

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales 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

Option : Management

**Thème :**

***Impact de la culture d'entreprise sur le SMQ  
Cas de quatre entreprises de la wilaya de Bejaïa  
CO.GB, SPA Général Emballage, SARL  
BOISSON ITHRI, les moulins de la Soummam***

**Réalisé par :**

**M<sup>lle</sup> DJAHNINE Fahima**

**M<sup>lle</sup> MESSAOUDI Kaïssa**

**Encadré par :**

**Pr MEZIANI Mustapha**

**Mme OUAHRANI**

**Devant le jury composé de**

Président : Mr AOUDIA

Examinatrice : Mme HAMMITOCHE

Rapporteur : Mr MEZIANI

***Promotion : 2022/2023***

## **Remerciement**

*Tout d'abord, nous voudrions remercier Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la volonté, la force, le courage et la patience pour mener à bien cet humble travail.*

*Nous exprimons notre plus grande gratitude à nos chers parents qui nous ont apporté un soutien moral et spirituel tout au long du processus d'étude.*

*Nous remercions notre promoteur Pr. MEZIANI Mustapha pour sa disponibilité et ses encouragements durant ce travail et les enseignants qui ont collaboré avec lui.*

*Nous tenons également à remercier l'ensemble des dirigeants de l'entreprise « CO.GB Labelle », en particulier notre maître de stage Mme OUHRANI Safia responsable système qualité environnement de nous savoir acceptées comme stagiaires, et pour tout le temps qu'il nous a consacré , et pour ses orientations et ses conseils durant la durée de notre stage.*

*Enfin, nous remercions également les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail, en honorant l'assistance de leur présence.*

## *Dédicace*

*Je tiens à dédié ce modeste travail à les plus cher à mes yeux mes  
parents et toute ma famille*

*A mon binôme **MESSAOUDI Kaïssa** merci pour ta patience, ta  
tolérance et pour les bons moments qu'on a partagé afin de donner  
naissance à ce travail.*

*A mes meilleurs amies, merci pour les très bons moments qu'on avait  
partagé ensemble, exceptionnellement **\*NASRI Narimane\****

*Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de prés et de loin pour la  
réalisation de ce mémoire.*

*\* FAHIMA\**

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail pour tous les membres de ma famille.*

- *Mon père, tu as toujours été pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer l'homme que tu es. Grace à toi papa j'ai appris le sens du travail et la responsabilité.*
- *Maman, merci d'être toujours là pour moi ! Quand tout le reste s'effondre, tu es toujours ma plus belle croyance. Te voilà : inébranlable et fort, inébranlable, mon consolateur, mon consolateur, patient, tolérant, gentil et compréhensif, meilleur ami.*
- *Je dédie aussi ma copine DJAHNINE FAHIMA pour les bons moments et pour l'encouragement durant la préparation de notre mémoire et leur soutien*
- *Je dédie ce travail pour mes frère LOUNES, SAMIR et SOUFIANE*
- *Je dédie aussi mes sœurs YASMINA, KARIMA, SIHEM, LYNDIA et mes petit anges AYLAN, ANES, WASSIM, ANIA, GAYA, NELYA, ISELAM.*
- *Je remercie énormément mes chères copines pour leur encouragement, même pour les bons moments qu'on a passé ensemble.*

*KAISSA*

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>CO.GB</b>	Corps Gras de Bejaïa
<b>COQ</b>	Coût de l'Obtention de la Qualité
<b>EPB</b>	Entreprise portuaire de Bejaïa
<b>ENCG</b>	Entreprise National des Corps Gras
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis Critical Control Point
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Standardisation
<b>PME</b>	Petite et Moyenne d'Entreprise
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Acte
<b>PDG</b>	Président Direction Général
<b>PQE</b>	Qualité Environnementale
<b>PVA</b>	Produits Végétaux Aromatisés
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SMQ</b>	Système Management de la Qualité
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité limité
<b>SCH</b>	Service de Conditionnement des l'Huiles
<b>SPSS</b>	Statistical Package the Social Sciences
<b>TLC</b>	Entreprise laitière leader en Algérie

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau 1 : La corrélation des variables qualité .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 2 : La corrélation des variables culturelles .....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 3 : La corrélation des variables culturelle et qualité.....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 4 : La corrélation des variables sur SMQ .....</b>	<b>80</b>

## Liste de figure

Figure 1 : Les composantes de la culture d'entreprise.....	9
Figure 2 : Les principaux symboles .....	10
Figure 3 : La roue de Deming le PDCA.....	20
Figure 4: Principe management qualité.....	25
Figure 5 : ISO 9000 .....	26
Figure 6 : Age.....	50
Figure 7: Le genre.....	51
Figure 8: Niveau scolaire .....	51
Figure 9: Statut marital.....	52
Figure 10: Le poste occupé.....	53
Figure 11: Ancienneté professionnel .....	53
Figure 12: Degré de la culture .....	54
Figure 13: La socialisation des employés face au travail .....	55
Figure 14: L'importance accordée aux résultats.....	55
Figure 15: la relation entre les collègues .....	56
Figure 16: L'harmonisation des groupes .....	57
Figure 17: Les obstacles au développement de la culture .....	58
Figure 18: L'accord sur la démarche qualité.....	59
Figure 19: La qualité de produit.....	60
Figure 20: Le projet d la certification par les employés .....	61
Figure 21: L'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité.....	62
Figure 22: La disposition de SMQ.....	62
Figure 23: Considération de SMQ par les employés.....	63
Figure 24: Formation sur SMQ.....	64
Figure 25: Degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité.....	65
Figure 26: Intervention des travailleurs dans la démarche qualité .....	65
Figure 27: L'accueil des nouvelles politiques qualités .....	66
Figure 28: La relation entre la culture d'entreprise et SMQ .....	67
Figure 29: Un changement constaté après la mise en place du SMQ.....	68
Figure 30: Certification de SMQ par un accrédité .....	68
Figure 31: La diffusion de la politique qualité par le personnel .....	69
Figure 32: Effets sur le changement de la personnalité au travail.....	70
Figure 33: La signification de la culture d'entreprise .....	71
Figure 34: L'implication de SMQ .....	72
Figure 35: La satisfaction au changement apportés par SMQ .....	73
Figure 36: La durée de service désiré par les employés .....	74
Figure 37: La diffusion de charte de valeurs au personnel .....	74
Figure 38: L'intérêt de partager les mêmes valeurs .....	76

# Sommaire

## *Remerciement*

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figure

Introduction Générale .....	1
Chapitre 01 : approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ .....	4
Introduction.....	5
Section 1 : Généralités sur la culture d'entreprise.....	5
Section02 : Système management de la qualité .....	14
Section 03 : Impact de la culture d'entreprise sur SMQ.....	29
Conclusion .....	39
CHAPITRE 02 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats.....	40
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	41
Section 02 : La démarche méthodologique.....	49
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	50
Conclusion Générale.....	82
Liste référence bibliographie	
ANNEXES	



**Introduction**

**Générale**

## **Introduction Générale**

Depuis plusieurs années, la mondialisation des marchés et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens et services. Ces dernières sont engagées à faire face aux différents changements qu'elles affrontent afin d'assurer leurs pérennités et garantir leurs compétitivités sur le marché.

Dans cet environnement en perpétuel mouvement, et pour assurer la bonne marche des activités d'une entreprise, il faut prendre en considération les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001. Ceux-ci permettent d'améliorer continuellement ses performances, tout en répondant aux besoins des clients, du personnel, des investisseurs, des fournisseurs, des partenaires...etc. (Periscope, 2020)

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées.

Pour faire face au défi de la qualité, actuellement, les entreprises algériennes visent à améliorer les qualités des produits et services ainsi que leurs systèmes et processus de fabrication afin de réduire le coût de non qualité, respecter les délais et la minimisation de leurs déchets.

A cet effet, la qualité est un objectif important depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés à la boucle de décision, elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Elle est actuellement considérée comme un des principaux leviers avec lequel une entreprise peut augmenter sa position concurrentielle globale.

Un management de la qualité efficace vise une optimisation de la production et de l'organisation. Pour cela, le système de management de la qualité peut être considéré comme une pierre angulaire d'un organisme. Ce système englobe de nombreuses procédures que l'on retrouve à tous les niveaux de l'entreprise RH, production, communication, marketing, vente et logistique.

Pour cela, les entreprise devraient impliquer leurs ressources humaines et les sensibiliser ainsi que les orienter vers les objectives qualités de l'entreprise.

## Introduction Générale

---

Une entreprise produit des biens et des services .Mais également une culture qui lui est propre ainsi , elle possède sa propre histoire, sa propre mentalité qui la distingue des autres dans son apparence et surtout dans ses façon de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel . Tout cela représente son identité. La culture d'entreprise reflète l'identité de l'entreprise.

De plus en plus de domaines du management utilisent le concept de culture. Pour la stratégie, la culture est un élément de diagnostic et une référence pour la mise en œuvre. Il n'est jamais arrivé de voir une entreprise s'intéresser à la culture pour elle-même mais toutes travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets, de stratégie, de fusion, de mobilisation, du personnel, de restructuration, voire de communication. (MAURICE Thévenet, 2006).

Le développement de la culture d'entreprise constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets visés par les dirigeants puisque celle-ci est devenue une variable d'action de performance.

On considère que la culture est « ce qui fait sens » (Duperiez sinon, 2002) et que les organisations sont des systèmes ouverts, alors la culture organisationnelle peut être définie par « ce qui donne sens et cohérence au système constitué par l'entreprise » (Vander Linden ; 2009).

Dernièrement, des études en management développent la dimension culturelle des entreprise en considérant l'entreprise comme un système finalisé composé de sous-système en interrelation de même que les objectifs, les structures, les technique,...etc. Grâce à la culture qui est progressivement partagée par la plupart des membres de l'entreprise, que ce système constitue un répertoire de solutions.

La culture apparait comme une clef de compréhension des blocages, résistances et échecs ou bien un des facteurs d'acceptation, de collaboration et de succès de l'instauration d'un SMQ.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but de comprendre les liens et la corrélation qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, culture d'entreprise et SMQ. De ce fait, il nous parait intéressant de soulever la problématique suivant : **quel est l'impact de la culture d'entreprise sur le SMQ ?**

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivant :



## Introduction Générale

---

- Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?
- Qu'est-ce un système management qualité ?
- Quelles est la place de la culture au sein d'une entreprise ?
- Quel est la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ ?

A travers de cette problématique, plusieurs hypothèses se distinguent entre au autres :

**Hypothèse 1 :** La culture d'entreprise influence la mise en œuvre.

**Hypothèse 2 :** Une culture d'entreprise axée sur la qualité, l'amélioration continue et l'engagement des employés favorise la réussite d'un SMQ.

**Hypothèse 3 :** Le système management de la qualité influe positivement sur l'efficacité des entreprises.

Notre travail est structuré en deux chapitres distincts, dans le but de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses. D'abord, le premier chapitre présent une approche théorique de la culture d'entreprise et du SMQ est subdivisée en trois sections, la première aborde les généralités sur la culture d'entreprise, la deuxième section se concentre sur le SMQ, la troisième section intitulée « impact de la culture d'entreprise sur le SMQ », synthétise les travaux de recherche pertinents qui ont abordé ce sujet.

Le deuxième et dernier chapitre est consacré à une étude pratique menée au niveau de l'entreprise SPA COGB Labelle de Bejaia, est divisé en trois sections distinctes : la première section dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième à la démarche méthodologique, la troisième section présentera une analyse et interprétation des résultats du sondage réalisé au sein des quatre entreprises de la wilaya de Bejaia à savoir, COGB, SPA Général Emballage, SPA AGRODIV qui sont certifiées selon la norme ISO 9001, tandis que l'entreprise SPA Boisson ITHRI est certifiée selon la norme iso 22000.

Enfin, nous terminions par une conclusion générale qui englobe l'ensemble des éléments abordés précédemment.

**Chapitre 01 :**  
**approches théoriques**  
**de la culture**  
**d'entreprise et SMQ**

## Introduction

La culture d'entreprise et SMQ sont deux éléments importants de la réussite de l'entreprise. La qualité constitué l'un des moteurs essentiels de la compétitivité de l'entreprise modernes. À cet effet, les entreprises sont tenues de prendre la responsabilité de définir et de mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leur produit et service.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'entamer les deux notions de notre problématique à savoir la culture d'entreprise et système management de la qualité.

Dans la première section, nous avons présenté les généralités de la culture d'entreprise, à savoir, le concept et la définition ainsi que son origine, ses composants, ses sources et enfin son importance.

Pour la deuxième section liée au système de management de la qualité, nous allons essayer d'aborder les différentes définitions sur SMQ et management de la qualité, les principales composantes, la mise en place du SMQ et ses principes.

## Section 1 : Généralités sur la culture d'entreprise

### 1-L'origine de la culture d'entreprise

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985)<sup>1</sup>.

Pour bien encadrer son origine, il est inévitable de faire un pas vers le passé en s'appuyant sur la citation d'Emile DURKHEIM : pour connaître le présent, il faut d'abord s'en détourner.

Le mot « culture » provient du verbe latin « colère » qui désigne le fait de cultiver la terre<sup>2</sup>.

Culture de terre, de l'esprit, d'une société, d'entreprise. Au fil des siècles, le mot culture est accolé à des termes à la fois différents et de plus en plus nombreux. A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et

---

<sup>1</sup> Michel BARABEL. Olivier MEIER « LES MEILLEURS PRATIQUES DU MANAGEMENT » MANAGEOR, CAMPUS DUNOD, Paris, 2006 p 121.

<sup>2</sup>[Robert le Duff et AL Encyclopédie de la gestion et du management, Edition DALLOZ, Paris 1999].

# Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage dans ce qui l'environne et dans ses propres créations<sup>3</sup>.

C'est par analogie à la culture d'une société, objet d'étude des ethnologues qu'on parle aujourd'hui de culture d'entreprise. Les ethnologues recourent à la notion de culture pour caractériser la civilisation de groupes sociaux isolés constituant des sociétés globales en modèle réduit. Ils voient que vivre dans une société humaine, c'est se soumettre à tout un ensemble de règles de conduite. Ces règles imposent ce qu'on doit dire ou faire, ou bien ce qu'on ne doit pas faire ou dire dans telle ou telle situation<sup>4</sup>.

## 2- Concept et définition de la culture d'entreprise

Le concept de « culture d'entreprise », issu de l'anthropologie fait aujourd'hui l'objet d'une véritable mode en gestion (Thévenet, [74]).<sup>5</sup>

Le concept de « culture d'entreprise », objet d'attention croissant dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. Elle a fait son apparition au 19<sup>ème</sup> siècle, et a connu une évolution tout au long de son existence. Elle constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets par les dirigeants puisque celle-ci est devenue une variable d'action de performance<sup>6</sup>.

Par ailleurs, la culture d'entreprise est une notion qui suscite beaucoup d'intérêt, elle est considérée comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. À cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de culture<sup>7</sup>.

Pour définir la culture d'entreprise, on cite fréquemment la définition proposé par E.B.TYLOR en 1871 « la culture est un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que tout disposition ou usage acquis par l'homme

---

<sup>3</sup>COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « la culture d'entreprise », CREG-veille informationnelle-communication, 2005,2006 p1[https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE\\_D\\_ENTREPRISE - Fondamentaux.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf) consulter 13/02/2023 à 16h40

<sup>4</sup> ERIC DELAVALLEE « la culture d'entreprise pour manager autrement » avec collaboration d'ELSA JOLY et ANNE YOLDJIAN édition d'organisation Paris, 2002, p10.

<sup>5</sup> Eric Delavallée « la culture d'entreprise » la contribution de Herbert Simon. IAE de Pris (université paris1.Panthéon-Sorbonne-GREGOR 1995.01 p1

<sup>6</sup> LASSOUED KAÏ « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), la Revue des sciences de gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005 /6, p 130

<sup>7</sup> DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, pp3-4.



## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

vivant en société » [DEMORGON ,2000p .24]. Cette définition peut être considérée la plus classique. Mais elle est à la fois descriptive, introduit l'aspect de mouvement et montre que la culture est le résultat de la vie sociale. Analysant cette définition, DEMORGON note deux difficultés : une première difficulté « résulte d'une dispersion logique des sens. Tantôt le sens est restreint, tantôt il est amplifié jusqu'à presque tout englober. À cette dispersion logique correspond une dispersion géographique » qui constitue la deuxième difficulté. [DEMORGON, 2000, p24].<sup>8</sup>

Selon Maurice THEVENET auteur de « La culture d'entreprise » la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise »<sup>9</sup>. D'après cette définition, on peut observer trois aspects qui l'affinent et la mieux comprendre :

-C'est un ensemble de référence : « tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réaction appropriées, d'actions et de contrôles ». <sup>10</sup>

-C'est une notion de partage dans l'organisation : « elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise ». <sup>11</sup> La culture n'est pas de l'ordre de la connaissance acquise par les membres, elle sous-tend à leur insu le plus souvent, leurs attitudes et leurs réactions dans le cadre organisé. <sup>12</sup>

-Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise : la culture se crée à travers le processus d'apprentissage. Face à une situation, l'organisation trouve le mode de réaction approprié et génère des schémas de référence en fonction de son efficacité. Les cultures

---

<sup>8</sup> MEZIANI Mustapha « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », thèse doctorat p79, 80 soutenu le : 20Mai 2012, université Bejaïa.

<sup>9</sup> Mémoire de magister en Management thème « Culture d'entreprise et motivation des salariés » université D'ORANE, 2010 /2011 p121.

<sup>10</sup> COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « la culture d'entreprise », CREG-veille informationnelle-communication, 2005,2006 p4 [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE\\_D\\_ENTREPRISE\\_-\\_Fondamentaux.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf) consulter 13/02/2023 à 16h40.

<sup>11</sup> COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « la culture d'entreprise », CREG-veille informationnelle-communication, 2005,2006 p4 [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE\\_D\\_ENTREPRISE\\_-\\_Fondamentaux.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf) consulter 13/02/2023 à 16h40

<sup>12</sup> Mémoire de master, thème « L'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation », encadré par Mr SEDIKI Abderrahmane, UMMT 2018, p10.

changent tout au long de l'histoire à mesure que de nouveaux défis surgissent au sein d'une organisation.

Pour MEIER Olivier auteure de « DICO du manager » l'a défini comme suit « culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise<sup>13</sup> ».

Pour E Schein, auteur de « Organizational culture and leadership » 1985, dont la définition est largement reprise dans littérature, il considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes .»<sup>14</sup> La notion d'adaptation externe signifie la capacité de l'entreprise à faire évoluer son organisation, en fonction des caractéristiques de l'environnement, dans un souci essentiellement de survie. Le terme d'intégration interne concerne les solutions qu'entendent élaborer les membres de l'entreprise, afin de pouvoir continuer à exister en tant que groupe solidaire et homogène.<sup>15</sup>

Pour mieux cerner cette définition, il faut s'attarder sur les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

### 3- Les composantes de la culture d'entreprise

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture d'entreprise « C'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites, de mythes, et de tabous, qui influencent le comportement des individus au travail ».<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Olivier MEIER « DICO du manger », édition Dunod, Paris, 2009, p51. version électronique disponible sur <https://www.pdfdrive.com/> consulté 21/03/2023 à 11h10.

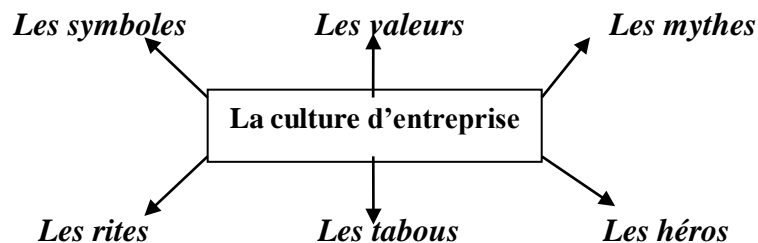
<sup>14</sup> COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « la culture d'entreprise », CREG-veille informationnelle-communication, 2005, 2006 p4. [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE\\_D\\_ENTREPRISE\\_-\\_Fondamentaux.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf) consulter 13/02/2023 à 16h40.

<sup>15</sup> Olivier MEIER « DICO du manger », édition Dunod, Paris, 2009, p51. version électronique disponible sur <https://www.pdfdrive.com/> consulté 21/03/2023 à 11h10.

<sup>16</sup> R. Laflamme : « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Edition. PUQ, 1994, p.31.

A partir de cette définition de nombreuses composantes peuvent être identifiées. Afin de reconnaître ses composantes, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

**Figure 1 : Les composantes de la culture d'entreprise**



**Source :** M. Monerau : « Management des organisations touristique ». Édition Bréal, 2002, p.39.

**1-3-Les valeurs :** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Selon « **Maurice Thévenet** »<sup>17</sup> il existe trois valeurs : **les valeurs déclarées** dont les traces sont visibles sur les documents officiels. Elles sont des signes intéressants parce qu'elles traduisent les politiques ou les sentiments du moment sur la problématique dominante de l'entreprise. **Les valeurs apparentes** elles sont visibles mais pas formalisées sous forme de document comme était le cas pour les valeurs déclarer le choix d'un héros au sein de l'entreprise n'est pas documenté, mais le héros est toutefois visible ; et à la fin **les valeurs opérationnelles** qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...etc.

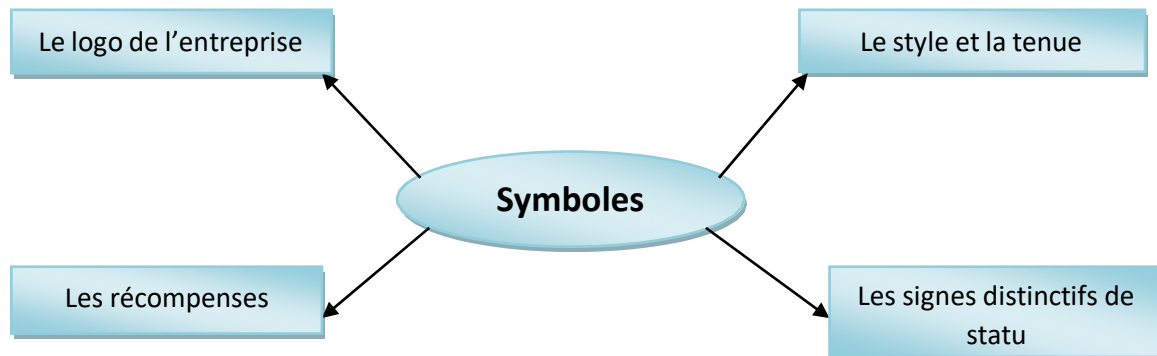
**2-3-Les symboles :** Ils concernent la tenue vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, etc. Ils signifient explicitement, de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne (pour le personnel) qu'en externe. On peut représenter les principaux symboles des entreprises par le schéma suivant <sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Maurice Thévenet « la culture d'entreprise », Que sais-je ?4<sup>e</sup> édition : 2003p72.

<sup>18</sup>DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5<sup>ème</sup> édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270

**Figure 2 : Les principaux symboles**



**Source :** DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management »,5ème édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

**3-3-les mythes :** mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explication, de cohésion et de contrôle social ;<sup>19</sup>sont les plus souvent des histoires, des anecdotes qui circule dans l'entreprise. Elles peuvent être liées aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Dans ce cas, le fondateur est souvent présenté comme un héros qui a su anticiper les événements, faire preuve d'une pugnacité très forte. Ces histoires peuvent aussi avoir pour objet d'entretenir des valeurs essentielles de l'entreprise.<sup>20</sup>

**4-3-les rites :** les rites sont les pratiques qui découlent des valeurs partagées, au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions. Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent ; ils permettent de rassembler, et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise. Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralisent cette pratique ou lui donnent de l'importance.<sup>21</sup>

**5-3-Les tabous :** Ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se produire. Il s'agit souvent des échecs commerciaux de l'entreprise, ou d'événements passés peu glorieux. De même, on ne

<sup>19</sup>P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Ed. De Boeck Université, 2002, p.88

<sup>20</sup>DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5ème édition BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 269

<sup>21</sup>LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STATEGOR: toute la stratégie d'entreprise* »,6ème édition, DUNOD, Paris, 2013, P 623.

prononce pas le nom d'une personne qui a joué négatif dans l'histoire de l'entreprise, on évite de prononcer le nom de principal concurrent.<sup>22</sup>

**6-3-Les héros :** Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.<sup>23</sup> A travers ses mythes, ses héros, ses symboles, ses rites et ses tabous, l'entreprise parvient à créer un état d'esprit qui permet la mobilisation du personnel autour des valeurs clés de l'organisation.

#### **4- Les sources de la culture d'entreprise :**

Comment déjà vue dans la définition la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de norme, de croyances comportements partagés par les membres d'une organisation. Elle peut avoir une influence significative sur la performance de l'entreprise et sur la manière dont elle interagit avec ses clients, ses partenaires et ses employés.

Les sources de la culture d'entreprise peuvent provenir de diverses sources interne et externe à l'entreprise. Voici quelques-unes des principales sources :

- 1- Les fondateurs de l'entreprise :** ont un impact majeur sur la culture d'entreprise en créant les valeurs, les normes et les comportements qui définissent l'entreprise.
- 2- Les dirigeants et les managers :** jouent un rôle essentiel dans la diffusion et la mise en pratique des valeurs et des normes culturelles.
- 3- Les employés :** contribuent à la culture d'entreprise par leur comportement leur attitude et leurs actions.
- 4- les clients de l'entreprise et les fournisseurs et les partenaires :** les clients et les fournisseurs peuvent influencer la culture d'entreprise notamment en termes de la qualité de service et relations d'affaires. Par exemple, si une entreprise est axée sur la satisfaction des clients, cela peut reflète dans sa culture. Un autre exemple : si une entreprise travaille avec des partenaires qui est axée sur l'innovation, cela peut se refléter dans la culture d'entreprise.
- 5- Les valeurs et les objectifs de l'entreprise.**
- 6- Les politiques et les procédures internes.**
- 7- Les événements de l'entreprise tels que les célébrations, les récompenses et les programmes d'engagement des employés.**

---

<sup>22</sup>Jean François Soutenais et Pierre farcet : Opcite, p 429.

<sup>23</sup>DARBELET. M, et all, op.cit, 2009 et 2011, P 270.

- 8- La structure d'entreprise et les rôles des employés.
- 9- La gestion des ressources humaines et les pratiques de recrutement et de formation.
- 10- L'environnement de travail et les équipements de travail.

### 11- La culture nationale :

«C'est l'ensemble des façons de penser et d'agir qui caractérisent les comportements des individus appartenant à une même nation, elle s'exprime par les valeurs partagées et repose sur une histoire commune ». <sup>24</sup>Il est possible d'établir un lien entre les valeurs culturelles et le fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions), l'appartenance est renforcée par des rites (vœux de nouvel an), des cérémonies (fêtes nationale), des symboles (drapeau) et des signes (tenues vestimentaires)... etc. Selon **GERT Van HOFSTEDE**<sup>25</sup>, spécialiste du management interculturel a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise.

### 5- L'importance de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un aspect vital de toute organisation, car elle façonne la manière dont les employés perçoivent et agissent au sein de celle-ci. Elle représente l'identité unique de l'entreprise et définit son style de leadership, sa philosophie de travail ainsi que ses valeurs fondamentales. <sup>26</sup>

La définition de la culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise, car elle crée un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation, l'engagement et le comportement et la satisfaction des employées. <sup>27</sup>

Alors, pourquoi c'est si important la culture d'entreprise ?

Il est important d'avoir une bonne culture d'entreprise pour plusieurs raisons :

- ✓ **Identité et valeurs** : la culture d'entreprise définit l'identité et les valeurs de l'entreprise. Cela permet de distinguer des autres entreprises et de donner une identité unique à l'entreprise.
- ✓ **Cohérence** : la culture d'entreprise assure la cohérence dans la prise de décision, les actions et les comportements des employés. Cela minimisera les conflits et améliorera l'harmonie entre les employés.

---

<sup>24</sup>Jean François et Pierre Forcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition ; BERTI, paris, 2006, p 423

<sup>25</sup>Gert Hofsted, Revue Française de gestion, septembre / octobre 1987.

<sup>26</sup>Site internet vue le 11/04/2023 à 13h47

<sup>27</sup><https://www.zola.fr/> consulté 09 /04/2023 à 13h03

- ✓ **Amélioration de la productivité et de la performance** : les entreprises qui ont une culture forte et positive ont tendance à avoir une meilleure performance et une meilleure productivité que celles qu'ils en n'ont pas. Cela est dû à la confiance et à la motivation des employés (les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus productifs et plus engagés) qui résulte d'une culture d'entreprise solide.
- ✓ **Recrutement et rétention des talents** : la culture d'entreprise forte est un facteur important pour attirer et retenir les talents. Les entreprises s'appuient sur cette culture pour faire rayonner leur marque employeur.<sup>28</sup>  
Les candidats seront plus enclins à rejoindre une entreprise dont ils partagent les valeurs et une mission communes.
- ✓ **La culture d'entreprise renforce l'acquisition et la fidélisation client** : les clients ne voient pas toujours de grandes différences entre les produits ou services de deux entreprises concurrentes. Dans ce cas, ils feront leur choix sur la base des valeurs qu'ils associent à une marque.
- ✓ **Renforcer la réputation et image de marque de l'entreprise** : la culture d'entreprise est le reflet de l'entreprise auprès des parties prenantes, comme les clients, les partenaires et les investisseurs. Une bonne culture d'entreprise peut renforcer la réputation et l'image de marque de l'entreprise.<sup>29</sup>

Une culture est un élément clé pour la réussite de l'entreprise car elle établit un climat de confiance et de respect mutuel entre les employés, les clients et les actionnaires.<sup>30</sup>

Plus la culture d'entreprise est positive, plus les employés seront motivés, engagés, productifs et fidèles à leurs entreprise.

De l'autre côté, une culture d'entreprise négative peut engendrer un taux élevé de turnover, un manque de motivation, un désengagement des employés. Il est donc essentiel de comprendre l'importance de la culture d'entreprise et de travailler à se créer un environnement de travail sain, respectueux et productif pour tous les employés.

---

<sup>28</sup><https://steeple.com/> consulté 09 /04/2023 à 13h10

<sup>29</sup>[Les deux sites internet <https://www.zola.fr/> ; <https://steeple.com/>] consulté le 09/04/2023 à 13h.

<sup>30</sup><https://asana.com/fr/?noredirect> consulté le 09/04/2023 à 13h.

## Section02 : Système management de la qualité

### 1-Le concept de la qualité :

Au fil de temps le concept de qualité devient une variable essentiel pour tout entreprise qui propose des biens et/ ou des services sur un marché. La qualité au sien d'entreprise c'est la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins et les attentes pour lesquelles il a été conçu la qualité d'un produit ou d'un service est donc celui qui permet de répondre adéquatement aux attentes des clients. La satisfaction du client et donc au centre de ce concept.<sup>31</sup>

La qualité c'est un moyen d'améliorer la compétitivité, d'ailleurs, cette dernière résultera de la qualité qui est conçue comme un argument essentiel pour les entreprises, et d'augmenter les profils, surtout dans un environnement où l'innovation est forte et où les produits sont facilement imitables.

### 2-Définition de la qualité :

La qualité est un concept difficile à définir, c'est un concept ambigu et complexe, c'est une valeur appréciée par les clients, c'est une valeur qui évolue dans le temps, depuis l'émergence de la norme internationale ISO 9000, dans sa dernière version plusieurs des définitions de la qualité ont été développées dans (édition 2005), comme suit : "La capacité d'un ensemble de caractéristiques inhérentes à un produit, la capacité d'un système ou d'un processus à répondre aux exigences des clients et des autres parties intéressées.... Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes<sup>32</sup> :

- ✓ **La qualité externe** : c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas à répondre efficacement aux exigences clients.
- ✓ **La qualité interne** : C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires ... et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne !

La qualité est un concept concret que l'entreprise peut tout à fait intégrer à tous les rouages de l'organisation <sup>33</sup> :

- Au niveau de ses produit ou services (interface qui relie le client à l'entreprise)

---

<sup>31</sup><https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/> consulté le 10/10/2023

<sup>32</sup><http://www.axess-qualite.fr/index.html> vu le 10/03/2023

<sup>33</sup> AFIF CHARITY, système de Management de la qualité, SMQ, l'iso9001 version 2015



## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

- Au niveau des services associés (garantie, services après-vente, remboursement, information).
- Au niveau de sa communication (avec client et ses partenaires).
- Au niveau de sa production (évites les rebuts ; les erreurs de temps ; le non-respect des délais

**Pour ISHIKAWA**, la qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait :

- Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail ».
- 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 respect des spécifications.
- Pour le directeur de marketing : 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 ».

**Le petit Larousse** quant à lui définit comme étant, « une manière d'être bonne ou mauvaise de quelque chose, un état caractéristique »

**Frédéric canard** dit que : Pour le client la qualité est liée à satisfaire. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Pour une entreprise, la qualité répond d'avantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit ou service à des spécifications.<sup>34</sup>

A partir des attentes du client (perspective externe) il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective externe).

**Définir aussi :**

«Ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicite » **ISO 8402 (1994)**

« Caractéristiques de produits qui rencontrent les besoins des clients et par le fait même procure une satisfaction vis-à-vis du produit »**Luran1991**

« Conformité des produits et services aux besoins des clients internes et externes »**FATZER et Stora 1990**

---

<sup>34</sup>Frédéric canard « management de la qualité » vu le 11/03/2023

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

« La qualité c'est faire en tout temps son travail de la bonne façon. La perfection, c'est faire en tout temps le bon travail de la bonne façon » **Harrington 1994**

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant<sup>35</sup> :

- **W.E. DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- **P.B.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécification »
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins »
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou L'utilisateur»
- **J.JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi »

**D'après le site de l'ISO :**

L'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services

Conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires

Applicables,

b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soit son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

On n'a vu que la qualité est définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristique à satisfaire des exigences » « ISO9000/2000 » donc la non qualité est l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue (BLKAHIA 1998)

**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 des conditions.

---

<sup>35</sup> GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994, pp17-22.

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité<sup>36</sup>.

Comment identifier la non qualité ?

- Sur la base du relevé de la production, l'identification et quantification de la non qualité
- Les scinder par cause, par nombre, poids, rebut, réparations, par coût.
- Par équipe de production voir par personne.
- Réaliser un diagramme de Pareto.
- Rechercher et analyses les causes de dysfonctionnement.
- La non qualité crée des conflits et freine la progression de l'entreprise.
- La non qualité représentée 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.

### 3- Management de la qualité

La définition la plus actualisée est celle formulée par la norme internationale ISO 9000 version 2015 elle définit le management de la qualité comme suite « le management de la qualité peut inclure l'établissement de politique qualité et l'objectif qualité et de processus permettent d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité l'assurance de la qualité la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité »<sup>37</sup>

Le management de la qualité est une nouvelle politique managériale qui s'applique aux entreprises. Elle a pour but d'optimiser la qualité de production et d'organisation de l'entreprise. L'un de ses effets est l'amélioration de la satisfaction client.

Ce type de management s'adresse à tous les pôles de l'entreprise et à toutes les étapes de création et de commercialisation d'un bien ou d'un service.

Mettre en place un management de la qualité au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une application globale. N'appliquer le système qu'à un seul pôle, qu'à une seule strate hiérarchique ou qu'à un seul service ne permet pas d'optimiser la totalité de ce type de management. Il s'agit donc d'une politique à appliquer dans toute l'entreprise. Selon la taille de la structure, des formations spécifiques peuvent s'avérer nécessaires. Il peut s'agir de former certains salariés

---

<sup>36</sup> Mémoire master management des organisations promo 2015/2016 thème : l'impact du système management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises. Encadré par Dr MEZIANI Mustapha vu le 12/02/2013 à 13 :00

<sup>37</sup> Site ISO consultés le 04/03/2023

qui seront nommés responsable qualité ou la totalité des collaborateurs. Il s'agit dans tous les cas d'une nouvelle manière de fonctionner qui implique des changements et une réorganisation globale<sup>38</sup>.

### **4- Les principales composantes de management de la qualité**

#### **4.1-Planification de la qualité :**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre l'objectifs qualité<sup>39</sup>.

La planification qualité :

- définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.), et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.).
- prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple).
- élabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.).
- essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

#### **4.2-La maîtrise qualité :**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité. Elle consiste à mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer de la conformité du produit aux exigences de la qualité, son but et de maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leur résultats, et de maîtriser le processus de création<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup><https://infonet.fr/lexique/definitions/management-de-la-qualite/> consulté le 18/03/2023 à 10 :15

<sup>39</sup>NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.

<sup>40</sup>Mémoire fin de cycle : thème impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale d'entreprise promo 2015/2016

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

Le cycle PDCA résume toute la philosophie du management de la qualité. Il est la base de la méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus, ce n'est pas un « outil » à ranger au moyen des outils Japonais de la qualité.<sup>41</sup>

La roue de Deming ou PDCA est un pilier important d'un système de gestion de la qualité (SMQ), qui fait partie d'un processus d'amélioration continue.

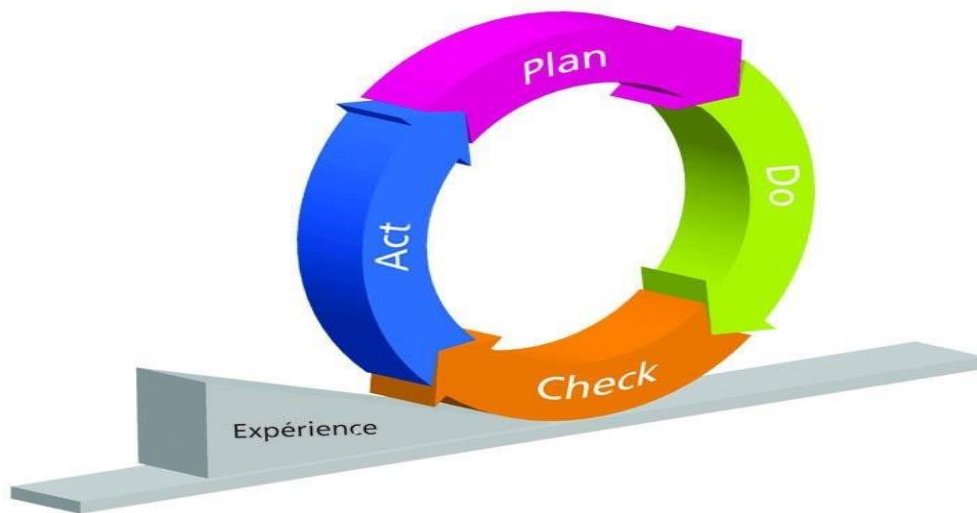
Toutes les normes de qualité, y compris ISO 9001 version 2015, sont basées sur cette approche. Ce dernier est utilisé pour toutes les activités, processus ou méthodes qui nécessitent une amélioration. Elle comprend quatre étapes :

Plan, do, check, acte, et porte également le nom, PDCA le schéma représente les différents étapes pour faire progresser la roue (et l'entreprise) sur la pente du progrès en logique d'amélioration continue.

---

<sup>41</sup> Jean- Marie GOGUE « management de la qualité » 4ème édition

**Figure 3 : La roue de Deming le PDCA**



Source : <https://www.experligence.com/amelioration-qualite-roue-de-deming/>

• **Plan** : établir les objectifs de système ses processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences et identifier et traiter les risque et opportunités

• **Réaliser** : Pour que le SMQ soit efficace, encore faut-il qu'il soit correctement déployé au sein de l'organisation. Il est nécessaire de mettre en place une équipe de pilotage et de nommer des pilotes pour chaque processus

• **Vérifier** : Une fois le SMQ mis en place, cette étape est souvent négligée alors qu'elle est essentielle pour maintenir un SMQ performant. Il est nécessaire de définir une fréquence d'audit de la performance du SMQ dans le but d'en dégager des pistes d'amélioration. Un indicateur de suivi doit être :

- ✓ Simple : il doit être compréhensible par les parties intéressées.
- ✓ Représentatif : il doit être objectif et quantifiable.
- ✓ Opérationnel : il doit permettre la prise de décision.

• **Agir** : Une fois les données de contrôle et de mesure récoltés, il convient de les analyser puis de déclencher le processus d'amélioration si nécessaire. C'est l'aspect le plus difficile dans la mise en place d'un SMQ : mettre en place une culture d'amélioration continue

### 4-3-L'assurance qualité :

L'assurance qualité « a pour but de donner confiance, sur base d'une démonstration, en la conformité des produit et ou services aux exigences définies<sup>42</sup>»

On distingue deux types de l'assurance qualité :

- ✓ L'assurance externe : elle est destinée à donner confiance au client.
- ✓ L'assurance interne : elle est destinée à donner confiance à la direction ou à une activité de l'entreprise.

### 4-4-L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité<sup>43</sup>»

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

## 5-La mise en place SMQ :

Un système de gestion de la qualité, ou son acronyme SMQ, est un ensemble de règles et de valeurs qui aident une organisation ou une entreprise à fonctionner de manière optimale. Les systèmes de management de la qualité formalisés au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001 reposent désormais sur 7 principes clés.

Les systèmes de gestion de la qualité sont un moyen pour les organisations de garantir les normes de qualité les plus élevées dans l'ensemble de leurs activités. Un SMQ garantit que les processus, les procédures et les systèmes sont solides et efficaces afin que les produits puissent être livrés avec une plus grande cohérence et moins de défauts.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a élaboré un ensemble de normes appelé "ISO 9001:2015" qui fournissent des conseils sur la manière dont les organisations peuvent établir et maintenir un SMQ efficace<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> GRY DURET : « la certification ISO 9000 » troisième édition, organisation, paris, 2000, p 3

<sup>43</sup> NF EN ISO 9000 :2000, « système management de la qualité\_ principes essentiels et vocabulaire » Edition AFNOR, France, (3, 2, 12) p 9

<sup>44</sup> <https://www.manager-go.com/> consulté le 22/03/2023 à 16 :30

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

La mise en place d'un SMQ est, avant tout, une démarche vers une amélioration de la performance de l'entreprise. Elle passe par la prise de conscience toutes les parties intéressées et s'intégrer à la culture d'entreprise. Pour ne pas créer un SMQ purement théorique, la direction de l'entreprise doit être claire sur les objectifs à atteindre et soutenir sa mise en place. Avant de créer un SMQ, il est nécessaire d'identifier les processus, les interactions entre ces processus et leur contribution à la chaîne de valeur visant à répondre aux besoins des clients. Un SMQ doit s'adapter aux objectifs, aux besoins et aux produits ou services de l'entreprise<sup>45</sup>.

SMQ a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management, nous allons essayer de donner deux :

**Selon DORBES. H en 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 politique qualité»<sup>46</sup>.

**Selon l'ISO 9000 : 2000**, le management de la qualité est défini comme étant «l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»<sup>47</sup>

### 6- Les principes de management de la qualité :

#### Principe01 : L'orientation client

L'objectif de n'importe quelle entreprise ; quel que soit son domaine d'activité est de satisfaire les attentes de sa clientèle en lui fournissant des produits et services adaptés à ses exigences. Il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs qu'ils satisfassent leur exigence et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leur attend<sup>48</sup>

#### Principe 2 : Leadership

Dans le système complexe représentée par une organisation, la direction est chargée de définir la stratégie à suivre les objectif à atteindre et les moyennes d'atteindre les objectif<sup>49</sup> Pour cela, elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

---

<sup>45</sup><https://prium-transition.com/> consulté le 22/03/2023 à 17 : 00

<sup>46</sup>DORBES. H, op. cit, P. 1

<sup>47</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, (3.2.8), p.9

<sup>48</sup>Jean Brilman Jacques Hérard Les meilleures pratiques de management 6ème édition actualisée et augmentée

<sup>49</sup><https://blog-de-projet.com> consulté le 21/03/2023 à 11 :00



### **Principe03 : Implication de personnel**

Les personnels sont au cœur de l'organisation. Ils jouent un rôle important dans la mise en œuvre et l'amélioration des processus.

Il est donc nécessaire pour une entreprise que le personnel ait conscience de leur importance dans la mise en place du Système de Management de la Qualité : c'est ce que l'on appelle l'implication du personnel<sup>50</sup>.

«Ce sont les opérateurs de ces processus qui sont les plus à même d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier. Si l'on admet ce principe, la nécessité du travail en groupe pour améliorer la qualité devient un nouveau principe évident »<sup>51</sup>

Autrement dit : « avant d'entreprendre un plan d'amélioration de la qualité, il est indispensable d'informer, de sensibiliser et de former le personnel en conséquence »<sup>52</sup>

### **Principe04 : L'approche processus**

L'approche processus offre une autre manière d'observer l'entreprise et ce qui s'y déroule. Elle emprunte à la méthode systémique des pratiques et des outils qui vont permettre de <sup>53</sup>:

- raisonner de façon transversale
- se focaliser sur les résultats
- créer de la valeur ajoutée
- dimensionner ses procédures à son juste nécessaire
- réaliser plus de réactivité face au marché et aux exigences des clients

### **Principe05 : Management de la qualité par approche processus**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité de l'organisme à atteindre ses objectifs.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup><https://www.certification-gse.com/> vu le 21/03/2023 à 12.20

<sup>51</sup> KOLTH. F, « La qualité essaï sur l'évolution des pratiques de management », Paris, Edition Vuibert, 2002, p 53.

<sup>52</sup> ERNOUL Roger, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode », Edition afnor, paris, 2010, page, 21 consulté le 20/03/2023

<sup>53</sup>Claude Pinet, AFNOR, 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 VUE le 21/03/2023 à 11 :39

<sup>54</sup> Jean Brilman, Jacques Hérard : « le meilleurs pratiques de management » 6ème édition page 316

### **Principe06 : L'amélioration continue**

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités<sup>55</sup>.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

### **Principe07 : Prise de décision fondée sur des preuves**

La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle.

Prendre des décisions est une activité importante du management. Il en est de même pour le management de la qualité. Toutefois, pour prendre des décisions bonnes et efficaces le décideur doit disposer d'informations fiables et précises<sup>56</sup>.

### **Principe08 : Management des relations avec les parties intéressées**

Il s'agit de la manière dont une organisation interagit avec ses fournisseurs, ses clients et les autres parties prenantes afin d'instaurer la confiance et une compréhension partagée.

La gestion des relations consiste à établir des relations de confiance par le biais d'une communication ouverte, de la collaboration, de l'honnêteté et de l'intégrité.

L'entreprise doit veiller à maintenir avec les parties prenantes des relations harmonieuses pour améliorer sa performance<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> <https://www.certification-qse.com/> consulté le 22/03/2023 à 09 :30

<sup>56</sup> Claude Pinet, AFNOR, 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 consulté le 21/03/2023 à 12 :30

<sup>57</sup> <https://fiches.manager-go.com/> consulté le 12/04/2023 à 11 :33

Figure 4: Principe management qualité



Source : <https://images.app.goo.gl/aEKN3rvii5gsDnjT7>

### ➤ Quelques normes de la famille ISO 9000 :

- **ISO 9000** : fournit des principes de base au système management de la qualité. Qui présenter l'introduction.
- **ISO 9001** : porte les exigences relatives aux SMQ, spécifier les exigences relatives à la mise en place d'un système management de la qualité à prendre en considération par l'entreprise.
- **ISO 9004** : appelé aussi : « conseils pour l'amélioration des performances », l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autre parties intéressées.

ISO 9004 est complémentaires et cohérente avec ISO 9001, mais pouvant être utilisées séparément. ISO 9004 représenté comme un guide pour les organismes dont la direction souhaite d'aller au-delà des exigences d'ISO 9001 à la recherche de l'amélioration continue de la performance.

**Figure 5 : ISO 9000**



Source : <https://www.arenasolutions.com/wp-content/uploads/what-is-iso-9000.png>

### **3- La relation entre la culture et SMQ**

Les entreprises ne s'intéressent pas à la culture pour la culture elle-même, mais à travers la culture pour résoudre des problèmes spécifiques tels que la stratégie, la mobilisation et l'intégration des talents, la réorganisation ou encore la communication. La culture n'est qu'un des moyens de mieux traiter ces questions :

Quelle relation entre la culture d'entreprise et le SMQ ? La culture d'entreprise et management ? La culture d'entreprise et leadership ?

#### **3-1 : La relation entre la culture d'entreprise et SMQ :**

Le SMQ d'une entreprise est lié directement à la culture d'entreprise. Le SMQ est un ensemble de politique de procédures et de processus qui permet à l'entreprise de s'assurer que ses produits et services répondent aux normes de qualité préétablies « ISO 9001 », il s'agit d'un système organisé et structurer qui vise à améliorer la qualité de manière continue.

La mise en œuvre d'un SMQ peut avoir nombreux avantages pour l'entreprise. Tout d'abord, cela peut améliorer la satisfaction des clients en offrant des produit ou services de qualité constante. Cela peut également aider l'entreprise à améliorer son efficacité opérationnelle en réduisant les erreurs les défauts sur le produit ou le processus.

De plus, le SMQ peut aider l'entreprise à répondre aux exigences réglementaire et légal ce qui peut réduire les risques de non-conformité et les pénalités associés, la mise en place d'un SMQ peut également améliorer la communication interne et externe, en favorisant une culture de collaboration transparente et de responsabilité.

Ensuite, l'adoption d'un SMQ peut aider l'entreprise à améliorer sa réputation en renforçant sa crédibilité et sa confiance auprès des parties prenantes. Cela peut conduire à une croissance plus

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

rapide de l'entreprise grâce à la conquête de nouveaux clients et l'attraction de nouveaux talents.

En fin, la relation entre la culture d'entreprise et SMQ est symbiotique, une culture d'entreprise forte est essentielle pour la mise en œuvre réussit d'un SMQ, tandis que les SMQ peuvent contribuer à renforcer la culture de la qualité dans l'entreprise

En résumé, le SMQ est un élément clé d'une entreprise réussie car il permet de garantir la qualité de produit ou des services offerts, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de répondre aux exigences réglementaires et légales, d'améliorer la communication et de renforcer la réputation de l'entreprise.

### **3-2 : La relation entre la culture d'entreprise et le management**

Par son importance quotidienne et décisive dans la vie de l'entreprise par sa prise direct sur les comportements et les habitudes, le management est véritable outil de la mise en œuvre d'une culture d'entreprise, car le style de gestion( engagement, responsabilité, gestions des ressources, politiques du personnel, définition des priorités, allocations des budgets....) détermine des valeurs, ainsi que les règles qui en découlent qui , avec le temps, sont l'expression de l'identité culturelle de l'entreprise.

Le management désigne l'équipe dirigeante qui est responsable de la prise de décisions stratégiques, de la gestion des opérations quotidiennes de l'entreprise et de la direction des employés. Cette équipe est chargée de superviser l'ensemble des activités de l'entreprise, notamment de la gestion des ressources humaines, de financier, des ventes et du marketing.

La culture d'entreprise et le management sont étroitement liés car le management est responsable de la mise en place et du maintien d'une culture d'entreprise cohérente. La culture d'entreprise définit l'identité et les valeurs fondamentales de l'entreprise, ainsi que les comportements, les pratiques et les attitudes attendues de ses employés. La culture d'entreprise qui reflète les valeurs, les objectifs et les normes de comportement de l'organisation. Le management peut ainsi influencer la culture d'entreprise de plusieurs façons :

- Des valeurs et normes de comportement définies : le management doit définir les valeurs, normes et attentes en matière de comportement pour les employés, qui constituent la base de la culture d'entreprise. Ces valeurs doivent être reflétées dans les décisions prises par le management et dans les interactions au sein de l'entreprise.

- Un leadership clair : le management doit montrer l'exemple en matière de comportement. En étant un bon leader, le management peut inspirer les employés à adopter la culture d'entreprise de l'organisation.
- Communication transparente : le management doit communiquer de manière transparente avec les employés pour leur donner une vision claire des objectifs de l'entreprise et de ce qu'on attend d'eux.
- Encouragement de la collaboration et de l'innovation : en encourageant la collaboration et l'innovation, le management peut créer un environnement qui encourage la coopération, l'ouverture d'esprit et l'exploration de nouvelles idées.

Selon **Thévenet** le management à un rôle vis-à-vis de la culture, son premier rôle est de la connaître et de mettre en œuvre les outils et réflexions nécessaires pour l'approcher. Ensuite, le management doit assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise avec ces traits de culture. Enfin, le management utilise ses points forts plutôt que d'essayer de la changer.<sup>58</sup>

Du même auteur, le management concerne une action collective et la culture semble être un produit de cette action collective.<sup>59</sup>

En somme, la culture d'entreprise et le management sont des éléments interdépendants qui se nourrissent l'un de l'autre. Pour assurer le succès de l'organisation, il est important que le management prenne en compte l'impact de sa gestion sur la culture d'entreprise et travaille en conséquence.

### **3-3 : La relation entre la culture et leadership**

La culture d'entreprise et le leadership sont étroitement liés, car la culture d'entreprise reflète les valeurs, les croyances et les comportements de l'organisation, qui sont souvent façonnés et encouragés par ses leaders. Les leaders jouent un rôle essentiel dans la définition de la culture de leur entreprise, car ils déterminent les comportements adoptés par les dirigeants d'une entreprise. Les leaders d'entreprise sont chargés de créer, de façonner et de maintenir la culture d'entreprise en incarnant les valeurs de l'entreprise à travers leurs actions.

Il est de la responsabilité du leader de développer une vision claire, des objectifs et des normes de comportement qui guident les employés dans leur travail quotidien. Ils doivent également faire preuve d'authenticité en incarnant ces valeurs dans leurs actions et leurs communications.

---

<sup>58</sup> Maurice Thévenet, que sais, je « la culture d'entreprise » 2006, Edition 5, page 126.

<sup>59</sup> Maurice Thévenet : « idem ».Ed, Presses université de France 1993, p11

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

Lorsque la culture d'entreprise et le leadership sont en adéquation, l'entreprise peut atteindre ses objectifs stratégiques et inspirer la confiance et l'engagement auprès des employés. Une forte culture d'entreprise peut également aider à attirer et à retenir les talents et à renforcer la réputation de l'entreprise auprès des clients et des partenaires.

En résumé, la culture d'entreprise et le leadership sont étroitement liés car les leaders doivent être les gardiens de la culture d'entreprise, tout en incarnant les valeurs et les comportements exemplaires qui sont essentiels dans la promotion d'une culture d'entreprise forte et positive.

### **Section 03 : Impact de la culture d'entreprise sur SMQ :**

La culture d'entreprise et le système management de la qualité sont deux concepts étroitement liés dans le monde des affaires, ces deux concepts à un impact majeur sur le succès d'une entreprise. Dans cette partie, on répondra aux questions suivantes :

Quelle est l'importance du management dans l'entreprise ?

Quels sont les impacts de la culture d'entreprise et son impact sur SMQ ?

#### **1-L'importance de management dans les entreprises :**

Le management qualité joue un rôle important dans les entreprises car il permet d'améliorer l'efficacité des processus, de réduire les erreurs et les coûts, d'augmenter la satisfaction des clients et des employés, ainsi que de favoriser l'innovation et la croissance de l'entreprise.

En mettant en place une culture qui réduit les coûts, d'augmenter la satisfaction des clients, d'assurer la conformité aux normes et aux réglementations, et d'encourager une culture d'amélioration continue.

En effet, l'approche qualité permet de revoir et d'optimiser les processus de production, de développement et de service, en identifiant les sources de non-conformité et d'erreur, afin de les réduire ou de les éliminer. Le management qualité permet également de mesurer la performance de l'entreprise et de définir des objectifs clairs, en mettant en place des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

En outre, la mise en place d'un système de management qualité favorise la satisfaction des clients, en garantissant la qualité des produits et des services proposés, ainsi que le respect des

délais. Cette démarche est également visible par les clients qui voient qu'ils sont au centre des préoccupations de l'entreprise.

### **2- L'impact de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise bien établie dans un système de management permet d'aligner les valeurs et les objectifs de l'entreprise avec les exigences en matière de qualité, en créant un environnement propice à la coopération et à l'engagement de tous les membres de l'organisation. Avant de parler sur l'impact de la culture d'entreprise, nous allons citer d'abord quelques avantages spécifiques de la culture d'entreprise dans les systèmes de management de la qualité :

**1. Cohérence :** la culture d'entreprise facilite la compréhension et l'adhésion à la stratégie qualité de l'entreprise par tous les employés.

**2. Mobilisation :** elle favorise la motivation et l'implication des employés dans l'amélioration continue de la qualité.

**3. Innovation :** elle encourage la créativité et la prise de risque, permettant à l'entreprise de découvrir de nouvelles solutions pour répondre aux besoins et aux attentes de ses clients.

**4. Communication :** la culture d'entreprise offre un cadre de travail propice à la communication et à la collaboration entre les différents services de l'entreprise.

**5. Satisfaction des clients :** elle permet de générer des résultats positifs sur la satisfaction des clients en améliorant continuellement la qualité des produits ou services proposés.

Enfin, le management de la qualité favorise une culture d'amélioration continue, où tous les employés sont encouragés à proposer des idées d'amélioration et à participer à l'optimisation des processus. Cela permet de créer une meilleure communication entre les différents services et de renforcer l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Les impacts de la culture d'entreprise peuvent être positifs ou négatifs, en fonction de la qualité et de l'adéquation de la culture avec les objectifs et la vision de l'entreprise. Voici quelques impacts :

#### **Impacts positifs :**

**1. Fidélisation des employés :** La fidélisation consiste au fait de faire revenir une personne pour un service ou un produit. La fidélisation des salariés en entreprise est liée à l'attachement



## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

du collaborateur de façon durable à son employeur<sup>60</sup>. Voici quelques exemples d'impacts possibles :

- **Cohésion** : une culture d'entreprise forte permet de créer une cohésion entre les membres de l'organisation, qui partagent des valeurs et une vision commune.
- **Engagement** : une culture d'entreprise positive peut favoriser l'engagement des salariés envers l'entreprise, en leur donnant l'envie de s'investir dans leur travail et de contribuer activement à la réussite de l'organisation.
- **Performance** : une culture d'entreprise qui met l'accent sur l'innovation, l'excellence, la qualité ou la satisfaction du client peut favoriser la performance de l'entreprise en stimulant la productivité, la créativité ou l'amélioration continue.

### Impacts négatifs :

- **Conflits** : une culture d'entreprise mal définie ou mal appliquée peut provoquer des conflits entre les salariés ou entre les différents départements de l'entreprise.
- **Désengagement** : une culture d'entreprise qui ne correspond pas aux valeurs ou aux aspirations des salariés peut entraîner un manque d'engagement, voire un désengagement, envers l'entreprise.
- **Stagnation** : une culture d'entreprise qui privilégie la stabilité et la sécurité peut freiner l'innovation, la prise de risque ou l'adaptation aux changements du marché

### 3-Impact de la culture d'entreprise sur SMQ :

L'impact de la culture d'entreprise sur les systèmes de management de la qualité (SMQ) est significatif. Une culture d'entreprise forte peut avoir un impact positif sur la mise en œuvre d'une SMQ efficace. Une entreprise qui a une culture forte, définie par des valeurs partagées, des normes et des comportements, peut aider à promouvoir l'engagement des employés et à renforcer la qualité de la gestion<sup>61</sup>. Une étude menée par Lérat-Pytlak en 2002 souligne que les éléments de la culture d'entreprise japonaise peuvent contribuer à améliorer la qualité des produits et des services<sup>62</sup>. De plus, une culture d'entreprise forte peut aider à promouvoir la

---

<sup>60</sup><https://www.hiscox.fr/> consulté le 14/05/2023 à 11H 55

<sup>61</sup>L'impact de la culture d'entreprise sur votre rentabilité<https://www.gomaterials.com/fr/blogue/impact-culture-entreprise-sur-votre-rentabilite/> consulté le 24/04/2023

<sup>62</sup>Université des sciences sociales<https://theses.hal.science/tel-00011414/document> consulté le 24/04/2023

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

cohésion et l'image positive de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise<sup>63</sup>.

D'un autre côté, une culture d'entreprise faible ou toxique peut avoir un impact négatif sur la mise en œuvre d'une SMQ efficace. Un environnement de travail toxique peut avoir des conséquences significatives sur la motivation et la satisfaction des employés, ce qui peut avoir un impact négatif sur la qualité de la gestion<sup>64</sup>. Kouyaté souligne que pour atteindre la qualité, les entreprises doivent promouvoir une culture de qualité<sup>65</sup>. Ainsi, une culture d'entreprise faible peut entraver la mise en œuvre efficace d'une SMQ et nuire à la performance globale de l'entreprise<sup>66</sup>.

Promouvoir une culture d'entreprise positive est essentielle pour une mise en œuvre efficace d'une SMQ. Les entreprises peuvent promouvoir une culture d'entreprise positive en définissant et en maintenant une culture cohérente, en incluant les employés dans la définition des valeurs de l'entreprise et en écoutant les commentaires des employés<sup>67</sup>. Les résultats des enquêtes requises par DAHLAB en 2019<sup>68</sup> ont démontré que les conditions de l'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent clairement de la culture organisationnelle de l'entreprise<sup>69</sup>. Ainsi, une culture d'entreprise positive peut aider à promouvoir l'engagement des employés, renforcer la qualité de la gestion et améliorer la performance globale de l'entreprise<sup>70</sup>.

La culture d'entreprise peut avoir un impact significatif sur le système de management de la qualité (SMQ) d'une organisation. Voici quelques exemples d'impacts potentiels :

**1. Engagement des employés :** Une culture d'entreprise forte peut motiver les employés à s'engager davantage dans le SMQ. Les employés sont plus susceptibles de suivre les procédures

---

<sup>63</sup>Qu'est-ce que la Culture d'Entreprise ? Exemples - Avantages <https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/quest-ce-que-la-culture-entreprise/> consulté le 24/04/2023

<sup>64</sup>Façons La mauvaise culture d'entreprise a un impact <https://altametrics.com/fr/company-culture/how-to-improve-company-culture.h> consulté le 24/04/2023

<sup>65</sup>Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes. <https://revues.ml/index.php/rmst/article/view/1700/1201> consulté le 24/04/2023

<sup>66</sup>Culture de travail toxique : causes, conséquences & solutions <https://fr.deskbird.com/blog/toxic-work-culture> consulté le 24/04/2023

<sup>67</sup>E-réputation : comment favoriser une culture d'entreprise <https://www.wrike.com/fr/blog/comment-favoriser-une-culture-dentreprise-positive-a-ler-des-sites-davis-et-de-notation/>

<sup>68</sup> Thèse de doctorat DAHLAB Ania 2019 consulté le 22/04/2023

<sup>69</sup>LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA Qualité <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/6186> consulté le 25/04/2023

<sup>70</sup><https://www.generalif.fr/entreprise/actu/culture-entreprise-quel-impact-sur-la-performance/> consulté le 25/04/2023

de qualité et de participer activement à l'amélioration continue si la culture de l'entreprise les encourage à le faire.

**2. Communication :** La culture d'entreprise peut également influencer la communication au sein de l'organisation. Si la culture encourage la transparence et la collaboration, les employés seront plus enclins à partager des informations importantes sur les processus de qualité et à travailler ensemble pour résoudre les problèmes.

**3. Priorités :** La culture d'entreprise peut également déterminer les priorités de l'organisation. Si la culture met l'accent sur la satisfaction du client, par exemple, l'organisation sera plus susceptible de mettre en place des mesures de qualité pour répondre aux besoins des clients.

**4. Responsabilité :** La culture d'entreprise peut également influencer le niveau de responsabilité des employés en matière de qualité. Si la culture encourage la responsabilité individuelle, les employés seront plus enclins à prendre des mesures pour améliorer la qualité.

**5. Leadership :** Enfin, la culture d'entreprise peut influencer le style de leadership adopté par l'organisation. Si la culture encourage un leadership participatif et axé sur les résultats, l'organisation sera plus susceptible de mettre en place des pratiques de qualité efficace et de s'engager dans l'amélioration continue.

Enfin, la culture d'entreprise est un élément clé d'un système de management de la qualité efficace. Une culture d'entreprise saine peut encourager la collaboration, l'innovation et l'amélioration continue, tout en créant une base solide pour la satisfaction des clients et le succès à long terme de l'entreprise.

Cette partie dédiée à la revue de littérature, et les travaux de recherches réalisés, article et revue ayant déjà abordé cette thématique.

### **Etude de cas 1 : culture organisationnelle et mise en place d'un système de management de la qualité, à la recherche d'une cohérence nécessaire.<sup>71</sup>**

Dans l'étude menée par **MEZIANI MESTAPHA** maitre de conférences « A » à l'université de Bejaia département sciences de gestions et commerces et sciences économiques et **DANIEL LABARONNE** «Université Montesquieu Bordeaux IV », France, Ils ont étudié

---

<sup>71</sup>LABARONNE, MEZIANI Mustapha Les cahiers du CEDIMES Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management cohérent nécessaire : étude de cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa EPB et t-china lait Candia en Kabylie : Daniel <https://hal.science/hal-03738273> consulté le 15/05/2023

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

la culture organisationnelle et mise en place d'un SMQ à la recherche d'une cohérence nécessaires.

Une étude de cas appliquée de à deux PME algérienne évaluant en Kabylie, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) et de Tchîn-Lait Candia en Kabylie. L'enquête effectuée au sein des deux entreprises d'étude souligne que le succès (Tchîn-Lait-Candia) ou les difficultés (EPB) d'installation d'un SMQ au sein d'une firme tiennent en partie à la prise en compte ou pas des fondements culturels des salariés de l'entreprise.

L'outil centrale de l'enquête est sous forme d'un questionnaire avec des entretiens directif face à face en 2010, auprès 1456 salariés, répartis dans entreprises certifier de la wilaya de Bejaia, dont 7 publiques et 13 publiques de différents effectifs et secteur d'activité (13 entreprise industrielles, 4 entreprise commerciales et 3 entreprise de prestation de service).

Les principaux résultats de cette enquête sont les suivants : quand ils ont examiné la forme d'orientation aux valeurs, ils ont constaté que les salariés kabyles ont un rapport de type passif à l'égard de leur environnement. Ils apparaissant d'avenage soumis qu'actifs dans la transformation de leur environnement culturelle, politiques, sociale, technologiques. Ils expriment un fort attachement aux valeurs du passé.

Les deux auteurs étudié deux entreprises, une EPB publique et une TLC privée. Leurs critères de sélection reposent essentiellement sur le fait que ces deux sociétés sont leaders dans le domaine de la certification qualité non seulement en Kabylie mais aussi en Algérie. L'EPB est l'une des rares entreprises portuaires d'Afrique du Nord et de l'Ouest à détenir trois certifications : ISO 9002 en 2000, ISO 14001 en 2007 et ISO 18001 en 2008. Ces trois certifications ont été mises à jour à ce jour. TLC est une entreprise laitière leader en Algérie. L'entreprise est la première des trois entreprises laitières de renommée nationale à adopter une démarche qualité, avec Soummam et Danone Djurdjura. L'entreprise a été certifiée ISO 9001 en 2006 et a récemment renouvelé sa certification.

Dans le cadre d'étude, ils ont recours à un sondage d'opinion auprès les travailleurs EPB et TLC, cela permet d'établir les influences et dépendances des différents variables constituant le SMQ. Ils ont organisé différents entretient avec les responsables de ces deux entreprises à travers le sondage des clients, apprécié la qualité des produit et des prestations de service EPB et TLC. L'analyse de l'enquête sera sur trois variables « le style de leadership, le culture de l'entreprise, l'histoire de l'entreprise et la satisfaction des clients »

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

Dans le cas de l'EPB, 60% salariés estiment que les managers ne tiennent pas suffisamment compte des valeurs que partagent les salariés, contre 8% chez TLC. 55% salariés de l'EPB considèrent qu'il existe un décalage entre les valeurs portées par le management et celles véhiculées par le personnel. 60% des salariés chez EPB estiment que leurs dirigeants ne tiennent pas suffisamment compte des valeurs partagées par leurs salariés, contre 8% chez TLC. 55% des salariés d'EPB (12% chez TLC) estiment qu'il existe une inadéquation entre les valeurs promues par le management et celles des salariés. Pour les salariés d'EPB (69%), il existe un décalage entre les valeurs professées par les dirigeants et les valeurs pratiquées au sein de l'organisation.

Il semble nuire à la sensibilité culturelle des employés en ne tenant pas dûment compte des valeurs qu'ils partagent dans leur communauté de travail.

L'histoire de l'EPB n'a pas été trouvée pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise (85 % "EPB" le pensent), mobilisant les salariés (75%), et formalisant et renforçant les valeurs partagées. Elle n'est pas trouvée comme un moyen de le faire, (95%), améliorer le climat social interne (100%), ou confirmer les valeurs de l'entreprise (100%).

Le TLC, quant à elle, favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise (100% TCL mobilise les collaborateurs (100 %), formalise et renforce les valeurs partagées (95 %), et promeut la culture d'entreprise (95 %), les valeurs de l'entreprise (100%).

L'histoire de l'entreprise ne joue aucun rôle dans l'identité ou l'intégrité des employés.

En conclusion, les deux auteurs testent ces variables à travers les résultats d'une enquête en montrant, par rapport aux caractéristiques culturelles des Kabyles, dans quelle mesure ces variables pouvaient être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs qualités des salariés. Nous constatons que ces résultats indiquent l'absence dans EPB ou la présence dans TLC d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socioculturelles des salariés de l'entreprise.

### **Etude de cas 2 : le management en Afrique entre universalité et contingence qui a mené par MEZIANI.M, revue cahier l'IRIA N 14 –l'année 2017<sup>72</sup>**

---

<sup>72</sup> MEZIANI Mustapha « le management en Afrique : entre universalité et contingence » Institut de recherche et d'études africaines revue cahier l'IRIA N 14-l'année 2017  
<http://www.librairieharmattan.com>

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

Dans cette étude, ce numéro spécial dédié au management en Afrique a pour objet de contribuer à développer une compréhension plus fine et juste des dynamiques à l'œuvre dans le fonctionnement des organisations africaines. Une compréhension sur laquelle il est possible de s'appuyer, pour développer des approches managériales plus pertinentes et prospères au sein des entreprises publiques et privées africaines.

Dans cet esprit, à ce sujet plusieurs contributeurs de ce numéro spéciale s'appuient sur l'observation de faits concrets attitudes, comportements, pratiques et routines de gestion au travail, pour mieux comprendre la manière dont les africains s'inspirent et se servent à la fois des traditions locales et des apports des autres continent et cultures. Les contributions présentent des expériences managériales dans plusieurs pays africain. Toutes les contributions présentées dans ce numéro spéciale convergent pour exprimer que les cultures et les comportements africains n'entraînent ni l'appréciation révèlent des opinions, des attitudes et des comportements que l'on ne peut ni bien comprendre ni bien gérer correctement sans une véritable prise en compte des caractéristiques du contexte politique et économiques, historique et sociologique locale.

Si les normes internationales ISO liées aux SMQ peuvent être internationalisées et standardisée les composantes génétique ne peuvent pas faire l'objet d'une standardisation et une internationalisation, car elles sont spécifié à chaque pays, a chaque entreprise voire à chaque métier. En conséquence les résultats en termes de performance des SMQ répondant à une autre ; suivant leurs caractéristiques culturelles, historique, managériales et politiques.

Les facteurs culturels jouent un rôle important dans la performance des entreprises qui a été démontrée dans les entreprises japonaises, leurs succès est par ces produits et les meilleurs rapports qualité/prix, est lié au rôle de la culture.

SAIN SAULIEN (1987,p.206) soutient que « nul doute que l'exemple de la réussite du modèle japonais est déterminant pour faire comprendre comment une culture sous-tend l'adhésion individuelle des travailleurs aux efforts de formation, de mobilisation, de durée de travail et de satisfaction économique pour conserver à l'entreprise son battant commercial » .

Évidemment, la culture d'entreprise et le projet d'entreprise dévoile un intérêt pour la gestion du SMQ. Mais il faut relativiser cet intérêt, car tout dépend des caractéristiques de la culture d'entreprise qui peut être rigide ou souple, fermée ou ouverte. Si la culture d'entreprise est rigide, elle aura un effet négatif dans la mesure où elle sera une source d'immobilisme et de résistance au changement. Si la culture est souple, ouverte et adaptative face aux défis de

l'environnement, elle sera un facteur de compétitivité, dans la mesure où elle permet une meilleure cohésion du personnel qui améliore à son tour son efficacité au travail. Elle est aussi un levier de motivation dans l'animation du SMQ. Le projet d'entreprise est un outil dont peut disposer une entreprise pour formaliser ses caractéristiques culturelles.

Assurément, la culture existe dans toutes les entreprises de manière formelle ou informelle. La direction de l'entreprise peut la formaliser par un projet d'entreprise qui fixe les valeurs clés choisies par la direction de l'entreprise.

A travers l'enquête effectuée auprès des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa « **MEZIANI, 2012** » sur un échantillon de 1456 salariés interrogés sous forme de questionnaire, l'auteur tente de comprendre dans quelle mesure certaines variables dont la culture peuvent être un frein ou un stimulant dans le développement des SMQ.

A travers les résultats de l'enquête, il a souligné que l'impact des différentes dimensions sur SMQ n'est pas à négliger puisque les entreprises doivent s'y adapter, par exemple : une faible tendance à la flexibilité correspond à une rigidité en matière d'adaptation aux situations imprévues et aux changements observés dans l'environnement et susceptible de compromettre la réponse des SMQ aux besoins des clients. Cette rigidité est notamment le produit d'un fort contrôle de l'incertitude et d'un autoritarisme élevé.

Au cours de cette étude, ils ont traité l'importance de la dimension culturelle, historique et politique dans la gestion des SMQ, En concluant que la culture d'entreprise influence l'efficacité des SMQ. Le projet d'entreprise permet de concrétiser l'engagement de tous les collaborateurs autour des principes communs. Cependant, la culture d'entreprise peut être source d'inactivité et de rigidité dans un SMQ, réduction des changements environnementaux.

### **Etude de cas 3 : LA CULTURE D'ENTREPRISE « Source de pérennité ou source d'inertie ? »<sup>73</sup>**

Cet article, intitulé "La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?", se penche sur le rôle de la culture dans la durabilité des entreprises. L'auteur, Éric GODELIER, professeur d'histoire des entreprises à l'école polytechnique, explore la question de savoir si la

---

<sup>73</sup> Eric Godelier : la culture d'entreprise source de pérennité ou source d'inertie Lavoisier « Revue française de gestion » 2009/n°192 page 95 à 111 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm> consulté le 20/02/2023

## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

culture permet-elle à une entreprise de durer ou au contraire réduit-elle ses perspectives de pérennité en limitant ses possibilités de changement ?

L'article souligne que de nombreux éléments actuels perturbent les stratégies, les modes d'organisation et les modalités de gouvernance des entreprises, ce qui ne favorise pas la recherche de pérennité et de durabilité. Deux enjeux de débat sur la pérennité émergent : la création et la continuation d'une communauté sociale au sein de l'entreprise, et le paradoxe selon lequel une entreprise doit développer une culture tout en s'adaptant aux conditions économiques, technologiques et sociales changeantes.

L'auteur examine comment les dirigeants et les managers ont cherché à façonner la culture et les pratiques sociales pour assurer la durée de leur entreprise. Il met en lumière les différentes approches de la communauté dans la gestion des ressources humaines qui contredisent souvent les discours sur l'intégration des employés et la mobilisation des théories du capital humain.

L'article évoque également l'anthropologie et les sciences sociales qui se sont penchées sur la notion de culture depuis longtemps. Différentes définitions de la culture sont présentées, mettant en évidence ses composantes, telles que les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, et leur transmission au sein d'une société. La culture est décrite comme un phénomène collectif qui articule des éléments matériels et idéels, se distinguant de la notion d'identité individuelle.

L'auteur souligne que la culture peut être utile pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise et de ses membres. Il examine différentes approches de la gestion de la culture, telles que l'amélioration des aspects objectifs de la culture, l'utilisation de la culture en tant qu'outil de formation et d'évaluation des ressources humaines, et l'expression de la culture en termes de catégories ou de vocabulaire de gestion.

L'article conclut en soulignant que le concept de culture d'entreprise peut être un moyen de penser les processus d'apprentissage, de routinisation ou de changement à long terme. Cependant, il met en garde contre l'utilisation superficielle ou opportuniste du concept, soulignant l'importance de l'ancrage légitime de la gestion de la culture dans l'entreprise.

En résumé, l'article explore le lien entre la culture d'entreprise et la pérennité des entreprises. Il met en évidence les défis et les paradoxes liés à la recherche de pérennité tout en favorisant l'adaptation aux changements. L'auteur examine différentes approches de la gestion de la culture



## Chapitre1 : Approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ

---

et souligne l'importance de comprendre la culture en tant que phénomène collectif pour mieux appréhender le fonctionnement des entreprises.

### **Conclusion**

En vue de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que la culture d'entreprise fait partie intégrant de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des valeurs, règle, normes, mythes ou rites qui fondent l'identité propre de celle-ci.

La mise en place du SMQ permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et atteindre l'objectif visé par les responsables, ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction des clients.

Nous avons vu dans ce chapitre, les différentes définitions, l'origine et l'importance de la culture d'entreprise, ainsi que le SMQ, sa mise en place et la relation entre la culture d'entreprise et SMQ, et ce afin de mettre en lumière l'impact de la culture d'entreprise sur le SMQ.

Dans le même contexte, nous avons essayé de répondre à nos questions de recherche et de bien vérifier cet impact entre ces deux concepts, le prochain chapitre un cas pratique sera étudié dans une entreprise certifiée sur la base des variables liées à la culture d'entreprise et sa démarche qualité, à travers lequel, nous allons essayer d'interpréter les résultats de l'enquête de terrain.

**CHAPITRE 02 :**  
**Présentation de**  
**l'organisme d'accueil**  
**et analyse des**  
**résultats**

## **INTRODUCTION**

Dans le premier chapitre de notre travail nous avons posé les bases théoriques de notre étude. Après avoir défini la problématique et formulé nos hypothèses de recherche, nous cherchons maintenant à les mettre à l'épreuve de manière empirique. Ce chapitre commence par présenter en premier lieu l'entreprise sur laquelle nous avons mené notre enquête, qui est en cours d'implantation de HACCP (un système de gestion de la sécurité alimentaire). Ensuite la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, ainsi que l'approche utilisée pour collecter des données et des informations fiable. Par ailleurs, nous abordons l'analyse et le traitement des données recueillies dans le cadre de cette étude. Enfin nous tirons une conclusion basée sur les résultats obtenus à la suite de notre analyse.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Il semble primordial de faire la présentation de l'entreprise COGB Labelle qui a accepté de nous consacrer leur temps afin de nous fournir les réponses aux questions soulevées dans cette étude.

#### **1-1-Historique de CO.G.B La Belle :**

CO .G.B Labelle/SPA société des corps gras de Bejaïa, est une filiale de l'entreprise nationale des corps gras ENCG. Cette dernière a été créé au début du 20eme siècle (1902), à l'issue de la restructuration de l'entreprise mère société nationale de gestion et de développement des industries alimentaires(SOGEDIA) en 1972. L'ENCG a accédé au statut d'entreprise autonome en 1989, devenue ainsi une société par actions des corps gras (SPA-ENCG) ayant pour activités de transformer les matières d'origine animale et végétale afin de fabriquer des produits alimentaires et industriel. A partir du 01 /04/2006 CO.G.B labelle fut privatisée par le groupe « Labelle» sous le sigle CO.G.B/SPA.

Le 14 /05/2006 la société des corps gras de Bejaïa entre en partenariat avec la société agro-alimentaire La Belle en lui cédant 70% des parts de complexe de CO.G.B.

#### **1-2-La forme juridique :**

La CO.G.B la belle est une société de droit algérien créer par acte notarié établi le 14/05/2006.Elle est juridiquement une SPA avec un capital de 1000.000.000DA avec une répartition de 70% pour la belle et 30% pour le groupe CO.G.B.

### **1-3-Situation géographique :**

Le complexe industriel agroalimentaire «CO.G.B Labelle» est implantée dans la zone industrielle de la wilaya de Bejaïa limité par :

- ▮ ALCOST/SPA et Oued sghir au Nord.
- ▮ SNLB liège au Sud.
- ▮ L'EDIMIA à L'Est.
- ▮ La route des Aurès et L'ENTP/SPA à L'ouest.

CO.G.B la belle s'étend sur une superficie de 108800m<sup>2</sup> dont 56500m<sup>2</sup> couvert.

### **1-4-Domaine d'activité :**

Les activités au sein de CO.G.B la belle est spécialisée dans la fabrication de corps gras suivants :

- ✓ Pour usage alimentaire : huiles végétale, margarines de table, margarine de feuilletage, et la margarine pâtisserie, produits végétaux aromatisés(PVA).
- ✓ Pour usage domestique : savon de ménage et de toilette.
- ✓ Pour usage industriel : savon industriel, acides gras dessillés et de graisse végétale à usage industriel.
- ✓ Pour usage pharmaceutique : Glycérine.

1-5- Les missions et objectifs de l'entreprise :

#### **1-5-1-Missions de l'entreprise :**

Les missions de la société peuvent être présentées de manière suivant :

- ☑ Elaboration et réalisation des plans annuels de production et de vente.
- ☑ Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exploitation dans le cadre des surplus de production.
- ☑ Procéder à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande national
- ☑ Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser la performance des appareils de production.
- ☑ Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des couts.

## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

- ☑ Mettre en place ou développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière produite.
- ☑ Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité.
- ☑ La satisfaction des besoins du consommateur en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivés des corps gras.
- ☑ Leur métier est la transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

### **1-5-2-Les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe Labelle sont :

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes.
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

### **1-6-Potentiel de la production et Les moyens de l'entreprise :**

#### **1-6-1- Potentiel de la production :**

Le potentiel de production de l'entreprise est présenté comme suit :

- |   |               |
|---|---------------|
| - Raffinage d'huile :                                       | 530 Tonnes/j. |
| - Production de savon de ménage « ANTILOPE » :              | 150 Tonnes/j. |
| - Production de savon de toilette « PALME » et « NESRIA » : | 50 Tonnes/j.  |
| - Production de Glycérine :                                 | 50 Tonnes/j.  |
| - Production d'Acides Gras Distillés :                      | 20 Tonnes/j.  |
| - Production de la Margarine :                              | 80 Tonnes/j.  |

## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

- Production de PVA : 30 Tonnes/j.

### **1-6-2-Les moyens de l'entreprise :**

#### **1-6-2-1- Moyen matériels :**

La CO.G.B dispose des moyens matériels qui peuvent se résumer comme suit : raffinerie, savonnerie, margarinerie, hydrogénation, station d'épuration des eaux.

#### **1-6-2-2-Moyen humains :**

L'effectif total de la CO.G.B Labelle enregistré à la fin 2014 est 539 agents réparti par catégorie comme suit :

✚ Cadres supérieurs :	7 agents soit 1%
✚ Cadres :	52 agents soit 10%
✚ Maîtrise :	265 agents soit 49%
✚ Exécution :	215 agents soit 40%

### **1-6-3- Les équipements de production :**

La société CO.G.B Labelle dispose des équipements suivants :

- Raffinage d'huile alimentaire.
- Margarinerie.
- Chaufferie.
- Unité de conditionnement des huiles et savons.
- Savonnerie de ménage et de toilette.
- Distillerie des acides gras.
- Station d'épuration des eaux usées.
- Glycérineriez.

### **1-7-l'organisation de CO.G.B la belle :**

L'organisation de l'entreprise s'articule autour de direction général qui assure la coordination de neuf organes et ce sont :

- Audite et contrôle de gestion.
- Assistant sécurité.
- PQE (Qualité et environnemental).

## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

- Assistant exploitation.
- Assistant achat et logistique.
- Assistant commercial.
- Assistant commercial.
- Assistant administration et finances.
- Laboratoire.
- Informatique.

Cette direction a pour objet principale d'assurer les tâches d'animation, d'orientation et de contrôle des activités de l'entreprise. Les autres missions sont les suivantes :

- ✓ Assurer la bonne gestion de complexe.
- ✓ Prendre des décisions stratégiques de point de vue organisationnel.
- ✓ Faire respecter les normes de production.
- ✓ Elaborer la politique générale de l'entreprise.

L'organigramme de CO.G.B la belle sera présenter dans (annexe n°1) Figure n°1 :

Organigramme CO.G.B LABELLE

**2-Les différents départements et services :** Avec un effectif qui travaille 24/24, partagé en quatre équipes de 8h/jour, ce département est composé de quatre services :

**2.1. Service de raffinage :** Sa mission est la transformation de l'huile brute alimentaire destinée au conditionnement.

**2.2. Service de conditionnement des huiles (SCH) :**

Ce service est partagé en deux ateliers :

- **Atelier de plastique** : son rôle est la fabrication de bouteilles en plastique
- **Atelier de conditionnement** : son rôle est la mise en bouteille de l'huile pour la commercialisation.

**2.3. Service savonnerie** : son rôle est la fabrication du savon de ménage, savon de toilette ainsi que la glycérine pharmaceutique.

**2.4. Service margarinerie** : sa mission est la production d'hydrogène, d'huile hydrogène et de la margarine.

**2.5. Département technique :** Il a pour rôle la maintenance du matériel de production. Il est composé des services suivants :

**2.6. Services études et méthodes :** ce service est chargé de l'organisation du département technique, de renouveler les équipements, de procéder aux différentes études (investissement, projets...)

**2.7. Service électricité :** Son rôle est d'exécuter les plans d'actions, gérer le curatif, rembobiner les moteurs électriques.

**2.8. Service mécanique :** Ce service est chargé de la maintenance mécanique.

**2.9. Service utilité :** Il assure tous les besoins en matière d'énergie aux ateliers de production tels que la vapeur, l'eau adoucie, la soude diluée, l'air comprimé.

**2.10. Département des ressources humaines :** Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé des sections suivantes :

**2.10.1. Section personnel :** cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulière. Elle gère aussi la carrière des travailleurs, maladies et recrutements.

**2.10.2. Section paie :** elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.

**2.10.3. Section moyens généraux :** la structure des moyens généraux est chargée des travaux suivants :

- Répartition du matériel de bureau.
- Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tout autre dégât.

**2.11. Département sécurité :** Il s'occupe de la sécurité en matière de protection individuelle et collective et la sensibilisation sur les risques d'accidents.

**2.12. Département comptabilité et finance :** Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks et les existants en magasin.

**2.13. Département d'approvisionnement :** Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière premières et consommable, emballages et pièces de rechange.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargés de la gestion administrative, ils sont les suivants :



## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

1. Un chef de département central.
2. Un assistant chargé des approvisionnements.
3. Un chef de service chargé des achats locaux.
4. Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation.
5. Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières
6. Un agent administratif.

**2.14. Service laboratoire :** Ce service est chargé de contrôler et gérer la qualité de tous les produits entrant dans le processus de production.

**2.15. Direction commerciale :** Après le conditionnement des huiles et autres produits, la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.

**2.16. Services transport :** Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients

**2.17. Contrôleur de gestion :** Il a pour une principale mission de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion.

Tous ces départements et services dépend du président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce lien est représenté dans l'organigramme (figure n°1) (annexe n°1).

### **3-La politique environnementale et qualité de l'entreprise :**

L'entreprise COGB-LABELLE filiale du groupe "LABELLE" s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses produits et prestations, ainsi que de ses performances environnementales. Cette approche, en constante évolution vers un système de management intégré global, selon les normes ISO 9001-2008 et ISO 14001-2004, témoigne de la volonté de la Direction de développer l'entreprise autour des valeurs du développement durable.

Cette stratégie vise, dans le prolongement de ces valeurs, à :

## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

- Intégrer deux systèmes de management dans une démarche proactive de pérennisation de l'activité et d'amélioration des résultats, qui assurera également un meilleur équilibre entre la volonté de satisfaire les clients et de préservation de l'environnement.
- Elargir les concepts de satisfaction à l'ensemble des parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, intervenants externes, pouvoirs publics et riverains...).

En outre, cet engagement confirme la détermination de COGB-LABELLE à :

- Améliorer en continue nos performances économiques et environnementales,
- Se conformer à la réglementation opposable à nos activités et produits.
- Respecter les exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit.
- Réduire et prévenir la pollution environnementale
- Identifier, prévenir et maîtriser les éventuels impacts de nos activités sur l'environnement.
- Développer les compétences et les perfectionnements de notre personnel,
- Rationaliser la consommation des ressources naturelles et énergétiques,
- Assurer une communication transparente et ouverte avec nos clients et les parties intéressées.
- Solliciter et impliquer nos fournisseurs dans la prise en compte de nos exigences de qualité et environnementales.

Tous ces engagements seront déclinés en objectifs et cibles, qui seront suivis dans le cadre de la planification du Système de Management Intégré.

Cette politique est communiquée, expliquée, mise en œuvre et revue régulièrement. Comme, elle est mise à la disposition de l'ensemble des intervenants externes et du public.

Le Responsable Qualité et Environnement, chargé de la coordination des travaux relatifs à la mise en place, au suivi et l'amélioration continue de ce système, doit informer régulièrement de son état d'avancement et des résultats obtenus. « Annexe n°2 »

### **Brève présentation des entreprises d'accueils :**

- 1. Général emballage :** l'entreprise général emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. et créé le 01/08/2000 avec un capitale de 32 million DA fondée par RAMDANE Batouche. Entrée en exploitation en 2002, Générale emballage c'est une société de capitaux avec un capitale sociale de 2000000000 DA

Opère sur 3 site industriel : Akbou, Oran et Sétif avec plus de 1200 employés et un chiffre d'affaire 19 milliard. Siège sociale dans la zone d'activité taharacht, Akbou wilaya de Bejaia.

2. **Entreprise boissons Itheri** : créés par **Mr** Hamidouche Boubkeur en 1991 sous forme d'ETS Hamidouche sise à Arafou commun Akbou wilaya de Bejaia, cette dernier a pour activité principale la protection SODA. En 2012 La SARL se lance dans l'eau embouteillée, sous la marque OVITALE, en produisant uniquement le format la 5 Litres. En 2015 la SARL BOISSONS ITHRI enrichie sa gamme par la 1.5 Litre, 0.5 Litre et la 0.5 Litre bouchon sport.
3. **Entreprise AGRODIV les moulins de la Soummam** : c'est un complexe commercial industriel et commercial de la filiale céréales les hauts palataux –Sétif « SPA AGRODIV ».Au capitale sociale 891 310 000 DZ implanté dans la Daïra de sidi aiche près de la gare ferroviaire et de la route national RN 26. Son activité principale et la production et la commercialisation des produits dérivés de la trituration blé dur et blé tendre.

## **Section 02 : La démarche méthodologique**

Dans cette deuxième partie de notre mémoire, nous allons définir dans la première partie la méthodologie de recherche de notre enquête et la deuxième partie nous allons procéder à l'analyser des résultats obtenue avec l'utilisation de logiciel Excel et SPSS.

### **1-La méthodologie de recherche**

Dans le cadre de notre recherche et pour infirmer ou confirmer nos hypothèses de départ, nous adoptons pour une approche quantitative pour réaliser la partie pratique du mémoire. Un traitement purement quantitatif nous permettant de faire des liens entre ce que nous abordons en théorie et ce que nous observons dans des cas pratiques. En fait, nous avons trouvé plus pertinent d'interroger les employés de l'entreprise cible.

Au cours de l'enquête nous avons déposé 15 questionnaire par entreprise dont on a récupéré 15 auprès de l'entreprise SPA générale emballage et 10 auprès l'entreprise les moulins de Soummam et 9 auprès de l'entreprise SARL boissons ITHERI et 10 auprès l'entreprise COGB.

Le questionnaire utilisé (annexe n°4) comporte 33 questions devisé en trois parties :

1<sup>ere</sup> parties : questions liées aux informations personnelles.

2<sup>ème</sup> parties : questions liées aux à la culture formelle d'entreprise.

3<sup>ème</sup> parties : questions liées à la qualité de l'entreprise.

4<sup>ème</sup> parties : questions liées à la culture d'entreprise et SMQ.

Le 9 mai 2023, nous avons déposé 60 questionnaire auprès de quatre entreprise de différents secteur d'activité (industrielle, commerciale). Nous avons fixé le délai de retour une semaine. Nous avons récupéré 44 questionnaires sur 60.

### **2- Objectif de la recherche**

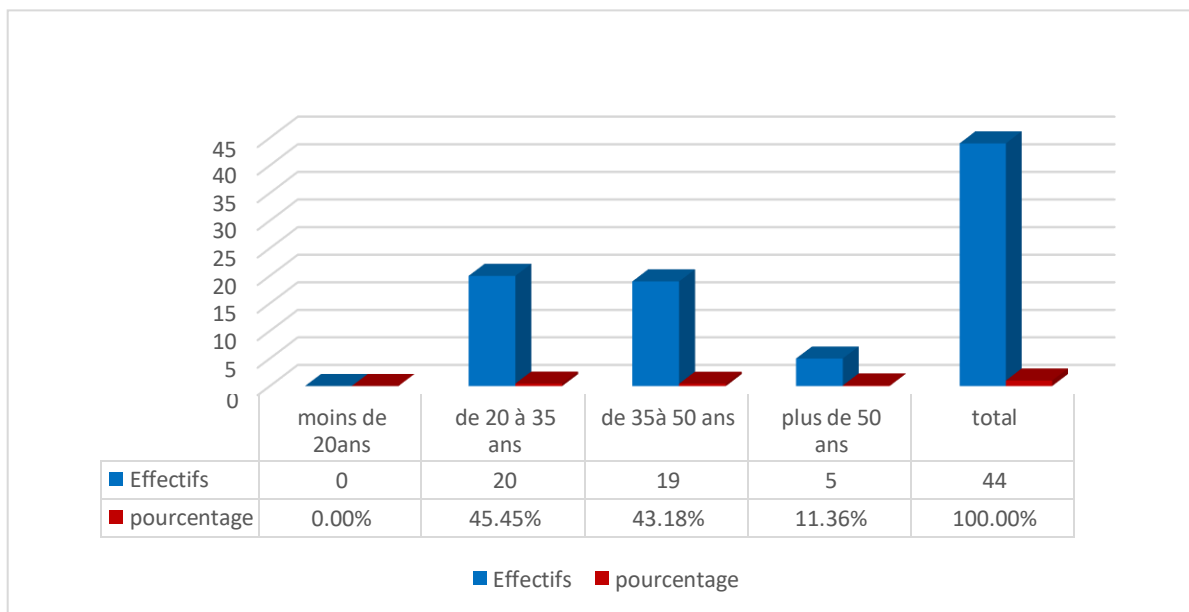
L'objectif de travailler sur la thématique impact de la culture d'entreprise sur SMQ est de comprendre comment la culture d'entreprise influence la qualité des produits, services et processus au sein d'une organisation.

### Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons à présent, analyser et interpréter les résultats que nous avons obtenus lors de notre enquête effectuée au sein des quatre entreprises ciblées, les traitements des résultats ont été effectués par deux logiciels EXCEL et SPSS.

#### 1 : Cas des entreprises CO GB, SPA emballage générale, SARL boisson IOTHERI, SPAAGRODIVE.

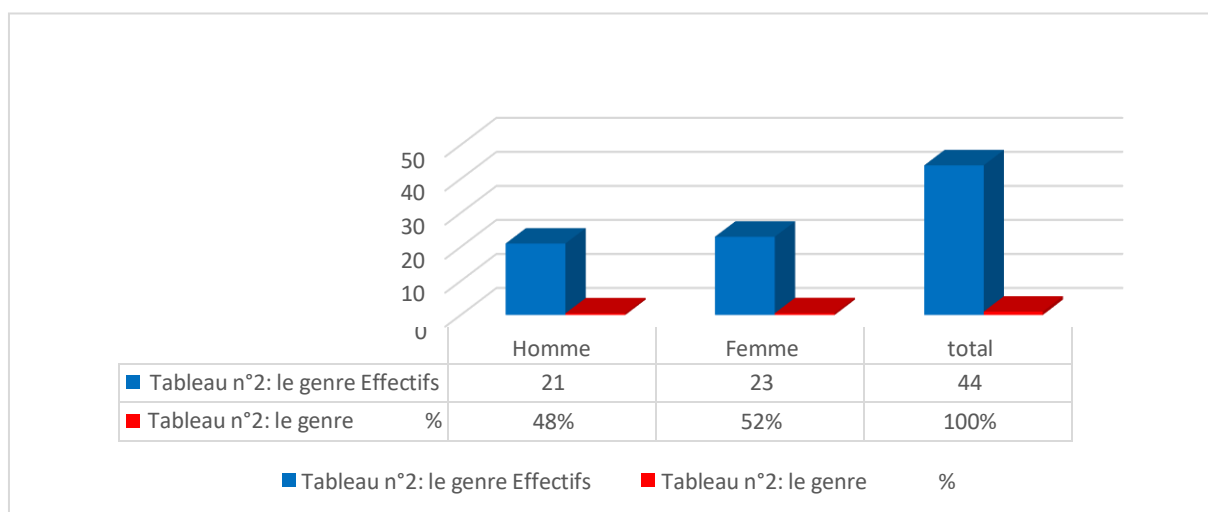
Figure 6 : Répartition des répondants suivants l'âge



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel  
Selon la figure 6, le groupe d'âge le plus important de l'échantillon est celui des 20-35 ans, représentant 45,45%, les 35-50 ans représentant 43,18 % et les 11,36 % restants avaient plus de 50 ans.

Ainsi, les groupes d'âge 20 à 35 ans et 35 à 50 ans représentaient respectivement 45,45% et 43,18 % des répondants.

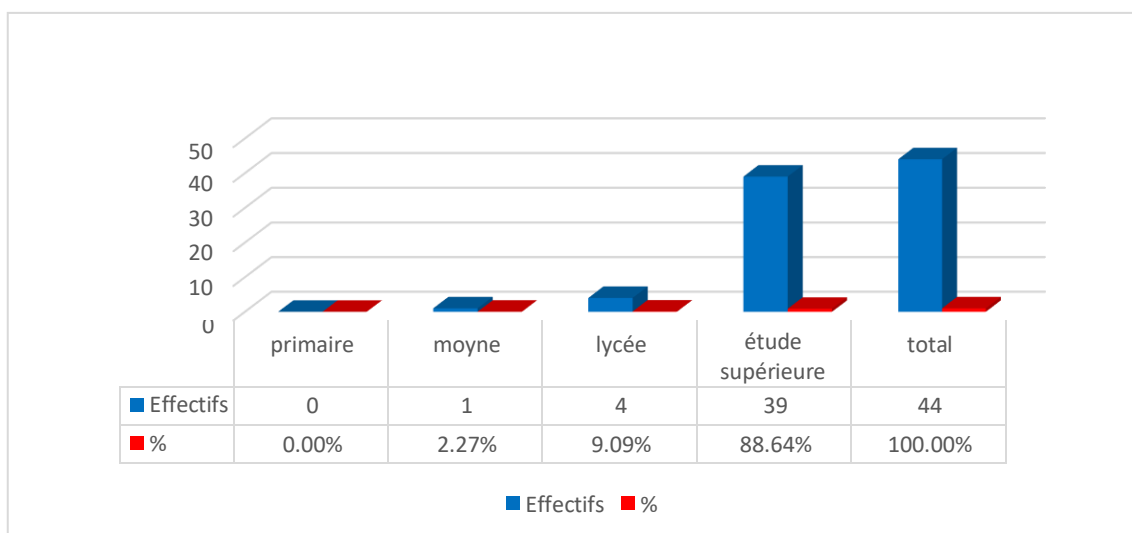
**Figure 7: le genre**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

A partir des résultats de la figure n°7 ci-dessus sont notamment dominés par le sexe féminin représente 52% de la population étudié tandis que les hommes représentent 48%. Cela rend notre échantillon représentatif.

**Figure 8: Niveau scolaire**



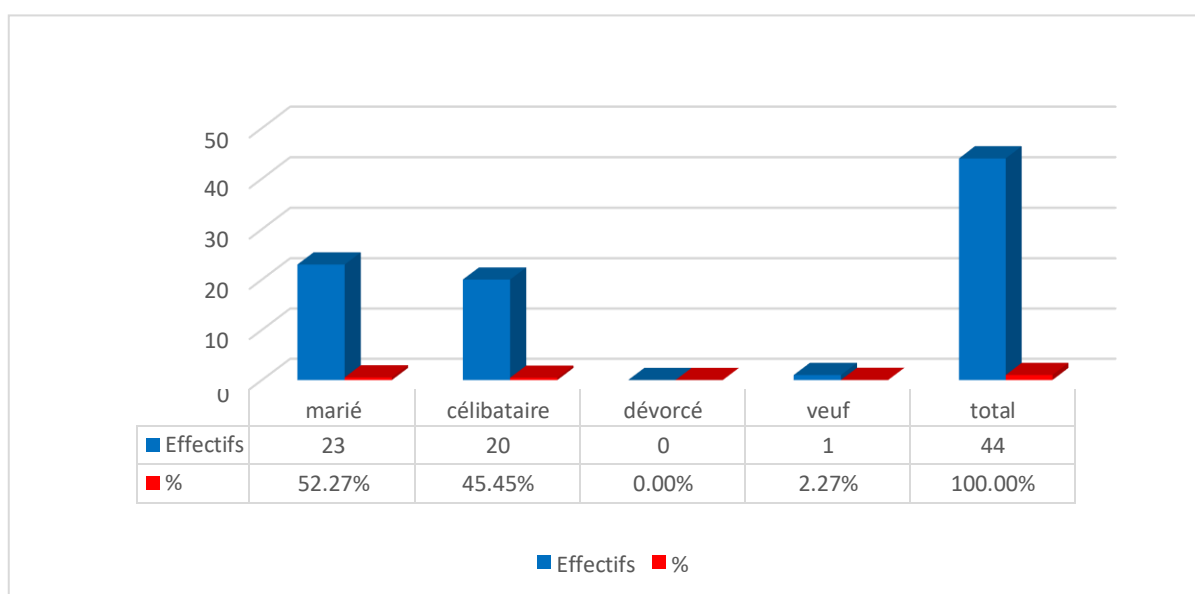
**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

On a perçu que la majorité des personnes interrogés ont fait des études supérieures avec un taux de 88,64%, après vient la catégorie de personnes ayant un niveau scolaire lycées avec un taux de 9,09%, puis la catégorie qui ont scolaire moyenne avec un taux de 2,27%.

Cela suggère que la majorité des participants possèdent un niveau d'éducation élevé. Lorsque les individus ont un niveau d'éducation supérieur, ils sont souvent plus enclins à être familiarisés avec les concepts de gestion de la qualité et à avoir une compréhension plus approfondie de la culture d'entreprise.

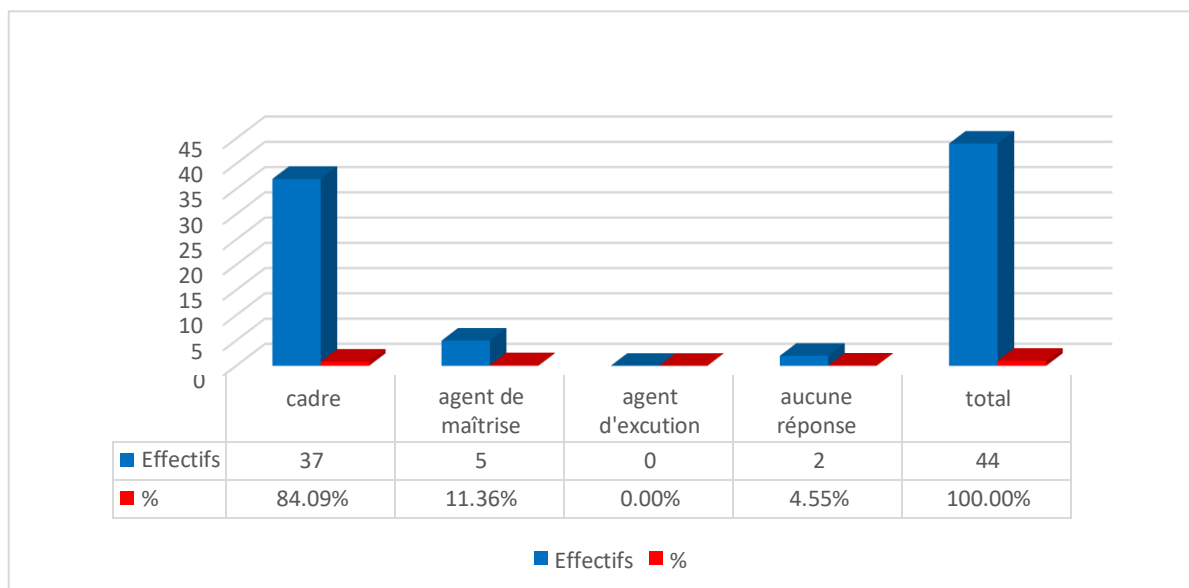
**Figure 9: Statut marital**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

On conclut que la situation la plus dominante c'est celle de la marié avec un taux de 52,27%, qui signifie des engagements familiaux et la grandeur de leurs parts de responsabilité. Par contre le statut célibataire est représenté par un taux de 45,45% et enfin la situation veuf avec un taux de 2,27%.

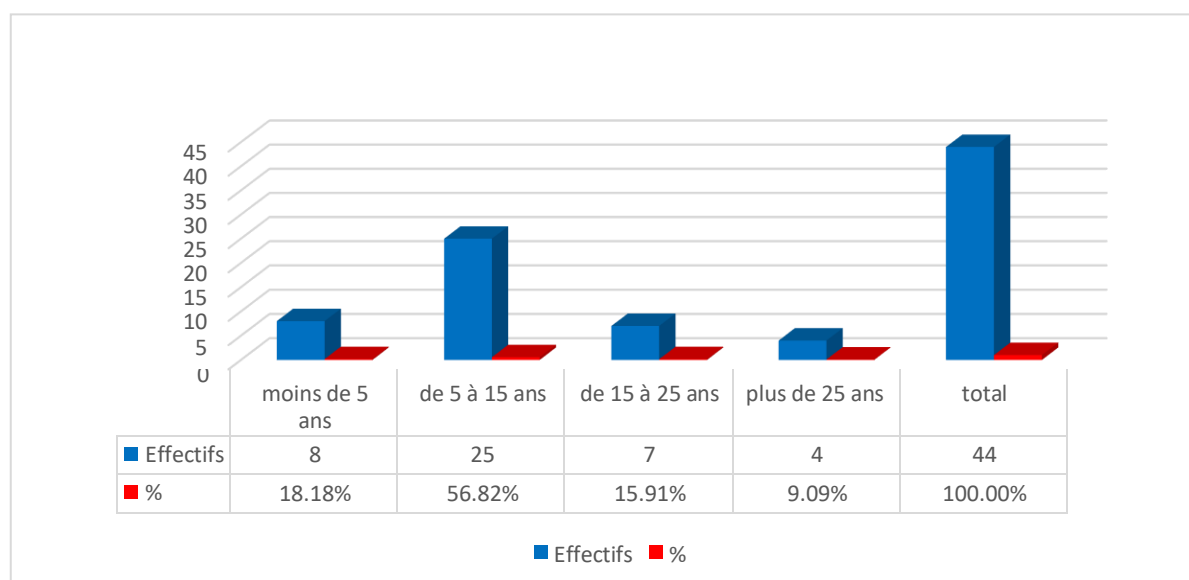
**Figure 10: Le poste occupé**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel  
 D'après la figure n°10 84,09% cadre, Ce pourcentage indique qu'une grande majorité des personnes occupant des postes au sein de l'entreprise sont des cadres, 11,36% agent de maîtrise

Ce pourcentage suggère qu'une partie moins importante, mais encore significative, des postes sont occupés par des agents de maîtrise, 4,55% aucune réponse Ce pourcentage indique que dans certains cas, les répondants n'ont pas donné d'indication sur leur poste ou n'ont pas répondu à cette question.

**Figure 11: Ancienneté professionnelle**



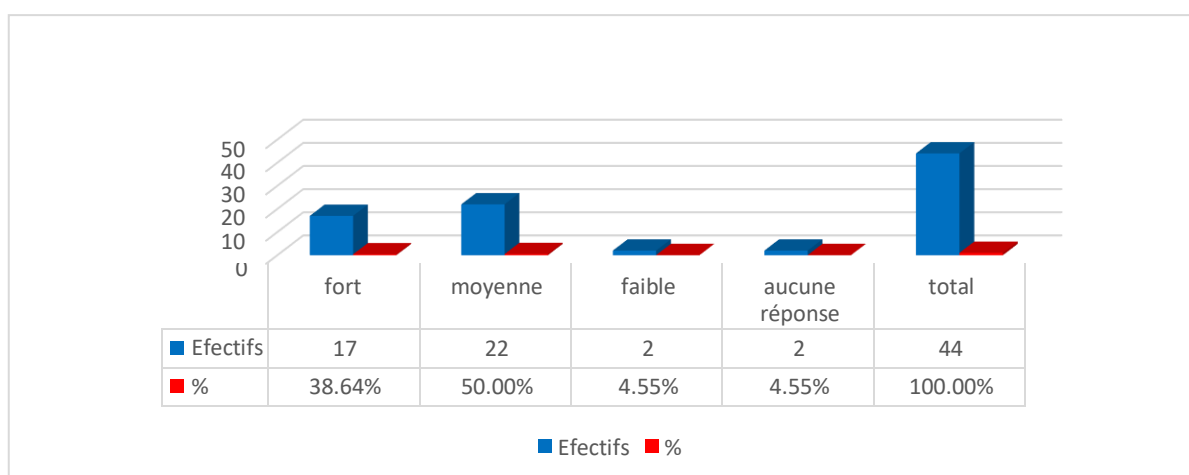
**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel



## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

Les données fournies indiquent la répartition de l'ancienneté professionnelle des individus dans l'entreprise. 18,18% moins de 5 ans Ce pourcentage indique que près d'un cinquième des personnes ont moins de 5 ans d'ancienneté professionnelle dans l'entreprise. 56,82% : de 5 à 15 ans La majorité des individus, représentant plus de la moitié, ont une ancienneté professionnelle comprise entre 5 et 15 ans. Cela suggère une stabilité relative et une présence de longue durée de ces employés dans l'entreprise. 15,91% de 15 à 25 ans Environ un sixième des individus ont une ancienneté professionnelle. Cela indique une présence significative de ces employés dans l'entreprise et une expérience solide accumulée au fil des années. 9,09% : plus de 25 ans Ce pourcentage indique qu'une petite partie des individus ont une ancienneté professionnelle de plus de 25 ans dans l'entreprise. Ces employés sont considérés comme ayant une grande expérience et une connaissance approfondie de l'entreprise.

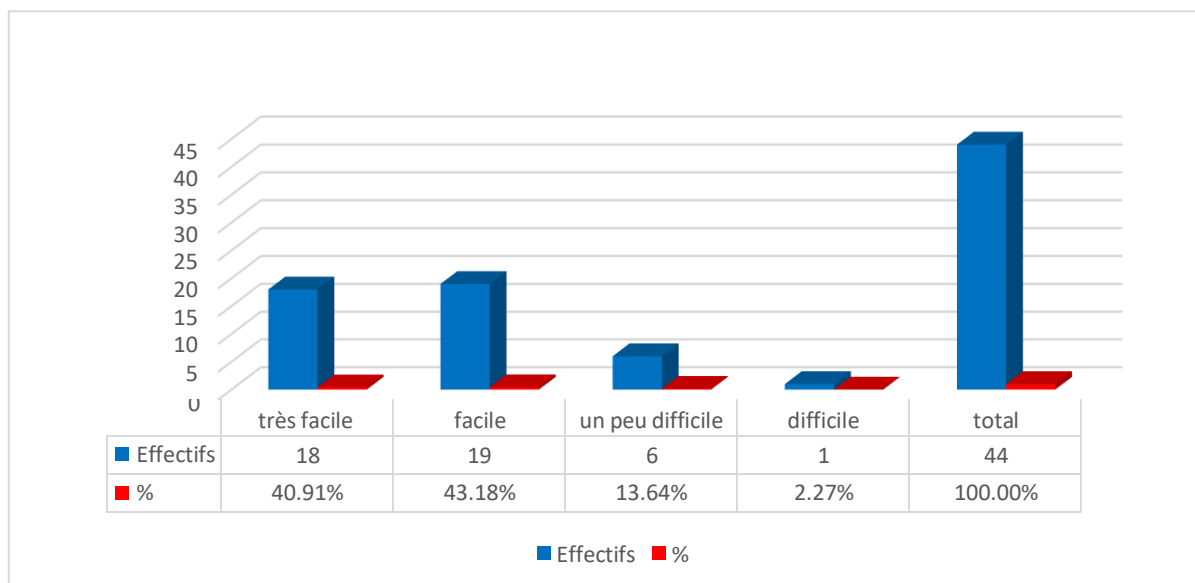
**Figure 12: Degré de la culture**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après la figure ci-dessus, on constate que 4,55% salariés ne reconnaissent pas la culture de leur entreprise. La culture d'entreprise est moyenne avec un taux de réponse 50% cette opinion se justifier par un manque de communication, ensuit 38,64% qui reconnaissent fortement la culture de leur entreprise, ce taux est justifiée par des personnes qui sont de l'ancienneté de cette entreprise. Par contre 4,55% ont ignoré la réponse à cette question.

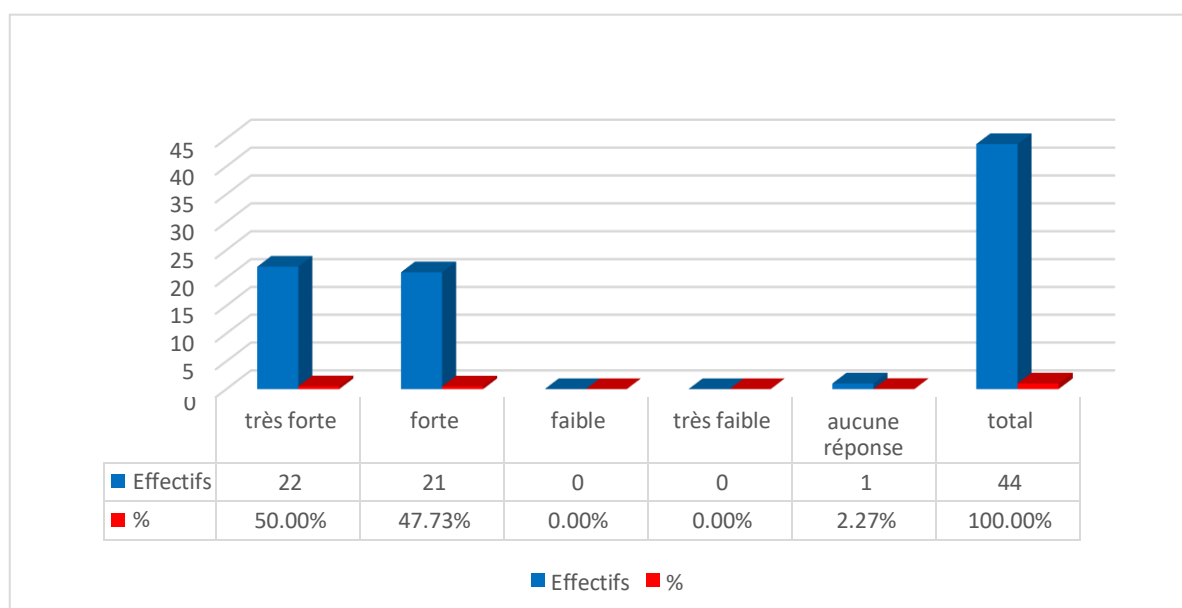
Figure 13: La socialisation des employés face au travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Sur la base des résultats obtenus, on remarque que 40,91% des employés voient que l'adaptation au travail est très facile, par contre 43,18% disent que c'est facile c'est-à-dire que la plupart des salariés disent que l'adaptation à l'environnement de travail est facile. Cela s'explique par un bon climat « ambiance » de travail.

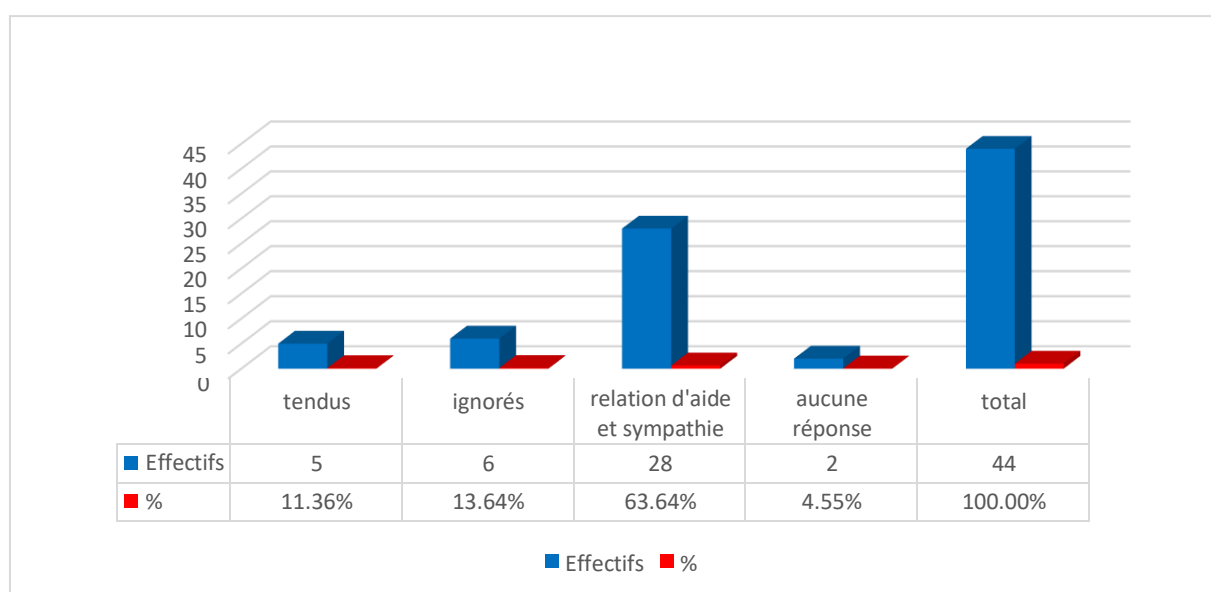
Figure 14: L'importance accordée aux résultats



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

A travers cette figure, l'importance accordée aux résultats par les salariés de l'entreprise ciblée. On constate qu'un taux de 50% très fort. 47,73% forte. Par conséquent, la plupart des employés ont une tendance très forte vers les résultats qui peuvent être atteints, ce qui explique leur participation et leur alignement avec le but de l'entreprise et l'esprit d'engagement qui découle de l'emploi. Par contre 2,27% ignore la réponse à cette question.

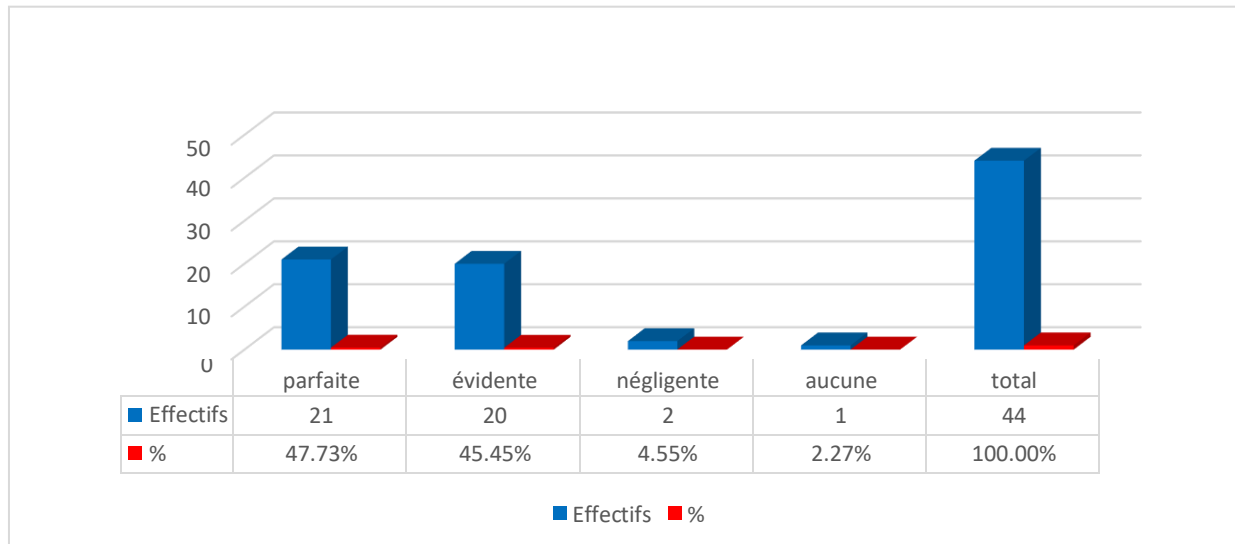
**Figure 15: La relation entre les collègues**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de données de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après les résultats obtenus, nous pouvons voir que la plupart des relations existantes entre collègues sont des relations d'aide et de sympathie avec une part de 63,6 %, et les relations tendues ainsi que des relations négligées constituent respectivement 13,6 et 11,36 %, seulement 4,55% des répondants n'ont pas répondu, à cet effet on peut expliquer que ce sentiment d'aide et de sympathie qui existe entre ces collègues est avec l'esprit de solidarité individuelle, avec la cohérence de l'esprit de groupe.

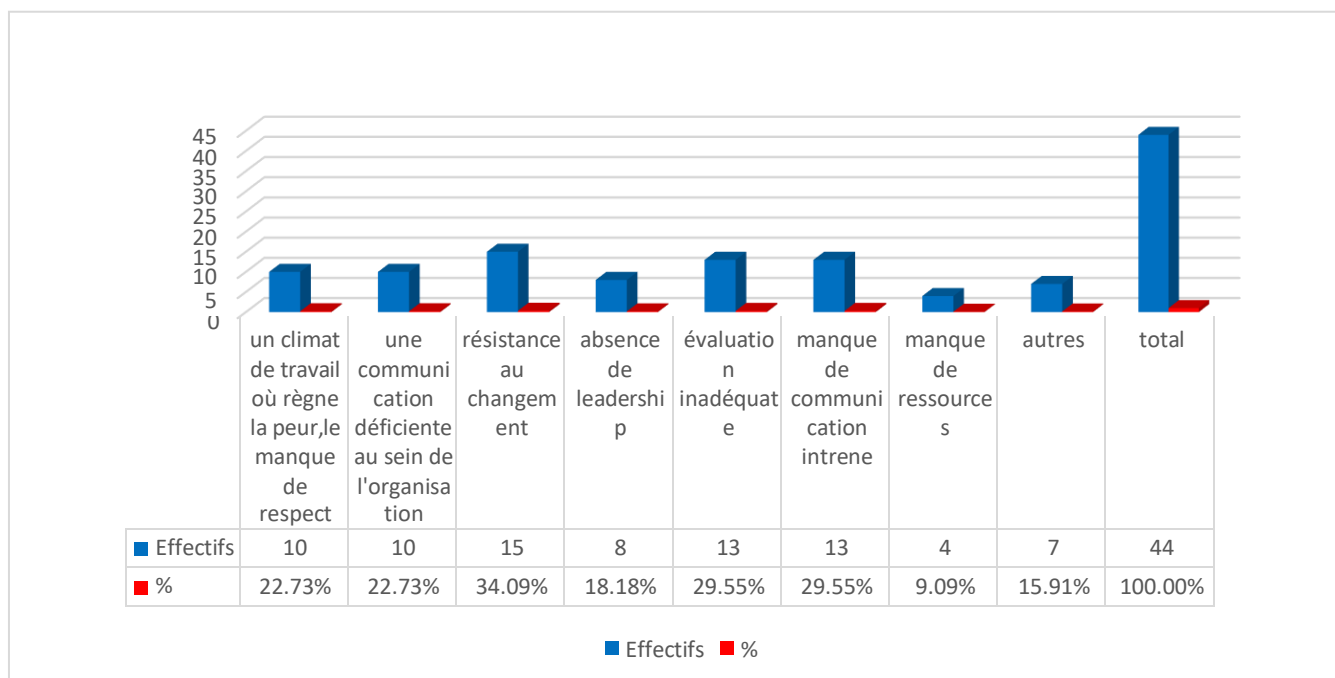
**Figure 16: L'harmonisation des groupes**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après la figure n°16 aucune harmonisation de personnel des entreprise enquêté est représenté par un taux de 2,27%, négliger est de 4,55%, 45,45% est évidente, et la dernière est de 47,73%, ce qui représente la parfaite coordination des employés de l'entreprise avec leurs opérations. En moyenne, les salariés de toutes ces entreprises s'inscrivent dans leur fonctionnement parfait, la coordination que constitue leur engagement auprès de ces entreprises et leur compréhension de la perspective globale.

**Figure 17: Les obstacles au développement de la culture**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

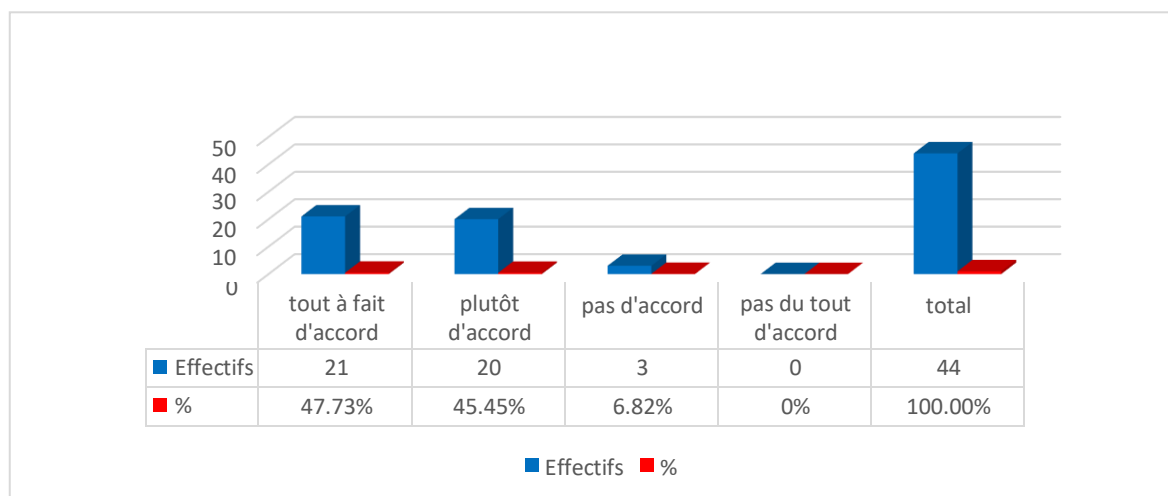
A partir des résultats de la figure ci-dessus, nous remarquons que la plupart des obstacles au développement de la culture

- 22,73 % des répondants estiment que l'un des principaux obstacles est un climat de travail où règnent la peur et le manque de respect. Cela suggère que l'environnement de travail n'est pas propice à un développement culturel sain et ouvert.
- De même, 22,73 % des répondants indiquent que la communication au sein de l'organisation est déficiente. Cela signifie que les canaux de communication ne sont pas efficaces, ce qui peut entraver la diffusion d'une culture positive et cohérente.
- Pour 34,09 % des répondants, la résistance au changement est un obstacle majeur. Cela peut suggérer que certains membres de l'organisation sont réticents à adopter de nouvelles idées ou pratiques culturelles, ce qui peut freiner son développement.
- 18,18 % des répondants considèrent que l'absence de leadership est un obstacle. Cela peut indiquer que l'organisation ne dispose pas de leaders forts et inspirants qui peuvent promouvoir une culture de développement.

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

- Selon 29,55 % des répondants, l'évaluation inadéquate est un obstacle. Cela peut signifier que les systèmes d'évaluation existants ne mesurent pas correctement la contribution des individus à la culture organisationnelle, ce qui peut décourager son développement.
- De même, 29,55 % des répondants soulignent le manque de communication comme un obstacle. Cela implique que la communication interne n'est pas suffisante pour favoriser la diffusion d'une culture forte et unifiée.
- 9,09 % des répondants estiment que le manque de ressources est un obstacle. Cela peut signifier que l'organisation ne dispose pas des ressources adéquates pour soutenir le développement culturel, ce qui peut entraver sa progression.
- Enfin, 15,91 % des répondants ont donné une autre réponse non spécifiée, ce qui suggère qu'il existe d'autres obstacles au développement de la culture qui n'ont pas été mentionnés dans les options fournies. Ces résultats mettent en évidence différents facteurs qui entravent le développement d'une culture organisationnelle positive.

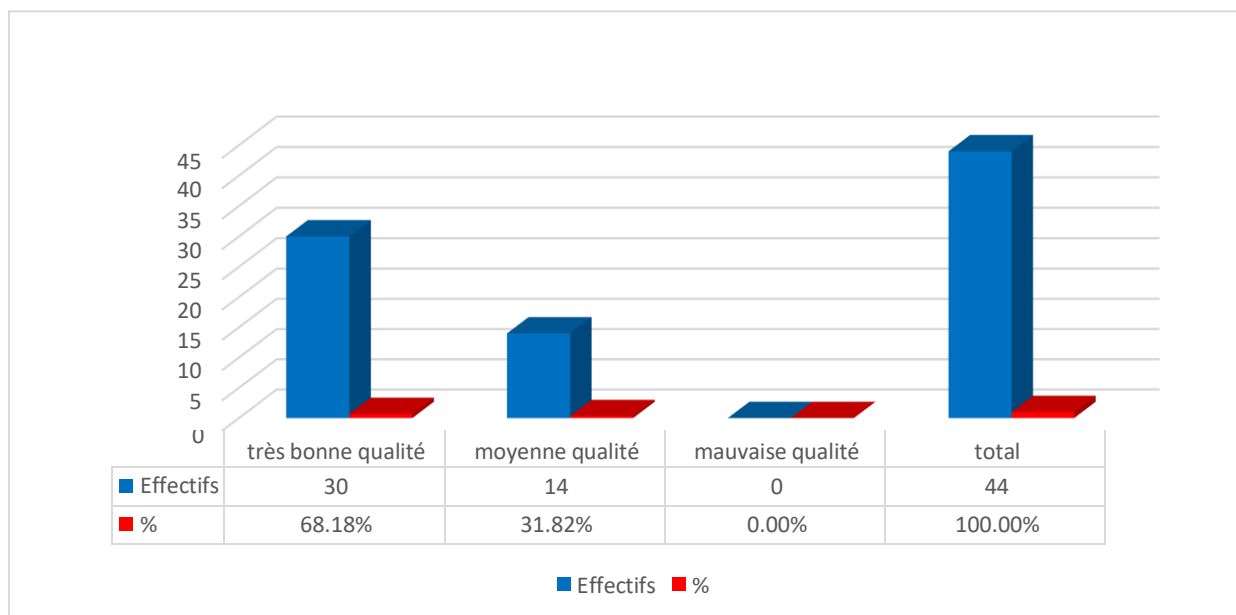
**Figure 18: L'accord sur la démarche qualité**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Il résulte de cette figure que 6,82% ne sont pas d'accord avec la démarche qualité, 45,45% des personnes sont d'accord avec cette démarche et 47,73% des personnes sont tout à fait d'accord, donc la plupart des employeurs soutiennent la mise en œuvre de la démarche qualité, ce qui montre que la méthode qualité est très importante, l'acceptation et la compréhension politique de management.

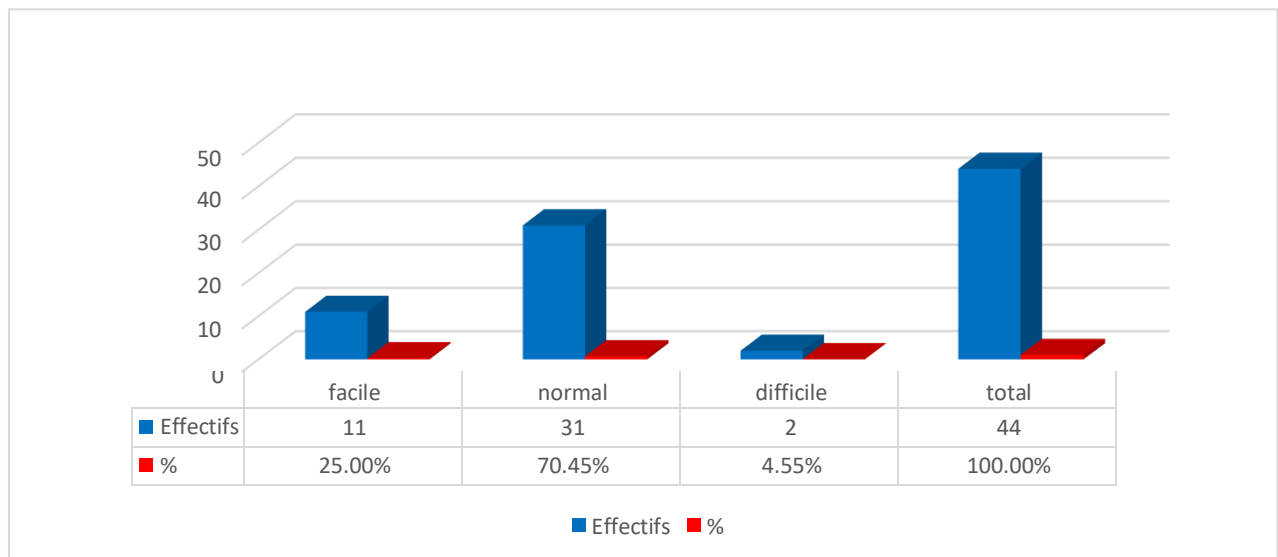
Figure 19: La qualité de produit



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après la figure n°19 on constat que la population interrogée ont suggéré que 68,18 % des répondants considèrent que la qualité du produit est très bonne. Cela indique que la majorité des personnes interrogées ont une perception positive de la qualité des produits proposés. Par contre 31,82 % des répondants, la qualité du produit est jugée moyenne. Cela suggère qu'il y a une partie des répondants qui ne considèrent pas la qualité du produit comme excellente, mais la perçoivent tout de même comme acceptable. Globalement, les résultats indiquent que la majorité des répondants sont satisfaits de la qualité du produit, ce qui est positif pour l'entreprise.

**Figure 20: Le projet d la certification par les employés**

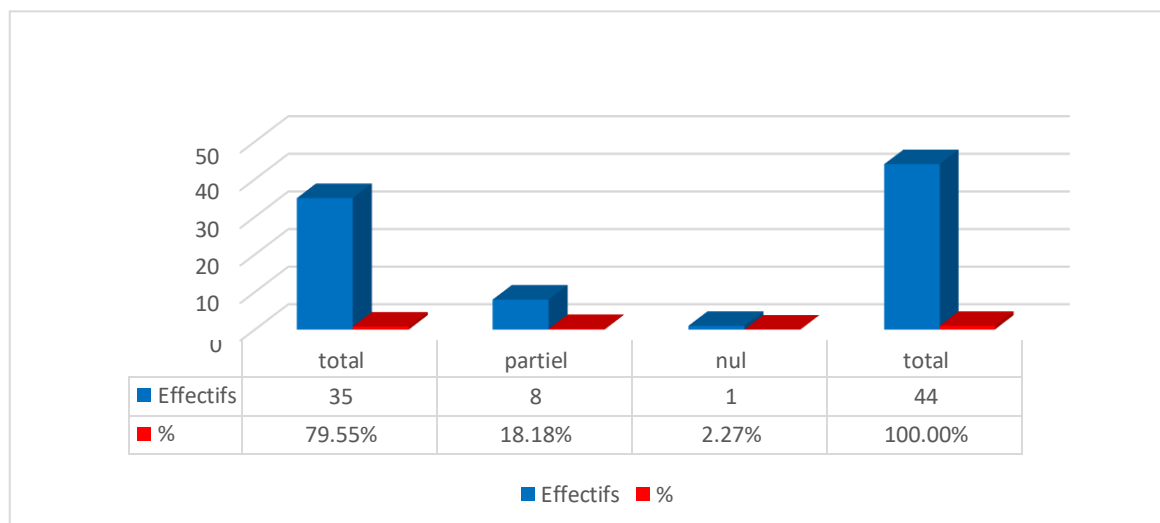


**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après les résultats 4,55% déclarant que le projet de la certification est difficile, en outre 25% dit qu'il est facile et 70,45% disent que le projet de la certification est normal. Donc, la compréhension du projet de certification dans les employées de l'entreprise ciblée n'est pas totale. Mais rien n'empêche que le grande partie de ses salarié affirme l'usuellement et la facilité du projet. Ceci peut se manifester par l'expérience de ces entreprises dans la démarche de certification

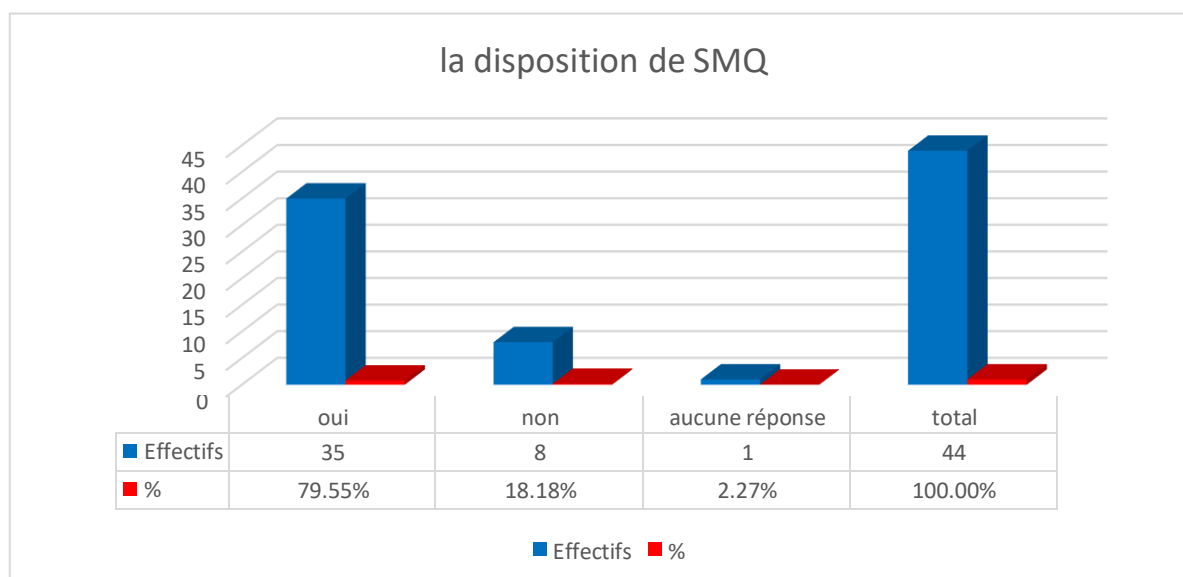


Figure 21: L'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel  
 D'après la figure n°21 on constat que L'engagement de la direction vis-à-vis de la démarche qualité est total avec un taux de 79,55% et 18,88% est partiel. Donc on constat que les entreprise s'engagement toujours vers l'amélioration et la satisfaction de leurs clientèle.

Figure 22: La disposition de SMQ

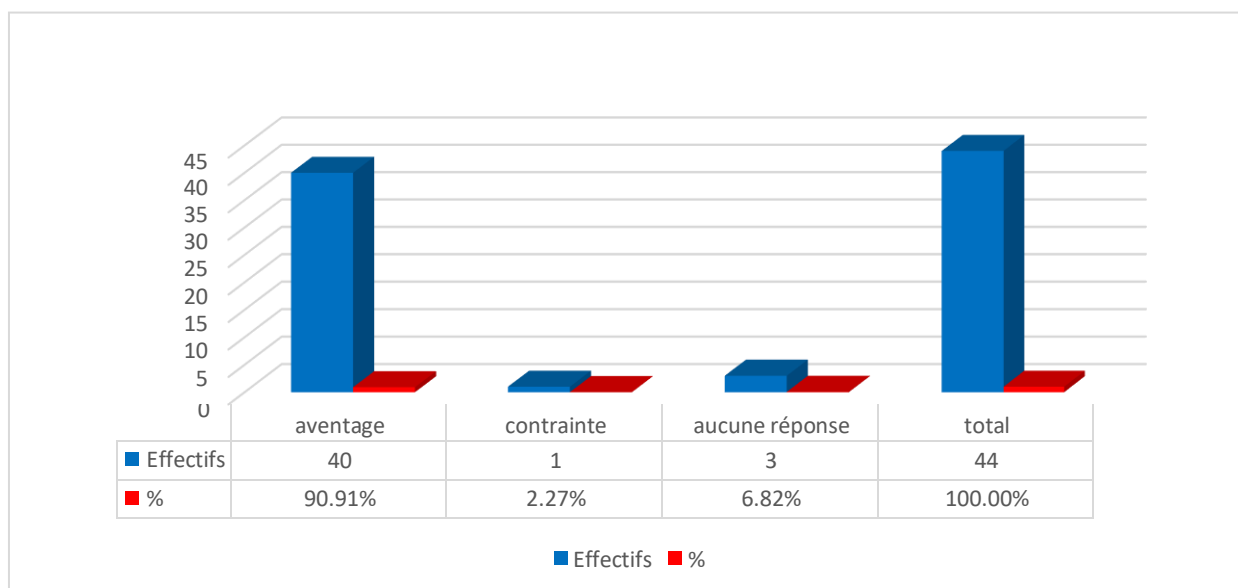


**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel  
 Les résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées 79,55%, sont favorables à la disposition du système de management de la qualité (SMQ) dans l'entreprise. Cela suggère qu'une grande proportion des employés reconnaissent l'importance et les avantages d'un SMQ et sont en accord avec sa mise en place dans leur entreprise, et 18,18% des répondants ont

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

indiqué ne pas être favorables à la disposition du SMQ. Un petit pourcentage, soit 2,27%, n'a pas donné de réponse. Dans l'ensemble, bien que la majorité des répondants soient favorables à la disposition du SMQ dans l'entreprise, il est important de tenir compte des opinions et des réserves exprimées par ceux qui s'y opposent.

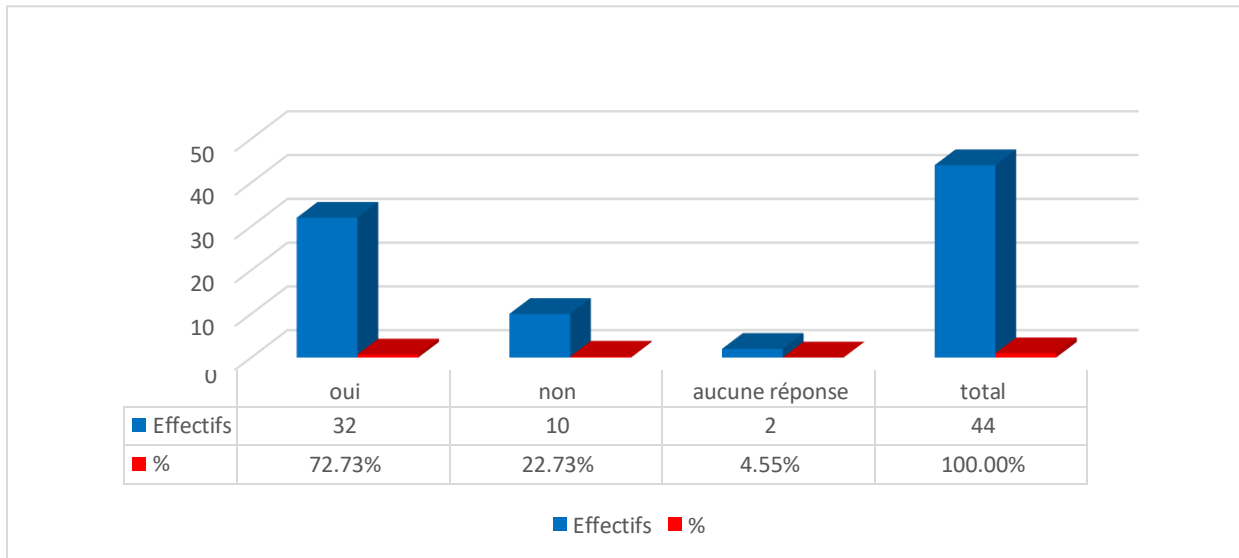
**Figure 23: Considération de SMQ par les employés**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Pour cette question, on constate que 90,91% des enquêtes considérant le SMQ comme un avantage, suivi par un taux de 2,27% citent une contrainte. Cependant qui n'ont pas répondu à cette question 6,82%. Ce qui signifie que le SMQ est très important dans les entreprises ciblées. En effet, le SMQ établit les bases pour améliorer les performances des entreprises.

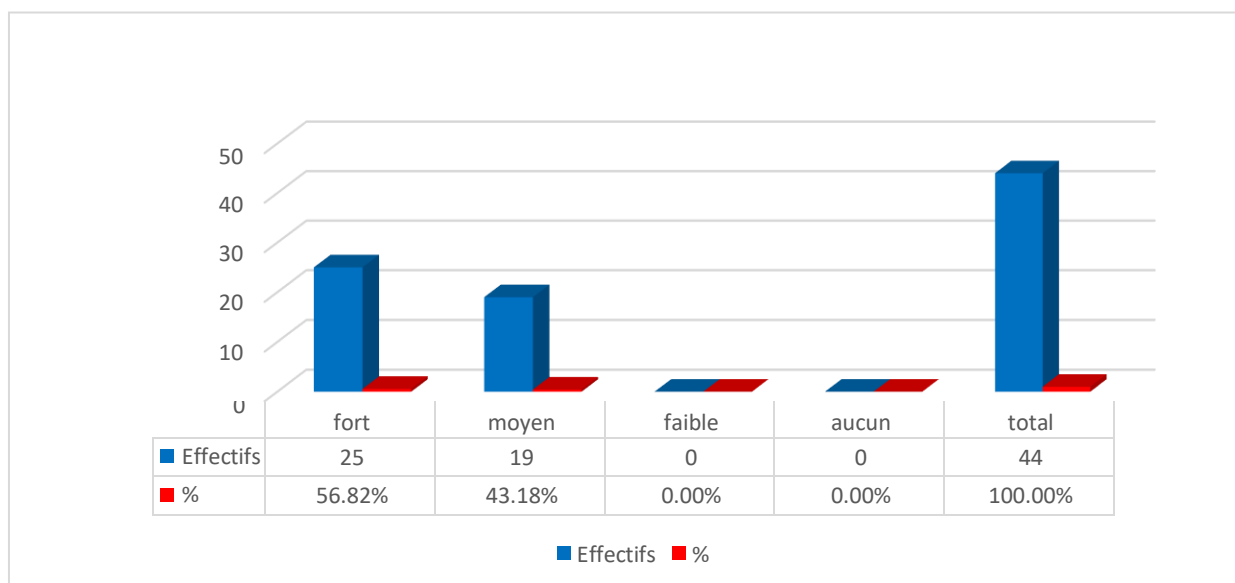
Figure 24: Formation sur SMQ



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Les résultats de cette formation sur le système de management de la qualité (SMQ) indiquent que la majorité des participants 72,73%, ont répondu "oui" à la question posée. Cela suggère qu'une grande proportion des personnes formées a une perception positive ou favorable de la formation sur le SMQ. En revanche, 22,73% des participants ont répondu "non", indiquant une opinion négative ou un manque d'adhésion à la formation. Un petit pourcentage, soit 4,55%, n'a pas donné de réponse. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent un niveau de satisfaction relativement élevé parmi les participants de la formation sur le SMQ.

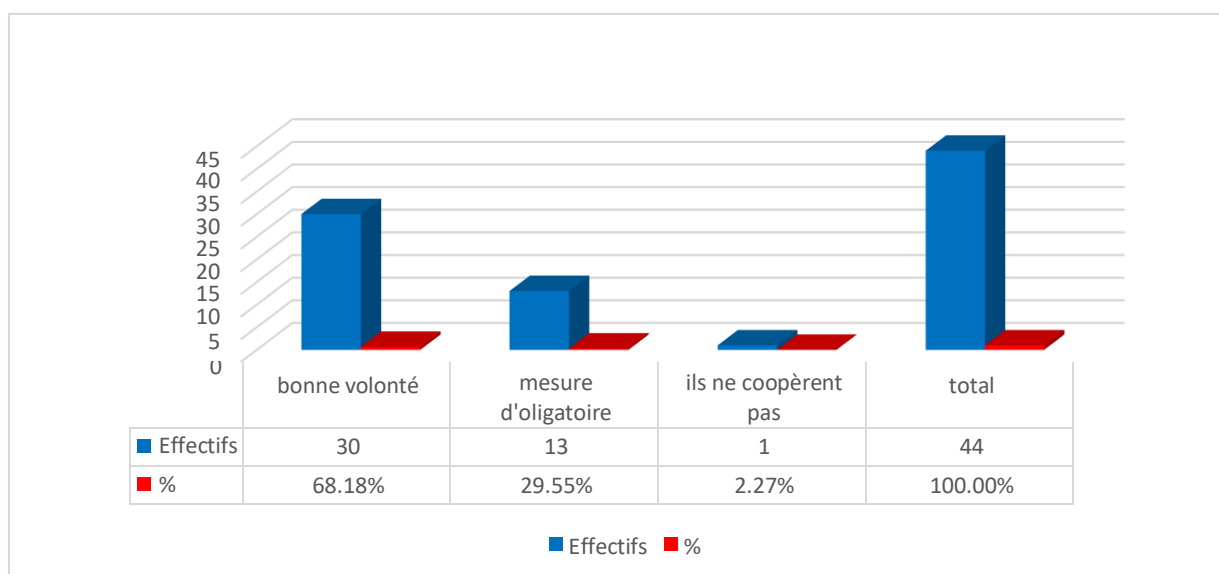
**Figure 25: Degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Les résultats de cette évaluation du degré de croyances des employés vis-à-vis de la démarche qualité révèlent que 58,82% des employés ont indiqué avoir une croyance forte envers la démarche qualité. D'autre part, 43,18% des employés ont déclaré avoir une croyance moyenne vis-à-vis de la démarche qualité. Dans l'ensemble, ces résultats montrent une majorité d'employés ayant une croyance forte envers la démarche qualité, ce qui est encourageant.

**Figure 26: Intervention des travailleurs dans la démarche qualité**

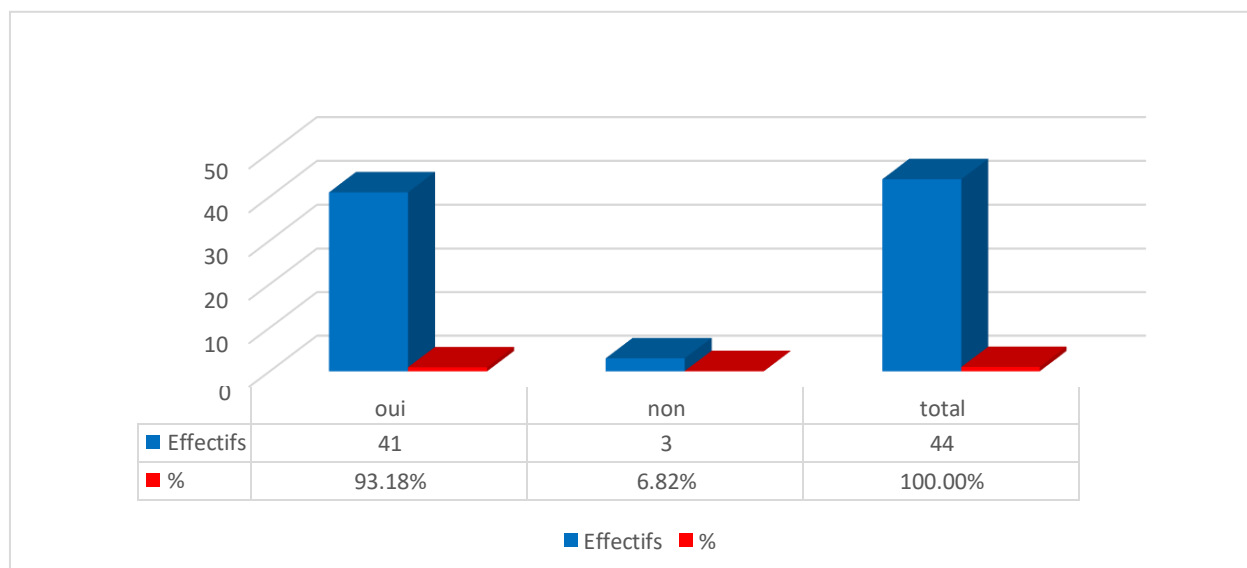


## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après les résultats de la figure n°26 on constat que un faible pourcentage de 2,27% indique que seulement une petite proportion des personnes ne coopèrent pas et 68,18% perçoivent l'intervention des groupes de travail dans la démarche qualité comme étant motivée par une bonne volonté. D'autre part, 29,55% des répondants considèrent que l'intervention des groupes de travail dans la démarche qualité relève davantage d'une mesure d'obligation. Il est encourageant de constater que la majorité des employés manifestent une bonne volonté dans leur participation aux groupes de travail en lien avec la démarche qualité. Cela indique un engagement positif et une ouverture à la collaboration pour améliorer les processus et les résultats de l'entreprise.

**Figure 27: L'accueil des nouvelles politiques qualités**

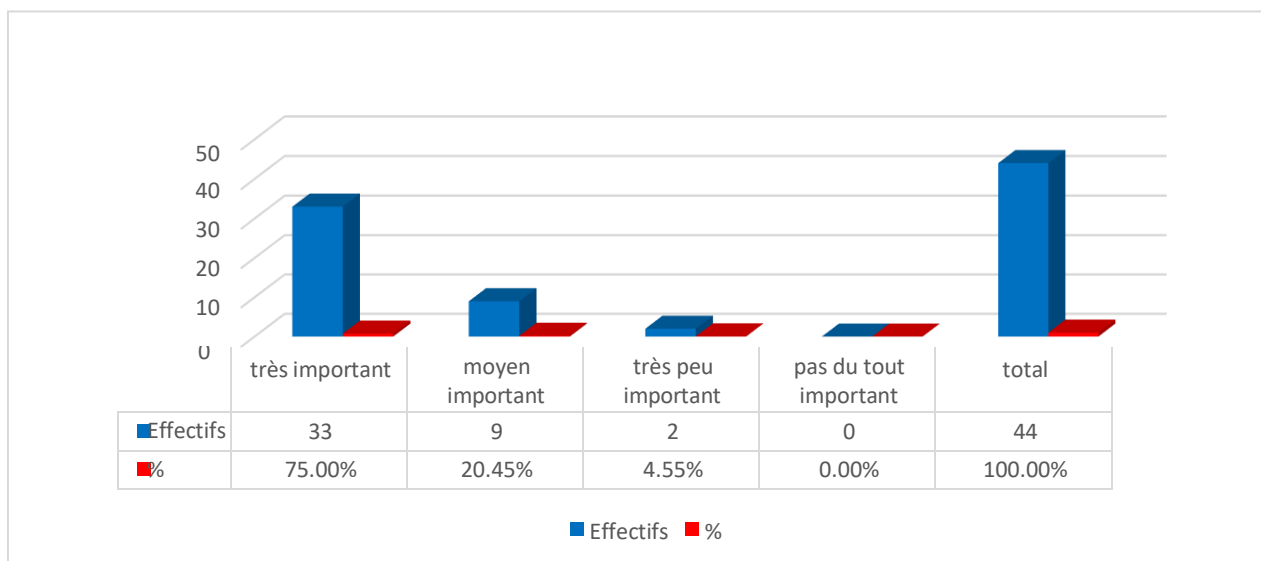


**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

A partir de résultats on constat que 93,18% disent oui. Ont indiqué que l'environnement social de l'entreprise était favorable à cette nouvelle politique, 6,82% des répondants ont indiqué que l'environnement social de l'entreprise n'accueillait pas favorablement la nouvelle politique qualité.

Dans l'ensemble, les résultats sont encourageants, car la grande majorité des employés perçoivent favorablement la nouvelle politique qualité.

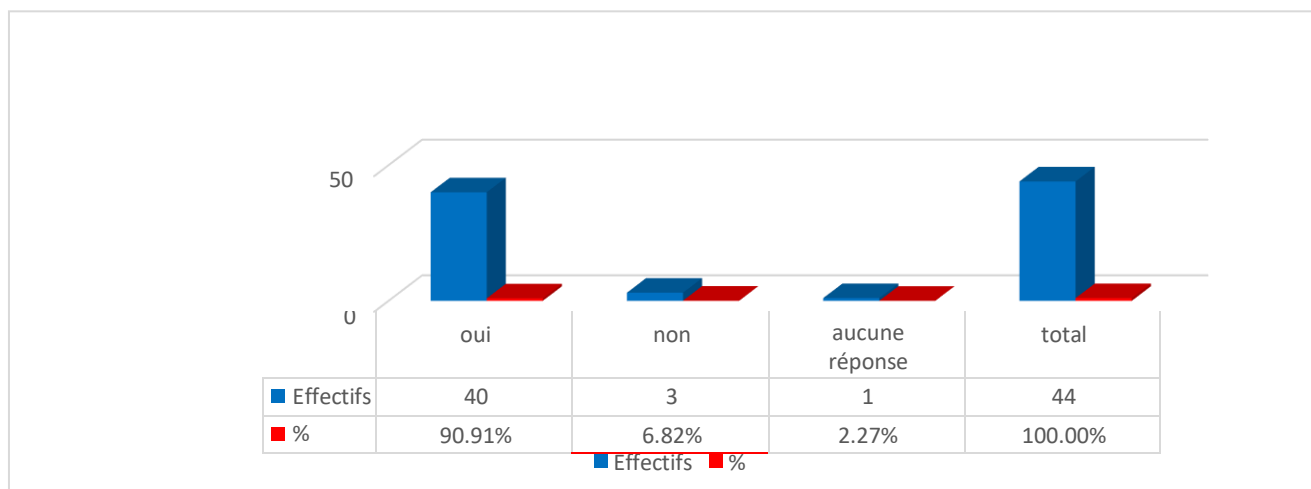
Figure 28: La relation entre la culture d'entreprise et SMQ



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel  
À travers de l'ensemble des résultats 75% des répondants, considèrent cette relation comme très importante.

Cette forte proportion de réponses positives souligne l'importance accordée par les répondants à l'alignement entre la culture d'entreprise et le SMQ. La reconnaissance de l'importance de la relation entre les deux indique une prise de conscience des effets bénéfiques d'une culture d'entreprise solide sur l'efficacité et la réussite du SMQ. Cependant, il est intéressant de noter que 20,45% des répondants considèrent cette relation comme étant moyennement importante, tandis que 4,55% estiment qu'elle est très peu importante. Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence la reconnaissance de l'importance de la culture d'entreprise dans le contexte du SMQ.

Figure 29: Un changement constaté après la mise en place du SMQ



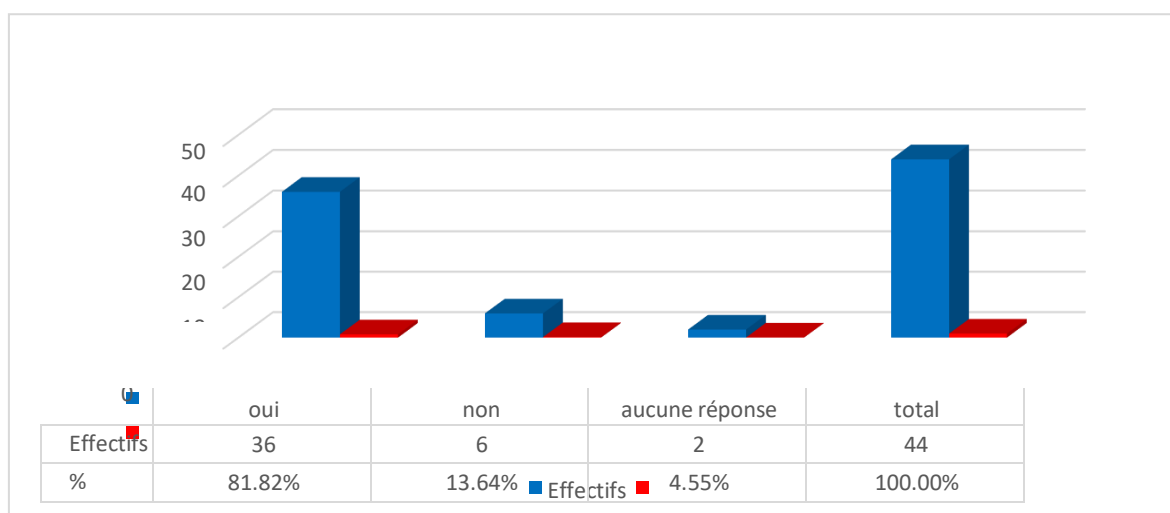
Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après la figure n°29, Les résultats montrent que la majorité des répondants 90,91%, ont observé un changement positif. Ces résultats indiquent que le SMQ a eu un impact bénéfique sur les processus, les performances et les résultats globaux de l'entreprise.

Cependant, un petit pourcentage de 6,82% des répondants n'a pas constaté de changement positif après la mise en place du SMQ et 2,27%, non pas répondu à cette question.

En résumé, les résultats suggèrent que la mise en place du SMQ a généralement eu un effet positif selon la majorité des répondants.

Figure 30: Certification de SMQ par un accrédité

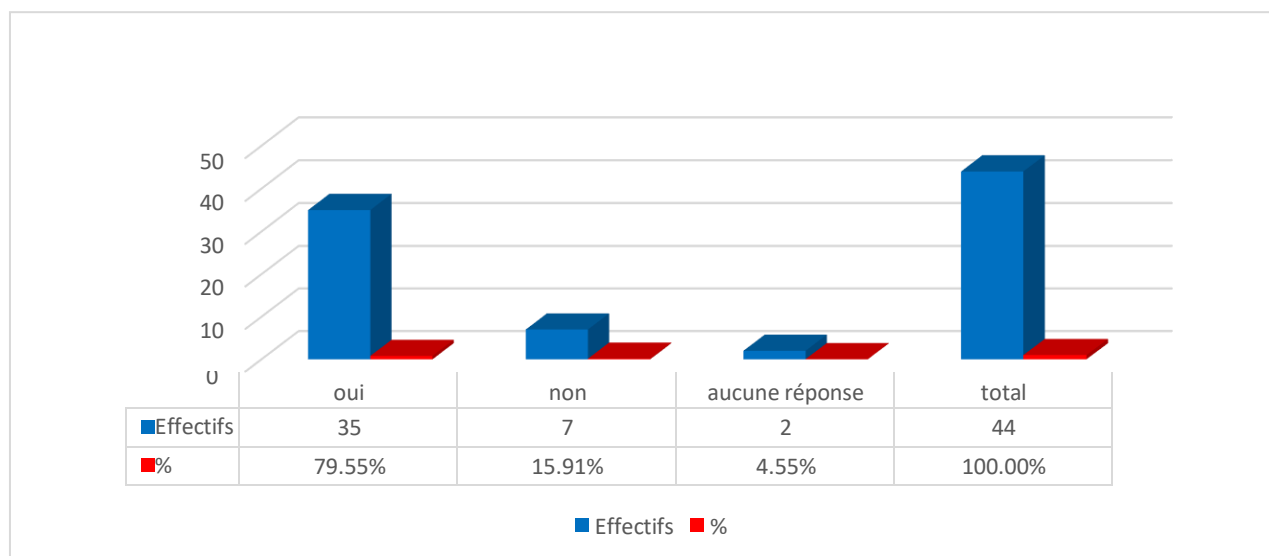


Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

D'après les résultats de figure n°30 81,82%, indiquent que le système de management de la qualité (SMQ) de leur entreprise a été vérifié et certifié par un organisme accrédité. Cela démontre leur engagement envers la qualité et la conformité aux normes. Cependant, 13,64% des répondants n'ont pas obtenu de certification pour leur SMQ, un pourcentage de 4,55% n'a pas donné de réponse claire à la question. Dans l'ensemble, la certification du SMQ est perçue comme un indicateur positif d'engagement envers la qualité et peut offrir des avantages tels que l'amélioration de la crédibilité et l'accès à de nouveaux marchés.

**Figure 31: La diffusion de la politique qualité par le personnel**

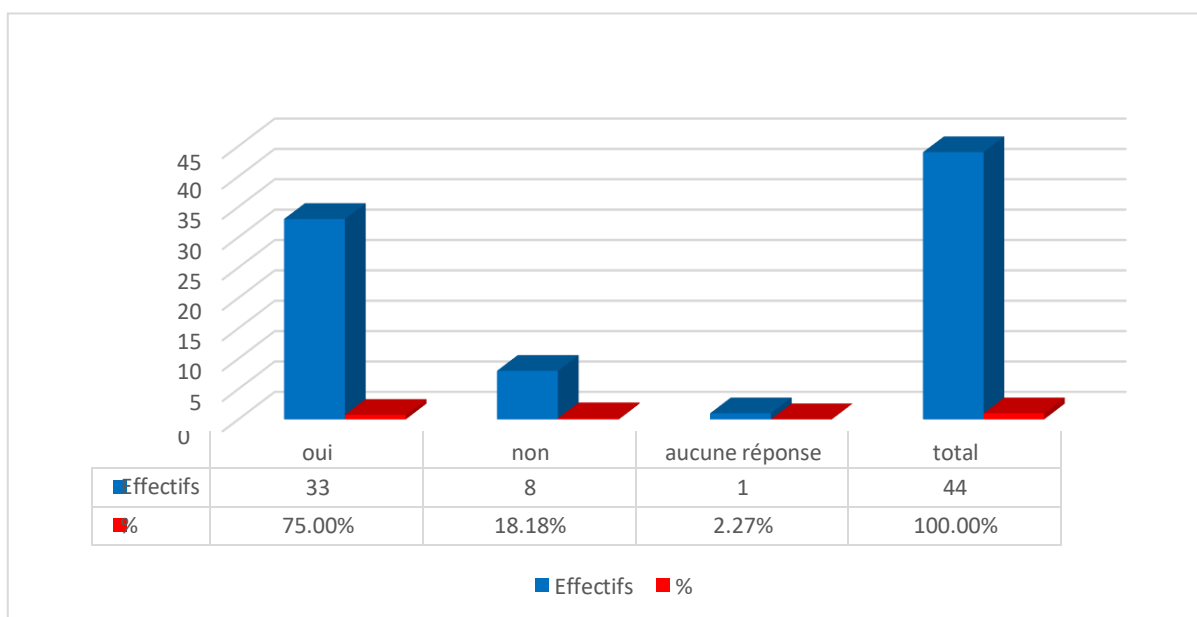


**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

La grande majorité des répondants 79,55%, déclarent que la politique qualité de leur entreprise est diffusée à l'ensemble du personnel. Cela témoigne d'une communication et d'une diffusion efficace de la politique qualité, permettant à tous les employés d'en prendre connaissance, et 15,91% des répondants indiquent que la politique qualité n'est pas diffusée à l'ensemble du personnel. Cela soulève des questions quant à la compréhension et à l'adhésion de tous les employés aux objectifs et aux principes de la politique qualité. Un pourcentage de 4,55% n'a pas répondu à la question. Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence l'importance de diffuser la politique qualité à l'ensemble du personnel.



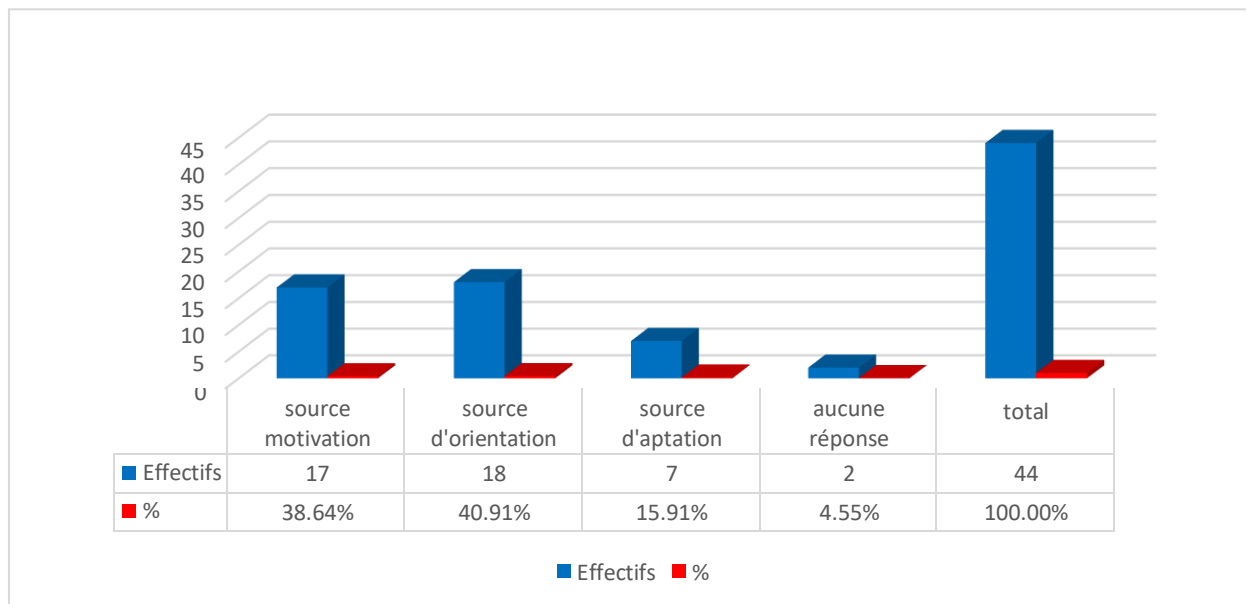
Figure 32: Effets de la culture d'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

La majorité des répondants 75%, reconnaissent que la culture d'entreprise a des effets sur le changement de leur personnalité au travail. Cela démontre l'importance accordée par ces individus à l'influence de l'environnement de travail et de la culture organisationnelle sur leur comportement et leur manière d'être professionnelle. Cependant, 18,18% des répondants ont répondu par la négative, indiquant qu'ils ne constatent pas de changement de leur personnalité en relation avec la culture d'entreprise. Un faible pourcentage de 2,27% n'a pas donné de réponse. Dans l'ensemble, ces résultats soulignent la reconnaissance de la majorité des répondants quant à l'influence de la culture d'entreprise sur leur personnalité au travail

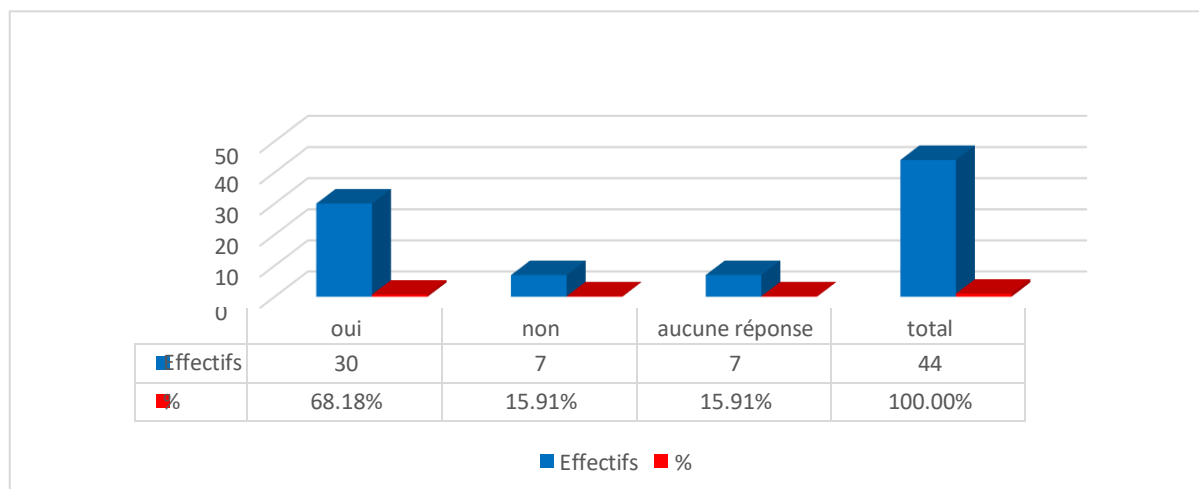
**Figure 33: La signification de la culture d'entreprise**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Pour la majorité des répondants, la culture d'entreprise est perçue comme une source de motivation 38,64% % et d'orientation 40,91%. Cela signifie que les employés considèrent que les valeurs de l'entreprise et sa vision les guident dans leur travail, leur donnant un sentiment d'appartenance et une direction claire à suivre. Cependant, seulement 15,91% considèrent la culture d'entreprise comme une source d'adaptation, ce qui peut indiquer que la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements est peut-être moins forte que sa capacité à motiver et orienter les employés et 4,55% n'ont pas répondu. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que la culture d'entreprise est perçue comme un élément important pour les employés, mais qu'il peut y avoir des lacunes dans la capacité de l'entreprise à s'adapter à des situations changeantes.

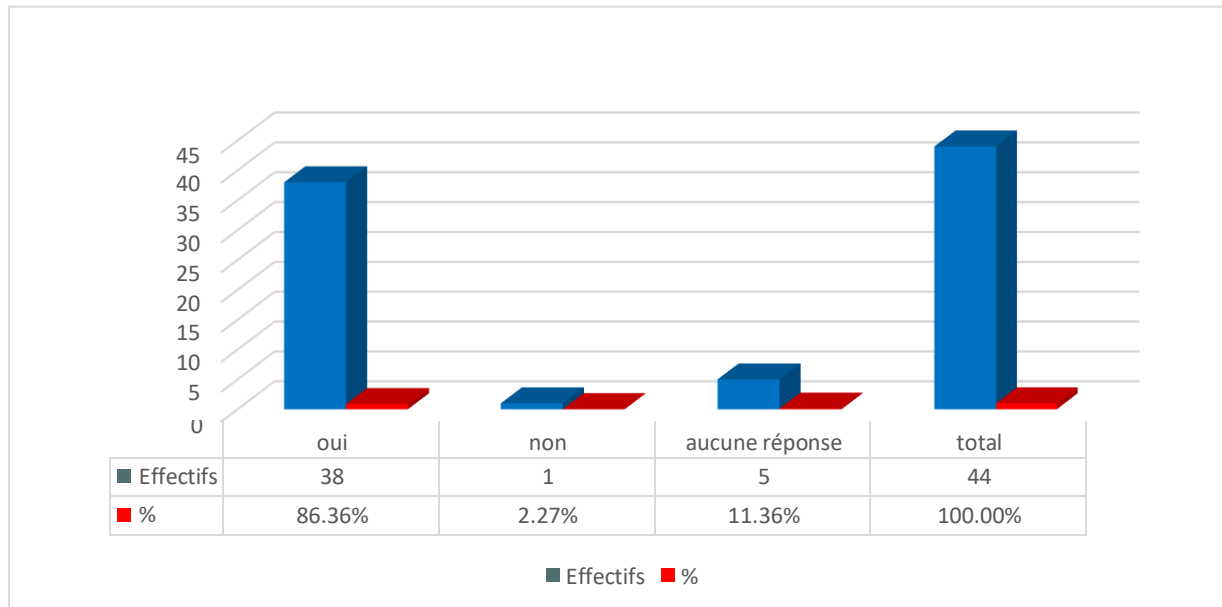
Figure 34: L'implication de SMQ



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants 68,18 % sont toujours impliqués dans le SMQ depuis sa mise en place, ce qui suggère un engagement continu envers la qualité et l'amélioration continue. Cela peut également indiquer que le SMQ est un élément clé de la culture d'entreprise et de l'identité organisationnelle. Cependant, le fait que 15,91 % des répondants aient indiqué qu'ils ne sont plus impliqués dans le SMQ et que 15,91 % n'aient pas répondu peut indiquer un manque d'implication ou d'intérêt pour le SMQ chez certains employés. Dans l'ensemble, il est important que l'entreprise continue à impliquer ses employés dans le SMQ et à communiquer l'importance de cet outil pour l'entreprise afin de maintenir l'engagement et la culture de qualité.

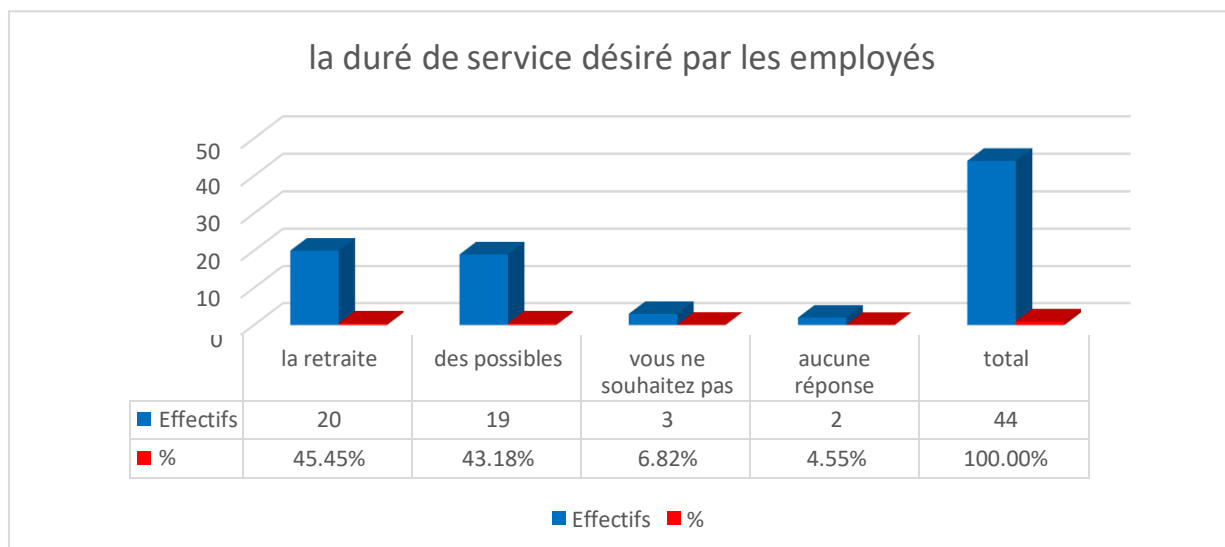
Figure 35: La satisfaction au changement apportés par SMQ



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Ces résultats sont très positifs puisque la grande majorité des répondants (86,36 %) sont satisfaits des changements apportés par le SMQ. Cela indique que les modifications apportées dans le cadre du SMQ ont eu un impact positif sur le travail et la satisfaction des employés, et un taux de 11,36 % des répondants n'ont pas répondu à cette question, ce qui peut indiquer une certaine neutralité ou un manque d'engagement envers le SMQ. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le SMQ joue un rôle important dans l'amélioration continue de l'entreprise et que les employés perçoivent les bénéfices des changements apportés.

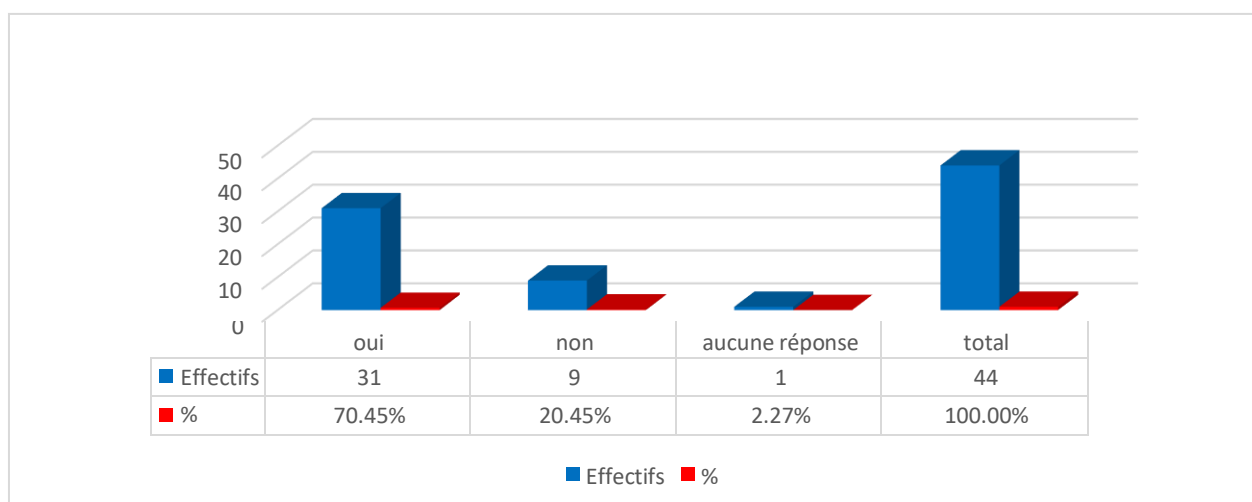
Figure 36: La durée de service désiré par les employés



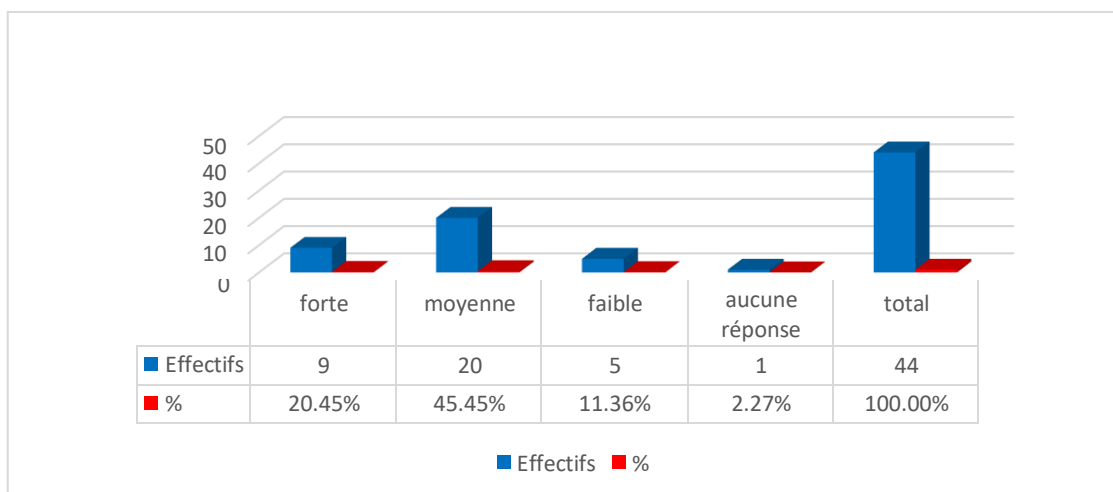
Source : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

Ces résultats indiquent que la moitié des répondants 45,45% prévoient de rester dans l'entreprise jusqu'à leur retraite et d'accompagner l'entreprise dans ses projets qualité. Cela témoigne d'un engagement à long terme envers l'entreprise et la qualité. D'autre part, 43,18% des répondants ont indiqué qu'ils sont susceptibles de rester dans l'entreprise et de continuer à soutenir ses projets qualité. 6,82 % des répondants n'ont pas souhaité accompagner l'entreprise dans ses projets de qualité. Globalement, ces résultats suggèrent un engagement solide envers l'entreprise et ses projets qualité, bien qu'il y ait des nuances en fonction du niveau d'engagement à long terme.

Figure 37: La diffusion de charte de valeurs au personnel



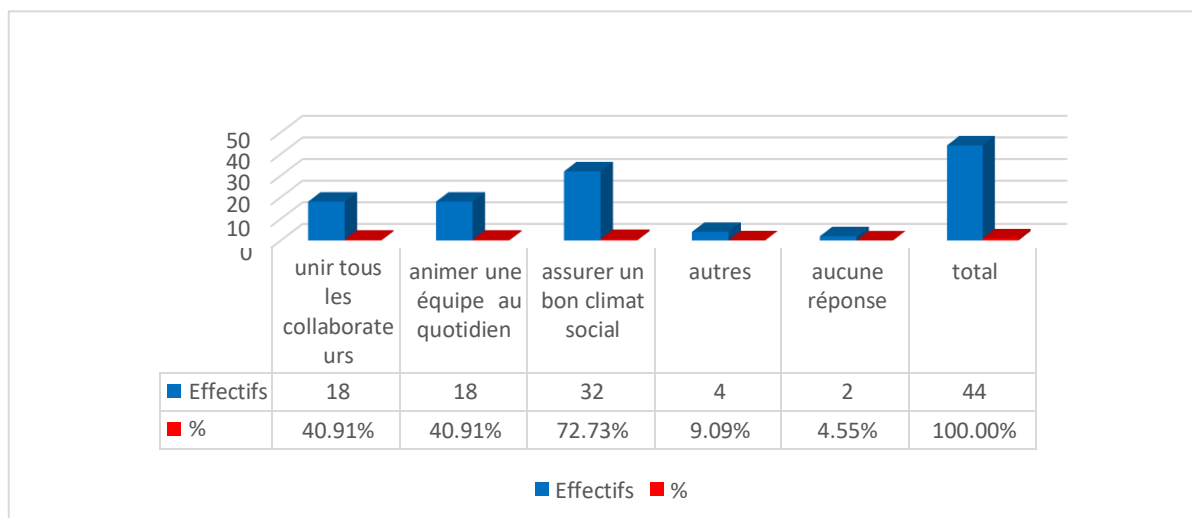
## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

D'après les résultats de la figure n°37 on constat que 70,45 % des répondants indiquent que la charte de valeurs a été diffusée au personnel. Cela signifie que la majorité des employés ont été exposés à la charte de valeurs de l'organisation. Parmi ceux qui ont répondu "oui" à la diffusion de la charte de valeurs 20,45 % des répondants déclarent que la diffusion était forte. 45,45 % des répondants indiquent que la diffusion était moyenne. Cela peut signifier que bien que la charte de valeurs ait été communiquée aux employés. 11,36 % estiment que la diffusion était faible. 2,27 % des répondants n'ont donné aucune réponse spécifique. En revanche, 20,45 % des répondants ont déclaré que la charte de valeurs n'avait pas été diffusée au personnel. Cela signifie qu'une partie significative du personnel n'a pas été informée ou n'a pas reçu la charte de valeurs de l'organisation. 2,27 % des répondants n'ont pas fourni de réponse concernant la diffusion de la charte de valeurs. Les résultats indiquent qu'une majorité des répondants ont été exposés à la charte de valeurs, mais il existe des variations dans la perception de l'efficacité de la diffusion

**Figure 38: L'intérêt de partager les mêmes valeurs**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel Excel

A partir des résultats obtenus 40,91 % des répondants estiment que partager les mêmes valeurs permettrait d'unir tous les collaborateurs. Cela suggère que ces personnes considèrent que les valeurs partagées jouent un rôle important pour renforcer la cohésion au sein de l'équipe. 40,91 % des répondants pensent que partager les mêmes valeurs serait essentiel pour animer une équipe au quotidien. 72,73 % des répondants affirment que partager les mêmes valeurs permettrait d'assurer un bon climat de travail. Cela indique que la majorité des participants considèrent que les valeurs partagées sont essentielles pour favoriser un environnement de travail agréable et harmonieux. 9,09 % des répondants ont donné d'autres réponses, ce qui signifie qu'ils ont des opinions différentes sur l'importance de partager les mêmes valeurs. Les raisons exactes de ces réponses ne sont pas spécifiées. 4,55 % des répondants n'ont donné aucune réponse.

## **2-L'analyse des corrélations des variables :**

Grâce à l'analyse de corrélation, nous essaierons de déterminer la force du lien qui existe entre les variables.

Lorsque le coefficient de corrélation est proche de 1, il existe une forte relation entre les variables.

Lorsque le coefficient de corrélation approche -1, il existe une relation inverse entre les variables.

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

L'indépendance existe entre les variables lorsque le coefficient de corrélation tend vers 0. Avant de procéder au teste de corrélation entre les variable culturelles et celles qui sont liées à la qualité des entreprise sondé, nous commençons par tester la corrélation des variable de qualité des entreprise ensuit, la même chose qu'on va faire pour les variable qui sont liées à la culture d'entreprise enfin, nous allons procéder au teste de corrélation entre les variables liées à la qualité et celles qui liées à la culture d'entreprise et on dégage notre analyse de corrélation.

**Tableau 1 : la corrélation des variables qualité**

		l'accord sur la démarche la qualité	la qualité de produit	l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité
l'accord sur la démarche qualité	Corrélation de Pearson	1	,693**	,636**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	44	44	44
la qualité de produit	Corrélation de Pearson	,693**	1	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	44	44	44
l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité	Corrélation de Pearson	,636**	,604**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	44	44	44

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

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

D'après le tableau, premièrement nous avons constaté que l'accord sur la démarche qualité a une corrélation positive avec : la qualité de produit 0,693 et avec l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité 0,636.

Deuxièmement la qualité de produit a une corrélation positive avec l'accord sur la démarche qualité de 0,693 et avec l'engagement vis-à-vis de la qualité de 0,604.

Troisièmement l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité est corrélé positivement avec l'accord sur la démarche qualité 0,636 et avec la qualité de produit 0,604.

Ces résultats indiquent une corrélation positive significative entre toutes les variables liées à la qualité. Cela suggère qu'il existe une relation linéaire positive entre l'accord sur la démarche qualité, la qualité de produit et l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité. Une



## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

meilleure compréhension et acceptation de la démarche qualité sont associées à une meilleure qualité de produit et à un plus grand engagement de la direction envers la qualité.

**Tableau 2 : la corrélation des variables culturelles**

		degré de la culture	l'harmonisation	la relation entre la culture d'entreprise et SMQ
degré de la culture	Corrélation de Pearson	1	,137	-,109
	Sig. (bilatérale)		,376	,480
	N	44	44	44
l'harmonisation	Corrélation de Pearson	,137	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,376		,000
	N	44	44	44
la relation entre la culture d'entreprise et SMQ	Corrélation de Pearson	-,109	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,480	,000	
	N	44	44	44

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

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

Premièrement nous avons constaté que il y a une corrélation positive de 0,137 avec l'harmonisation, mais cette corrélation n'est pas statistiquement significative (valeur de  $p > 0,05$ ) et une corrélation négative de -0,109 avec la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ, mais cette corrélation n'est pas statistiquement significative (valeur de  $p > 0,05$ ).

En suit l'harmonisation a une corrélation positive de 0,137 avec le degré de la culture, mais cette corrélation n'est pas statistiquement significative (valeur de  $p > 0,05$ ) et une autre corrélation positive significative de 0,511 avec la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ.

Enfin, la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ : Il y a une corrélation négative de -0,109 avec le degré de la culture, mais cette corrélation n'est pas statistiquement significative (valeur de  $p > 0,05$ ) et une corrélation positive significative de 0,511 avec l'harmonisation.

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

Ces résultats montrent qu'il existe une corrélation significative entre l'harmonisation et la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ. Cela suggère qu'une meilleure harmonisation entre la culture d'entreprise et le SMQ est associée à une relation plus forte entre les deux. Cependant, il n'y a pas de corrélation significative entre le degré de la culture et les autres variables. Ces résultats indiquent que d'autres facteurs peuvent influencer la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ.

**Tableau 3 : la corrélation des variables culturelle et qualité**

Corrélations				
		degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité	l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité	la signification de la culture d'entreprise
degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité	Corrélation de Pearson	1	,576**	,432**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003
	N	44	44	44
l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité	Corrélation de Pearson	,576**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	44	44	44
la signification de la culture d'entreprise	Corrélation de Pearson	,432**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	
	N	44	44	44

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

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

Le tableau présente les résultats du calcul de la corrélation de Pearson entre les variables degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité, l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité et la signification de la culture d'entreprise. Voici l'interprétation des résultats :

- Degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité :

Il y a une corrélation positive significative de 0,576 avec l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité.

Il y a une corrélation positive significative de 0,432 avec la signification de la culture d'entreprise.

## Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

- Intervention des travailleurs dans la démarche qualité :

Il y a une corrélation positive significative de 0,576 avec le degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité.

Il y a une corrélation positive significative de 0,799 avec la signification de la culture d'entreprise.

- Signification de la culture d'entreprise :

Il y a une corrélation positive significative de 0,432 avec le degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité et une corrélation positive significative de 0,799 avec l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité.

Ces résultats montrent des corrélations significatives positives entre toutes les variables. Cela suggère qu'il existe des relations linéaires positives entre le degré de croyance des employés vis-à-vis de la démarche qualité, l'intervention des travailleurs dans la démarche qualité et la signification de la culture d'entreprise. Une plus grande croyance des employés dans la démarche qualité est associée à une plus grande intervention des travailleurs dans celle-ci, ainsi qu'à une plus grande signification de la culture d'entreprise. De même, une plus grande intervention des travailleurs est associée à une plus grande signification de la culture d'entreprise. Ces résultats soulignent l'importance de la croyance des employés et de leur implication dans la démarche qualité, ainsi que de la culture d'entreprise, pour le succès et l'efficacité de la gestion de la qualité dans une organisation.

**Tableau 4 : la corrélation des variables sur SMQ**

		Corrélations	
		considération de SMQ par les employés	un changement constaté après la mise en place
considération de SMQ par les employés	Corrélation de Pearson	1	,481**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	44	44
un changement constaté après la mise en place	Corrélation de Pearson	,481**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	44	44

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

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir de donnée de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

## *Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats*

---

Le tableau présente les résultats du calcul de la corrélation de Pearson entre les variables considération de SMQ par les employés et un changement constaté après la mise en place. Voici l'interprétation des résultats

Pour la considération de SMQ par les employés, il y a une corrélation positive significative de 0,481 avec un changement constaté après la mise en place.

Pour le changement constaté après la mise en place, il y a une corrélation positive significative de 0,481 avec la considération de SMQ par les employés.

Les résultats montrent une corrélation significative positive entre la considération de SMQ par les employés et un changement constaté après la mise en place. Cela suggère qu'une plus grande considération de la gestion de la qualité par les employés est associée à un changement plus notable après la mise en place du système de management de la qualité. Les employés qui accordent une plus grande importance à la gestion de la qualité sont plus susceptibles de remarquer et de percevoir les changements résultant de la mise en place du SMQ. Ces résultats soulignent l'importance de l'engagement et de la sensibilisation des employés dans le processus de gestion de la qualité pour favoriser des changements positifs et durables dans l'organisation.

### **Conclusion**

Nous rappellent que dans le chapitre 2 de ce travail nous avons les objectifs suivants :

Décrire l'entreprise d'accueil « CO GB », les différentes procédures et précautions prises. Des analyses statistiques ont été systématiquement effectuées pour obtenir des données pertinentes et ont été réalisées par deux logiciels, SPSS et Excel, afin de tester les hypothèses.

# Conclusion Générale



## **Conclusion générale**

Au début de notre travail, notre objectif était de donner une réponse à notre question principale qu'est la suivante : « Quel est l'impact de la culture d'entreprise sur le SMQ ? ». Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cas théorique où nous avons défini la notion qualité, la mise en place de SMQ, les principes de management de la qualité, la notion de la culture d'entreprise. Dans le cas pratique, nous avons mené une enquête auprès de quatre entreprises à savoir : COGB Labelle, SPA Boisson ITHERI, SPA général emballage et l'entreprise les moulins de Soummam par le biais d'un questionnaire destiné au personnel.

Tout au long de ce travail, nous avons exploré les différentes dimensions de la culture d'entreprise qui interagissent et influencent directement la mise en place, l'efficacité et la durabilité du système de management de la qualité. Nous avons constaté que la culture d'entreprise, en tant que mélange unique de valeurs, de croyances, d'attitudes et de comportements partagés, peut être le moteur ou le frein de la qualité au sein d'une organisation.

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier nos trois hypothèses suivantes : la première hypothèse met en avant l'influence de la culture d'entreprise sur la mise en œuvre et l'efficacité du SMQ. Elle suggère que la culture organisationnelle peut jouer un rôle clé dans la manière dont le système de management de la qualité est adopté, appliqué et intégré dans les processus de l'entreprise.

La deuxième hypothèse on a conclu que lorsque la culture d'entreprise met l'accent sur la qualité, les employés sont plus enclins à adhérer aux principes et aux processus du SMQ, ce qui conduit à une meilleure mise en œuvre et à des résultats plus positifs en matière de qualité.

La troisième hypothèse qui est le système de management de la qualité (SMQ) joue un rôle essentiel dans l'amélioration des entreprises. En établissant des processus clairs et en encourageant l'amélioration continue, le SMQ est un outil puissant qui permet aux entreprises d'atteindre un niveau élevé d'efficacité, de qualité et de succès.

Pour maximiser l'impact positif de la culture d'entreprise sur le système de management de la qualité, il est essentiel de mettre en place certaines actions clés. Tout d'abord, la direction doit jouer un rôle exemplaire en montrant son engagement envers la qualité et en faisant preuve de leadership. Ensuite, il est nécessaire de communiquer

## *Conclusion générale*

---

efficacement les valeurs et les objectifs de qualité à tous les niveaux de l'organisation, en encourageant la transparence et l'alignement. La formation, la sensibilisation et la reconnaissance des efforts de qualité des employés sont également des éléments clés pour favoriser une culture de qualité.



## Liste référence bibliographie

### Livres et ouvrages

- Pinet claude, AFNOR, 10 clés pour réussir sa certification iso 9001
- DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011
- DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008,
- Delavallée eric « La culture d'entreprise »la contribution de Herbert Simon. IAE de Pris(université paris1.Panthéon-Sorbonne-GREGOR 1995
- DELAVALLEE ERIC « La culture d'entreprise pour manager autrement »avec collaboration d'ELSA JOLY et ANNE YOLDJIAN édition d'organisation Paris, 2002
- ERNOUL Roger, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode », Edition afnor, paris, 2010,
- GRY DURET : « la certification ISO 9000 »troisième édition, organisation, paris, 2000
- GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994
- Jean Brilman Jacques Hérard Les meilleures pratiques de management 6ème édition actualisée et augmentée
- Jean François et Pierre Forcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition ; BERTI, paris, 2006
- Jean François et Pierre Forcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition ; BERTI, paris, 2006,
- KOLTH. F, « La qualité essai sur l'évolution des pratiques de management », Paris, Edition Vuibert, 2002,
- LASSOUED KAÏ « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), la Revue des sciences de gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005 /6
- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise »,6ème édition, DUNOD, Paris,

- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris,
- Maurice Thévenet « la culture d'entreprise », Que sais-je ? 4<sup>e</sup> édition : 2003
- Maurice Thévenet, que sais, je « la culture d'entreprise » 2006, Edition 5
- Michel BARABEL. Olivier MEIER « LES MEILLEURS PRATIQUES DU MANAGEMENT » MANAGEOR, CAMPUS DUNOD, Paris, 2006.
- ISO 9000 :2000, « système management de la qualité\_ principes essentiels et vocabulaire » Edition AFNOR, France
- Olivier MEIER « DICO du manger », édition Dunod, Paris, 2009, p51. version électronique disponible
- Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université,
- Laflamme : « La vie dans les organisations : des indicateurs de succès ». Edition. PUQ, 1994
- Robert le OUFF et AL Encyclopédie de la gestion et du management, Edition DALLOZ, Paris 1999.

### **Article et revue**

- COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « la culture d'entreprise », CREG-veille informationnelle-communication, 2005,2006
- Gert Hofstede, Revue Française de gestion, septembre / octobre 1987
- Jean François Soutenais et Pierre farcet : Op cite, p 429.
- Olivier MEIER « DICO du manger », édition Dunod
- P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université, 2002
- Thèse de doctorat DAHLAB Ania 2019  
<https://www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/11713>
- Daniel LABARONNE, Mustapha Meziani : Les cahiers du CEDIMES Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management cohérent nécessaire étude de cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa EPB et t-china lait Candia en Kabylie  
<https://hal.science/hal-03738273>
- MEZIANI Mustapha « le management en Afrique : entre universalité et contingence » Institut de recherche et d'études africaines revue cahier l'IRIA N 14- l'année 2017 <http://www.librairieharmattan.com>
- Eric Godelier : la culture d'entreprise source de pérennité ou source d'inertie Lavoisier « Revue française de gestion » 2009/n°192 page 95 à 111  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>
- Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes.  
<https://revues.ml/index.php/rmst/article/view/1700/1201>

## **Mémoire et thèse**

- MEZIANI Mustapha Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », thèse doctorat 2012, université Bejaïa
- Mémoire de magister en Management thème « Culture d'entreprise et motivation des salariés » université D'ORANE, 2010 /2011
- Mémoire de master, thème « L'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation », encadré par Mr SEDIKI Abderrahmane, UMMT 2018.
- Mémoire fin de cycle : thème impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale d'entreprise promo 2015/2016
- Mémoire master management des organisations promo 2015/2016 thème : l'impact du système management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises.
- Olivier MEIER «DICO du manger », édition Dunod, Paris, 2009

## **Les sites internet**

- Culture de travail toxique : causes, conséquences & solutions  
<https://fr.deskbird.com/blog/toxic-work-culture>
- Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes.  
<https://revues.ml/index.php/rmst/article/view/1700/1201>
- E-réputation : comment favoriser une culture d'entreprise  
<https://www.wrike.com/fr/blog/comment-favoriser-une-culture-dentreprise-positive-a-lore-des-sites-davis-et-de-notation>
- Façons La mauvaise culture d'entreprise a un impact  
<https://altametrics.com/fr/company-culture/how-to-improve-company-culture.h>

- <http://www.axess-qualite.fr/index.html>
- <https://asana.com/fr/?noredirect>
- <https://blog-de-projet.com>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/>
- <https://fiches.manager-go.com/>
- <https://infonet.fr/lexique/definitions/management-de-la-qualite/>
- <https://prium-transition.com/>
- <https://steeple.com/>
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>
- <https://www.certification-qse.com/>
- <https://www.generalis.fr/entreprise/actu/culture-entreprise-quel-impact-sur-la-performance/>
- <https://www.hiscox.fr/>
- <https://www.manager-go.com/>
- <https://www.zola.fr/>
- Institut de recherche et d'études africaines « le management en Afrique : entre universalité et contingence » 2016 <http://www.librairieharmattan.com>
- LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA Qualité <https://www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/6186>
- Les cahiers du CEDIMES <https://hal.science/hal-03738273>
- L'impact de la culture d'entreprise sur votre rentabilité <https://www.gomaterials.com/fr/blogue/impact-culture-entreprise-sur-votre-rentabilite/>
- Qu'est-ce que la Culture d'Entreprise ? Exemples – Avantages <https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/quest-ce-que-la-culture-entreprise/>
- Université des sciences sociales <https://theses.hal.science/tel-00011414/document>



# **ANNEXES**

## Annexe n°4

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion Département des sciences de Gestion

Spécialité : M2 Management



### Questionnaire de recherche sur le thème : Impact de la culture d'entreprise sur le système management de la qualité

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche pour la réalisation de notre **mémoire de master** en science de gestion, spécialité « **Management** ». Notre travail porte sur l'identification de la culture d'entreprise et son impact sur le système management de la qualité.

Nous vous remercions d'avance de répondre aux questions posées. On tient à vous informer que les informations recueillies ne seront utilisées pour des fins scientifiques et d'une façon anonyme.

#### Fiche signalétique :

1. Quel est nom de votre entreprise....
2. Son secteur d'activité .....
3. La date du début de la démarche de certification ...../ .... /.....
4. Date d'obtention de la certification de la norme iso 9001.../...../....

#### Partie01 : questions liées aux informations personnelles

1. Votre Age :

-Moins de 20 ans  -de 20 à 35 ans

-De 35 à 50 ans  - plus de 50 ans

2. Votre genre sexe :

-Homme  - femme

3. Niveau scolaire :

-Primaire  -moyen

-Lycées  -étude supérieure

4. Statut matrimonial :

- Marié  - veuf

- Célibataire  -divorcé

5. Quel est le poste que vous occupez ?.....

6. Ancienneté professionnel :

-Moins de 5 ans -De 5 à 15 ans

-De 15 à25 ans  -plus de 25 ans



## Partie 02 : questions liées à la culture formelle d'entreprise

1. D'après vous est ce que votre entreprise possède une culture formelle d'entreprise

- ✓ Si oui  quel est son degré : forte  moyenne  faible   
✓ Si non  pour quoi : ....

2. D'après vous comment voyez- vous l'histoire et l'évaluation de votre entreprise :

- Très bonne                       -Assez bonne   
-Bonne                               - Pas bonne

3. Vous en dites quoi sur la socialisation des employés avec l'environnement de travail :

- Très facile                       -Facile   
-Un peu difficile                       -Difficile

Pourquoi....

4. Quelle est l'importance que vous accordez aux résultats :

- Très forte                       - Faible   
-Forte                               -Très faible

5. Les relations entre les collègues en générale sont-elles :

- Tendus                       - Ignorés                       -Relation d'aide et sympathie

6. Comment voyez-vous l'harmonisation des groupes et des individus avec le fonctionnement de votre entreprise :

- Parfaite                       -évidente   
- Négligente                       -aucune

7. Quels sont les obstacles ou contraintes au développement de la culture d'entreprise ?

- Un climat de travail où règnent la peur, le manque de respect   
- Une communication déficiente au sein de l'organisation   
-Résistance au changement   
-Absence de leadership   
-évaluation inadéquate   
-Manque de communication interne   
-Manque de ressources

Autres.....

### **Partie 03 : questions liées à la qualité de l'entreprise**

- 1) Quel est votre accord sur la démarche qualité de votre entreprise :  
-Tout à fait d'accord  - Plutôt d'accord   
-Pas d'accord  - Pas du tout d'accord
- 2) Comment voyez-vous la qualité des produits de votre entreprise :  
-Très bonne qualité  -Moyenne qualité  - Mauvaise qualité
- 3) Le projet de la certification de norme iso 9001 et l'iso 14001 par votre entreprise est-il : - Facile  - normal  -difficile
- 4) L'engagement de la direction de l'entreprise vis-à-vis de la qualité est-elle :  
-Total  - Partiel  -Nul
- 5) Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMQ :  
-Oui  -Non
- 6) Considérez-vous le SMQ comme :  
-Avantage  -une contrainte
- 7) Votre entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ :  
-Oui  -Non

### **Partie 04 : culture d'entreprise et SMQ**

1. En tant qu'employé au sein de cette entreprise, quel est votre degré de croyance vis-à-vis des démarches qualité dans lequel s'engage votre entreprise :

- Fort  - Moyen   
-Faible  -Aucun

2. Comment les groupes de travail interviennent dans la démarche qualité :

- Bonne volonté  - Mesure d'obligatoire  - Ils ne coopèrent pas

3. D'une manière générale, l'environnement sociale de l'entreprise accueille-t-il la nouvelle politique qualité : -Oui  -Non

4. De manière générale, la relation entre la culture d'entreprise et le SMQ est-il :

- Très important  -moyen important   
-Très peu important  -pas du tout important

5. Avez-vous constaté un changement positif après la mise en place du SMQ ?

- Oui  -Non

6. Est-ce que le SMQ a été vérifié et certifié par un organisme accrédité ?

- Oui  -Non

7. La politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?

- Oui  - Non

8. Est-ce que la culture d'entreprise a des effets sur le changement de votre personnalité au travail ? -Oui  -Non

9. Que signifie pour vous la culture d'entreprise :

-Source motivation

-Source d'orientation

-Source d'adaptation

Autre....

10. Etes-vous toujours impliqués dans le SMQ et depuis sa mise en place (1ere fois)

✓ Si oui  comment....

✓ Si non  comment ....

11. Etes-vous satisfait(e) des changements apportés par SMQ ?

-Oui

-Non

✓ Si non pourquoi ? .....

***Merci pour votre collaboration.***

## Table des matières

### **Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste de figure**

**INTRODUCTION Générale .....1**

**Chapitre 01 : approches théoriques de la culture d'entreprise et SMQ.....4**

**Introduction .....5**

**Section 1 : Généralité sur la culture d'entreprise .....5**

1-L'origine de la culture d'entreprise.....5

2- Concept et définition de la culture d'entreprise.....6

3-Les composantes de la culture d'entreprise.....8

1-3-Les valeurs .....9

2-3-Les symboles .....9

3-3-les mythes.....10

4-3-les rites .....10

5-3-Les tabous .....10

6-3-Les héros .....11

4-Les sources de la culture d'entreprise.....11

5-L'importance de la culture d'entreprise .....12

**Section02 : Système management de la qualité .....14**

1-Le concept de la qualité.....14

2-Définition de la qualité.....14

3-Management de la qualité .....17

4-Les principales composantes de management de la qualité .....18

4.1-Planification de la qualité .....18

4.2-La maîtrise qualité.....18

4-3-L'assurance qualité .....21

4-4-L'amélioration de la qualité .....21

5-La mise en place SMQ .....21

6-Les principes de management de la qualité.....22

Principe01 : l'orientation client.....	22
Principe 2 : leadership .....	22
Principe03 : implication de personnel .....	23
Principe04 : l'approche processus.....	23
Principe05 : management de la qualité par approche processus .....	23
Principe06 : l'amélioration continue .....	24
Principe07 : Prise de décision fondée sur des preuves .....	24
Principe08 : Management des relations avec les parties intéressées .....	24
3-La relation entre la culture et SMQ.....	26
3-1 : La relation entre la culture d'entreprise et SMQ.....	26
3-2 : La relation entre la culture d'entreprise et le management .....	27
3-3 : La relation entre la culture et leadership.....	28
<b>Section 03 : impact de la culture d'entreprise sur SMQ .....</b>	<b>29</b>
1-L'importance de management dans les entreprise .....	29
2- L'impact de la culture d'entreprise .....	30
3-Impact de la culture d'entreprise sur SMQ.....	31
<b>Etude de cas 1 : culture organisationnelle et mise en place d'un système de management de la qualité, à la recherche d'une cohérence nécessaire.....</b>	<b>33</b>
<b>Etude de cas 2 : le management en Afrique entre universalité et contingence qui a mené par MEZIANI.M, revue cahier l'IRIA N 14 –l'année 2017 .....</b>	<b>35</b>
<b>Etude de cas 3 : LA CULTURE D'ENTREPRISE « Source de pérennité ou source d'inertie ? .....</b>	<b>37</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 02 : .....présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats .....</b>	<b>40</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>41</b>
1-1-Historique de CO.G.B La Belle.....	41
1-2-La forme juridique .....	41
1-3-Situation géographique .....	42
1-4-Domaine d'activité .....	42
1-5- Les missions et objectifs de l'entreprise.....	42
1-6-Potentiel de la production et Les moyens de l'entreprise.....	43

1-7-l'organisation de CO.G.B la belle.....	44
2-Les différents départements et services.....	45
2.2. Service de conditionnement des huiles (SCH).....	45
3-La politique environnementale et qualité de l'entreprise .....	47
<b>Section 02 : La démarche méthodologique .....</b>	<b>49</b>
1-La méthodologie de recherche.....	49
2-Objectif de la recherche .....	49
<b>Section 3 : analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>50</b>
1 : cas des entreprises CO GB, SPA emballage générale, SARL boisson ITHERI, SPA AGRODIVE. ....	50
2-L'analyse des corrélations des variables .....	76
<b>Conclusion .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>82</b>
<b>Liste référence bibliographie</b>	
<b>ANNEXES</b>	

## **Résumé**

Ce travail vise à étudier l'impact de la culture d'entreprise sur le SMQ. Pour cela nous avons abordé les aspects théoriques liés au management de la qualité et à la culture d'entreprise, mené une enquête auprès de quatre sociétés COGB, SARL BOISSON ITHERI, CIC SPA AGRODIVE, SAP emballage générale. Un outil de collecte de données qui est un questionnaire.

Les réponses au questionnaire ont été analysées par une méthode statistique descriptive à l'aide des logiciels EXEL et SPSS26 pour répondre à notre problème de recherche, ce qui nous a donné des résultats que la culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans la façon dont une organisation fonctionne, interagit avec ses employés, ses clients et son environnement.

La culture d'entreprise et le management de la qualité sont des éléments clés pour assurer la réussite d'une organisation.

## **Mots clés**

La culture d'entreprise, la qualité, système management de la qualité (SMQ), ISO.

## **Abstract**

This work aims to study the impact of corporate culture on the QMS. For this we have addressed the theoretical aspects related to quality management and corporate culture, conducted a survey of four companies COGB, SARL BOISSON ITHERI, CIC SPA AGRODIVE, SAP general packaging. A data collection tool that is a questionnaire.

The answers to the questionnaire were analysed by a descriptive statistical method using EXEL and SPSS26 software to answer our research problem, This has led us to believe that corporate culture plays a vital role in how an organization operates, interacts with its employees, customers and environment.

Corporate culture and quality management are key to the success of an organization.

## **Keywords**

Corporate culture, quality, quality management system (SMQ), ISO.