorte que l'eau soit réutilisable et que les boues déshydratées servent d'engrais.

Le style de gestion a également changé puisqu'il est passé du directif au participatif. En effet, si le style de gestion directif c'est uniquement la direction qui prend seule les décisions, le style de gestion participatif mise sur l'implication de toutes les parties prenantes. Cette modification de style de leadership est bénéfique pour l'entreprise SARL laiterie Soummam ce qui est un avantage pour l'entreprise, ces avantages sont : l'échange d'idées, une meilleure réalisation des objectifs...Cependant, cette affirmation de la direction devra d'abord être vérifiée auprès des salariés (voir les titres suivants).

Suite à la certification, l'entreprise a fait plus d'efforts dans l'explication de ses objectifs aux salariés et s'investie dans leur participation à la prise de décision, ce qui va leur permettre une meilleure atteinte des objectifs.

Les clients sont également devenus au centre des préoccupations de l'entreprise qui les intègre de plus en plus dans le processus décisionnel. Par contre, les fournisseurs et les sous-traitants ne sont pas intégrés dans le processus décisionnel, alors qu'ils le devraient car c'est eux qui sont les plus informés de l'évolution des matières premières et sont les garants de leur qualité. Cela pourrait être expliqué par le fait que les fournisseurs de l'entreprise sont des étrangers notamment en ce qui concerne l'importation de la poudre de lait. D'ailleurs dans une perspective d'amélioration continue et de résolution des problèmes répétitifs liés à l'importation de la poudre de lait, l'entreprise SARL laiterie Soummam a investi dans des fermes d'élevage de vaches laitières dans plusieurs wilayas du pays.

⁶⁰<https://www.envirochemie.com/fr/>

De ces constats, nous déduisons qu'après la certification, l'entreprise SARL laiterie Soummam connaît une véritable transformation managériale.

3-1-1-2/ Changement organisationnel

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre organisationnel.

Tableau N°05 : Les traits du changement organisationnel

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Les tâches quotidiennes ont changé | ✓ | |
| Les méthodes de travail ont changé | ✓ | |
| Les habitudes et les pratiques quotidiennes ont changé | ✓ | |
| Les comportements ont changé | ✓ | |
| Les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches ont changé | ✓ | |
| Des nouvelles structures dédiées à la qualité ont été créées | ✓ | |
| L'organigramme de l'entreprise a changé | ✓ | |
| Les relations avec les collègues sont améliorées | ✓ | |
| Les relations avec les clients sont améliorées | ✓ | |
| Les relations avec les fournisseurs sont améliorées | ✓ | |
| Les relations avec les sous-traitants sont améliorées | ✓ | |
| L'organisation améliorée contribue à mieux réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les objectifs-qualité. | ✓ | |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons qu'au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam, il y'a eu des changements d'ordre organisationnel. Ces changements concernent les tâches quotidiennes, les méthodes de travail, les habitudes et les pratiques quotidiennes, les comportements ainsi que les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches. L'organigramme de l'entreprise a également changé puisqu'il y a eu introduction de tout un service dédié au management de la qualité.

Notons également que suite à la certification, les relations entre les collègues et celles entretenues avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants sont améliorées. Les réponses recueillies confirment également que les changements organisationnels induits de la certification contribuent à mieux réaliser les objectifs fixés.

3-1-1-3/ Changement culturel

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre culturel.

Tableau N°06 : Les traits du changement culturel

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Les valeurs partagées ont changé | ✓ | |
| La communication a changé | ✓ | |
| De nouveaux canaux de communication ont été introduits | ✓ | |
| La collaboration est beaucoup plus renforcée | ✓ | |
| L'engagement du personnel est renforcé | ✓ | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans la persuasion de son personnel à propos de l'importance de la certification | ✓ | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans la programmation de formation pour son personnel | ✓ | |
| Le partage d'information est amélioré | ✓ | |
| La culture d'entreprise améliorée contribue à mieux réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les objectifs-qualité. | ✓ | |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons qu'au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam, il y'a eu des changements d'ordre culturel. Ces changements concernent entre autres les valeurs partagées au sein de l'entreprise et la communication puisque de nouveaux canaux de communication ont été introduits, ce qui a amélioré le partage des informations.

La collaboration et l'engagement du personnel sont renforcés. En effet, l'entreprise a fait plus d'effort dans la persuasion de son personnel à propos de l'importance de la certification. et s'est investi dans la programmation de formation pour son personnel.

Les réponses recueillies confirment également que la culture d'entreprise améliorée contribue à mieux réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les objectifs-qualité. Notons également que parmi tous les changements que connaît l'entreprise SARL laiterie Soummam depuis la certification, les changements d'ordre culturel sont présentés comme les plus difficiles à gérer.

3-1-1-4/ Changement technologique

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre technologique.

Tableau N°07 : Les traits du changement technologique

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Les tâches répétitives sont automatisées | | |
| Le système d'information est amélioré | ✓ | |
| L'entreprise s'est dotée d'outils TIC à l'exemple de l'intranet, l'ERP, le CRM,... | ✓ | |
| Les réunions de travail intègrent beaucoup plus des outils TIC (à l'exemple de Télétravail, Google Meet, Zoom,...) | | ✓ |
| Le système d'information amélioré contribue mieux à réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les objectifs-qualité. | ✓ | |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons qu'au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam, des changements d'ordre technologique se sont manifestés. Parmi les changements technologiques recensés, est citée l'automatisation des tâches répétitives, ce qui fait gagner du temps au personnel et leur permet de mieux se concentrer sur les activités essentielles.

Le système d'information est également amélioré, et les réponses recueillies confirment qu'il contribue mieux à réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les objectifs-qualité. En effet, l'entreprise s'est dotée d'outils TIC à l'exemple de l'intranet, de l'ERP, du CRM, ... Cependant, la façon de faire traditionnelle est toujours présente, à l'exemple des réunions de travail qui n'intègrent pas les outils TIC, à l'exemple de Télétravail, Google Meet, Zoom, ...

De ces constatations, nous déduisons que malgré l'amélioration du système d'information, l'appropriation réelle des outils TIC et leur exploitation dans la réalisation des tâches habituelles reste la condition pour que le système d'information soit avantageux pour l'entreprise.

3-1-2/ Changements perçus par les salariés

Après avoir passé en revue les changements induits par la certification tels perçus par la direction, nous nous intéresserons dans ces éléments aux changements vécus par les salariés.

3-1-2-1/ Changement stratégique

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre stratégique.

Tableau N°08 : Les traits du changement stratégique

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Vos objectifs ont changé après la certification | ✓ | |
| Vos objectifs sont axés autour de la qualité après la certification | ✓ | |
| La direction fait des efforts pour vous expliquer vos nouveaux objectifs | ✓ | |
| Vous participez à la prise de décision après la certification | | ✓ |
| Vous participez aux réunions importantes après la certification | | ✓ |
| Votre avis est pris en considération par la direction après la certification | | ✓ |
| Vous sentez qu'il y a un changement dans les objectifs et les orientations de l'entreprise après la certification | ✓ | |
| La direction vous aide mieux à réaliser vos objectifs après la certification | | ✓ |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam dénombrent des changements d'ordre stratégique. Ces changements concernent les objectifs qui leur sont assignés et sont de plus en plus axés autour de la qualité et de l'amélioration continue. Ils confirment également les efforts de la direction dans l'explication de ces nouveaux défis. Les salariés montrent également leur prise de conscience que les orientations de l'entreprise ont changée après la certification.

Cependant, les données recueillies montrent que les salariés ne participent pas à la prise de décision ni aux réunions importantes, en plus de cela, leurs avis ne sont pas pris en considération et la direction ne les aide pas à mieux réaliser leurs objectifs. Notons qu'expliquer aux salariés leurs nouveaux objectifs n'est pas suffisant, il convient plutôt de les accompagner pour les atteindre avec les nouvelles méthodes de travail.

3-1-2-2/ Changement organisationnel

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre organisationnel.

Tableau N°09 : Les traits du changement organisationnel

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Vos tâches quotidiennes ont changé après la certification | | ✓ |
| Vos méthodes de travail ont changé après la certification | ✓ | |
| Vos habitudes et les pratiques quotidiennes ont changé après la certification | | ✓ |
| Vos compétences nécessaires pour la réalisation des tâches ont changé la certification | | ✓ |
| Vous avez de nouvelles responsabilités après la certification | | ✓ |
| Vos relations avec les collègues sont améliorées après la certification | ✓ | |
| Vos relations avec les clients sont améliorées après la certification | | ✓ |
| Vos relations avec les fournisseurs sont améliorées après la certification | | ✓ |
| Vos relations avec les sous-traitants sont améliorées après la certification | | ✓ |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam recensent un certain nombre de changements d'ordre organisationnel. En effet, les salariés affirment que les méthodes de travail ont changé, car à travers la certification l'objectif étant la quête de l'amélioration continue réalisable via les meilleures pratiques qui optimisent les efforts fournis et la réalisation rapide des objectifs.

Cependant, les données recueillies auprès des salariés montrent que ces derniers ne recensent aucun changement dans les tâches quotidiennes et ce malgré l'automatisation d'une partie d'entre-elles. Nous constatons également que les salariés ne dénotent aucun changement relativement à leurs habitudes et pratiques. Ce constat indique que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam ont adopté les nouvelles méthodes de travail exigées par l'adoption des normes qualité sans pour autant se les approprier, puisque leurs habitudes et routines traditionnelles sont maintenues. Donc le passage à la logique qualité n'est pas encore atteint et tant que ce ne sera pas fait, la culture qualité ne fera pas partie intégrante de l'identité de l'entreprise.

Nous constatons également une absence de développement de nouvelles compétences des salariés qui leur seront nécessaires pour la réalisation de leurs missions, en plus du fait qu'ils déclarent ne pas accéder à de nouvelles responsabilités. Des changements au niveau de ces deux axes auraient pu permettre une meilleure intégration des salariés dans le passage à la logique qualité, car la motivation des salariés ne se résume pas à une augmentation en termes de rémunérations, mais elle

s'obtient aussi par une recherche de l'accomplissement personnel à l'exemple du développement de nouvelles compétences et d'une meilleure responsabilisation.

Si les salariés insistent sur l'amélioration des relations collégiales, ils n'indiquent toutefois aucune amélioration concernant leurs relations avec la clientèle, les fournisseurs et sous-traitants. Ceci signifie que la logique qualité est entretenue au niveau interne uniquement, alors que la réussite de la démarche qualité est conditionnée par l'intégration des toutes les parties prenantes, internes et externes, dans la stratégie de l'entreprise.

3-1-2-3/ Changement culturel

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre culturel.

Tableau N°10 : Les traits du changement culturel

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Vos valeurs, idées et conviction intègrent désormais la notion de qualité | ✓ | |
| La collaboration avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques est beaucoup plus renforcée après la certification | | ✓ |
| Vous vous sentez engagé dans la démarche de certification | | ✓ |
| Vous êtes convaincu de la nécessité de la qualité dans une entreprise | ✓ | |
| La direction vous sensibilise vis-à-vis de l'importance de la certification | ✓ | |
| La direction fait plus d'effort dans la programmation de formation pour son personnel après la certification | ✓ | |
| La culture qui règne dans l'entreprise est meilleure après la certification | ✓ | |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam dénombrent des changements d'ordre culturel. En effet, la notion de qualité est désormais intégrée dans les valeurs, idées et conviction des salariés qui confirment leur conviction de la nécessité de la qualité dans une entreprise. Ces salariés confirment également les efforts fournis par la direction en matière de sensibilisation et de programmation de formation pour son personnel.

Cependant, cela n'a pas été suffisant puisque les salariés affirment leur désengagement dans la démarche de certification et accusent un manque de renforcement en matière de collaboration avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Cette situation indique que les salariés affichent ouvertement une certaine résistance au changement. Rappelons que ce type de résistance aux changements est

appelée résistance active où les salariés affichent clairement leur mécontentement, et contrairement aux résistances passives, plus difficiles à déceler vue qu'elles sont cachées, les résistances actives sont plus faciles à gérer. Donc, le rôle de l'entreprise dans ce cas est d'organiser des entretiens individuels ou collectifs afin d'aborder les sujets sensibles, de comprendre les motivations des uns et des autres, de déceler les sources de la résistance des salariés, et de chercher le moyen qui permettrait de renforcer les liens entre les salariés entre eux et avec leurs supérieurs hiérarchiques.

3-1-2-4/ Changement technologique

Le tableau suivant recense les aspects de changement qui sont d'ordre technologique.

Tableau N°11 : Les traits du changement technologique

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Le système d'information est amélioré après la certification | ✓ | |
| Vous partagez facilement des informations avec vos collègues après la certification | ✓ | |
| La communication en général au sein de l'entreprise a changé après la certification | ✓ | |
| Vous utilisez des nouveaux canaux de communication après la certification | | ✓ |
| Le mode de communication avec vos collègues a changé après la certification | | ✓ |
| Le mode de communication avec vos supérieurs hiérarchiques a changé après la certification | | ✓ |
| Le système d'information, en générale contribue à mieux réaliser vos objectifs après la certification | ✓ | |

Source : Données extraites du guide d'entretien

De ce tableau, nous constatons que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam remarquent des changements d'ordre technologique. Ces changements se traduisent par une amélioration du système d'information, ce qui a eu pour conséquences l'amélioration de la communication, la facilitation du partage des informations et de l'atteinte des objectifs fixés.

D'un autre côté, les salariés affirment ne pas utiliser des nouveaux canaux de communication, ainsi leur mode de communication avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques n'ont pas changé du fait qu'ils maintiennent les méthodes traditionnelles de communication.

3-2/ Réaction vis-à-vis des changements liés à la certification

Cette sous-section a pour objectif de recenser la réaction de la direction et celles des salariés vis-à-vis des changements induits par la certification.

3-2-1/ Réaction de la direction

- **Prise en compte de l'apparition de changements dans le processus de certification :**

La direction est consciente de l'existence des changements qui peuvent surgir au cours de la certification. Elle s'est préparée à cette éventualité et ce par :

- La remise en question l'organisation et les pratiques.
- L'ouverture aux changements et la saisie des opportunités d'amélioration.

- **Mise en place d'une équipe de changement :**

Quoique la direction soit consciente de l'apparition probable de changements de diverse nature, néanmoins elle ne dispose pas d'une équipe de conduite de changement. Cette dernière est représentée par une équipe de personnes motivées, convaincues et influentes pour opérer la conduite du changement dans l'entreprise. L'équipe de changement a pour objectif d'accompagner les collaborateurs dans le processus de changement et de le leur faire accepter et ce afin d'atténuer leurs résistances au changement.

- **Accompagnement des salariés dans le processus de certification :**

La direction estime que les salariés ont bien reçue l'idée de la certification et sont conscients de ses retombées, notamment en matière de changements. Pour appuyer cette affirmation, la direction se base sur les éléments suivants :

- L'entreprise a fait appel à des experts qualité externes pour mieux faire comprendre en quoi consiste un SMQ, son objectif et le déroulement de sa mise en place.
- L'entreprise a veillé à informer tout le personnel des raisons de l'adoption du SMQ et de les sensibilisé quant à la probabilité de l'apparition de changements de divers natures.

- L'entreprise a également planifié des formations pour son personnel afin de les aider à l'appropriation des changements liés au SMQ.

Cependant, l'affirmation de la préparation effective des salariés aux changements induits par la certification n'est considérée que comme l'appréciation personnelle des dirigeants qui se sont appuyés sur deux canaux de motivation tels que la formation et la sensibilisation, car aucune enquête ni étude interne relative à l'appréciation de la position des salariés vis-à-vis du changement n'a été effectuée.

3-2-2/ Réaction des salariés

3-2-2-1/ Réaction des salariés vis-à-vis de la certification

D'après les données recueillies du guide d'entretien, les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam ont accueillis favorablement la décision de l'entreprise à opter pour des normes qualité, ont compris les objectifs ayant motivé cette décision, et estiment que l'entreprise SARL laiterie Soummam a énormément évolué après sa certification.

3-2-2-2/ Réaction des salariés vis-à-vis des changements induits par la certification

D'après les données recueillies du guide d'entretien, les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam affirment qu'ils ont une idée claire de ce qui allait changer pour eux après la certification et qu'ils se sentent prêts aux éventuelles modifications qui en incombent. Ils estiment que ces changements ne leur sont pas imposé par la direction et ne leur cause pas de stress. Ils assurent également qu'ils sont favorables à la certification, se disent impliqués et motivés à la réalisation des objectifs-qualités, et jugent les formations dispensées par l'entreprise sur la certification, la qualité ou les systèmes de management de la qualité comme bénéfiques.

Cependant, les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam recensent deux principaux obstacles qui freinent leurs efforts d'adaptation aux changements induits par la certification. Ces changements sont :

- ✓ Le maintien des habitudes de travail traditionnelles
- ✓ L'absence de consultation à propos de la certification

Ainsi, ces salariés n'arrivent pas à rompre avec les anciennes façons de faire et à concrétiser le passage des méthodes de travail traditionnelles vers celles conçues par la démarche qualité. Ils déplorent également le fait qu'ils ne soient pas consultés tout au long du processus de certification, et ce de la décision de l'entreprise d'opter pour une démarche qualité jusqu'à sa concrétisation, d'ailleurs, ils n'ont pas assisté aux réunions liées à ce projet.

De ces affirmations, nous concluons que les salariés de l'entreprise SARL laiterie Soummam ont les prédispositions nécessaires pour une implication favorable et compatible avec les objectifs-qualité de l'entreprise. Notons que la source de la résistance aux changements détectée précédemment trouve son origine lors de la non-concertation des salariés dans la décision de certification, ce qui aurait pu renforcer la confiance des salariés envers la direction et aurait alimenté leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Une autre source de résistance aux changements est liée au maintien des routines traditionnelles de travail. Dans cette situation, le rôle de la direction en tant qu'accompagnatrice du changement est plus que primordial. Dans cette perspective, elle veillera à ce que les salariés rompent le lien avec les anciennes routines et les accompagnera dans la phase de changement par l'apprentissage et l'expérimentation de nouvelles façons de faire.

3-3/ Synthèse des changements liés au SMQ adopté

Après avoir passé en revue les différents changements induits par la décision de certification de l'entreprise SARL laiterie Soummam et exploré la position de la direction et celle des salariés vis-à-vis de ces changements, nous synthétiserons sous forme de tableau les principaux aspects positifs et négatifs liés à chacun des quatre types de changements recensés, et seront accompagnés par des propositions correctives en vue de leur amélioration.

Tableau N°12 : Synthèse des aspects des changements détectés

| | | Perçus par la direction | Perçus par les salariés |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Changements stratégiques | Aspects positifs | Introduction des notions de « qualité » et d'« amélioration continue » dans les objectifs. | Les objectifs assignés et sont de plus en plus axés autour de la qualité et de l'amélioration continue |
| | Aspects négatifs | Les fournisseurs et les sous-traitants ne sont pas intégrés dans le processus décisionnel. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les salariés ne participent pas à la prise de décision ni aux réunions importantes. ✓ Leurs avis ne sont pas pris en considération. ✓ La direction ne les accompagne pas à mieux réaliser leurs objectifs. |
| | Proposition d'amélioration | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Opter concrètement pour un style de leadership participatif. ✓ Impliquer les parties prenantes, internes et externes, dans la démarche qualité et dans le processus décisionnel dans la limite du possible ✓ Expliquer aux salariés leurs nouveaux objectifs n'est pas suffisant, il convient plutôt de les accompagner pour les atteindre avec les nouvelles méthodes de travail. | |
| Changements organisationnels | Aspects positifs | Introduction de tout un service dédié au management de la qualité | Les salariés confrontés à de nouvelles méthodes de travail |
| | Aspects négatifs | Non-accompagnement et non-vérification de l'appropriation des salariés de la logique qualité | Leurs habitudes et routines traditionnelles sont maintenues. |
| | Proposition d'amélioration | Motiver les salariés non seulement par une augmentation des rémunérations, mais aussi par une recherche de l'accomplissement personnel à l'exemple du développement de nouvelles compétences et d'une meilleure responsabilisation. | |
| Changements culturels | Aspects positifs | Les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise s'imprègnent de plus en plus de la logique qualité | La conviction des salariés de la nécessité de la qualité dans une entreprise |
| | Aspects négatifs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les nouveaux canaux de communication introduits ne sont pas exploités par les salariés ✓ Les changements d'ordre culturel sont présentés comme les plus difficiles à gérer. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Désengagement des salariés de la démarche de certification. ✓ Manque de renforcement en matière de collaboration avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. |
| | Proposition d'amélioration | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser des entretiens individuels ou collectifs et aborder les sujets sensibles. ✓ Comprendre les motivations des uns et des autres. ✓ Déceler les sources de la résistance des salariés. ✓ Chercher le moyen qui permettrait de renforcer les liens entre les salariés eux-mêmes et avec leurs supérieurs hiérarchiques | |

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Changements technologiques | Aspects positifs | Automatisation des tâches répétitives | ✓ Amélioration de la communication. ✓ Facilitation du partage des informations. |
| | Aspects négatifs | Les méthodes de travail traditionnelles toujours présentes | Les modes de communication avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques n'ont pas changé. |
| | Proposition d'amélioration | Appropriation réelle des outils TIC et leur exploitation dans la réalisation des tâches habituelles reste la condition pour que le système d'information soit avantageux pour l'entreprise | |

Source : Réalisé sur la base de l'analyse du guide d'entretien

Nous avons introduit dans le guide d'entretien adressé à la direction et aux salariés une question où nous leur avons demandés d'émettre des propositions d'amélioration. Leurs réponses sont résumées comme suit :

- **Propositions du responsable qualité :**

- Insister sur l'importance de la sensibilisation et de la formation, et ce en intégrant tout le personnel quel que soit le poste occupé ;
- Réaliser des audits d'évaluation interne auprès des salariés. Son objectif est d'établir un état des lieux de l'appropriation des salariés aux principes qualité et leur gestion des changements qui en incombent ;
- Opter pour l'amélioration continue en habituant les salariés à l'apprentissage continu et à la recherche des meilleures façons de faire.

- **Propositions des salariés :**

- Programmer des formations continues et cibler tout le personnel de l'entreprise, non seulement les cadres ;
- Mettre à disposition des salariés toutes les informations nécessaires sur la certification ;
- Renforcer l'engagement de la direction pour un meilleur accompagnement du changement ;
- Vulgariser davantage les objectifs.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la détection des changements qui sont induits par la démarche de certification adoptée par l'entreprise SARL laiterie Soummam.

Les changements recensés sont de différentes nature, à savoir stratégique, organisationnelle, culturelle et technologique. Les données recueillies au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam montrent l'existence de point de similitude et de divergence entre la perception de la direction et celle des salariés vis-à-vis de ces changements.

Les changements d'ordre culturels sont les plus difficiles à gérer et des résistances au changement sont détectées, d'où la nécessité de les traiter en urgence afin de ne pas bloquer le processus qualité.

Conclusion générale

La qualité joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et son environnement, notamment à travers la mise en œuvre des principes de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015 qui détermine l'objectif de l'entreprise et sa finalité.

Le sens du management par la qualité est dans la double capacité à prendre en compte les besoins des clients avec vigilance et compétences tout en construisant une entreprise rentable, créative et humaine.

Cependant, l'adoption d'un système de management de la qualité est accompagnée par des changements qui impactent l'entreprise dans sa globalité. C'est dans ce contexte que nous avons posé notre question principale intitulée comme suit : « *Quels sont les principaux changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, plus particulièrement au sein de la SARL laiterie Soummam ?* »

En effet, l'entreprise SARL laiterie Soummam a adopté la norme ISO 9001 :2015 dans la perspective d'une amélioration continue. Nous avons observé la manifestation de changement de différentes natures, à savoir des changements d'ordre stratégique, culturel, organisationnel et technologique. Ainsi, nous répondons à notre question principale et confirmons notre première hypothèse formulée comme suit : « *Comme pour tout autre entreprise, l'adoption du SMQ au sein de la SARL Laiterie Soummam induit des changements d'ordre stratégique, culturel, organisationnel et technologique* ».

Nous avons constaté également que la direction de l'entreprise SARL laiterie Soummam est consciente de l'existence des changements qui peuvent surgir au cours de la certification et qu'elle s'est préparée à cette éventualité par la remise en question l'organisation et les pratiques et l'ouverture aux changements et la saisie des opportunités d'amélioration. Néanmoins elle ne dispose pas d'une équipe de conduite de changement.

D'un point de vue des salariés, ces derniers affirment qu'ils ont une idée claire des changements issus de la certification et qu'ils se sentent prêts aux éventuelles modifications qui en incombent. Cependant, ils recensent deux principaux obstacles qui freinent leurs efforts d'adaptation aux changements induits par la certification, qui sont le maintien des habitudes de travail traditionnelles et l'absence de consultation à propos de la certification. De ces observations, nous validons partiellement notre seconde hypothèse formulée comme suit :

« l'implication des collaborateurs, internes et externes, de l'entreprise SARL laiterie Soummam facilite le processus d'adoption du SMQ et atténue les résistances aux changements ».

Au terme de notre travail, nous insistons sur l'importance de l'adoption d'une démarche qualité et sur la nécessité de prendre en considération les changements qui en incombent, et ce afin de bénéficier des retombées positives de la certification et d'atténuer les résistances aux changements.

Relativement au cas de l'entreprise SARL laiterie Soummam, nous proposons d'opter concrètement pour un style de leadership participatif, d'impliquer les parties prenantes, internes et externes, dans la démarche qualité et dans le processus décisionnel dans la limite du possible et d'accompagner les salariés dans l'appropriation des valeurs et habitudes liées à la logique de l'amélioration continue.

Bibliographie

<https://infonet.fr>. Consulté le 15/05/2023

WWW.ISO.org. Consulté le 15/05/2023

www.afnor.org. Consulté le 15/05/2023

"système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire" : AFNOR. - p. p.9.

9001:2000 NF EN ISO " système de management qualité exigences" - 2000. - 2^{ème} édition.

Abdallah SEDDIKI. " management de la qualité". - 2004. - Edition Office national des publications universitaires : p. P.22.

BORBES H, " Comment mettre en oeuvre une démarche qualité dans une PME", in revue science de gestion d'entreprise¹² [Livre]. - 2005. - p. P1.

CARLIER Alphonse Op. cit [Livre]. - p. p66.

DEMING W.E Hors de la crise [Livre]. - 2000. - Edition economica : p. P180.

DORBES.H " comment mettre en oeuvre une démarche qualité dans une PME" [Livre]. - 2005. - p. P1.

ERNOUL Roger " le grand livre de la qualité" [Livre]. - 2010. - Edition AFNOR : p. p10.

GOGUE J.M., Management de la qualité [Livre]. - 2001. - Edition ECONOMICA : p. P 9.

http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Normalisation.php?id=1. - 28/04/2023.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation. - 30/04/2023.

<https://www.imavocats.fr/actualites/18/index.htm>. [En ligne]. - 02/05/2023.

ISHIKAWA KAORU " La gestion de la qualité" [Livre]. - 2002. - Edition Dunod : p. P 5..

LAUDOYER GUY La certification ISO 9000 " un moteurs de la qualité" [Livre]. - 2000. - Edition d'organisation : p. p208.

LAUDOYER GUY La certification ISO 9000:un moteur pour la qualité [Livre]. - 2000. - Edition d'organisation : p. P23.

NF EN ISO 9000:2005," système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire", AFNOR.

OUARET A., Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché? [Livre]. - 2002. - Edition ENAG : p. P22.

PESQUEUX Y. Qualité et management, Une analyse critique [Livre]. - 2008. - Edition Economica : p. P37.

SHOGO.SHIBA.GRAHAM.WALDEN.DAVID "4 révolution du management de la qualité totale [Livre]. - 1998. - Edition Dunod : p. P.109.

STEPHEN. R DAVID. PHILIPPE. G " management: l'essentiel des concepts et pratiques" [Livre]. - 2008. - 6ème Edition : p. p.410.

SUSSLAND W.A.,Le manager la qualité et les normes ISO [Livre]. - 1996. - Edition ppur : pp. P 16-17.

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/fr/PUB100373 fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/fr/PUB100373_fr.pdf). Consulté le 17/04/2023

<http://www.axess-qualité.fr/approche-processus.html>. Consulté le 17/04/2023

<http://www.certification-iso-9001.fr/definition/politique-qualite/> Consulté le 20/04/2023

Idem note 1.

CICERO, Jérémy_. www.qualiblog.fr *Votre démarche qualité.....en 10 étapes!*

BOERI, DANIEL. " *Maitriser la qualité*",. 3eme édition,. Paris : Edition Maxima, 2006. p. 35.

ROGER, ERNOUL. " *Le grand livre de la qualité*",. 3eme édition,. s.l. : Edition Afnor, Paris 2013. p. 51.

KAORU, ISHIKAWA. " *La gestion de la qualité* ", *outils et applications pratiques*,. s.l. : Edition Dunod, Paris 2007. p. 60.

FLORENCE GILLET- GOINARD et BERNARD SENO. " *La boîte à outils du responsable qualité*",. 2 ème édition,. s.l. : Edition Dunod, Paris 2012. p. 118.

ROGER, ERNOUL. " *Le grand livre de la qualité*". 3^{ème} édition. s.l. : Edition Afnor, Paris 2013. p. 53.

BOUDOIN, pierre. *La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*. Montréal: stratégies pour l'entreprise. : s.n., (1990). p. 220.

COLLERETTE Pierre . *Le changement organisationnel: Théories et pratiques*. Québec: : Ed.Padie, 1997. p. 20.

BALANGER, Laurent. *Le changement organisationnel et le développement: la dimension humaine des organisations*. Montréal : ed: Organisation, (1994). p. 20.

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. *Méthodes de conduite du changement*. paris: Dunod : 3^{ème} éd, (2013). p. 06.

HAFSI Taieb, FABI Bruno. *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: : éd. Transcontinental,, (1997). p. 372.

Abdelhamid, OUARET. "Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché" " méthode et outil de mise à niveau". Alger : édition ENAP, 2002. p. 107.

GROUARD.B, MESTON.F. *L'entreprise en mouvement: conduire et réussir un changement*. Paris: Dunod, : 3^{ème} éd, 1998. p. 09.

AUTISSIER.D. " *La conduite du changement*". s.l. : Edition Dunod, 21 avril 2010. p. 248.

SPADA, Fabrice. La conduite du changement lors du déploiement su système d'informantion; disponible sur le site:. " WWW.mf-service.ch/dossiers/chmgnt2.pdf ". Janvier 2013.

ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET P., *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*., [éd.] Person Education. 4^{ème} édition., Paris : 2008. p. 190.

BEAUDOIN.P. *la gestion du changement: une approche pour les entreprises en mutation*, : édition Montréal,, 1990. p. 43.

FOUDRIAT.M. *le changement organisationnel dans l'établissement sociale et médico-sociaux*. 2^{ème} édition. s.l. : EHESP, Rennes, 2013. pp. 17-18.

Hafsi.T & Fabi.B. " *les fondements du changement stratégique*". Québec : Edition Transcontinental,, 1997. p. 48.

Hafsi.T. " *Les structure dans la tête* " : Revue internationale de gestion, septembre 1995. p. 13. Vol. 20, n°3.

Jonson.G. " *MBA stratégie: techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise* ". Maxima,Paris : 1997. p. 239.

Sainsaulieu.R, cité par, Philippe.C. dans son ouvrage " *coaching un nouveau style de management*". Managers classe affaire,ESF 1993. p. 118.

Margulies.N, cité par, Henri Claude de Bettingnies. dans son ouvrage" *Maitriser le changement dans l'entreprise*". Paris : Edition d'organisation, 1975. p. 54.

Hafsi.T, Fabi.B. *op.cit.* p. 109.

Nicole, Giroux. " *La gestion du changement stratégique* " : Revue internationale de gestion, mai 1991. p. 10. Vol. 16, n°2.

Mintzberg.H, Ahlshand.B, Lampel.J. " *safari en pays stratégie* ".Edition village Mondial. 1999. p. 333.

Fabi.B& Hafsi.T. *op.cit.* p. 218.

Laszlo.C, Laugel.J.F. " *l'économie du chaos* ". s.l. : Edition d'organisations, 1998. p. 83.

GUILHON.A, WEILL.M. " *démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME: Résultats d'un test empirique* " : la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995. p. 5.

SHIBA.S, GRAHAMA, WALDEN.D. " *4 révolutions du management par la qualité totale* ". paris : édition Dunod, 1997. p. 44.

COCH.L, FRENCH.J.R.P. " *Ouvercoming resistance to chang*". : Human relations, 1948. pp. 512-532.

BAREIL.C. " *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits* ". HEC Montréal : Cahiers du CETO n°04-10, 2004. p. 3.

CARTON, Gérard-dominique. " *éloge du changement: leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* ". Paris : édition village mondial, 1999. p. 49.

CARTON, Gérard-Dominique. *op.cit.* p. 53.

AUTISSIER.D, MOUTOT J-M., " *pratiques de la conduite du changement: comment passer du discours à l'action*". 3éme édition. Paris : Dunod, 2013. p. 109.

Idem, P 109.

Idem, P 334.

Idem, P 105.

Idem, P 297.

<https://www.envirochemie.com/fr/>

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Introduction au système de management de la qualité

Introduction 4

Section 01 : Historique du management de la qualité 5

Section 02 : Définition de concepts clés liés au SMQ..... 8

 2-1/ Définition de la qualité..... 8

 2-2/ Les aspects de la qualité..... 10

 2-2-1/ La politique qualité 10

 2-2-2/ la qualité totale 10

 2-2-3/ La non-qualité (mesure/couts)..... 11

 2-2-4/ Les coûts de la qualité et de la non-qualité 12

 2-2-5/ La relation clients fournisseurs 13

 2-3/ Définition du management de la qualité 14

 2-4/ Eléments clés du management de la qualité 14

 2-4-1/ Planification de la qualité..... 14

 2-4-2/ Maîtrise de la qualité 15

 2-4-3/ Assurance de la qualité..... 15

 2-4-4/ Le contrôle de la qualité..... 15

 2-5/ Le système de management de la qualité 15

 2-5-1/ Définition d'un système 15

 2-5-2/ Définition du SMQ..... 15

 2-6/ Présentation de l'ISO 17

 2-7/ Les normes ISO 18

 2-8/ La certification : 19

 2-9/ La normalisation..... 19

 2-10/ L'AFNOR 20

Section 03 : Synthèse des référentiels de SMQ..... 21

 3-1/ Norme ISO 9001 21

| | |
|-------------------------------|----|
| 3-2/ Norme ISO 14001 | 23 |
| 3-3/ ISO 45001 | 24 |
| 3-4/ ISO 19011 | 25 |
| 3-5/ ISO 26000 | 25 |
| 3-6/ Norme ISO/IEC 27001..... | 26 |
| 3-7/ ISO 37001 | 27 |
| 3-8/ ISO 31000 | 28 |
| Conclusion..... | 29 |

Chapitre II: Les fondements du système de management de la qualité

| | |
|--|----|
| Introduction | 30 |
| Section 01 : Les principes du Management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015..... | 31 |
| 1-1/ Orientation client..... | 31 |
| 1-2/ Leadership | 32 |
| 1-3/ Implication du personnel..... | 32 |
| 1-4/ Approche processus | 32 |
| 1-5/ Amélioration | 34 |
| 1-6/ Prise de décision fondée sur les preuves | 34 |
| 1-7/ Management des relations avec les parties intéressées | 34 |
| Section 02 : Les étapes et outils d'adoption d'un SMQ..... | 35 |
| 2-1/ Les étapes d'adoption d'un système management de la qualité | 35 |
| 2-1-1/ Définir l'objet de l'organisme | 35 |
| 2-1-2/ Définir et communiquer la politique de l'organisme | 35 |
| 2-1-3/ Déployer des objectifs cohérents et mesurables..... | 36 |
| 2-1-4/ Déterminer les processus de l'organisme..... | 37 |
| 2-1-5/ Définir les activités et les séquences des processus | 37 |
| 2-1-6/ Définir les responsabilités des processus | 37 |
| 2-1-7/ Définir la documentation des processus..... | 38 |
| 2-1-8/ Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus | 38 |
| 2-1-9/ Mesurer et améliorer les performances | 39 |
| 2-1-10/ Continuer sans cesse | 39 |
| 2-2/ Les outils d'adoption d'un système de management de la qualité..... | 41 |
| 2-2-1/ Les outils classiques de la qualité | 41 |
| 2-2-2/ Les outils de deuxième génération..... | 47 |

| | |
|--|----|
| Section 03 : Système de management de la qualité et notion de changement | 50 |
| 3-1/ Définition et types de changement | 50 |
| 3-1-1/ Définition du changement | 50 |
| 3-1-2/ Types de changement | 51 |
| 3-2/ Changement et SMQ | 57 |
| 3-3/ Résistance au changement | 60 |
| 3-3-1/ Qu'est-ce que la résistance au changement ? | 61 |
| 3-3-2/ Les formes de la résistance au changement | 62 |
| Conclusion..... | 64 |

Chapitre III: Cas pratique

| | |
|---|----|
| Introduction | 65 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise « SARL laiterie Soummam » | 66 |
| 1-1/ Présentation de l'entreprise | 66 |
| 1-1-1/ Emplacement géographique | 66 |
| 1-1-2/ Production | 67 |
| 1-1-3/ Capital social | 67 |
| 1-1-4/ Organigramme de l'entreprise..... | 68 |
| 1-2/ Evolution de l'entreprise | 69 |
| Section 02 : Description du système de management de la qualité adopté | 71 |
| 2-1/ Méthodologie adoptée | 71 |
| Section 03 : Recensement et discussion des changements liés au SMQ adopté | 75 |
| 3-1/Recensement des changements liés au SMQ adopté..... | 75 |
| 3-1-1/ Changements perçus par la direction | 75 |
| 3-1-2/ Changements perçus par les salariés | 79 |
| 3-2/ Réaction vis-à-vis des changements liés à la certification | 84 |
| 3-2-1/ Réaction de la direction..... | 84 |
| 3-2-2/ Réaction des salariés | 85 |
| 3-3/ Synthèse des changements liés au SMQ adopté..... | 86 |
| Conclusion..... | 89 |
| Conclusion générale | 90 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Résumé | |

Annexes

QUESTIONNAIRE DESTINE A LA DIRECTION

Ce questionnaire est rédigé dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en sciences de gestion, option : Management. Notre objectif est de détecter les changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise algérienne.

« **Merci d'avance pour votre coopération** »

AXE 1 : Présentation de l'entreprise

- 1) **Principal secteur d'activité de votre établissement** :
- 2) **Nombre de salariés** : Cadre (.....) Agent de Maîtrise (.....) Agent d'exécution (.....)

AXE 2 : Description du SMQ adopté

- 1) **Date du début de la démarche de certification** :
- 2) **Date d'obtention de la certification selon ISO 9001** :
- 3) **Le nombre de fois que l'entreprise a renouvelé son certificat**.....
- 4) **Pourquoi l'entreprise a-t-elle opté pour le SMQ ? (Ses motivations)**
- Satisfaction des clients
 - La formalisation de la façon de faire
 - Le label qualité
 - Les défis de concurrence
 - Le challenge de la certification est motivant
 - C'est un guide structurant
 - Approche de l'amélioration continue
 - Autre (veuillez préciser)
- 5) **Veuillez indiquer le responsable du processus de certification :**
- | | |
|-----------------------------------|--|
| PDG de l'entreprise | |
| Directeur de la Production | |
| Directeur des Ressources Humaines | |
| Directeur Qualité | |
| Responsable Qualité | |
| Responsable du Cabinet Conseil | |
| Autre (veuillez préciser)..... | |

- 6) **Quelles sont les étapes suivies lors de la certification ?**
-
-
-

7) L'entreprise dispose-t-elle d'outils qualité à l'exemple du Brainstorming ?

Non

Oui, veuillez citer lesquels :

8) Diriez-vous qu'une partie de l'augmentation du chiffre d'affaires est due à la certification ? Oui Non

9) Est-ce que la mise en place d'un SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ? Oui Non

10) Les résultats en termes d'amélioration de la productivité et de rendement par rapport à la mise en place du SMQ ont-ils atteints ? Oui Non

11) Les salariés ont-ils participé aux réunions au cours desquelles la décision d'adopter un SMQ est prise ? Oui Non

Si « Oui », Ces salariés sont des : Cadres Agents de maîtrise ent d'exécution

12) L'engagement de la direction à la mise en place et le développement du SMQ est-il :
 Fort Moyen Faible

13) Les collaborateurs suivants ont-ils été impliqués dans le processus de certification ?

| | | | | |
|----------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Salariés | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Clients | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Fournisseurs | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Sous-traitants | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |

AXE 3 : Recensement des changements liés au SMQ adopté

1) Quels sont les changements qui ont résulté de la certification ?

Pour répondre à cette question, veuillez remplir le tableau ci-dessous en indiquant s'il y a ou non un changement.

| Changement stratégique après certification | Oui | Non | Observation |
|---|-----|-----|---|
| Les objectifs de l'entreprise ont changé | | | |
| La vision de l'entreprise a changé | | | |
| Le style de gestion (de leadership) a changé | | | |
| Le style de leadership est passé de directif à participatif | | | |
| L'entreprise intègre-t-elle les objectifs sociétaux et environnementaux dans sa stratégie ? | | | Si non, envisage-t-elle de le faire ? Oui Non |
| Le processus de contrôle a changé | | | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans l'explication de ses objectifs au personnel | | | |
| On peut dire qu'après la certification, l'entreprise connaît une véritable transformation managériale | | | |
| Les salariés participent activement à la prise de décision | | | |
| Les clients sont intégrés dans le processus décisionnel | | | |
| Les fournisseurs sont intégrés dans le processus décisionnel | | | |
| Les sous-traitants sont intégrés dans le processus décisionnel | | | |
| Changement organisationnel après certification | Oui | Non | Observation |
| Les tâches quotidiennes ont changé | | | |
| Les méthodes de travail ont changé | | | |
| Les habitudes et les pratiques quotidiennes ont changé | | | |
| Les comportements ont changé | | | |

| | | | |
|---|------------|------------|---|
| Les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches ont changé | | | |
| De nouvelles structures dédiées à la qualité ont été créées | | | |
| L'organigramme de l'entreprise a changé | | | |
| L'entreprise a procédé à des réaffectations depuis la certification | | | |
| Les relations avec les collègues sont améliorées | | | |
| Les relations avec les clients sont améliorées | | | |
| Les relations avec les fournisseurs sont améliorées | | | |
| Les relations avec les sous-traitants sont améliorées | | | |
| L'organisation <u>améliorée</u> contribue mieux à réaliser les objectifs de la qualité (de la certification) | | | Si « NON », préciser pourquoi ? |
| Changement culturel après certification | Oui | Non | Observation |
| Les valeurs partagées ont changé | | | |
| La communication a changé | | | |
| De nouveaux canaux de communication ont été introduits | | | Si oui, préciser lesquels : |
| La collaboration est beaucoup plus renforcée | | | |
| L'engagement du personnel est renforcé | | | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans la persuasion de son personnel à propos de l'importance de la certification | | | |
| L'entreprise fait plus d'effort dans la programmation de formation pour son personnel | | | |
| Le partage d'information est amélioré | | | |
| La culture d'entreprise <u>améliorée</u> contribue mieux à réaliser les objectifs de la qualité (de la certification) | | | Si « NON », préciser pourquoi ? |
| Changement technologique après certification | Oui | Non | Observation |
| Les tâches répétitives, à faible valeur ajoutée, sont automatisées | | | |
| Le système d'information est amélioré | | | |
| L'entreprise s'est dotée d'outils TIC ⁶¹ à l'exemple de l'intranet, l'ERP, le CRM, ... | | | Si oui, préciser les outils TIC intégré |
| Les réunions de travail intègrent beaucoup plus des outils TIC (à l'exemple du Télétravail, Google Meet, Zoom,) | | | |
| Le système d'information <u>amélioré</u> contribue mieux à réaliser les objectifs de la qualité (de la certification) | | | Si « NON », préciser pourquoi ? |

⁶¹ TIC : technologies d'information et de communication

2) De ces changements induits par la certification, lesquels ont été les plus difficiles à gérer ?

- Changement stratégique
- Changement organisationnel
- Changement culturel
- Changement technologique

3) Y a-t-il d'autres changements que vous voulez citer ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AXE 4 : Réaction vis-à-vis des changements liés au SMQ adopté

1) La direction a-t-elle été consciente de l'existence de changements qui accompagnent l'adoption du SMQ ?

Oui Non

2) S'est-elle préparée pour cela ? Oui Non

Si « Oui », Comment ?.....

.....

3) L'entreprise dispose-t-elle d'une équipe de conduite de changement ?

Oui Non

Si « Oui »,

- Quel est le profil des membres de cette équipe ?.....
- Combien sont-ils ?
- Quels sont leurs principaux objectifs ?
- Quels sont les outils dont ils disposent ?
- Comment interviennent-ils pour gérer le changement ?.....
- A qui rendent-ils compte ?

4) Pensez-vous que la certification est bien reçue par les salariés ?

Oui Non

5) Avez-vous contacté des salariés ou des experts pour mieux faire comprendre en quoi consiste le SMQ au personnel ? Oui Non

6) La direction a-t-elle communiqué à tout son personnel les raisons des changements liés au SMQ ? Oui Non

7) La direction a-t-elle programmé des formations pour son personnel afin de les aider à s'appropriier les changements liés au SMQ ? Oui Non

8) La direction a-t-elle motivé-t-elle son personnel afin de les aider à s'appropriier les changements liés au SMQ ?

Non

Oui, comment ?

.....

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX SALARIES

Ce questionnaire est rédigé dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en sciences de gestion, option : Management. Notre objectif est de détecter les changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité (ou la certification) au sein d'une entreprise algérienne.

« **Merci d'avance pour votre coopération** »

AXE 1 : Profil du répondant

1) Poste occupé :

Cadre

Agent de Maîtrise

Agent d'exécution

2) Service d'affectation :

Direction
 Service production
 Autre (préciser)

Service comptabilité
 Service commerciale

Service GRH
 Service qualité

3) Année de recrutement :

AXE 2 : Recensement des changements liés à la certification

1) L'entreprise SARL laiterie Soummam a obtenu une certification qualité, que diriez-vous à ce propre ?

- a) Cela n'a rien modifié à mon travail
- b) Des changements mineurs dans mon travail
- c) Mon travail à beaucoup changé

2) Si la réponse précédente est b) ou c), diriez-vous que ces changements apportés par la certification sont positifs (satisfaisants) pour votre travail ?

- Oui
 Non, pourquoi ?

3) Quels sont les changements qui ont résulté de l'adoption du SMQ ?

Pour répondre à cette question, veuillez remplir le tableau ci-dessous en indiquant s'il y a ou non un changement après la certification.

| Changement stratégique après certification | Oui | Non | Observation |
|---|------------|------------|--|
| Vos objectifs ont changé après la certification | | | |
| Vos objectifs sont axés autour de la qualité après la certification | | | |
| La Direction fait des efforts pour vous expliquer vos nouveaux objectifs s'il y en a | | | |
| Vous participez à la prise de décision après la certification | | | |
| Vous participez aux réunions importantes après la certification | | | |
| Votre avis est pris en considération par la Direction après la certification | | | |
| La manière avec laquelle votre travail est contrôlé a changé après la certification | | | |
| Vous avez moins de supérieurs hiérarchiques après la certification | | | |
| Vous sentez qu'il y a un changement dans les objectifs et les orientations de l'entreprise après la certification | | | |
| La Direction vous aide mieux à réaliser vos objectifs après la certification | | | |
| Changement organisationnel après certification | Oui | Non | Observation |
| Vos tâches quotidiennes ont changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Vos méthodes de travail ont changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Vos habitudes et les pratiques quotidiennes ont changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Votre comportement a changé après la certification (vous vous adaptez à la certification) | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Vos compétences nécessaires pour la réalisation des tâches ont changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Vous avez de nouvelles responsabilités après la certification | | | |
| Vous avez été réaffecté ou changé de service après la certification | | | |
| Vos relations avec les collègues sont améliorées après la certification | | | |
| Vos relations avec les clients sont améliorées après la certification | | | |
| Vos relations avec les fournisseurs sont améliorées après la certification | | | |
| Vos relations avec les sous-traitants sont améliorées après la certification | | | |
| Changement culturel après certification | Oui | Non | Observation |
| La communication, en général, au sein de l'entreprise en a changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Le mode de communication avec vos collègues a changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Le mode de communication avec vos supérieurs hiérarchiques a changé après la certification | | | Si oui, ce changement est positif ou négatif |
| Vos valeurs, idées et convictions ont changé après la certification | | | |
| Vos valeurs, idées et convictions intègrent désormais la notion de qualité | | | |

| | | | |
|--|------------|------------|---|
| Vous utilisez de nouveaux canaux de communication après la certification | | | |
| La collaboration avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques est beaucoup plus renforcée après la certification | | | |
| Vous vous sentez engagé dans la démarche de certification | | | |
| Vous êtes convaincu de la nécessité de la qualité dans une entreprise | | | |
| La direction vous sensibilise vis-à-vis de l'importance de la certification | | | |
| La direction fait plus d'effort dans la programmation de formation pour son personnel après la certification | | | |
| Vous partagez facilement des informations avec vos collègues après la certification | | | |
| La culture qui règne dans l'entreprise est meilleure après la certification | | | Si « NON », préciser pourquoi ? |
| Changement technologique après certification | Oui | Non | Observation |
| Vos tâches répétitives, à faible valeur ajoutée, sont automatisées après la certification | | | |
| Le système d'information est amélioré après la certification | | | |
| Le système d'information, en général, contribue mieux à réaliser vos objectifs après la certification | | | Si « NON », préciser pourquoi ? |

AXE 3 : Réaction vis-à-vis des changements liés à la certification

1) Avez-vous accueilli favorablement la certification de l'entreprise ?

Oui Non

2) Comment voyez- vous l'évolution de la SARL laiterie Soummam après avoir obtenu la certification ?

Très bonne Bonne Moyenne Assez bonne Pas bonne

3) Ressentez-vous que la direction vous a imposé les changements liés à la certification ?

Oui Non

4) Le changement occasionné par la certification vous cause-t-il du stress?

Oui Non

5) Est-ce que vous affichez une résistance vis-à-vis des changements que vous vivez suite à la certification ?

Oui Non

*Si « Oui »,

- Vous en parlez à vos collègues ? Oui Non
- Vous en parlez à vos supérieurs hiérarchiques ? Oui Non

6) Comprenez-vous les objectifs de la certification ?

Oui Non

7) Aviez-vous une idée claire de ce qui allait changer pour vous après la certification ?

Oui Non

8) Vous vous sentiez prêt pour les changements liés à la certification ?

Oui Non

*Si « Non », qu'est-ce qui vous effraie le plus face au changement ?

9) Parmi ces suggestions, lesquelles ont freiné votre adaptation aux changements liés à la certification ?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Une mauvaise compréhension du sens du changement |
| <input type="checkbox"/> | La peur de l'inconnu |
| <input type="checkbox"/> | Le manque de compétences |
| <input type="checkbox"/> | La relation personnelle de chacun avec les anciennes manières de faire |
| <input type="checkbox"/> | Le manque de confiance |
| <input type="checkbox"/> | La conviction d'une mode passagère |
| <input type="checkbox"/> | L'absence de consultation à propos de la certification |
| <input type="checkbox"/> | Une mauvaise communication |
| <input type="checkbox"/> | La rupture de la routine |
| <input type="checkbox"/> | L'absence de récompense |
| <input type="checkbox"/> | Autre, préciser |

10) Avez-vous assisté à des réunions liées au projet ? i h

11) Etes-vous impliqué et motivé à la réalisation des objectifs-qualités ?

Oui Non

*Si « Non », Pourquoi ?

12) L'entreprise SARL laiterie Soummam vous a-t-elle déjà fait une formation sur la certification, la qualité ou les systèmes de management de la qualité ?

Oui Non

*Si « Oui », les formations dispensées sont-elles efficaces ? Oui Non

AXE 4 : Perspectives

Selon vous, que devrait faire l'entreprise pour que ses salariés s'adaptent facilement, rapidement et efficacement aux changements liés à la certification ?

.....

.....

.....

.....

.....

Résumé

L'objectif de ce travail est de recenser les changements induits par l'adoption d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam. Pour ce faire, nous avons d'abord défini les concepts clés liés au SMQ ainsi que ses fondements. Ensuite, à travers un cas pratique, celui de l'entreprise SARL laiterie Soummam certifiée ISO 9001 :2015, nous avons détecté des changements d'ordre stratégique, culturel, organisationnel et technologique. Nous avons constaté que d'un côté, l'entreprise SARL laiterie Soummam est consciente de l'existence de ces changements, d'un autre côté, les salariés maintiennent leurs habitudes de travail traditionnels, ce qui pourrait être une source de résistance au changement et freiner ainsi la démarche qualité adoptée par l'entreprise.

Mots-clés : Système de management de la qualité, changements, résistance au changement.

Abstract

The aim of this work is to identify the changes induced by the adoption of a quality management system according to ISO 9001: 2015 within the company SARL laiterie Soummam. To do this, we first defined the key concepts related to the QMS and its foundations. Then, using a case study of SARL laiterie Soummam's ISO 9001:2015 certification, we identified strategic, cultural, organizational and technological changes. We found that, on the one hand, SARL laiterie Soummam is aware of these changes; on the other hand, employees are maintaining their traditional work habits, which could be a source of resistance to change and thus slow down the quality approach adopted by the company.

Key words: Quality management system, change, resistance to change.