

**Université A. MIRA-BEJAIA**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences de gestion**



## **Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master**

**Filière : Sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème**

**La démarche qualité au sein de l'entreprise Alcost Bejaia:  
Freins et leviers**

**Réalisé par :**

SMAILI Nesrine

TOULOUM Feryal

**Encadré par : Dr OUAOUDIA Lounis**

**Année Universitaire : 2020/2021**

## **REMERCIEMENTS**

*Au terme de ce modeste travail, on tient à exprimer notre profonde gratitude et notre vif remerciement :*

*Avant tous nous remercions **ALLAH** le tout puissant pour nous avoir donné la force et la patience pour mener à terme ce travail.*

*Nous tenons à remercier vivement **Mr OUAOUAIA LOUNIS**, initiateur et encadreur de ce travail, de sa disponibilité totale durant toute la période d'élaboration du présent mémoire ainsi que pour tous ses conseils et orientations.*

*Nous remercions également tout le personnel de l'unité Bejaïa (ALCOST) en particulier au **Mme HAYOUN Kamelia**, pour sa générosité et sa patience avec nous malgré sa charge de travail*

*Enfin, nous exprimons notre profonde reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail*

*Nesrine et Feryal*

## *Dédicace*

*A mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer*

*L'amour, que j'ai toujours eu pour vous.*

*Mon père, un grand merci pour ton soutien tant moral que matériel.*

*Pour les encouragements tout au long de ma scolarité.*

*Ma mère, un grand merci pour ton immense amour, ta compréhension et ton dévouement.*

*Merci à vous deux d'avoir toujours cru en moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et  
longue vie.*

*A mes chères sœurs : Lamia et Nadjet que mille dédicaces ne puisse exprimer mes sincères  
sentiments, pour leur encouragement, leurs aides de valeur sans égale et surtout pour leurs  
soutiens moraux.*

*A mes chers frères : Mami, Bilal, Sidali et Massi qui m'ont beaucoup aidé. Merci pour  
votre soutien et amour inconditionnés.*

*A mes copines et sœurs de cœur : Ahlem, Hanane, Sofia, que je remercie pour leur  
encouragement et soutien.*

*Sans oublier mon binôme Feryal pour sa patience, son soutien moral et sa compréhension  
tout au long de ce projet.*

*A tous ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de citer à tous ceux qui m'ont aidée, d'une  
façon ou d'une autre, durant la réalisation.*

*Nesrine*

## *Dédicace :*

*Je remercie Dieu de m'avoir donnée la force et le courage de tenir  
Jusqu'à la fin de ce modeste travail.*

*Celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoirs, à la source de mes efforts, la flamme de mon  
cœur, ma vie et mon bonheur qui ma bénie par ses prières, ma maman chérie.*

*Mon support dans ma vie, qui m'a appris de sacrifié et ma dirigé vers la gloire mon père.*

*Ma chère sœur Dyhia et mon cher frère Massinissa qui m'a toujours soutenus et  
encouragés durant ces années d'études.*

*A mes chers oncles et leurs épouses  
Mes chères tantes Khokha, Houria et Samia*

*Ma meilleure amie Siham, tu sais toujours trouver les mots pour me consoler  
Tous mes amis Lydia, Walid, Kahina et Karima*

*A mon binôme et chère amie Nesrine*

*Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.*

*Feryal*

# Sommaire

---

## La démarche qualité au sein d'une entreprise: freins et leviers

### Table de matière

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La démarche qualité .....</b>	<b>05</b>
Introduction .....	05
1.1 <b>Concepts et définitions .....</b>	<b>06</b>
1.1.1 Présentation du concept qualité.....	06
1.1.2 De la qualité à la démarche qualité .....	06
1.1.3 Le système de management de qualité .....	09
1.1.4 L'assurance qualité et l'amélioration continue .....	13
1.1.5 la certification .....	15
Conclusion.....	17
<b>Chapitre II : Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériales .....</b>	<b>19</b>
Introduction .....	19
<b>2.1- Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001/2008.....</b>	<b>19</b>
2.1.1- La normalisation .....	19
2.1.2- La nouvelle version d'ISO 9001 .....	20
2.1.2.1- Les grands principes de la norme iso 9001 Vs 2008.....	21
2.1.2.2- Les exigences du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001/2008.....	23
2.1.3- Le processus de mise en œuvre d'un système de management de la qualité basée sur la norme 9001 .....	25
2.1.4- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un SMQ ....	28

# Sommaire

---

Conclusion.....	31
<b>Chapitre III : La résistance au changement et la démarche qualité .....</b>	<b>33</b>
Introduction .....	33
<b>3.1- La résistance et la conduite au changement .....</b>	<b>34</b>
3.1.1- La résistance au changement.....	34
3.1.1.1- La résistance au changement : La bête noire des décideurs .....	34
3.1.1.2- L'humain au cœur de changement .....	36
3.1.1.3- Les Causes de résistance due au management d système qualité .....	39
3.1.2- La conduite au changement .....	41
3.1.2.1. Qu'est ce qu'une conduite du changement ?.....	41
3.1.2.2. Les leviers de conduite de changement .....	42
Conclusion.....	44
<b>Chapitre IV: Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost) .....</b>	<b>46</b>
Introduction .....	46
<b>4.1 Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Présentation de l'unité Alcost .....	46
4.1.2 Système d'organisation de l'unité Bejaia .....	52
4.1.3 Cas pratique .....	60
Conclusion.....	94
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexes</b>	

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

- **ACQ** : amélioration continue de la qualité
- **AFNOR** : association française de normalisation
- **AGROMAN** : holding industrie agro-alimentaire et manufacturière
- **ALCOST** : Algérie costume
- **AQ** : assurance qualité
- **CCB** : complexe costume de Bejaia
- **CDC** : conduite du changement
- **CPE** : conseil des participations de l'ETAT
- **DRH** : directeur des ressources humaines
- **ECOTEX** : entreprise de confection textile
- **GROUPE C &H** : groupe confection et habillement
- **HOLDMAN** : holding industrie manufacturière
- **ISO** : international standard organization
- **PDR** : président directeur général
- **PMQ** : Principes de management de la qualité
- **RAC** : résistance au changement
- **RMQ** : responsable de management de la qualité
- **RSE** : responsabilité sociale des entreprises
- **SGPIM** : société de gestion des participations industrie manufacturière
- **SMQ** : système de management de la qualité
- **SONAC** : société nationale de confection
- **SONETEX** : société nationale des industries textiles
- **SPA** : société par actions
- **UB** : unité Bejaia

## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux

**Tableau N°1** : Les différentes phases de l'état mental des individus

**Tableau N°2** : Les produits de l'unité ALCOST

**Tableau N°3** : Le chiffre d'affaires de l'unité ALCOST selon les dernières années

**Tableau N°4** : Répartition de la population de l'étude selon le sexe

**Tableau N°5** : Répartition de l'échantillon selon l'âge

**Tableau N°6** : Niveau d'étude

**Tableau N°7** : Catégories professionnelles

**Tableau N°8** : Fonction actuelle de l'échantillon

**Tableau N°9** : Ancienneté dans le poste

**Tableau N°10** : Existence d'une démarche qualité au sein d'Alcost Bejaia

**Tableau N°11** : Norme appliquée

**Tableau N°12** : Acteurs ayant été à l'origine de la mise en place de la norme

**Tableau N°13** : Appel à l'expertise de consultants

**Tableau N°14** : Fonctions visées par la démarche

**Tableau N°15** : Responsable de la qualité

**Tableau N°16** : Qualité des produits Alcost par rapport à la concurrence

**Tableau N°17** : Objectifs de l'unité à travers la qualité de ses produits

**Tableau N°18** : Réflexion sur la mise en place d'une norme qualité au sein de l'unité Alcost

**Tableau N°19** : Consultation des employés quant à la mise en place de la norme qualité

**Tableau N°20** : Sensibilisation des acteurs sur la mise en place de la norme qualité

**Tableau N°21** : Répartition des répondants par OUI sur les actions de sensibilisation mises en place

**Tableau N°22** : Mode de communication utilisé

**Tableau N°23** : Implication des salariés dans la qualité

**Tableau N°24** : Utilisation de la nouvelle norme

## Liste des tableaux

---

**Tableau N°25 :** Impact de la nouvelle norme sur le travail des salariés

**Tableau N°26 :** Difficultés d'adaptation à la nouvelle forme de travail

**Tableau N°27 :** Sentiment envers le changement induit par la nouvelle norme

**Tableau N°28 :** La motivation des craintes des employés

**Tableau N°29:** Attitude des employés face au changement induit par la normalisation

**Tableau N°30:** Les formes de résistances

**Tableau N°31:** La réaction de la direction a propos de cette résistance

**Tableau N°32:** Freins rencontrés lors de la mise en place de la démarche qualité

**Tableau N°33:** Leviers à mettre action

**Tableau N°34:** Dynamique de la démarche qualité

**Tableau N°35:** Changements perçus

**Tableau N°36:** Satisfaction liée aux attentes et objectifs fixés lors de la mise en œuvre de la démarche qualité.

## Liste des figures

---

### Liste des figures

**Figure N°01** : Le management intégral

**Figure N°02** : Roue de Deming

**Figure N°03** : Courbe du deuil de kubler-Ross

**Figure N°04** : La répartition de l'échantillon selon le sexe

**Figure N°05** : La répartition de l'échantillon selon l'âge

**Figure N°06** : Niveau d'étude des salariés

**Figure N°07** : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

**Figure N°08** : Fonctions actuelles de l'échantillon

**Figure N°09** : La répartition du personnel selon leur ancienneté au travail

**Figure N°10** : Existence d'une démarche qualité au sein d'Alcost Bejaia

**Figure N°11** : Norme appliquée

**Figure N°12** : Acteurs ayant été à l'origine de la mise en place de la norme

**Figure N°13** : Appel à l'expertise de consultants

**Figure N°14** : Fonctions visées par la démarche

**Figure N°15** : Responsable de la qualité

**Figure N°16** : Qualité des produits Alcost par rapport à la concurrence

**Figure N°17** : Objectifs de l'unité à travers la qualité de ses produits

**Figure N°18** : Réflexion sur la mise en place d'une norme qualité au sein de l'unité Alcost

**Figure N°19** : Consultation des employés quant à la mise en place de la norme qualité

**Figure N°20** : Sensibilisation des acteurs sur la mise en place de la norme qualité

**Figure N°21** : Répartition des répondants par OUI sur les actions de sensibilisation mises en place

**Figure N°22** : Mode de communication utilisé

**Figure N°23** : Implication des salariés dans la qualité

**Figure N°24** : Utilisation de la nouvelle norme

**Figure N°25** : Impact de la nouvelle norme sur le travail des salariés

**Figure N°26** : Difficultés d'adaptation à la nouvelle forme de travail

**Figure N°27** : Sentiment envers le changement induit par la nouvelle norme

**Figure N°28** : La motivation des craintes des employés

## Liste des figures

---

**Figure N°29 :** Attitude des employés face au changement induit par la normalisation

**Figure N°30 :** Les formes de résistances

**Figure N°31 :** La réaction de la direction à propos de cette résistance

**Figure N°32 :** Freins rencontrés lors de la mise en place de la démarche qualité

**Figure N°33 :** Leviers à mettre action

**Figure N°34 :** Dynamique de la démarche qualité

**Figure N°35 :** Changements perçus

**Figure N°36 :** Satisfaction liée aux attentes et objectifs fixés lors de la mise en œuvre de la démarche qualité.

# *Introduction générale*

# Introduction générale

---

La concurrence internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise de production ou de services sans tenir compte des exigences de la qualité. Pour y parvenir, les modes de penser les méthodes de travail et les comportements doivent être profondément modifiés. Car aujourd'hui, la pratique de la qualité est vitale pour l'entreprise, cette dernière évolue dans un climat de concurrence tendue, qui incite à produire une prestation ou produit de qualité pour assurer sa survie, et sauvegarder ses parts de marché ou en conquérir de nouvelles.

Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent donc les entreprises, continuellement, à s'adapter, se renouveler et innover. En effet, selon les auteurs **David AUTTISIER [et al.] (2010)**: « *Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement* », « *changer ou mourir* », « *se transformer ou disparaître* », « *changer pour évoluer* ». <sup>1</sup>

Ainsi donc, toutes les organisations subissent des changements continus, le changement organisationnel est un domaine de la théorie du management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution.

Pour **Abdelhamid OUARET (2002)**, « *un double défi s'impose donc au manager et au leader d'aujourd'hui : faire bien et faire vite. Cela n'est possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientés vers la satisfaction des clients* ». <sup>2</sup> Il n'est pas possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requise dans un produit sans le recours à un système de management de la qualité (SMQ) orienté vers la satisfaction des clients.

L'entreprise a un avantage de gérer la qualité comme une valeur ajoutée à faire partager par ses membres ; la qualité doit devenir un élément-clé lors de la détermination de la stratégie de celle-ci.

Toutefois, on ne peut parler de la qualité sans parler de la démarche qualité ; les démarches qualité actuelles sont des démarches de management. Elles font appel au corpus théorique développé autour de la notion d'amélioration continue de la qualité ou du management de la qualité. Le concept de management de la qualité est lié à celui d'amélioration continue de la qualité.

La démarche qualité conduit donc à la mise en place d'une organisation adaptée : le système de management de la qualité, La démarche qualité est une démarche de progrès permanent de l'entreprise. Ce constat plaide pour une intégration plus importante dans le management général, chaque fonction intégrant la démarche d'amélioration.

Un système de management de la qualité tel qu'il est défini par l'ISO 9000 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation, est « *un système de management permettant*

---

<sup>1</sup> AUTTISIER David [et al] (2010). Conduite du changement : concepts clés. Paris, ED. DUNOD, p.4

<sup>2</sup> OUARET Abdelhamid (2002).- Comment assurer la performance de l'entreprise algériennes en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 ».- Alger: éd. ENAP, p.13.

## Introduction générale

---

*d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité."*

Le SMQ diffère d'une entreprise à une autre, chaque entreprise peut, en principe, établir son propre système. Cependant, il est également possible, en règle générale, de s'inspirer d'autres modèles telles que la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative au SMQ.

Donc, pour mettre en œuvre un système de (management) de la qualité, selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2008, cela consiste à :

Un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables à l'entreprise, mais aussi lorsqu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système ; y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires ou contractuelles. **(AFNOR 2008)**

Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (selon le principe PDCA ou la roue Deming).

Selon ce qui précède donc, la question principale qu'on se pose alors est la suivante :

- **L'entreprise ALCOST/Bejaia a-t-elle réussi la démarche qualité de son SMQ conformément à la norme ISO 9001 Vs 2008 ? Quels sont les freins rencontrés et quels sont les leviers mobilisés?**

Par ailleurs, un certain nombre de questions secondaires ont été posées:

- Qu'est-ce que: la qualité et une démarche qualité ?
- Comment, une organisation peut-elle mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 et quels sont ses objectifs ?
- Quelle a-été la réaction de certains acteurs face à cette situation de changement organisationnel ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ✚ La démarche qualité permet à l'entreprise de renvoyer, envers ses clients et partenaires, une bonne image d'elle-même qui se caractérise par la confiance envers ses produits.
- ✚ Le SMQ certifié à la norme iso 9001 Vs 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients.

## Introduction générale

---

- ✚ L'incertitude et la peur de l'inconnu poussent souvent les salariés à résister à la mise en place d'une démarche qualité et donc du changement induit.
- ✚ La réussite d'un projet de mise en œuvre d'une démarche qualité (changement) se base sur la détermination des différents leviers de conduite du projet mis en œuvre pour faire face à la résistance.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de quatre chapitres :

Lors du premier chapitre, nous avons abordé, d'une façon détaillée, la démarche qualité.

Concernant le second chapitre, celui-ci a été dédié à la norme ISO 9001 Vs 2008 et ses impacts organisationnels et managériaux.

Lors du troisième chapitre nous nous sommes intéressés à l'étude de la résistance au changement, ainsi qu'aux divers leviers à mettre en œuvre lors de la conduite d'un nouveau projet.

Au final, le dernier chapitre de notre mémoire regroupe les analyses et les résultats de notre recherche, et traite donc de l'aspect pratique du thème.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche, que nous examinerons successivement.

Ainsi donc, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Une recherche bibliographique et documentaire basée essentiellement sur les ouvrages généraux, revues, dictionnaires, site web...etc. qui nous ont apporté un éclaircissement des différentes méthodes managériales pouvant nous être utiles lors de notre vie professionnelle. en terme d'efficacité et d'efficience.

Parallèlement à cette partie théorique, nous avons bénéficié d'un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise ALCOST/ Bejaïa, où nous avons recueilli des données, à travers un questionnaire destiné aux employés de ce service, ce qui nous a permis de finaliser notre travail de recherche.

Pour tout dire, nous souhaitons que ce travail devienne une source précieuse d'informations pour ceux qui s'intéressent à la démarche qualité, ses freins et leviers, et plus précisément comment réussir une démarche qualité au sein d'une entreprise selon la norme iso 9001 Vs 2008.

# *Chapitre I : La démarche qualité*

## Introduction

Les entreprises évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les incite à relever de multiples défis, dont celui de l'excellence et de la compétitivité. De tels défis ne peuvent être relevés qu'avec une mise en place d'une politique qualité qui accompagne leurs produits et/ou services pour se faire une place sur le marché et gagner la confiance du client, ce dernier constitue l'arbitre final de la qualité.

La notion de qualité évolue rapidement au gré des mutations de la société économique, elle est considérée comme étant une arme commerciale pour l'entreprise dans le sens où elle lui attribue une bonne image au niveau de ses partenaires.

Henry Mintzberg disait : « *On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit* ». En fait, l'objectif principal de la qualité est de répondre aux attentes du client, en termes d'exigences, de contraintes, de délais et de coût<sup>3</sup>, etc.

La qualité est avant tout un état d'esprit qui vise à l'excellence, les entreprises sont donc appelées à mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits ou services.

Nous essayerons tout au long de ce chapitre de cerner ce concept qualité, en s'intéressant premièrement à la définition de la qualité, deuxièmement, de la qualité à la démarche qualité. Puis en troisième lieu, nous nous sommes intéressées au système du management de qualité à travers laquelle nous nous pencherons sur l'explication des objectifs d'un système du management de la qualité et les étapes de sa mise en œuvre. Nous terminerons par un quatrième point lié à l'assurance qualité, à l'amélioration continue, puis par la certification lors du cinquième point.

---

<sup>3</sup> - SEVERINO Fernand.- Diminuer la non – qualité en entreprise.- Paris: Ed. Afnor, 2010, p.3

## 1.1- Concepts et définitions :

### 1.1.1- Présentation du concept qualité

Le mot « qualité » est le plus utilisé dans toutes les entreprises quel que soit le domaine d'activité, la notion de qualité est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées.

Actuellement, la qualité est considérée comme étant un des leviers essentiels avec lesquels une entreprise peut augmenter ses ventes, accroître ses parts de marché et renforcer sa position concurrentielle.

Plusieurs auteurs ont défini la « qualité » dont nous citerons les plus significatives. Philip CROSBY(1996) connu par le concept « zéro défaut », définit la qualité comme étant « *la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau* »<sup>4</sup>. Selon Kaoru ISHIKAWA, la qualité n'est autre que « *la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client* »<sup>5</sup>. Selon W. E DEMING, il définit la qualité comme la « *satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs* »<sup>6</sup>, cela veut dire que la qualité d'un produit ou service est celui qui satisfait les besoins de consommateur, c'est la finalité de toute organisation.

La norme Afnor NF X 50-120 (NFX 50 1992) définit la qualité comme étant : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Cette définition est doublement générique, il fallait toujours préciser la qualité de (quoi ?), il peut être un produit, un service ou un processus et aussi les besoins de (qui ?) soit un utilisateur, consommateur ou un chef de projet... Le terme qualité ne peut donc pas être défini dans l'absolu mais toujours relativement à quelque chose et pour un concept donné.<sup>5</sup>

### 1.1.2- De la qualité à la démarche qualité :

La qualité c'est la capacité à satisfaire les besoins des clients (que ces besoins soient exprimés que) à travers son organisation et ses prestations.

#### 1.1.2.1- La définition de la démarche qualité :

---

<sup>4</sup> - CROSBY P.B.- « La qualité sans larmes ». Paris: Éd Economica, 1986, p75.

<sup>5</sup> - Cité par Neuville, J-P.- La qualité en question.- In: Revue française de gestion, n°108, 1996, p.29

<sup>6</sup> - Cité par ROESSLING F., SEIGEL S.- Management stratégique et management de la qualité : les apports de la version 2015 des normes NF en iso 9001, AFNOR, 2015, p. 04.

<sup>5</sup>- M<sup>lle</sup> BELKASSEM Zerfa, « La Compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité une étude comparative » Mémoire de magister. Université d'Oran, septembre 2014.

La démarche qualité, selon **Eric SUTTER** : est « *l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre ces objectifs*<sup>7</sup> ».

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, elle désigne aussi une dynamique de progression. Elle touche donc, la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement, ses ressources humaines et financières.

D'après la charte nationale qualité des services à la personne :

C'est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre, en continu, les choix opérés, les décisions prises et les activités réalisées.

### 1.1.2.2- Les étapes de la démarche qualité :

Il faut suivre un processus basé sur des phases progressives et contenues. Pour réussir la mise en place de la démarche qualité, cela nécessite du temps et des moyens, la démarche qualité représente un certain nombre d'étapes que les entreprises doivent respecter. Nous allons essayer de présenter les étapes sachant qu'il n'existe pas une démarche type :

➤ **La réalisation de l'état des lieux** : Cette étape consiste à faire un bilan général sur l'organisation, par les outils suivants :

- Etudes des opinions internes.
- Auto diagnostique qualité (audit blanc).
- Enquête de satisfaction client.
- Evaluation des coûts qualité.

➤ **Lancement de la démarche qualité** : Il s'agit de planifier et d'élaborer un plan d'action pour la démarche qualité et opérer un changement au sein de l'organisation, ce plan d'action s'accompagne de prévision. Cette action doit s'initier avec un engagement de la direction (la qualité résulte d'une décision stratégique) et cela se concrétise par :

- La création d'une structure qualité ayant pour fonction de concevoir, organiser, gérer, sensibiliser et piloter les actions qualités au sein de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> SUTTER Eric, « La Démarche qualité en bibliothèque : Question-Réponses », in dossier « la démarche qualité », bulletin des bibliothèques de France, 1998, . 43 N°1.

- Définition de la politique qualité, définie par la norme ISO comme: « Une *orientation et un intention générale d'un organisme relative à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction*<sup>8</sup> ».
- Utilisation des outils de qualité (banchmarking et le brainstorming).
  - **Mise en œuvre de la démarche et amélioration de la qualité :** Cette étape est fondamentale, il s'agit de mettre en œuvre la dynamique d'amélioration de la qualité afin d'améliorer la qualité interne et externe de l'entreprise, des éléments important doivent être pris en compte :
    - La formation du personnel.
    - Le banchmarking.
      - **Le pilotage de la démarche :** Le but de cette étape est d'observer les effets du changement comme on l'avons avancé précédemment, étudier les résultats enregistrés et de chercher des moyens afin de demeurer sur la logique d'amélioration continue et cela par :
        - Le suivi du lancement de la démarche.
        - Le tableau de bord qualité.
        - La communication interne.
        - La valorisation des processus.

### 1.1.2.3- Les enjeux de la démarche qualité :

La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'amélioration des pratiques managériales afin d'atteindre des objectifs. Pour cela, l'entreprise doit faire face à divers enjeux, parmi ces enjeux citons:

- Les enjeux économiques
  - La compétitivité par la diminution des prix de revient et des non-qualités.
  - L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
  - La capture de nouveau marché.
- ☐ **Les enjeux technologiques :**
  - Maitrise des processus de production de plus en plus complexe.
  - Protection accrue des savoir- faire.
  - Transfert technologique du client via les fournisseurs.

### ☐ **Les enjeux juridiques :**

---

<sup>8</sup> AFNOR.- Système de management et audit.- Paris: Ed. Afnor, 2003, p. 22

- Obligation de moyens / obligation de résultats.
- Responsabilité du respect de la conformité du produit à son paramètre d'utilisation.

### **1.1.2.4- Les apports de la démarche qualité :**

On peut citer :

- L'amélioration contenue dans la satisfaction des clients et leurs fidélités.
- Capitalisation du savoir faire au sein de l'organisme.
- Structuration et amélioration des fonctions de l'organisme.
- Professionnalisation et fédération des équipes.
- Optimisation des ressources humaines, financières et matérielles.

### **1.1.3- Le système du management de qualité :**

#### **1.1.3.1- Définition du système de management de la qualité :**

Le système de management de la qualité est un « *ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». <sup>9</sup>

Dans le cadre de la gestion de la qualité, un système de management de la qualité (SMQ), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

---

<sup>9</sup> NF EN iso 9000 : 2005 , « système de management de la qualité – principe essentiels et vocabulaire » AFNOR, France

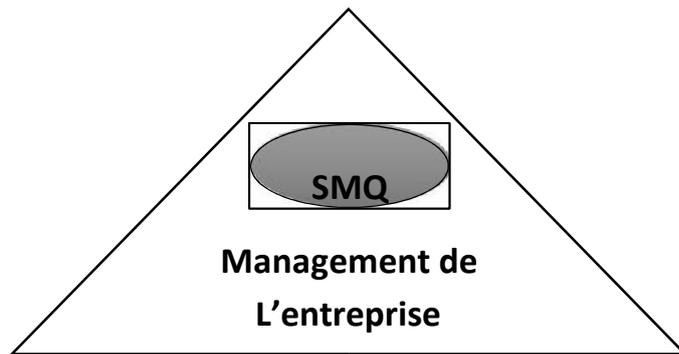


Figure N° 01 : Le management intégral

**Source :** OUARET A. « Management de la qualité, rôle de la direction dans un système de management de la qualité ».- Alger: Edition Alger-livres, 2009, p. 18.

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

Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail. Les objectifs d'un système de management de la qualité se résument comme suite :

➤ **Sur le niveau commercial:**

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise;
- Fidéliser les clients actuels;
- Se démarquer de la concurrence.

□ **En interne:**

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur;
- Eviter ou baisser les coûts de non-conformité;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun;
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société;
- Optimiser les méthodes de production et de gestion ;

- Faire face au développement de l'entreprise.

### **1.1.3.2- Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ :**

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système. Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivantes :

#### **Etape 1 : Diagnostic de l'existant**

**Cette étape permet :**

- La connaissance des activités de l'entreprise;
- L'identification des processus de l'entreprise;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO);
- L'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action. Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

#### **Etape 2 : Lancement de la mise en œuvre**

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet;
- Nommer un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité;
- Préparer le plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

## **Etape 3 : Formation à la gestion d'un système de management de la qualité**

Il s'agit de la formation du personnel impliqué pour comprendre le système et le rôle de chaque acteur dans le système. L'enjeu est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté «client» et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

## **Etape 4 : Mise en place du système de management de la qualité**

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail;
- L'élaboration du manuel-qualité.;
- La diffusion de la documentation, plan de communication.
- L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel,...

## **Etape 5 : Gestion du système de management de la qualité** Pour

gérer un système de management de la qualité, on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité;
- La mise en place d'indicateurs de la qualité;
- Le suivi des actions mises en place;
- L'exploitation des données recueillies;
- L'amélioration continue du système.

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

## **Etape 6 : Formation et mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne**

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes;

- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes);
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité.

## **Etape 7 : Audit interne**

L'audit interne permet :

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction.

## **Etape 8 : Choix de l'organisme certificateur**

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

## **Etape 9 : Audit de certification et de suivi**

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

- La préparation et plan de communication sur l'intervention;
- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels

### **1.1.4- L'assurance qualité et l'amélioration continue :**

**1.1.4.1- L'assurance qualité :** L'assurance de la qualité est l'essentiel des « *activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qui concerne ce qu'est une entité (service, produit, processus, activités ou organisation)* »

*Satisfera aux exigences en matière de qualité<sup>10</sup> ». Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le*

---

<sup>10</sup> JAM BART CLAUDE « assurance qualité » édition économiques, 2001 ,P13

cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être assuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité (AQ) vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera

affectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce qui doit être fait (ce qui est écrit) et ce qui doit se faire réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

### **1.1.4.2- L'amélioration continue :**

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* ».

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

Selon la norme internationale ISO 9000 / 2000, l'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées. Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants:

Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration; établissement des objectifs d'amélioration, recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs, évaluation de ces solutions et sélection, mise en œuvre de la solution choisie :

- a) Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints.
- b) Formalisation des changements.

Les résultats sont revus, autant que nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. Dans cette optique, l'amélioration est une activité continue. Les retours d'information des clients et des autres parties intéressées, les audits et la revue du système de management de la qualité peuvent également être utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration. Mise en œuvre de la solution choisie;

f) Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints.

## **1.1.5- La certification :**

**1.1.5.1- Définition de la certification :** Par définition, la certification est « *l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présent régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle* »<sup>11</sup> Selon ISO 9000, la certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service est conforme aux exigences spécifiques<sup>12</sup>.

**1.1.5.2- Types de certification :** On peut distinguer trois types de certifications :

- La certification du personnel;
- La certification de produits;
- La certification de système de management.

---

<sup>11</sup> FORMAN Bernard. « *De la manuelle qualité au manuel management* » édition afnor, paris, 2001

<sup>12</sup> GYTAN Doyer, « La certification ISO 9001 », édition organisation, Paris.

**A. La certification du personnel:** la certification de la personne est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activités. Tout ceci se fonde sur trois critères:

- L'acquisition et la mise en pratique des connaissances "la qualification";
- La reconnaissance écrite des compétences "la certification via un certificat ou un Diplôme" ;
- L'autorisation d'exercer.

**B. La certification de produits :** dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de services, elle a tendance à se développer de plus en plus. Les différents problèmes actuels ne devraient qu'accentuer ce phénomène de produits qui s'intéressent aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre. La certification de produits et de services nécessite de fixer au préalable :

- La caractéristique rectifiable et les méthodes d'évaluation de ces caractéristiques;
- Les modalités de contrôle de la conformité du produit en laboratoire et dans l'unité de production ;
- Les moyens mis en œuvre par l'organisme certificateur : comité de la marque, services d'inspection, laboratoires d'essais.
- La marque de certification à apposer sur le produit ou les supports et documents commerciaux.

Les processus de certification sont variables de chaque secteur d'activité et d'un pays à un autre.

**C. La certification de système de management :**

C'est après la seconde guerre mondiale, qu'a commencé la certification de système de management, et s'est développée en France au cours des années 60 à cause du nucléaire. La première certification de système management a été la certification de système de management de la qualité par les normes de la série ISO 9000

### **Conclusion :**

Préalablement, le souci majeur des entreprises était l'augmentation de leur capacité de production pour répondre à la demande du marché, aujourd'hui on est dans un moment qui est un vrai moment d'accélération où les dirigeants des entreprises sont persuadés qu'il fallait agir sur les processus dans le but d'atteindre des niveaux élevés de performances et d'identifier les opportunités d'amélioration de la qualité et de productivité, par conséquent de satisfaire la clientèle et de préserver leur compétitivité.

La qualité n'est pas accidentelle, atteindre un niveau de qualité satisfaisant nécessite de s'organiser, se structurer c'est l'objet de la démarche qualité, cette dernière est considérée comme étant la boussole de l'entreprise ; c'est elle qui leur permettra d'évoluer, elle lui montre le chemin à parcourir et l'aide à découvrir des outils qui permettent d'éliminer les dysfonctionnements. L'entreprise doit s'assurer que chaque acteur connaît le rôle et les enjeux de la qualité.

# ***Chapitre II***

***Mener une démarche qualité selon la norme ISO  
9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et  
managériales***

# **Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux**

---

## **Introduction**

Dans le contexte économique et social très difficile les entreprises font toutes des efforts pour garantir leurs services et produits dans le marché.

Après avoir étudié la notion de la qualité et la démarche qualité ; pour bien comprendre tout sur la norme nous allons présenter dans ce chapitre la norme ISO 9001, nous détaillons ses grands principes ses exigences puis aussi le processus de mise en œuvre d'un SMQ et enfin nous allons citer les conséquences organisationnelle et managériales de l'implantation d'un SMQ.

La démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe), selon le référentiel ISO 9001 vs 2008 s'appuie sur la culture de l'amélioration continue de la qualité et sur le concept d'approche processus, tout ça permet à l'entreprise de travailler dans des meilleures conditions qui augmente sa performance.

Le monde de l'entreprise a connu de nombreux changements sur les plans managérial et organisationnel c'est pour cela nous présenteront la démarche qualité selon ISO 9001 VS 2008.

### **2.1 Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 :**

La norme : une norme est un document officiel réalisé par un organisme agréé, la normalisation est la rédaction de ces normes sont appelées organismes de normalisation. Parmi les plus connues citons :

AFNOR : Association Française de Normalisation.

CEN : Comité Européen de Normalisation.

ESTI : Européen Télécommunication Standards Institut.

ISO : International Standard Organisation.

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

#### **2.1.1- La normalisation :**

La normalisation est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». <sup>13</sup>

L'objectif de la normalisation est de fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux, concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée, dans la relation entre des partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

La normalisation est une démarche volontaire et non contraignante pour valider la conformité à la norme ; il est obligatoire d'engager une procédure de certification émanant de

---

<sup>13</sup> Giard. V « La normalisation technique », Revue Française de gestion, n° 147, 2003. p. 42.

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux

---

l'entreprise ou de l'organisation ; y'avait trois type d'approche de la normalisation ont été identifiées dans la littérature de ( Helfrich ) , 2011 , P 54 ) :

- Approche technique : les normes sont élaborés pour un objet technique (produits et équipements, industriels secteurs).

La définition de la norme donnée par l'afnor <sup>14</sup> « est un document qui contient des exigences, spécifications, lignes directrices ou des caractéristiques qui peuvent être utilisés systématiquement pour assurer que des matériaux, produits processus et services sont optés à leur emploi »

- Approche sociotechnique : c'est une approche née De la rencontre de trois courants de pensées : la psychologie, l'industrielle, les nouvelles orientations de la normalisation managériales compte désormais l'objet technique et le social comme variable stratégique.<sup>15</sup>
- Approche sociopolitique : d'après la perte de la confiance des investisseurs et du public dans entreprise Shell a renforcé le processus d'élaboration des normes selon **iso 26000**<sup>16</sup>

### 2.1.2- La nouvelle version d'ISO 9001 :

La dernière version de la norme ISO 9001, publiée en novembre 2008, n'apporte que des changements mineurs par rapport à la version précédente (2000). Elle vise principalement à clarifier les exigences d'ISO 9001 : 2000, plutôt que d'en introduire de nouvelles. Ainsi, à toutes fins pratiques, ISO 9001 : 2000 et ISO 9001 : 2008 peuvent être considérées comme équivalentes, mais ISO 9001 remplacera progressivement ISO 9001 : 2008 dont la validité aux fins d'évaluation de la conformité échoit le 15 novembre 2010 (soit deux ans après la, publication d'ISO 9001 : 2008).

ISO 9001 à pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles dûment respectées, sont un gage de confiance que le fournisseur est en mesure de livrer systématiquement des biens et services qui :

- Répondent aux besoins et aux attentes des clients, et
- Sont conformes à la réglementation en vigueur.

Les exigences de la norme couvrent un large éventail d'aspects, y compris l'engagement qualité de la direction du fournisseur, son écoute client, l'adéquation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, la surveillances et la mesure des processus et des produits, l'étalonnage des appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients,

---

<sup>14</sup> [Association française de la normalisation WWW.afnor.org](http://www.afnor.org), consulté le 28 juin 2021.

<sup>15</sup> EMERY F. TRIST E ., « casual texture of organizational environments » ,Humains Relations,vol.18 , 1965 , p.21- 32.

<sup>16</sup>ISO 26000, p 3

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux

---

les mesures correctives et préventives, ainsi que la poursuite d'une démarche d'amélioration continue du SMQ. Le fournisseur se doit, enfin, de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services fournis.

### 2.1.2.1- Les grands principes de la Norme iso 9001 version 2008 :

Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.<sup>17</sup>

**a) Orientation clients :** l'objectif principal des organisations est de satisfaire les exigences des clients et comprennent leurs besoins et attentes à court et à long terme.

- Avantages :
  - ✓ Augmentation de la valeur pour le client et sa satisfaction
  - ✓ Fidéliser le client
  - ✓ Amélioration de l'activité commerciale récurrente
  - ✓ Amélioration de l'image de l'organisme

**b) Leadership :** dans l'organisme les dirigeants afin d'atteindre ses objectifs établissent la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettant de qu'il aligner ses Stratégies, politiques, processus et ressources.

- Avantages :
  - ✓ Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectives qualités de l'organisme
  - ✓ Meilleure coordination des processus de l'organisme
  - ✓ Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme

**c) L'implication du personnel :** La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences du personnel facilitent de créer et de fournir de la valeur.

- Avantages :
  - ✓ Meilleure compréhension des objectives qualités de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
  - ✓ Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration

---

<sup>17</sup>Principes de management de la qualité, [www.iso.org](http://www.iso.org).

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériales

---

- ✓ Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
- ✓ Amélioration de la satisfaction du personnel

**d) L'approche processus :** Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

- Avantage:
  - ✓ Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration
  - ✓ Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations Stratégiques
  - ✓ Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience

**e) L'amélioration :** l'amélioration est essentielle pour le succès d'un organisme réagisse a toute variation du contexte interne et externe crée de nouvelle opportunité

- Avantages :
  - ✓ Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients
  - ✓ Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes
  - ✓ Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration

**f) La prise de décision fondée sur des preuves :** La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

- Avantages :
  - ✓ Amélioration des processus décisionnels
  - ✓ Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs
  - ✓ Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux

---

- g) **Management des relations avec les parties intéressées** : Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.
- Avantages :
  - ✓ Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
  - ✓ Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
  - ✓ Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services

### 2.1.2.2- Exigences du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001/2008

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, y compris l'engagement de la direction du fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adaptation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ.

La norme exige aussi au fournisseur de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit.

Cependant, la norme ISO 9001 version 2008 adopte une structure en quatre principales exigences :

#### **Exigence 1 : Responsabilité de la direction**

L'engagement de la direction est indispensable afin de garantir le bon fonctionnement du management de la qualité, l'identification des besoins des clients, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction.

#### **Exigence 2 : Management des ressources**

L'organisme doit déterminer et fournir l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de son SMQ, à son amélioration continue et à un accroissement de la satisfaction client, en particulier, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériales

---

### Exigence 3 : Réalisation du produit

La planification de la réalisation du produit, le processus relatif aux clients ainsi que les éléments et étapes de la conception et de développement du produit doivent être formalisés. Les achats, production et préparation du service, la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure, précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit.

### Exigence 4 : Mesure, analyse et amélioration

L'organisme doit mettre en place les dispositifs de surveillance et de mesure de l'efficacité du SMQ, de la maîtrise des processus et de la conformité des produits, notamment en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. La maîtrise des produits non conformes, les actions correctives et préventives, et les activités d'audit doivent faire l'objet d'une procédure documentée spécifique.

L'organisme doit analyser les données afin de déterminer les améliorations à mettre en œuvre par l'utilisation de la politique qualité, des résultats d'audits, de l'analyse de données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

La norme ISO 9001 encourage les organismes à adopter l'approche processus afin d'identifier de nombreux processus corrélés et interactifs qui permettent à l'organisme de fonctionner efficacement.

Les améliorations se déroulent selon le principe du PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ce principe est matérialisé par la figure N°2, appelé « Roue de Deming ».

Cette démarche est matérialisée par une roue roulant un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. L'assurance est réalisée par un bloc ne permettant pas à la roue de redescendre la pente. C'est-à-dire que l'entreprise doit être dans une amélioration continue ne lui permettant pas de faire marche arrière quant à la qualité.

- **Plan (planifier)** : affectation des ressources humaines et matérielles, processus de stratégie ;
- **Do (Faire)** : processus de conception, de réalisation, de gestion et de maîtrise des moyens de mesure ;
- **Check (Vérifier)** : processus de mesure de satisfaction et d'écoute du client ;
- **Act (Agir)** : Processus de maîtrise du produit non-conforme, d'audit, d'enregistrement, d'analyse des enregistrements, de réparation et de prévention.

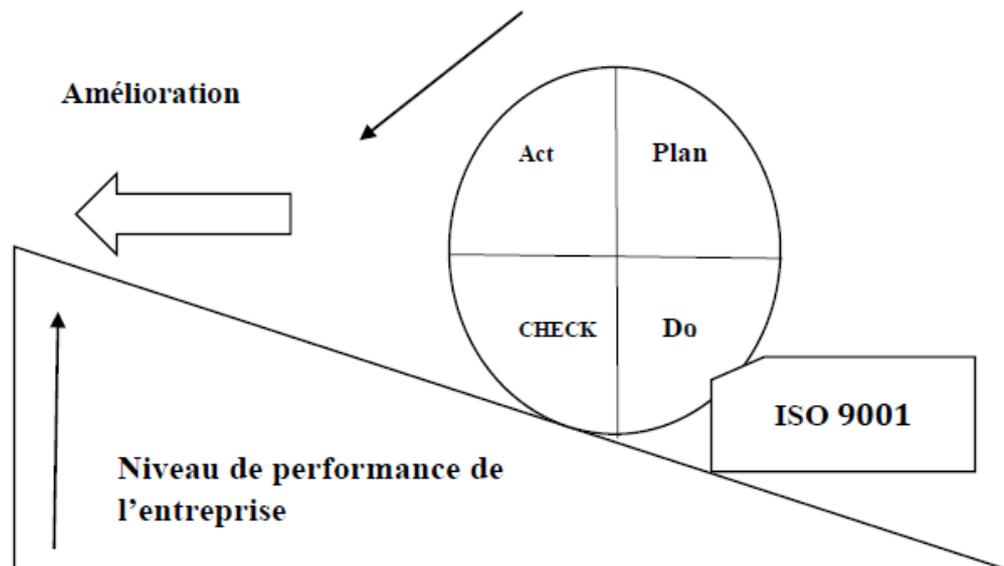


Figure N° 02 : Roue de Deming

**Source :** OUARET Abderrahmane, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, le rôle de la direction dans un SMQ », Edition Alger livre, Alger, 2009.

D'après le schéma précédent, qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute par la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO comme étant une référence de base.

### 2.1.3- Le processus de mise en œuvre d'un système de management de la qualité basée sur la norme iso 9001 :

L'organisme doit planifier, documenter, mettre en œuvre et favoriser un Système de Management de la Qualité (SMQ) sur base de l'identification et de la maîtrise de ses processus. Il doit, en outre, en améliorer en permanence l'efficacité. Le SMQ doit faire l'objet d'une documentation écrite.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon ISO 9001 sont les suivants<sup>18</sup>:

<sup>18</sup><https://bechirbenhmida.wordpress.com/2014/10/30/iso-9001-phases-et-etapes-de-la-mise-en-oeuvre-dunsmq/> (7/04 à 15h30)

## **Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériales**

---

### **Etape 1 : diagnostic de l'existant :**

Cette étape permet de :

- La connaissance des activités de l'entreprise ;
- L'identification des processus de l'entreprise ;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (ISO 9001)

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

### **Etape 2 : lancement de la mise en œuvre**

dans cette étape l'organisation doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place ;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet ;
- Désigner un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité ;
- Préparer le plan de communication.

C'est très important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

### **Etape 3 : la mise en place du SMQ**

Se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations ;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail ;
- L'élaboration du manuel-qualité ;
- La diffusion de la documentation, plan de communication ;

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, ...

### **Etape 4 : gestion de système de management de la qualité**

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité ;
- La mise en place d'indicateurs de la qualité ;
- Le suivi des actions mises en place ;
- L'exploitation des données recueillies.

## **Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériales**

---

L'amélioration continue est très important de la mettre en œuvre, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

### **Etape 5 : Formation et mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne**

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, dans ce cas l'entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes ;
- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes) ;
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité.

### **Etape 6 : Audit interne**

L'audit interne permet :

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction.

### **Etape 7 : choix de l'organisme certificateur**

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

### **Etape 8 : Audit de certification et de suivi :**

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

- La préparation et plan de communication sur l'intervention ;
- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels.

L'audit de certification **ISO 9001** se déroule dans l'organisme et a pour objectif de vérifier l'adéquation du système de management aux exigences de la norme iso 9001 , aux exigence des clients ainsi que les cas échéant , aux exigences légales et réglementaires applicables.

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux

---

### 2.1.4- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un SMQ

La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 n'a pas pour but d'imposer quelque chose d'entièrement nouveau à l'entreprise. La plupart des organismes ont déjà en place une structure de management qui servira de base à l'élaboration du système qualité. Il se peut que le système existant soit assez efficace, mais informel et sans doute non documenté. Toutefois, la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise génère des changements importants sur le plan organisationnels, techniques et un changement de mentalité qui est en général le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacles et sans lequel la qualité ne sera pas produite. Par ailleurs, les auteurs GUILHON A et WEIL M <sup>19</sup>, soulignent en reprenant DEMING (1953) que « *la qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive* ».

En se basant sur les résultats des travaux de MESSEGHEM K. (1998)<sup>20</sup>, portant sur les implications organisationnelles de l'assurance qualité dans les petites et moyennes entreprises, nous constatons que la mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit par des changements qui concernent essentiellement la clarification des rôles et des responsabilités, la mise en place des procédures et le contrôle à tous les niveaux. Ces changements exigés par la norme, ont pour principaux objectifs la garantie de la régularité de la qualité attendue par les fournisseurs et de la traçabilité.

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

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

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

---

<sup>19</sup> Cité par : GUILHON A et WEILL M, « Démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995, P 5 ;

<sup>20</sup> MESSEGHEM Karim, « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p 183 – 213 ;

## Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux

---

Ainsi, la gestion globale de la qualité repose prioritairement sur le potentiel des ressources humaines. Elle repose sur le changement du comportement, ce qui nécessite alors de repenser la culture de l'entreprise. D'après SHIBA S. et alii <sup>21</sup> : « *les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprise qui cherchait à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est qu'une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application de TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise* ». Une organisation qualité est donc un groupe d'individus dont les valeurs ont été forgées dans un milieu socioculturel tel que sa propre histoire l'a façonné. Ce qui fait de la conduite du changement par la qualité un processus complexe qui ne doit pas ignorer la diversité des cultures.

De ce fait, pour réussir le projet de changement par la qualité, il s'avère nécessaire d'impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important dans la conduite du changement par la qualité, compte tenu des spécificités culturelles.

Par ailleurs, un personnel compétent capable de s'adapter aux nouvelles situations est la clef du maintien de la démarche qualité, en se l'appropriant comme outil quotidien de travail. Ce qui passe principalement par un processus d'apprentissage individuel et collectif. Dans le cadre de la démarche qualité, SHIBA S et alii <sup>22</sup> décrit « *le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines* ». Cet auteur soutient que « *l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité* » <sup>23</sup>.

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

La complexité de processus de mise en œuvre de la démarche qualité fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués. En effet, le choix de mise en œuvre d'un SMQ peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une

---

<sup>21</sup> SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D, « 4 révolutions du management par la qualité totale », édition Dunod, paris, 1997, P 44;

<sup>22</sup> Idem, P494;

<sup>23</sup> Idem ;

## **Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux**

---

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

La nécessité d'adhésion du personnel pour implanter la qualité totale va s'articuler, par conséquent, autour des principes du management participatif qui nécessite un dialogue entre les concepteurs et les exécutants. La communication est une mission importante des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période du changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits. Le manque de communication et d'information est souvent vécu comme un manque de considération par les collaborateurs. Ceci provoque une implication modérée et parfois une réelle inertie pour ce qui peut alors être ressenti comme une stratégie à la mode et sans intérêt.

Après les réflexions ci-dessus, nous constatons que la mise en place d'un SMQ est avant tout un projet du changement culturel qui vise à transformer des mentalités et des comportements, par l'apprentissage et l'acquisition des nouvelles capacités collectives, nécessaire à la mise en œuvre et au développement de la démarche qualité par les différents acteurs.

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

## **Chapitre II Mener une démarche qualité selon la norme ISO 9001 Vs 2008 : impacts organisationnels et managériaux**

---

### **Conclusion :**

Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'une entreprise englobe le management de la qualité parmi d'autres disciplines du management.

Dans ce chapitre nous nous sommes basées sur la normalisation qui est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées. Nous pouvons retenir que la norme iso 9001 est un outil de contrôle qui vise l'amélioration continue des processus de l'organisation, et aussi un système holistique de management de la qualité, disons donc que l'iso est la référence internationale pour le management de la qualité

La norme ISO 9001 version 2008 est considérée comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à une meilleure performance, et ainsi vers l'excellence.

Le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive.

# ***Chapitre III***

***La résistance au changement et la démarche  
qualité***

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

### Introduction

Le facteur humain a ceci de particulier qu'il diffuse très facilement au travers des organisations, à la fois en bien et en mal. Et si tout le monde veut des améliorations, rares sont ceux qui acceptent le changement.

On constate souvent que, si tout le monde veut des améliorations, rares sont ceux qui acceptent le changement. Ce paradoxe, qui est loin de n'exister que dans l'entreprise, gêne considérablement les démarches qualité et mérite donc qu'on cherche à l'expliquer, et surtout qu'on trouve des solutions pour le surmonter.

Nous traiterons les changements courants dans les démarches qualité, soit l'amélioration de processus précis et bien localisés ainsi que les changements d'ensemble, par exemple les réorientations stratégiques, qui font appel à des méthodes plus globales.

A cet égard, lorsqu'une amélioration se heurte à des oppositions, le réflexe naturel est de critiquer les opposants et de chercher à les contraindre par la force : les intéressés ne comprennent pas, ils sont trop bêtes pour comprendre, ils ne veulent pas faire d'efforts... On les force alors à appliquer le nouveau système. Mais, ce faisant, le mécontentement demeure souvent, voire s'accroît, et risque alors de s'exprimer sous d'autres formes.

Supposons, par exemple, qu'on améliore la procédure de transmission des demandes des clients entre commerciaux et le service des ventes en mettant en place un progiciel (un ERP), et que les commerciaux y soient réticents : on peut forcer les commerciaux à l'utiliser en interdisant toute autre transmission, mais on peut constater alors que les commerciaux se "vengent" en ne consultant plus sur la faisabilité des offres, en prévoyant des dates de livraison impossibles, etc.

On n'a, en réalité, fait que reporter le problème. Le facteur humain a ceci de particulier qu'il diffuse très facilement au travers des organisations, à la fois en bien et en mal. Il est bien préférable de traiter le problème à sa source, ce qui, au contraire, assainit l'ensemble de l'ambiance de travail.

Les responsables sont souvent désarmés devant les problèmes spécifiquement "humains" et pensent qu'il n'y a aucune solution, d'où le passage en force décrit précédemment. C'est une erreur. Les oppositions proviennent souvent de causes précises et, naturellement, la bonne démarche qualité est d'identifier ces causes, ce qui permet ensuite de trouver des solutions au moins partielles.

Lors du chapitre précédent, nous avons proposé un éclairage détaillé sur la démarche qualité selon la norme ISO 9001 version 2008.

A ce titre, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désirant satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. L'organisation étant définie comme un système social, qui a tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie. Le phénomène de la résistance au changement s'inscrit dans cette réaction naturelle d'un système social qui tente de maintenir son état antérieur et de se protéger des nouvelles forces qui menacent sa stabilité.

La conduite du changement est en jonction avec le projet du changement, qui doit être piloté et accompagné tout au long de son déploiement.

Dans le présent chapitre, nous nous intéresserons au phénomène de la résistance au changement organisationnel, nous tenterons d'exposer la mobilisation des acteurs pour la

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

réussite du projet de changement et atténuer les réticences comme première section, en deuxième section, nous aborderons la mise en œuvre d'actions ou pratiques organisationnelles permettant la facilitation de l'adhésion des acteurs.

### 3.1 La résistance et la conduite au changement

#### 3.1.1- La résistance au changement

La résistance au changement constitue l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels. C'est pourquoi il convient d'en déterminer les raisons : pourquoi la résistance au changement ? Quelle sont les causes ?

##### 3.1.1.1- La résistance au changement : la bête noire des décideurs

Comme nous l'avons souligné, les individus, dans les organisations, montrent souvent une acceptation flottante du changement, pour leurs propres raisons, telles que la peur et l'incertitude en raison du manque d'informations sur la vision du changement ainsi que lors de sa phase de mise en œuvre, parce qu'ils sont exclus de la conception des changements. Toutefois, pour la compréhension de celle-ci, nous aborderons au préalable ce qu'est le changement.

###### a) Le changement :

Selon l'auteur **BEAUDOIN Pierre** (1990: p.43)<sup>24</sup>, le changement « englobe de nombreuses significations différentes, changer, c'est à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer ».

Dans le dictionnaire (Larousse)<sup>25</sup> ; le changement est défini comme étant : " l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou est changés".

La notion de changement d'après cette définition peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables, d'une part, l'action de changer et, d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est à dire, faire une évaluation.

Définition du changement : selon d'un auteur à un autre, mais le sens et la signification sont les mêmes :

Pour **FRANÇOIS Dupuy** : le changement est « une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien ». <sup>26</sup>

Pour **COLLERETTE Pierre [et al]** (1997) : le changement est défini comme étant « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».

Les chercheurs **HAFSI Taieb et FABI Bruno** (1997, p.98), ils soulignent que « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de

---

<sup>24</sup> BOUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal: Stratégies pour l'entreprise, p. 43

<sup>25</sup> Dictionnaire Larousse, site internet : [WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612](http://WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612).(consulté le 10 juin 2021).

<sup>26</sup> FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2ème édition, Rennes : Ed. EHESP. p.17-18

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

*conscience provient d'un surcroît d'informations externes et internes qui génèrent un stress organisationnels »<sup>27</sup>.*

Pour **BELANGER Laurent** (1994, p. 357) le changement est défini comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme un état plus adapté qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »<sup>28</sup>.*

### b) Définitions de la résistance au changement

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot "résister" : "sistere" signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action.

Si nous parlons de personnes, la résistance est la qualité physique par laquelle nous supportons facilement la fatigue, les privations et le stress qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé<sup>29</sup>.

Une personne peut résister à la fatigue ou stress par exemple : le stress au travail ; y a deux moyens d'appréhender le stress : la première la tolérance au stress est la capacité à persévérer et à lutter contre le stress lorsqu'on est sous pression, la deuxième la résistance est la capacité à faire appel à ses ressources personnelles pour faire face au stress.

#### ➤ Quelques auteurs autour du concept de résistance au changement :

Selon **Kurt LEWIN** s'intéresse à la dynamique des groupes ; il met en évidence le fait que la résistance au changement provient de l'attachement des individus aux normes du groupe et conclut sur la nécessité de travailler sur ces normes, de les faire évoluer pour autoriser des changements « collectifs » ? Les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci car la résistance au changement est d'abord un problème de motivation<sup>30</sup>.

Les auteurs **Pierre COLLERETTE [et al]** ils définissent la résistance comme « *l'expression implicite ou explicite des réactions de défenses à l'endroit de l'intention de changement »<sup>31</sup>.*

Quant à **BAREIL et SAVOIE** complètent cette définition comme est tant une « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou des forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition*

---

<sup>27</sup> HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental, p.: 372.

<sup>28</sup> BELANGER Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In: La dimension humaine des organisations. Sous la Dir. de COTE Nicole.-Montréal: éd. Gaëtan Morin. p 357.

<sup>29</sup> COLLERETTE, P., Delisle G., et Perron R. (1997). Le changement organisationnel : théorique et pratique, Saibte-foy, presses de l'Université du Québec.

<sup>30</sup> LEWIN Kurt (1947).- Frontière in group Dynamics, humain relations.- Vol.1, n°2.

<sup>31</sup> COLLERETTE, Pierre [et al], Op cit. p.94.

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

*de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent les idées de changement »<sup>32</sup>.*

Face à une situation de changement, ce concept de résistance est la manifestation d'un mécanisme de protection et de défense des individus qu'ils manifestent par un comportement faisant obstacle au changement. Toujours selon Pour **BAREIL Céline** (2004) on retrouve ces manifestations « *sous forme actives et passives, individuelles et collectives* »<sup>33</sup>. « *Tous les groupes de travailleurs résisteraient au changement : les employés, les groupes de personnels, le personnel clinique dans les hôpitaux, les gestionnaires, la direction...* »<sup>34</sup>.

La résistance a une connotation négative à l'égard du changement. Les résistances interviennent à tous les niveaux de l'entreprise, de l'agent d'entretien, aux décideurs qui ne sont pas toujours convaincus de la pertinence à changer.

### 3.1.1.2 L'humain au cœur de changement :

Les organisations sont faites par l'humain et pour l'humain, qu'il soit client ou employé.

Le facteur humain, comme nous l'avons souligné, est l'élément central de la conduite du changement, on peut le considérer comme le principal facteur de réussite ou d'échec d'un projet. La dimension humaine doit donc être intégrée à toutes les étapes de la gestion du changement car ce sont les différents acteurs de l'entreprise qui permettent la mise œuvre et l'application du changement.

Il est donc nécessaire de comprendre et de cerner les différents aspects du facteur humain lorsque l'on souhaite mettre en place et faire adhérer à un changement<sup>35</sup>.

Le premier constat que l'on peut distinguer sur le changement est qu'il fait peur. En effet, les individus peuvent avoir certaines appréhensions à l'annonce d'un changement, ce qui peut provoquer du stress, des angoisses ou de la colère<sup>36</sup>. Un individu préfère être en stabilité et essaie de se rattacher à des choses qu'il connaît<sup>37</sup>.

Il est amené à se poser différentes questions, parmi lesquelles : *Vais-je être à la hauteur ? Vais-je savoir m'adapter ? Est-ce que mon poste est en danger ? Vais-je être un frein pour les autres ? Est-ce qu'il est utile de changer ? Qu'est-ce que cela pourrait m'apporter ? Dois-je réellement m'investir ?*

---

<sup>32</sup>BAREIL Céline et SAVOIE André (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel.- In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33, p.151.

<sup>33</sup> BAREIL Céline (2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions transcontinentales, p.66.

<sup>34</sup> BAREIL Céline et SAVOIE André, Op.cit.P.151

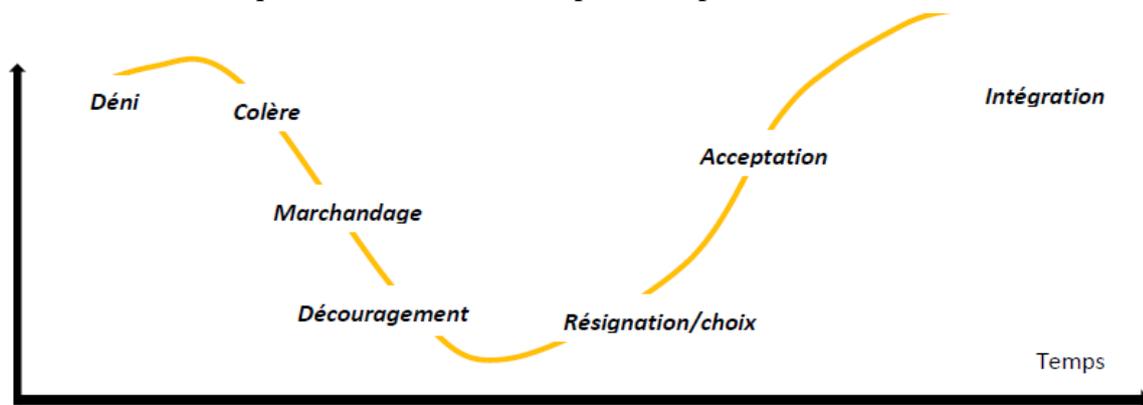
<sup>35</sup> GRANGER R, 30/06/2019, Comprendre la courbe du deuil pour gérer efficacement le changement (document consulté le 09/06/21), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>

<sup>36</sup> MASSIN B, 09/2014, Résistance au changement et risques psychosociaux (document consulté le 05/01/19), disponible sur <http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2014/09/Module-6-Conduite-Changement-v5.pdf>

<sup>37</sup> AUTISSIER D, 2012, Enjeux et méthode de la conduite du changement (document consulté le 10/06/2021), disponible sur [http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3\\_Autissier\\_seminaire\\_CDC\\_2012.pdf](http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf)

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

Nous reprenons ci-dessous la courbe de Kubler-Ross cité par **GRANGER.R**<sup>38</sup> et **AUBRY K**<sup>39</sup>, sur laquelle l'individu traverse plusieurs phases successives :



Source : *Figure N° 03: Courbe du deuil de Kubler-Ross*

**Le Dénî** : Cette phase se produit lors de l'annonce du changement. L'individu n'est pas préparé et refuse d'accepter la réalité, c'est-à-dire qu'un changement va se produire.

**La Colère** : Une fois sorti de la phase de déni, l'individu manifeste souvent sa colère (souvent associée à la peur de l'inconnu). Il argumente, fait preuve de mauvaise volonté, voir même menace. C'est au cours de cette phase qu'à lieu la résistance au changement.

**Le Marchandage** : L'individu marchandage pour être moins touché par le changement ou pour qu'il ait moins à s'investir. Il peut aussi exiger des contreparties pour s'impliquer.

**Le Découragement** : L'individu prend conscience que le changement est inévitable et qu'il n'y a plus de possibilité de retour en arrière. Il n'y a plus de motivation et d'énergie pour résister ou pour marchander.

**La Résignation / le Choix** : C'est la phase charnière pour l'individu, c'est à ce moment qu'il décide s'il va faire partie ou non du changement, il choisit d'y prendre part ou non.

**L'Acceptation** : Le changement est finalement accepté et l'individu renonce à l'ancienne situation. La motivation augmente et il commence à voir l'avenir.

**L'Intégration** : L'individu prend conscience de l'utilité du changement et voit la finalité de celui-ci. Son implication, ses performances tendent à s'améliorer et il regarde vers l'avenir.

Les auteurs **Bareil et Savoie** (1999) ne parlent pas de résistances au changement<sup>40</sup>. Mais, ils s'intéressent à l'état mental des individus comme principal facteur d'échec des changements. Ils proposent une approche cognitive et affective.

Les gens sont « préoccupés » par un changement annoncé. Ils y réagissent selon différentes phases où les résistances ne sont pas les mêmes, nous avons détaillé cela sous forme d'un tableau :

<sup>38</sup> GRANGER R, op .cit.

<sup>39</sup>AUBRY K, 25/02/2011, Courbe du changement et de résistance au changement, (document consulté le 25/01/19), disponible sur : <https://kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>

<sup>40</sup> BAREIL ET SAVOIE (1999), modèles complémentaires de résistance au changement. Ecole Universitaire de management ; c ; 2013 IAE de Lille.

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

Tableau N°1 : Les différentes phases de l'état mental des individus

Phases	Questions posées (?)	Explications
Phase 01	ça ne me concerne pas !	"Il y a négation du changement. L'acteur continue son travail comme si de rien n'était.
Phase 02	qu'est-ce qui va m'arriver ?	L'acteur est inquiet, s'interroge sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut et son pouvoir de décision.
Phase 03	Est-ce que le changement est là pour durer ?	L'acteur s'interroge sur la capacité de l'organisation à vraiment installer le changement. Car si ce n'est qu'une intention sans suite, pourquoi s'en préoccuper vraiment ?
Phase 04	De quoi s'agit-il au juste ?	L'acteur souhaite des réponses à ses questions. Il commence à s'intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature. Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.
Phase 05	Est-ce que je vais être capable ?	L'acteur doute de sa capacité à mettre en œuvre le changement. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter et si on l'aidera.
Phase 06	Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse !	L'acteur se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues par chacun.
Phase 07	Essayons ceci...si l'on faisait cela?	L'acteur trouve dans le changement de nouveaux défis et cherche à perfectionner ce qui existe déjà ou à le remettre en cause. Il poursuit un objectif d'amélioration continue".

Sources : établi par nous même

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

Evidemment, ces différentes phases dépendent des individus et des situations concrètes. On peut s'arrêter à l'une d'elle ou ne pas traverser l'une ou l'autre.

### 3.1.1.3- Les causes de résistance dues au management du système qualité

Dans ce cadre, les causes des résistances au changement peuvent être exogènes ou endogènes, solubles ou non. Nous aborderons ci-dessous les plus répandues.

➤ **Lorsque les acteurs ne sont pas directement concernés**

Les causes exogènes - c'est-à-dire externes aux acteurs directement concernés - peuvent être diverses.

➤ **Manque de soutien par la Direction et les cadres**

Il est le premier cas fréquent : sentant que le changement ne correspond pas à une volonté forte des "patrons", et parfois recevant en parallèle des ordres contraires, les salariés ne s'engagent alors pas et persistent dans l'ancienne méthode.

La cause de cette situation est ordinairement que l'évolution ne correspond pas à la stratégie réelle de la Direction.

A titre illustratif, citons l'exemple de la satisfaction des clients. Le Service Qualité constate que certains clients sont mécontents de la hot line, tenue par un effectif insuffisant et pas toujours formé aux nouveautés. Il propose de prévoir une meilleure formation des "hot-liners" ainsi qu'un renforcement par des développeurs en cas de besoin. L'amélioration est acceptée par le Comité qualité, mais une étrange atonie règne ensuite : les développeurs ne répondent pas ou mal, les nouveautés continuent à paraître sans que la hot line ne soit informée, le Service Qualité vitupère mais sans résultats...

Ceci est généralement dû à un décalage stratégique : la Direction considère - à tort ou à raison - que la hot-line n'est pas déterminante pour le chiffre d'affaires et ne voit donc pas l'utilité d'investir dans son sujet. L'accord sur la nouvelle procédure a été donné du bout des lèvres, en pensant que le Service Qualité saurait se débrouiller à investissement nul, ou parfois simplement pour qu'un "refus de satisfaire le client" ne figure pas par écrit...

Mais l'erreur provient en réalité aussi du Service Qualité, qui n'a pas assez rattaché les objectifs qualité aux besoins réels de l'entreprise. Dans ce cas précis, la satisfaction des clients ne doit pas être un objectif en soi, mais un moyen pour accroître les ventes en fidélisant et en améliorant l'image.

Il faut donc commencer par analyser les conséquences réelles des anomalies relevées sur les ventes.

Supposons qu'on ait pu démontrer que la déficience de la hot-line faisait fuir un nombre significatif de clients, alors il y a gros à parier qu'une véritable discussion se serait engagée au sein du groupe de direction et que des décisions "réelles" auraient été prises.

Donc, lorsque les changements proposés ne reçoivent pas le soutien des décideurs, le service qualité doit commencer par essayer de bien comprendre le point de vue de ces derniers. Soit ils ont raison, et le Service Qualité grossit en fait des anomalies qui ont peu d'impact réel, soit la Direction a tort, et il faut lui présenter des arguments convaincants, après une étude soignée de la question. C'est ainsi qu'on arrivera le mieux à un compromis entre la qualité et les impératifs de gestion.

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

Le soutien de la Direction est d'autant plus important qu'il permet d'avoir ensuite l'autorité nécessaire pour agir et forcer les points durs.

### ➤ **Le contexte extérieur**

Une seconde grande catégorie d'obstacles exogènes au changement provient du contexte extérieur. Citons quelques cas significatifs :

- Les conflits sociaux, les blocages par certains dirigeants, les luttes de pouvoir entre services ... Si le changement est considéré comme émanant ou en faveur de l'une des parties, l'autre bloquera par principe. Ainsi, dans l'exemple précédent, si le Directeur Financier ne s'entend pas avec le Responsable qualité, il ne voudra surtout pas lui faciliter les choses et entérinant ses propositions. Le changement souhaité est alors pris en otage. Se rattachent à ce cas les blocages par des personnes directement concernées (blocages endogènes) pour des raisons extérieures au problème posé. Ainsi, les personnels hot-line peuvent eux-mêmes bloquer parce qu'ils sont mécontents de leurs salaires et ne veulent pas faire d'efforts...

- Autre cas, les difficultés économiques : l'entreprise n'a provisoirement pas les moyens d'investir ou de renforcer le personnel.

- Derniers cas rencontrés souvent ces derniers temps : l'entreprise est rachetée ou changement de Direction, et la période de transition paralyse tous les projets...

Dans certains de ces cas, on peut rechercher l'appui de décideurs de haut niveau, capables de forcer ces blocages. On retombe alors dans le cas précédent. Si ce n'est pas possible, on peut alors malheureusement rarement résoudre le problème.

La seule solution *est d'examiner pragmatiquement ce qui est possible dans le contexte*. Il ne faut toutefois pas baisser les bras car, en appliquant les méthodes participatives, on peut souvent améliorer notablement au niveau du terrain, grâce à des changements sans incidences financières notables. L'amélioration sera toutefois naturellement plus limitée que si le contexte était favorable...

Dans le cas de rachats ou de changements de Direction, le fait de persister est plus que vital. Ignorant l'historique, les nouveaux dirigeants accepteront en effet mal les dysfonctionnements et risquent de prendre des mesures brutales s'ils ne constatent pas des améliorations en cours...

De même, en cas de difficulté économique, plus l'entreprise sera rendue compétitive et plus grandes sont les chances de redressement... Ce n'est donc pas, dans ces deux cas, qu'il faut mettre l'action qualité en attente (ce qui est constaté, malheureusement, le plus souvent...).

### ➤ **Lorsque les acteurs sont en cause:**

Les causes endogènes de la résistance au changement, c'est-à-dire celles qui tiennent aux acteurs eux-mêmes, proviennent généralement d'abord d'une certaine inertie, mais aussi souvent de la crainte des perturbations associées.

Une organisation ne se résume, en effet, pas à des notes d'organisation et à des enchaînements désincarnés de tâches, comme décrites dans les processus.

C'est au contraire un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes et de ressenti. Chacun a dû trouver sa place en exprimant sa personnalité et son tempérament tout en côtoyant ceux des autres, et ce n'est pas toujours facile.

## **Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité**

---

Un changement remet en cause tout cet échafaudage. Il implique de nouveaux partenaires, de nouvelles méthodes, de nouveaux comportements... Il faudra du temps pour que les automatismes se recréent, pour que les erreurs et les risques soient détectés et prévenus...

L'ensemble demande des efforts non négligeables, et les personnes ne l'accepteront pas forcément si elles n'en retirent pas quelque contrepartie, et au moins si elles n'en comprennent pas clairement l'utilité, ce qui est souvent le cas lorsqu'il y a des résistances.

Ainsi et à titre d'exemple, un changement d'acheteur peut perturber notablement la "chaîne humaine" d'achat même si la procédure n'est pas modifiée. Les demandeurs avaient l'habitude de l'ancien, qui était rapide et compréhensif. Le nouveau ne va-t-il pas être strict et paperassier ? Faut-il prendre des marges sur les délais ? Faut-il faire des stocks de précaution ? Quelques mois seront nécessaires pour que les nouvelles règles "implicites" de travail s'établissent et que les équilibres se retrouvent.

Un autre facteur endogène courant est l'insuffisance ou l'inadaptation des moyens et des supports.

Ainsi, on installe un nouveau progiciel qui doit faciliter considérablement le travail en théorie, mais les salariés ont été formés trois mois avant et ne s'en souviennent plus, la documentation est difficile à exploiter et lacunaire, la hot-line fonctionne mal, certaines fonctionnalités du logiciel sont inadaptées...

Comment s'étonner alors si le progiciel est sous-exploité avec la résurgence de méthodes manuelles pirates en parallèle ?

Citons d'autres exemples, on demande aux opérateurs de porter des casques pour des raisons de sécurité, mais cela les gêne pour entendre le bruit de leur machine et pour détecter les anomalies. On leur demande de ranger leurs palmers dans des étuis afin qu'ils ne se dégradent pas, mais il n'y a pas assez de place sur le poste de travail...

En cas d'opposition, il n'y a pas forcément mauvaise volonté. Dans beaucoup de cas, si on en analyse finement les causes, on s'aperçoit qu'il y a des raisons matérielles concrètes.

On peut certes les ignorer et faire la sourde oreille, mais ce n'est plus alors une démarche qualité car, l'objectif de toute entreprise est, au contraire, d'établir un mode de fonctionnement aussi consensuel et propice à la qualité que possible.

### **3.1.2- La conduite au changement**

Afin que les entreprises puissent faire face à la résistance au changement, qui est la raison principale d'échec du changement organisationnel, et dans le but de réduire ces résistances, l'une des meilleures pratiques pour se faire est la conduite du changement, à travers la mise en œuvre des méthodes, d'outils ou des moyens. Dans la présente section, nous mettrons en évidence la définition de la conduite du changement ainsi que les leviers de la conduite du changement.

#### **3.1.2.1- Qu'est-ce qu'une conduite du changement?**

La conduite du changement est appelée accompagnement du changement. Elle vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme pilotage de l'innovation.

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

Selon **AUTISSIER et MOUTOT** : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée ». <sup>41</sup>

Selon les mêmes auteurs, « la conduite du changement est à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation » <sup>42</sup> .

D'après **Gilles TENAU**, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible. <sup>43</sup>

### 3.1.2.2- Leviers de la conduite du changement

D'après **AUTISSIER et MOUTOT**, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication et l'information, la participation et la formation, pour mettre en œuvre le changement dans les organisations.

#### A. L'information et la communication:

Les individus sont aujourd'hui saturés d'informations. Mais ce sont rarement les informations dont ils ont besoin, de plus ces dernières sont souvent perdues au milieu du flux général : comment être sûr de tomber sur le renseignement ad-hoc au sein d'un tableau submergé par les notes diverses, parmi les dizaines de mails reçus chaque jour ou dans les multiples notes et consignes ?

On constate ainsi que le défaut de communication est la réclamation essentielle qui revient dans toutes les enquêtes auprès des salariés.

Mais le manque de communication crée le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet. Ce ne sera donc pas un luxe que de tenir de nombreuses réunions d'informations, de diffuser largement fiches et fascicules explicatifs, d'ouvrir un téléphone "vert" interne pour répondre aux questions, etc.

On constate en particulier que la communication la plus efficace est la communication "humaine" : quelques mots autour de la machine à café sont souvent plus efficaces qu'un mail sur l'Intranet, etc.

#### B. La participation des concernés par le changement:

Le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements.

Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois.

Une transformation doit donc être gérée minutieusement comme un projet en pensant à tout :

---

<sup>41</sup>AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ». Op.cit, P97.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> TENAU Gilles, « La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives », Paris : Ed. L'Harmattan, 2005.P.31.

## Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité

---

aménagement des locaux, mise en place des matériels et des matières; formations, assistance... doivent s'enchaîner comme une mécanique bien huilée.

La concertation avec les intéressés est essentielle : elle va permettre d'une part de peaufiner le détail de la nouvelle organisation en l'adaptant exactement (ou du moins aussi bien que possible) aux besoins, d'autre part d'impliquer dès le début les acteurs. Le fait de recueillir leurs suggestions renforcera considérablement la probabilité qu'ils adhèrent à l'évolution et acceptent les efforts associés.

Le souci du détail est important. C'est souvent pour des raisons de détail qu'un travail en principe aisé peut devenir terriblement rébarbatif : étagères mal placées, rangement des dossiers courants éloigné ou peu pratique, téléphone complexe et difficile à utiliser... Lors d'un changement, autant faire les choses bien.

S'il y a des limitations financières, il vaut mieux examiner les meilleures solutions avec les acteurs que leur imposer à la fin une pénurie qui sera une bonne raison pour faire rejeter en bloc toute l'opération.

### C. La formation :

Pour assurer une bonne communication, il est essentiel d'assurer aux salariés une formation qui leur permettra d'acquérir de nouvelles compétences. Elle est un facilitateur du changement organisationnel en permettant un savoir pour l'exécution des nouvelles tâches.

*Selon PRETTI<sup>44</sup>*: « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

*Pour AUTISSIER et MOUTOT<sup>45</sup>* : « la formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement...etc. ». Ils rajoutent que « ...la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. »

*GHEDDAB Nadia A et AWADI Sousour<sup>46</sup>* ont donné une définition de la formation comme étant : « l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle » .

La formation fournit des concepts, méthodes et outils pour accompagner concrètement les personnes directement touchées par le changement organisationnel afin d'en faciliter l'adoption et de s'en approprier. Elle offre des moyens qui permettent aux participants de changer leur attitude dans le but de transformer en réalité la vision de changement de l'organisation. Elle permet au personnel touché par le changement de mieux s'adapter et de s'en

---

<sup>44</sup> J.M, PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

<sup>45</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », Op.cit., P132

<sup>46</sup>GHEDDAB, Nadia, AWADI, Sourour, « les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines », ED : Université Virtuelle de TUNIS, 2008.P.44-45 Support de cours disponible sur [http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les\\_fonctions\\_pratiques\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_Ressources\\_Humaines.pdf](http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf)

## **Chapitre III La résistance au changement et la démarche qualité**

---

approprié en contribuant à réduire son niveau d'anxiété et les résistances par rapport au changement.

### **Conclusion :**

La peur du changement est surtout née du manque de soin apporté à la conduite des changements. Il est alors naturel que le salarié concerné, pour lequel le changement apporte un bouleversement d'habitudes et souvent un effort supplémentaire, il se rebiffe et résiste.

Les solutions ne sont pas toujours simples, mais elles résident dans la prise en compte sérieuse des difficultés associées pour le personnel et donc dans des démarches participatives de terrain, en accompagnant l'évolution jusqu'au bon fonctionnement régulier. C'est complètement l'esprit de la démarche qualité.

Toutefois, pour être soutenu par la Direction et éviter de se battre seul contre tous, il faut veiller à bien se situer dans la stratégie de celle-ci et travailler en partenariat avec elle, quitte à accepter des compromis avec les contraintes financières ou autres.

# *Chapitre IV*

*Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité  
Bejaia (Alcost)*

### **Introduction**

Dans le présent et dernier chapitre, nous aborderons le cadre pratique que nous avons réparti en trois sections.

La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil, la deuxième porte sur la présentation globale du système d'organisation de l'unité, quant à la troisième, elle concernera la présentation et l'analyse des résultats.

L'entreprise ALCOST/Bejaia est parmi l'une des unités qui ont optées pour la mise en place d'un système de management de la qualité ainsi que la qualité de ses produits.

A cet égard, comme chaque unité, cette dernière est visée par le développement de ses produits en essayant de reconquérir le marché, actuellement, face à des défis de concurrence et le développement des besoins des consommateurs.

### **4.1 Présentation et analyse des résultats :**

#### **4.1.1- Présentation de l'entreprise ALCOST/Bejaia**

Au cours de cette section, nous allons présenter l'entreprise ALCOST/Bejaia sous ses différents volets, ainsi que la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser notre enquête de terrain.

##### **4.1.1.1- Historique de l'entreprise ALCOST/Bejaia**

L'origine de l'entreprise C C B (Complexe Costume de Bejaia), remonte à avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles), l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industries Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industries Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-

## **Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)**

---

IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

Le siège social d'Alcost est situé à Bejaia route des Aurès.

### **A. Superficie**

L'entreprise ALCOST/Bejaia occupe une superficie totale de 33 831 M<sup>2</sup> dont 12 935 M<sup>2</sup> couvertes réparties comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>
- Bureau social : 867 m<sup>2</sup>
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m<sup>2</sup>
- Création : 560 m<sup>2</sup>
- Commercial : 305 m<sup>2</sup>
- Bloc bureaux : 380 m<sup>2</sup>
- Hangar entretien : maintenance : 306 m<sup>2</sup>

### **B. Implantation**

L'Entreprise ALCOST est implantée au centre ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare du chemin de fer.

### **C. Missions**

Les missions essentielles de l'entreprise sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### **D. L'activité de l'entreprise :**

L'entreprise ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Tableau N° 02 :** Les produits de l'entreprise ALCOST/Bejaia.

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Pyjama
Vestes	Tailleur femmes	Robe
Pantalon	Jupe	Articles de sport
Anorak	Ensemble	Tissus et accessoires
Parka	Tenue professionnelle	Fournitures et accessoires
Imperméable	Chemiserie	Articles divers
Manteau	Bonneterie	
Caban	Linge de maison	

**Source : Entreprise Alcost/Bejaia 2020**

Les produits de l'entreprise ALCOST/Bejaia sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femmes, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

### **E. Capacités installées**

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 716 agents.

L'usine est composée de trois (04) ateliers et d'un service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;

- Atelier Vêtements professionnels 03.

### F. Capacité de stockage

L'entreprise dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m<sup>2</sup> dont :

2 400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis ; 1 440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13 841 m<sup>2</sup>.

### G. Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

Coupeuses ;

Scies circulaires ;

Thermo colleuses.

- **Atelier de piquage :**

Machines plates une et deux aiguilles ;

Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

Machines passe poileuses ;

Machines surjetteuses ;

Machines boutonnères et pose boutons ;

Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage :**

Glaçage ;

Bâtissage ;

Pressage.

### H. Effectifs

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

L'entreprise emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis come suit :

- Cadres : 49.
- Maîtrise : 88.
- Exécution : 579.

### I. Chiffre d'affaires

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 169 MDA en 2015 à 1 456 MDA en 2019, soit 879 MDA fin d'exercice 2020.

La production estimée pour l'exercice 2020 est de 1 879 147 000 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à 144 270 000 DA fin décembre 2020.

**Tableau N° 3 :** Le chiffre d'affaire de l'entreprise Alcost/Bejaia selon les dernières années :

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 169	1 386	1 466	1 659	1 456	879
Production	1 170	1 395	1 467	1 773	1 532	1 031

Source : Alcost 2021. Unité : MDA

L'exercice 2020 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'entreprise.

#### 4.1.1.2- Domaine d'activité de l'entreprise ALCOST/Bejaia :

Dans l'entreprise Alcost ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

##### a) Les activités principales:

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

L'entreprise ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

### - **Vêtements spécifiques :**

Ils constituent **94 %** de l'ensemble des commandes de l'entreprise. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle, cependant, cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale, de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

### - **Vêtements villes :**

Ils constituent **06 %** de l'ensemble des commandes de l'entreprise, ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

### **b) Les activités secondaires :**

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et au kilogramme.
- Importation d'articles d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'articles d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquineries.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.

- Des unités de confection.

### 4.1.2- Système d'Organisation de l'entreprise ALCOST/Bejaia

L'entreprise Alcost est organisée de la façon suivante:

#### 4.1.2.1- Attribution des services de l'entreprise

##### A- La direction de l'entreprise

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structures mises en place. Voir (**annexe 1**) de l'organigramme.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative :**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.

- **Une activité de prise de décision :**

Le Directeur de l'entreprise dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

##### I-1 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'entreprise :

Elles regroupent les structures :

- Audit et contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre.
- Hygiène et sécurité.

➤ **La fonction Audit et contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mises en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'entreprise.

➤ **La fonction Hygiène et Sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'entreprise.

### **I-2 Les Structures Opérationnelles :**

#### **1- Département Technique :**

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre services (Création, temps et méthode, qualité et service programmation).

**2- Département Maintenance :** Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. La aussi, des standards de maintenance sont respectés.

#### **3- Département Fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

#### **4- Département Administration Générale :**

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'entreprise.

Ce département englobe deux services : Gestion du personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

#### **5- Département Finance et Comptabilité :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale.
- Service comptabilité analytique.
- Service Finance et Budget.

#### **6- Département Commercial :**

## **Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)**

---

Il est organisé en trois services

### **Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

### **Service approvisionnement :**

Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

### **Service gestion des stocks :**

Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matières premières et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture.

### **7- Structure Informatique :**

La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'entreprise. Elle évalue et installe le matériel et les logiciels.

Elle se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance) et ;
- Service développement informatique (développement réseau, internet) : Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

### **B- Historique du Système de Management de la Qualité au niveau de l'entreprise ALCOST/Bejaia :**

➤ La direction Générale d'ALCOST de l'époque a pris la décision d'intégrer un SMQ sans référence de la norme ISO 9001 VS 2008. L'entreprise a fait appel à un organisme externe pour faire un diagnostic global qui a touché l'ensemble des structures. Ce diagnostic a pour objectif :

- Dévaluer la capacité des processuels à atteindre les objectives qualités.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

- Les points forts et les insuffisances pour optimiser une démarche qualité en vue de la certification,...L'opération du diagnostic consiste à réaliser des entretiens avec la personne concerné, ainsi que par observation et consultation des documents dans les services concernés.

- En finalité, l'entreprise présente des capacités à adopter et l'intégration d'un SMQ.

➤ L'entreprise a fait appel ensuite à un organisme accompagnateur pour la mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001 vs 2008. A l'issue du diagnostic, un plan d'action qualité est élaboré comme suit :

- Formation, action.
- Assistance, conseil et accompagnement.
- Formation d'auditeurs qualité interne.
- Audit qualité interne N°01.
- Assistance à la mise en œuvre de la revue de direction.
- Audit interne N°02
- Dossier technique de certification.

➤ L'entreprise a fait appel à un organisme certificateur qui a été sélectionné après une consultation, et les étapes ont été programmées ainsi :

- audit de certification phase 01.
- audit de certification phase 02.
- audit surveillance 1ère année.
- audit surveillance 2ème année.

Certification de l'entreprise en date du 12\_11\_2014 jusqu'au 11\_11\_2017

Au moment où l'entreprise devrait faire appel à l'organisme certificateur pour renouveler le certificat, l'entreprise traverse des changements statutaires, ce qui a engendré l'arrêt du SMQ.

### **C- Exigences de la mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ALCOST/Bejaia :**

#### **1) Exigences générales :**

ALCOST a déterminé et formalisé l'ensemble des processus nécessaires à son système de management de la qualité.

Elle en a précisé les séquences et les interactions et planifié ces processus de manière à atteindre les objectifs fixés.

Les ressources nécessaires au fonctionnement des processus sont déterminées et fournies.

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

Les résultats des processus sont évalués et analysés, et des actions nécessaires pour obtenir des résultats et l'amélioration continue sont entrepris en tant que besoin.

Elle en a décidé sur l'externalisation du processus analyse et contrôle des échantillons de matières premières, confié à un laboratoire spécialisé.

La maîtrise de ce processus est assurée par la procédure contrôle PR et le mode opératoire

Exceptionnellement, et dans le cas des plans de charge importants, l'entreprise fait appel aux autres entreprises du même métier, pour la réalisation à son compte, des produits semi finis, ou produit finis.

Ces produits sont contrôlés systématiquement à la réception, la maîtrise de leur qualité est assurée par la procédure PR.

### ➤ **Les processus de réalisation :**

Cette chaîne de processus qui représente le cœur du métier de l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière et commence par la détection des besoins du client jusqu'à sa satisfaction.

Il s'agit des processus suivants :

- Commercial/Vente (Revue des exigences),
- Etudes et Méthodes,
- Achats,
- Programmation (O/L),
- Fabrication,
- Contrôle Produit,

### ➤ **Les processus de supports :**

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Ces processus concernent :

- Gestion des Ressources Humaines.
- Gestion des stocks.
- Maintenance.
- Elaboration et suivi du budget.

### ➤ **Les processus de management :**

Ils permettent d'orienter et de contrôler le système de management de la qualité. Il s'agit des processus:

- Ecoute client/Marketing.
- Management de la qualité.

L'ensemble de ces processus: réalisation, soutien et management, sont décrits dans des fiches descriptives et les procédures référenciées. Leurs interactions et séquences sont représentées dans la cartographie (**annexes 4**).

### **2) Exigences relatives à la documentation :**

#### **➤ Généralités :**

La documentation du SMQ de l'entreprise est composée :

- De la présentation du guide manuel qualité,
- Du texte de la politique qualité et de l'objectif qualité,
- Des procédures documentées et des enregistrements exigés par la norme ISO 9001/2008.
- Autres documents (Procédures, FD, MO, IN, PL, SD et documents d'origine externe), y compris les enregistrements nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces des processus.

#### **➤ Manuel qualité :**

Les règles de gestion du MQ sont décrites plus loin.

#### **➤ Maîtrise des documents :**

La maîtrise des documents, autres que le MQ et les enregistrements, est assurée en conformité avec la procédure PR qui permet de garantir que seuls les documents approuvés et en vigueur sont disponibles sur les lieux d'utilisation.

#### **➤ Maîtrise des enregistrements :**

La maîtrise des enregistrements est assurée conformément à la procédure.

### **3) Responsabilité de la direction :**

#### **➤ Engagement de la direction :**

La direction générale de l'entreprise ALCOST s'engage à mettre en œuvre le SMQ et à améliorer en permanence son efficacité. Cet engagement est formalisé dans la déclaration de la politique qualité.

A travers le processus de management de la qualité, la direction générale s'assure de la mise en œuvre effective du SMQ.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

### ➤ **Ecoute clients :**

Afin d'accroître la satisfaction des clients, ALCOST a mis en place un processus pour déterminer les besoins et les attentes des clients.

Le processus vente permet de préciser les exigences du produit (exigences clients, réglementaires et autres) et de les prendre en charge de manière adéquate.

### ➤ **Politique qualité : (annexe 02)**

La Direction Générale a établi une politique qualité adaptée à la finalité de l'entreprise. Elle est revue de manière périodique et en cas de besoin, notamment en revue de direction.

### ➤ **Planification :**

#### ✓ **Objectifs qualité : ( annexe 03)**

La mise en œuvre de la politique qualité est traduite par des objectifs qualités de l'entreprise.

Ils sont établis annuellement et suivis périodiquement par des indicateurs qualité IM, Ces objectifs sont déclinés au niveau des processus afin d'en suivre efficacement le fonctionnement.

#### ✓ **Planification du SMQ :**

La planification du SMQ est réalisée notamment à travers une configuration appropriée des processus qui détermine clairement la séquence des activités, les ressources nécessaires à mettre en œuvre, les responsables concernés ainsi que les objectifs à atteindre.

Lorsqu'il est nécessaire d'apporter des modifications, le RMQ s'assure que celles-ci n'affectent pas la cohérence du SMQ.

### ➤ **Responsabilité autorité-communication :**

#### **a/ Responsabilité et autorité :**

Les responsabilités et autorités des personnels de l'entreprise sont formalisées à travers :

-L'organigramme de l'entreprise.

-Les fiches de poste.

-La fonction qualité (représentée selon **(annexe 05)**).

-Les missions des différents porteurs (RMQ, CPQ) sont décrites dans les décisions y afférentes.

## **Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)**

---

### **b/ Représentant de la Direction Générale :**

Le Président Directeur Général a désigné un représentant de la Direction Générale en qualité de Responsable Management de la Qualité (RMQ) avec responsabilité et autorité en particulier pour :

- Assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus.
- Lui rendre compte du fonctionnement du système de management qualité et de tout besoin d'amélioration.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée dans l'ensemble des structures de l'entreprise.

### **c/ Communication interne :**

La communication interne est effectuée en direction du personnel de l'entreprise pour s'assurer notamment :

- ✓ De la sensibilisation à l'importance de satisfaire les exigences des clients et les exigences réglementaires et légales.
- ✓ De la compréhension de la politique qualité.
- ✓ De l'efficacité du SMQ.

Divers moyens sont utilisés :

- L'affichage.
- Réunions périodiques (CPQ, Direction Générale).
- Contact direct et des écrits (notes internes).
- Réunions de sensibilisation.

Un questionnaire est distribué au personnel de l'entreprise, au moins une fois par année, pour mesurer l'efficacité de la communication interne.

Des actions sont entreprises en tant que besoin pour améliorer l'efficacité du processus de communication.

### **➤ Revue de direction :**

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

Au moins une fois par an, le CPQ tient une revue de Direction au cours de laquelle le SMQ est évalué.

L'objectif est de s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

- Les éléments d'entrée à examiner sont les suivants :
  - Les résultats des audits.
  - Les retours d'information des clients.
  - Le fonctionnement des processus et la conformité du produit.
  - L'état des actions préventives et correctives.
  - Les actions issues des RD précédentes.
  - Les changements pouvant affecter le SMQ.
  - Les recommandations d'amélioration.
- Les éléments de sortie de la revue de direction comprennent les décisions et actions relatives à :
  - L'amélioration de l'efficacité du SMQ et de ses processus.
  - L'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client.
  - Aux besoins en ressources.

La revue de direction est sanctionnée par un PV -IM- qui est conservé comme enregistrement.

### **4.1.3- Cas pratique**

#### **4.1.3.1- Les méthodes mises en œuvre**

Le stage pratique constitue une occasion d'acquérir un savoir, savoir-faire, ainsi que de l'assurance et un moyen de découvrir le monde du travail. C'était notre cas, surtout avec le choix du thème qui a été une occasion et une expérience. Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de recherche ; nous devrions procéder à une étude de terrain.

Pour cela nous avons choisi, dans la collecte des données, l'usage d'un questionnaire. En effet, le processus d'élaboration du questionnaire est un moment crucial de notre recherche. Il a été développé sur la base de la partie théorique présentée dans le premier et deuxième

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

chapitre et de la question de départ qui a été le fil conducteur, lors de la formulation des questions. Celui-ci offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum des personnes en un temps court ;
- La possibilité d'obtention d'un maximum d'informations ;
- Facilité du traitement et d'exploitation des questionnaires distribués.

La distribution d'un questionnaire avait pour but la collecte d'un maximum d'informations liées à la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise ALCOST/ Bejaia ainsi que les éventuelles résistances des acteurs.

### **Remarque :**

Notre analyse sera basée sur un échantillon de 20 personnes, car sur la trentaine (30) distribuée, nous n'avons récupéré qu'une vingtaine (20). Cette situation est due au fait de la situation sanitaire liée à la pandémie (COVID-19) dont les conditions nous ont empêchées de procéder à une distribution de grande échelle.

### **4.1.3.2- Présentation et analyse des résultats**

Cette partie est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats qui seront présentés sous forme d'un ensemble de réponses et de tableaux simples.

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, nous avons jugé utile de préciser que notre étude tente de répondre à une problématique de recherche qui porte sur la démarche qualité au sein de l'entreprise ALCOST/ Bejaia : freins et leviers.

Cette section sera consacrée pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche qui sont, à titre de rappel les suivantes :

- La démarche qualité permet à l'entreprise de renvoyer envers ses clients et partenaires une bonne image d'elle-même qui se caractérise par la confiance envers ses produits.
- Le SMQ certifié à la norme iso 9001 Vs 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

- L'incertitude et la peur de l'inconnu poussent souvent les salariés à résister à la mise en place d'une démarche qualité et donc du changement induit.
- La réussite d'un projet de mise en œuvre d'une démarche qualité (changement) se base sur la détermination des différents leviers de conduite du projet mis en œuvre pour faire face à la résistance.

### 1- Le Questionnaire :

#### 1.1 Renseignements sur l'entreprise ALCOST

1.2- Date de création : 1974

1.3- Secteur d'activité : Textile

1.4- Adresse : Route des Aurès, Bp 107, Bejaia 06000-Algérie

- Tél : 034 18 71 63
- Fax : 034 18 70 96

1.5- E-mail : [dualcost@gmail.com](mailto:dualcost@gmail.com)

1.6- Opère sur un marché national

1.7- Nombre d'employés: plus de 500.

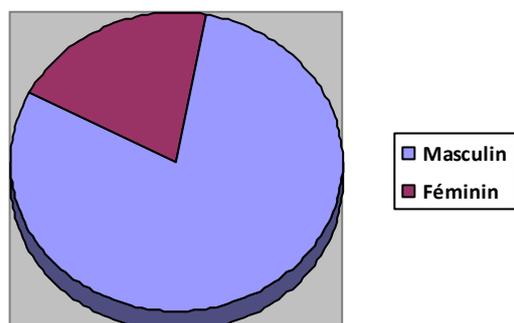
#### 1.2 Description du répondant

**Question N°1 : Répartition de la population d'étude selon le sexe :**

**Tableau N°4 :** Répartition de la population de l'étude selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage%
Féminin	4	20%
Masculin	16	80%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après le résultat de l'enquête.



**Figure N°4 :** Répartition de la population selon le sexe

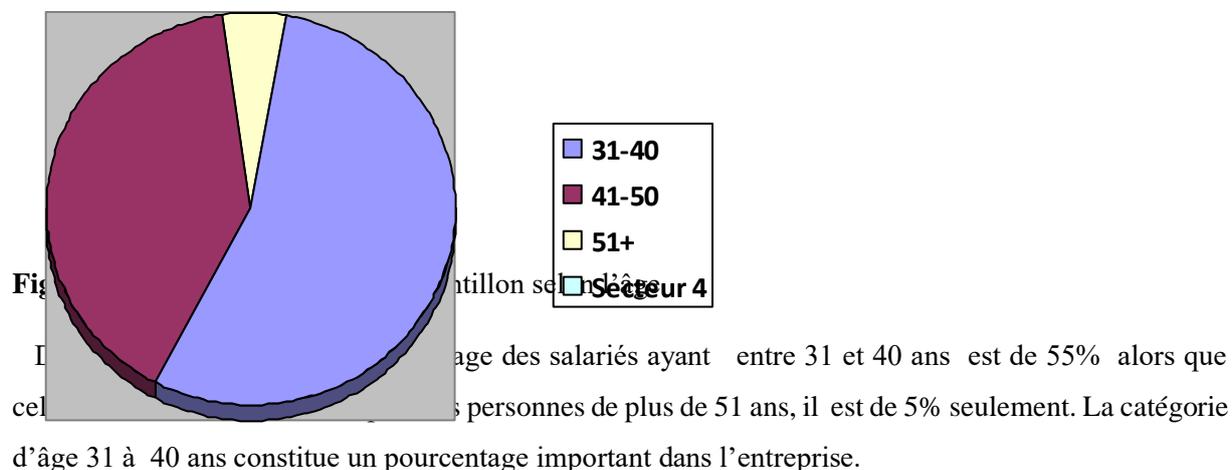
Les résultats de ce tableau nous montrent que le sexe féminin est nettement inférieur que le sexe masculin dans l'entreprise ALCOST/ Bejaia. L'explication que nous pouvons avancer est que le sexe féminin est orienté vers des postes administratifs plus que le sexe masculin à cause de la nature du travail exercé.

**Question N°2 :** La répartition de l'échantillon selon l'âge des salariés

**Tableau N°5 :** Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage%
18-30	0	0%
31-40	11	55%
41-50	8	40%
51+	1	5%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



Ces résultats expliquent que l'expérience professionnelle est importante pour ALCOST.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Question N°3 : Quel est le niveau d'étude des personnels ?**

**Tableau N°6 : Niveau d'étude**

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage%
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	5	25%
Universitaire	12	60%
Autre	3	15%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous même d'après le résultat de notre enquête



**Figure N°6 : Niveau d'étude des salariés**

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, le niveau scolaire du personnel est de 25 % pour le secondaire ; 60% pour le niveau universitaire qui représente la majorité des employés par rapport au nombre de répondant à notre questionnaire. Et 15% pour les autres niveaux.

De ces résultats, nous déduisons que la majorité du personnel correspondant à notre échantillon d'étude a un niveau élevé, vu la nécessité d'avoir un personnel qualifié et doté de connaissances et de compétence nécessaire pour le bon déroulement des activités de l'entreprise ALCOST.

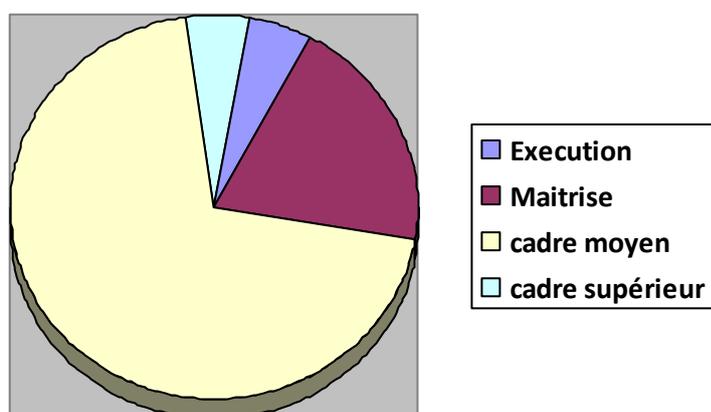
**Question N°4 : Leurs Catégories professionnelles ?**

**Tableau N°7 : Catégories professionnelles**

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Catégories professionnelles	Effectif	Pourcentage%
Exécution	1	5%
Maitrise	4	20%
Cadre moyen	14	70%
Cadre supérieur	1	5%
Total	20	100%

**Source** : établi par nous mêmes d'après le résultat de l'enquête



**Figure N°7** : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

Le tableau et la figure ci-dessus nous montre les pourcentages qui concernent les postes occupés. Ainsi, nous avons en premier, la catégorie des cadres moyens avec un taux de 70%, qui est relativement la plus importante car elle constitue le moteur du fonctionnement de cette entreprise. Elle est suivie par les cadres de maitrise avec 20%. Enfin, arrive en dernier, les catégories des cadres supérieurs et ceux de l'exécution un taux de 5%.

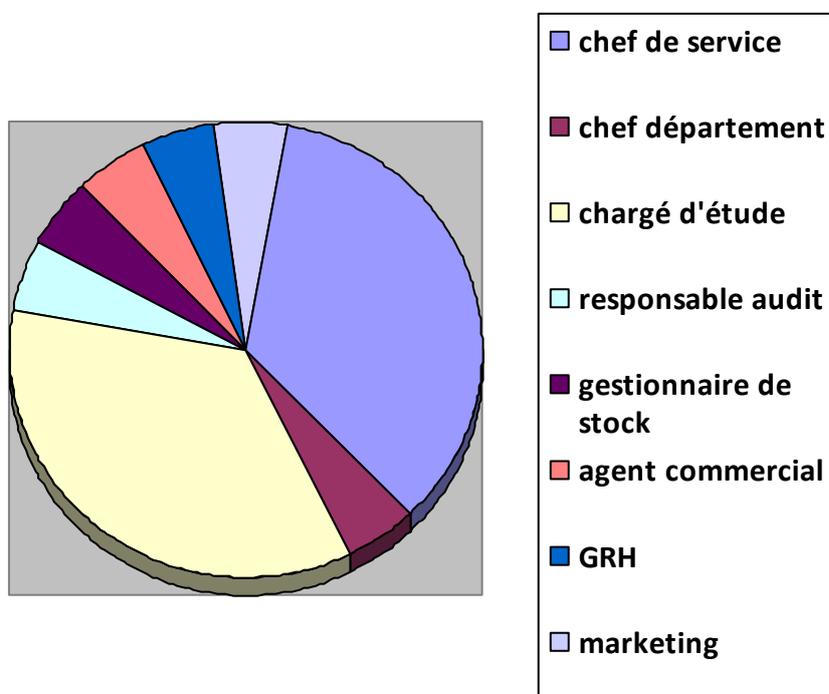
## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Question N°5 : fonctions actuelles des employés :**

**Tableau N°8 :** Fonction actuelle de l'échantillon

	effectifs	Pourcentage%
Chef de service	7	35%
Chef département	1	5%
Chargé d'étude	7	35%
Responsable audit	1	5%
Gestionnaire stock	1	5%
Agent commercial	1	5%
GRH	1	5%
Marketing	1	5%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après le résultat de l'enquête



**Figure N°8 :** Fonctions actuelles de l'échantillon

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Nous constatons, selon le tableau et le graphe susmentionnés plus haut que la majorité est constituée des chefs de services et des chargés d'études avec un taux de 35% pour chacune des deux catégories, ce qui représente 7 salariés pour chacune d'elle. Le reste, soit 05% est réparti sur le reste des fonctions, c'est-à-dire 01 élément pour chacune d'elle.

### Question N°6 : Selon l'ancienneté dans le poste :

Tableau N° 9 : Ancienneté dans le poste

Ancienneté dans le poste	Effectifs	Pourcentage%
-1 an	1	5%
1-5 ans	2	10%
5-10	10	50%
+10	7	35%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous mêmes d'après le résultat de notre enquête

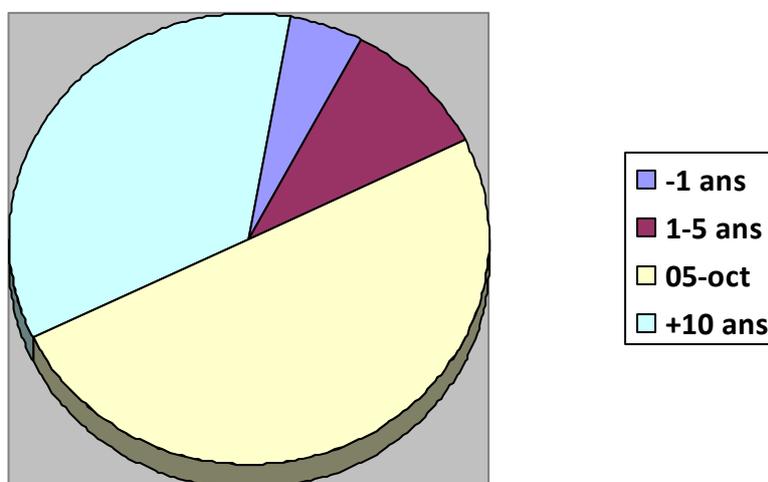


Figure N°9 : La répartition du personnel selon leur ancienneté au travail

Nous constatons, selon le tableau et le graphe ci-dessus que la majorité des questionnés ont plus de 5 ans d'ancienneté soit l'équivalent de 50% pour la catégorie de 5-10 ans et 35% pour la catégorie plus de 10 ans. Ceci se justifie par la stabilité des attitudes professionnelles par cette catégorie et leurs identifications en termes de loyauté pour cette entreprise.

### **1.3 Introduction de la qualité au sein de l'entreprise Alcost/Bejaia**

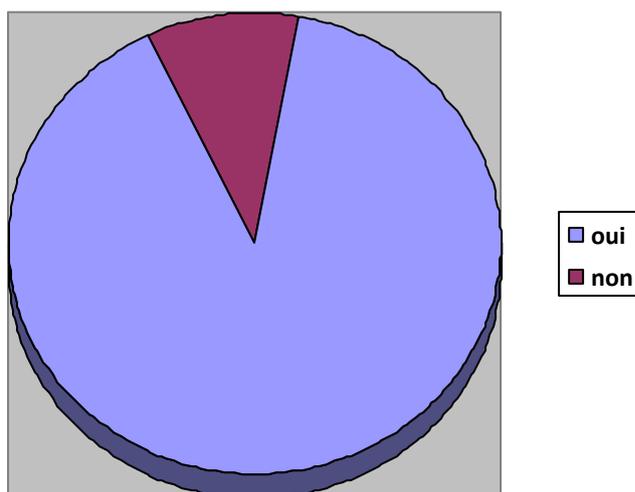
#### **1.3.1 Objectifs de la mise en œuvre**

**Question N°7 : Avez-vous entrepris une démarche qualité dans votre unité au cours des dernières années ?**

**Tableau N°10 :** Existence d'une démarche qualité au sein d'Alcost Bejaia

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après notre résultat de l'enquête.



**Figure N°10 :** Existence d'une démarche qualité au sein d'Alcost Bejaia

D'après le tableau et le graphe, nous remarquons que 90%, équivalent à 18 personnes questionnés, déclarent qu'effectivement qu'il y avait une démarche qualité au sein de l'entreprise au cours des dernière années et seulement 10%, soit 2 personnes, déclarent le contraire, parce qu'il s'agit de nouvelles recrues.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

### Question N° 8 : En quelle année avez-vous introduit cette démarche ?

La majorité des personnes interviewées à cette question ont répondu que c'est pendant l'année 2013. Et donc, l'entreprise ALCOST/Bejaia a introduit sa démarche lors de cette année.

### Question N° 9 : Quelle est la norme appliquée au sein de votre entreprise ?

Tableau N°11 : Norme appliquée

	Effectifs	Pourcentage%
9001Vs 2008	15	75%
9001 Vs 2015	5	25%
Total	20	100%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après notre enquête

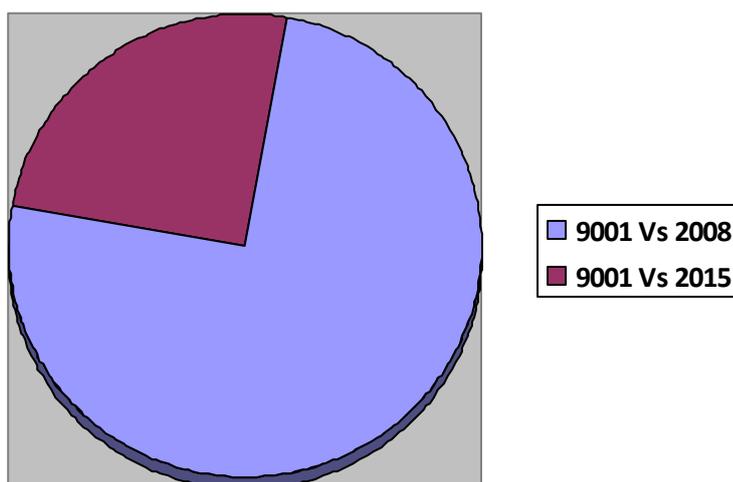


Figure N°11 : Norme appliquée

A la lecture du tableau et du graphe ci-dessus, nous remarquons que la majorité des répondants (15 salariés) soit 75% ont parlé de la norme ISO 9001 Vs 2008 et 05 personnes seulement soit 25% répondu par la norme ISO 9001 Vs 2015. De ses résultats, nous constatons que l'entreprise ALCOST/Bejaia a appliqué la norme iso 9001 Vs 2008, avec une certaine mise à jour par la suite.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Question N°10 : A quel niveau a-t-elle été amorcée ?

Tableau N°12 : Acteurs ayant été à l'origine de la mise en place de la norme

	Effectifs	Pourcentage%
Par la direction	18	90%
Par les cadres intermédiaires	2	10%
Par les employés de base	0	0
Total	20	100%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après notre enquête

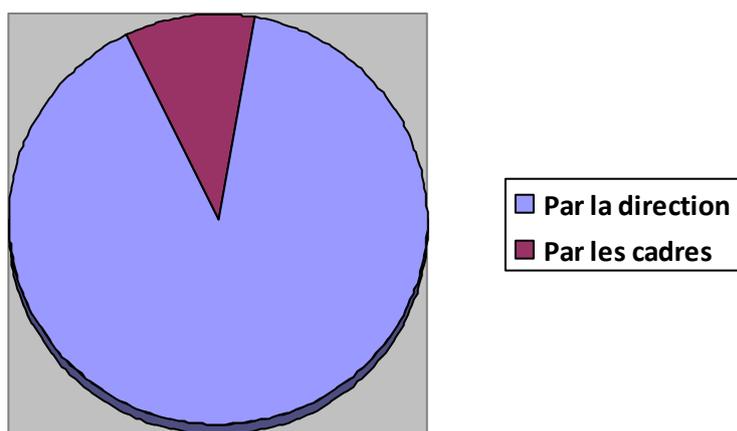


Figure N°12 : Acteurs ayant été à l'origine de la mise en place de la norme

Selon le tableau et le graphe ci-haut, pour 18 questionnés soit 90%, il s'agit de la direction qui était l'origine de l'idée, ont répondu par la direction et 10% soit de 2 personnes seulement ont répondu par les cadres intermédiaires. S'agissant d'autres strates des employés, nous n'avons engendré aucune réponse d'où la conclusion que c'est la direction qui prend toutes les décisions au sein d'ALCOST.

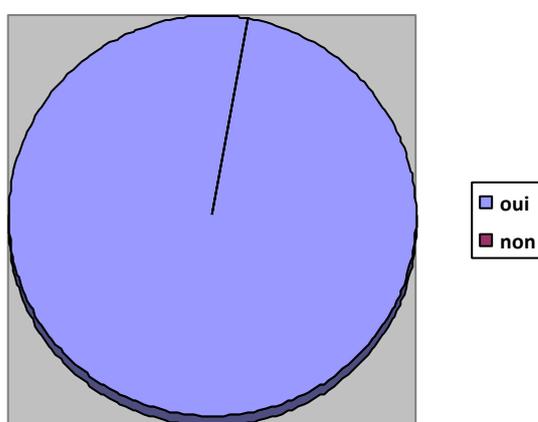
## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Question N°11 : Votre entreprise a-t-elle fait appel à l'aide de consultants ?**

**Tableau N°13 : Appel à l'expertise de consultants**

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	20	100%
Non	0	0
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après notre enquête



**Figure N°13 : Appel à l'expertise de consultants**

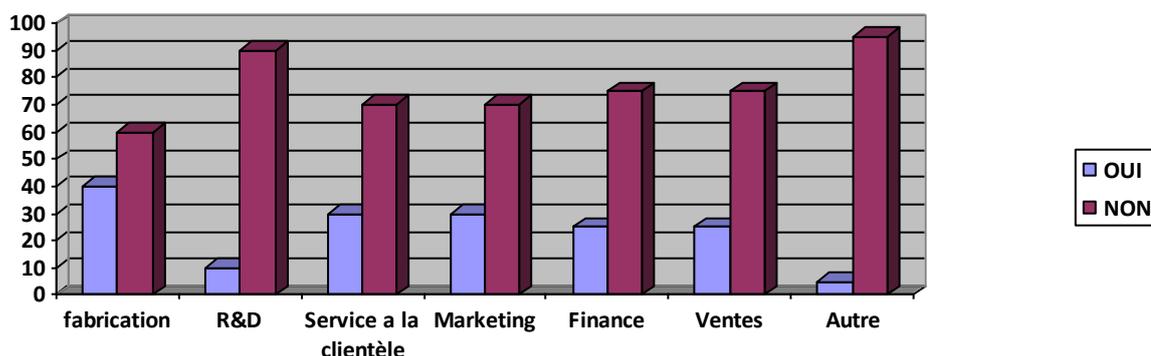
Lors de la mise en œuvre de la norme et dans le cadre des difficultés rencontrées, l'ensemble des questionnés ont affirmé le recours à l'expertise des consultants.

**Question N°12 : La démarche a-t-elle visé toutes les fonctions de l'entreprise ou certaines en particulier ?**

**Tableau N°14 : Fonctions visées par la démarche**

	Fabrication		R&D		Service à la clientèle		Marketing		Finance		Ventes		Autres	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	Non
Effectifs	8	12	2	18	6	14	6	14	5	15	5	15	1	19
Total effectifs	20		20		20		20		20		20		20	
Pourcentage%	40	60	10	90	30	70	30	70	25	75	25	75	5	95
Total %	100		100		100		100		100		100		100	

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)



**Source :** établi par nous-mêmes d'après notre résultat de l'enquête.

**Figure N°14 :** Fonctions visées par la démarche

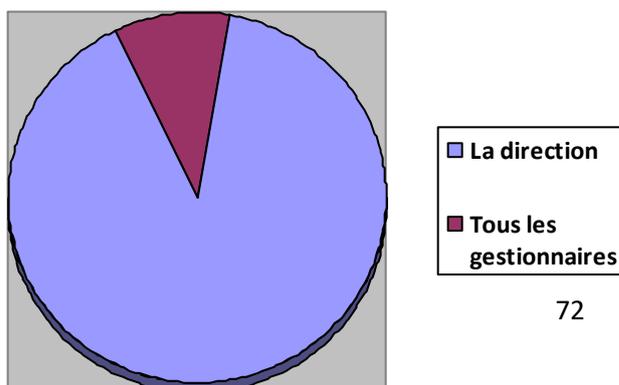
D'après les résultats de cette question, nous constatons que la démarche vise toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'unité Alcost Bejaia a mis en place un SMQ visant une démarche qualité dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

**Question N°13 :** Dans votre entreprise, qui est responsable de la qualité ?

**Tableau N°15 :** Responsable de la qualité

	Effectifs	Pourcentage%
La direction Générale	18	90%
Tous les gestionnaires	2	10%
Tous les employés	0	0
Autre	0	0
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête



## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Figure n°15 : Responsable de la qualité**

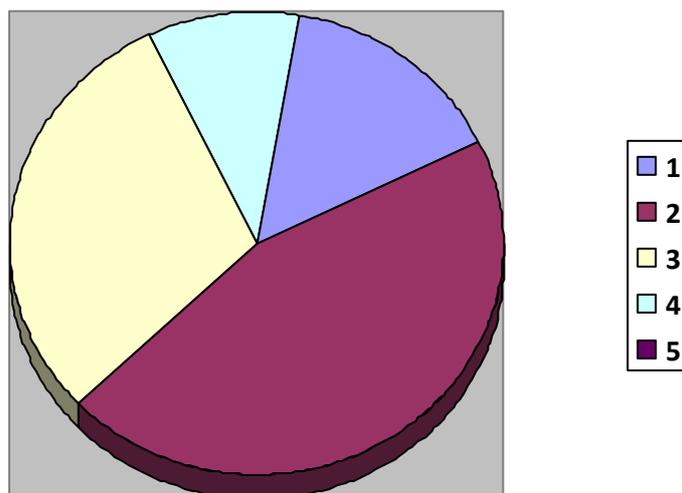
D'après le tableau et le graphe précédents, nous remarquons que 90% des personnes questionnées ont répondu que c'est la direction générale qui est responsable de la qualité, et seulement 10% ont répondu que ce sont les gestionnaires. Nous pouvons confirmer donc que la direction générale et tous les cadres du système de management de la qualité qui sont responsables de la conformité de la qualité dont le but est de répondre aux exigences des clients.

**Question N°14 : Par rapport à vos concurrents, l'ensemble de la qualité de vos produits et services est :**

**Tableau N°16 : Qualité des produits ALCOST par rapport à la concurrence**

		Effectifs	Pourcentage %
1	Nettement meilleur	3	15%
2	Meilleure	9	45%
3	Comparable	6	30%
4	Moins bonne	2	10%
5	Nettement moins Bonne	0	0
	Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête



**Figure N°16 : Qualité des produits Alcost par rapport à la concurrence**

A partir du tableau et du graphe ci-dessus, nous remarquons que 15% des personnes questionnées considèrent que la qualité des produits et services de l'unité par rapport aux concurrents est nettement

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

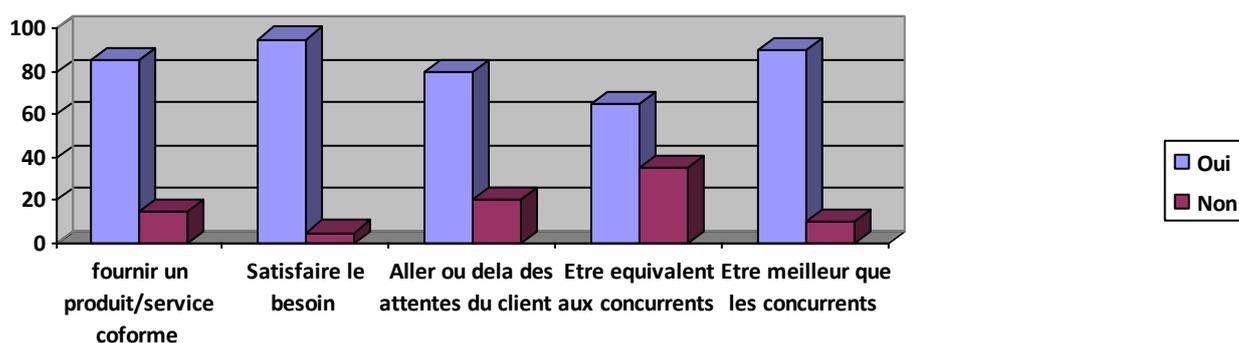
meilleur, 45% considèrent la qualité de leurs produits comme étant meilleure que ceux des concurrents, pour 30%, ils la considèrent comme étant comparable et pour 10%, ils l'a considèrent comme étant moins bonne. Ce qui nous laisse dire que la qualité des produits et services d'Alcost sont à la hauteur des produits concurrents. L'objectif principal de l'unité est de satisfaire les besoins exprimés et implicites de ses clients.

### Question N°15 : Cherchez-vous à ?

**Tableau N°17 : Objectifs de l'entreprise à travers la qualité de ses produits**

	Fournir un Produit/service Conforme		Satisfaire les Besoins du client		Aller au delà des attentes du client		Etre équivalent aux concurrents		Etre meilleure que les concurrents	
	oui	non	Oui	non	oui	Non	oui	non	oui	Non
Effectifs	17	3	19	1	16	4	13	7	18	2
Total	20		20		20		20		20	
Pourcentage %	85%	15%	95%	5%	80%	20%	65%	35%	90%	10%
Total %	100%		100%		100%		100%		100%	

**Source :** établi par nous-mêmes d'après notre résultat de l'enquête.



**Figure N°17 : Objectifs de l'entreprise à travers la qualité de ses produits**

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que tous les objectifs cités sont des objectifs que recherche toute entreprise en général. A cet égard, selon 85% des répondants l'entreprise cherche à fournir un produit et service conformes, 95% pour satisfaire les besoins du client, 80% pour aller au

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

delà des attentes des clients ; 65% pour être équivalent aux concurrents ; et enfin pour 90% des répondants être meilleure que les concurrents.

Nous constatons que l'entreprise canalise ses efforts à la fois sur le client et sur la concurrence. En effet, elle réalise des études et des démarches qualités pour comprendre le système de management de la qualité selon la norme iso 9001 Vs 2008.

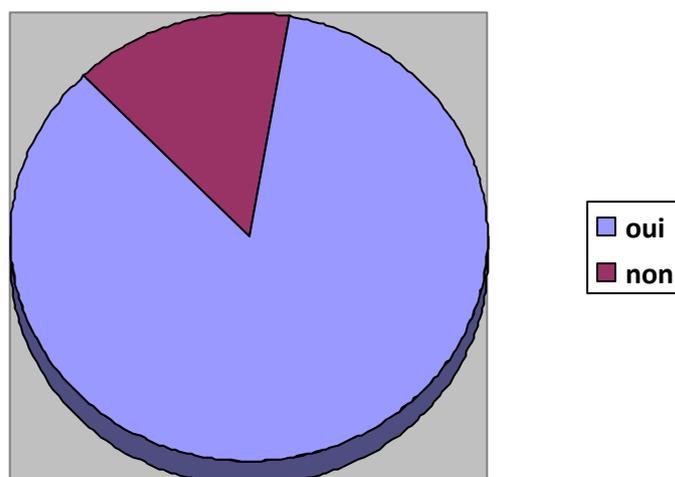
### 1.3.2 Mise en œuvre proprement dite

**Question N°16 : Y' a-t-il eu une réflexion sur la mise en place d'une norme qualité dans votre entreprise ?**

**Tableau N°18 :** Réflexion sur la mise en place d'une norme qualité au sein de l'entreprise ALCOST.

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	17	85%
Non	3	15%
total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après notre résultat de l'enquête.



**Figure N°18 :** Réflexion sur la mise en place d'une norme qualité au sein de l'entreprise ALCOST

D'après le tableau et la figure précédente, on constate que la majorité des répondants, soit ce 85%, ont été affirmatifs quant à l'existence d'une réflexion sur la mise en place d'une norme qualité. Une preuve de la mise en place, au sein de l'entreprise, d'une norme qualité.

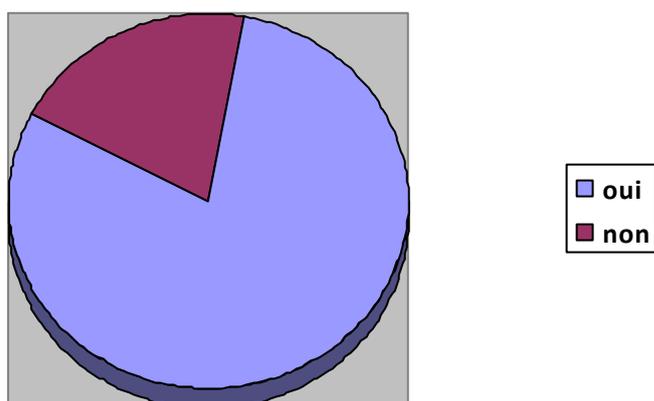
**Question N°17 : Les employés ont-ils été consultés au moment de la mise en place de cette norme et donc de ses changements organisationnels ?**

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Tableau N°19 :** Consultation des employés quant à la mise en place de la norme qualité

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°19 :** Consultation des employés quant à la mise en place de la norme qualité

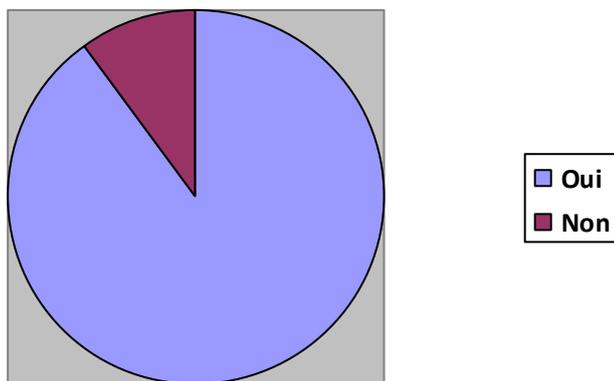
La plupart des salariés, soit 80%, ont répondu par l'affirmative. Une preuve que les responsables de l'entreprise ont consulté les employés lors de la mise en place de la norme et donc de ces changements organisationnels.

**Question N°18 :** Avez-vous entreprise une période de sensibilisation (information, communication, formation, participation) sur la qualité auprès des employés ?

**Tableau N° 20 :** Sensibilisation des acteurs sur la mise en place de la norme qualité

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



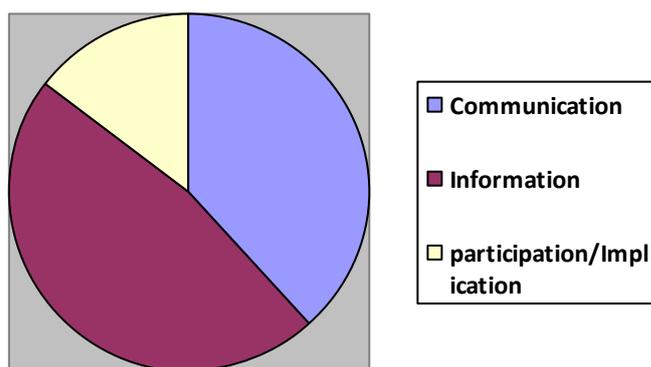
**Figure N°20 :** Sensibilisation des acteurs sur la mise en place de la norme qualité

La majorité écrasante des salariés, soit 90%, ont répondu par l'affirmative. Des actions d'information-communication, de formation et de participation ont été organisées à l'égard des salariés.

**Tableau N°21 :** Répartition des répondants par OUI sur les actions de sensibilisation mises en place

	Effectifs	Pourcentage%
Communication	13	72,22%
Information	16	88,88
Participation- Formation	5	27,77

**Source :** établi par nous-mêmes d'après le résultat de l'enquête



**Figure N°21 :** Répartition des répondants par OUI sur les actions de sensibilisation mises en place

La lecture des réponses liées au tableau et graphe ci-dessus, nous montrent que 90% des personnes interrogées ont déclaré qu'ils ont connu une période de sensibilisation et que seulement 10% ont répondu par non.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Nous distinguons par là que les employés de l'entreprise ALCOST/ Bejaia sont passés par une période de sensibilisation (information, communication, formation, participation).

Ainsi donc, nous remarquons que 72,22% des personnes questionnées ont répondu par la communication, 88,88% ont répondu par l'information et que 27,77% ont répondu par la participation et la formation. Ainsi donc, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre de tout nouveau projet nécessite la sensibilisation et la mobilisation des acteurs.

Pareillement, la sensibilisation est de mise lors la mise en place d'un système de management de la qualité car le plus important est de s'appuyer sur des ressources compétentes et mobilisées.

### Question N°19 : Quel mode de communication est utilisé dans l'entreprise ?

Tableau N°22 : Mode de communication utilisé

		Effectifs	Pourcentage%
1	Manuel ou document	15	75%
2	Réunion d'information	14	70%
3	Instruction verbales	7	35%
4	Echanges informels	1	5%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

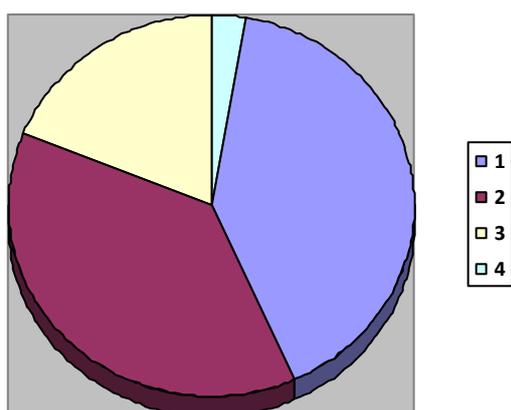


Figure N° 22 : Mode de communication utilisé

D'après le tableau et la figure ci-dessous, nous constatons que pour 75% des personnes interrogées ont répondu que l'entreprise utilise le manuel ou document comme moyen de communication, 70% ont répondu que la direction organise des réunions d'information, 35% des personnes par l'usage

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

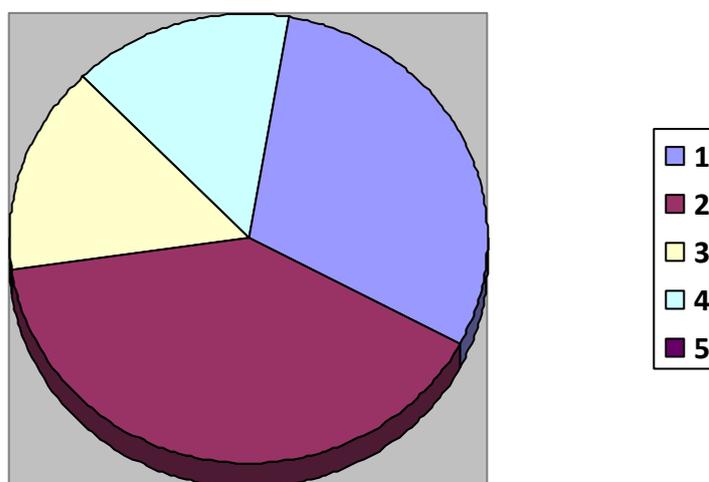
d'instructions verbales et enfin 5% par échange informels. Néanmoins, nous constatons que les deux moyens les plus utilisés sont à la fois le manuel et l'organisation de réunion d'information.

**Question N°20 : L'ensemble du personnel est impliqué en ce qui concerne la qualité:**

**Tableau N°23 :** Implication des salariés dans la qualité

		Effectifs	Pourcentage%
1	Activement	6	30%
2	passablement	8	40%
3	Plus ou moins	3	15%
4	Très peu	3	15%
5	Pas du tout	0	0
	Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°23 :** Implication des salariés dans la qualité.

Selon le tableau et le graphe précédents, l'ensemble du personnel est impliqué en ce qui concerne la qualité. En effet, 30% sont impliqués activement, 40% passablement ; 15% par plus ou moins et 15% par très peu. Ainsi donc, nous pouvons constater que les salariés sont tous impliqués dans la gestion de la qualité, mais à de différents degrés.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

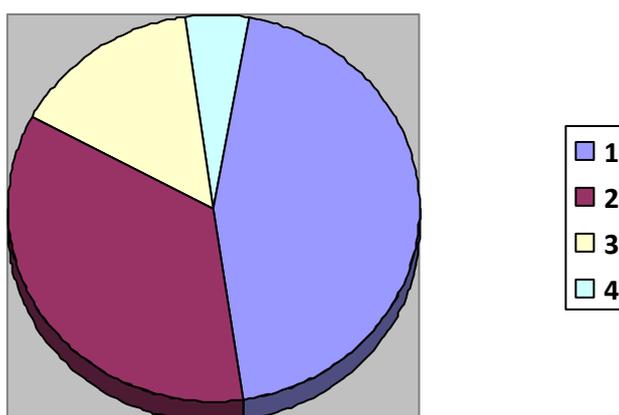
### 1.3.3 La normalisation et le travail

**Question N°21 : L'utilisation de la nouvelle norme vous aide-t-elle dans l'exercice de votre travail ?**

**Tableau N°24 : Utilisation de la nouvelle norme**

		effectifs	Pourcentage%
1	Oui tout à fait	9	45%
2	Oui plutôt	7	35%
3	Non, assez peu	3	15%
4	Non, pas du tout	1	5%
	Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N° 24 :** Utilisation de la nouvelle norme

Selon le tableau et graphe ci-dessus, nous constatons que 09 personnes interrogées, soit 45%, déclarent que cette nouvelle norme les aide dans le cadre de leur travail et ce en répondant par (oui, tout à fait), 07 personnes ont répondu par (oui, plutôt) ce qui représente 35% de l'effectif, 03 répondants (soit un taux de 15%) par (non, assez peu) et 01 personne (soit 05%) déclare que l'utilisation de la norme elle n'aide pas du tout. Nous déduisons que le SMQ rend le travail plus structuré et organisé et que la norme facilite leurs tâches de la majorité des salariés de l'entreprise ALCOST.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Question N°22 : L'utilisation de cette nouvelle norme a-t-elle modifié vos habitudes de travail ?

Tableau n°25 : Impact de la nouvelle norme sur le travail des salariés

		Effectifs	Pourcentage%
1	Oui, tout à fait	10	50%
2	Oui plutôt	8	40%
3	Non assez peu	2	10%
4	Non pas du Tout	0	0
	Total	20	100%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

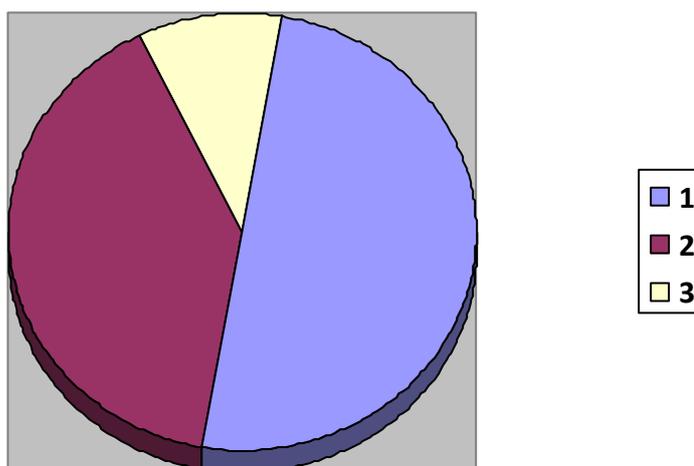


Figure N°25 : Impact de la nouvelle norme sur le travail des salariés

La lecture du tableau et de la figure ci-dessus nous permettent de constater que 50% des répondants (10 salariés) ont répondu par oui, tout à fait, la nouvelle norme du SMQ modifie leurs habitudes de travail, pour 08 questionnés, soit 40%, ont répondu par non assez peu, par contre seulement 02 personnes (soit 10%) ont répondu par non. Nous pouvons affirmer donc que la nouvelle norme du SMQ change les habitudes des employés positivement et ce pour une meilleur performance de l'entreprise.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Question N°23 : Avez-vous des difficultés à vous adapter à cette nouvelle forme de travail ?

Tableau N°26 : Difficultés d'adaptation à la nouvelle forme de travail

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	3	15%
Non	17	85%
Total	20	100%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

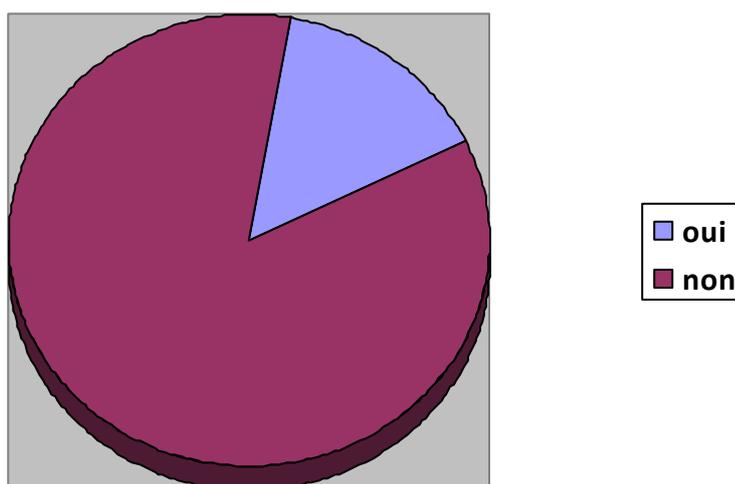


Figure N°26 : Difficultés d'adaptation à la nouvelle forme de travail

D'après le tableau et le graphe présentés ci-dessus, nous remarquons que 85% répondants, soit 17 individus, ont déclaré qu'ils n'ont pas rencontré de difficultés durant la mise en place du SMQ, et que 15% des interrogés (soit 03 personnes) ont déclaré avoir rencontré des difficultés lors de la mise en place du SMQ.

Nous devons signaler qu'il est tout à fait logique que toute démarche de la mise en place d'un nouveau projet (SMQ) rencontre des difficultés, soit par manque d'implication et de motivation des acteurs ou par manque d'engagement de la direction, et ça peut aussi être par le manque de culture de la qualité au sein de l'entreprise.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

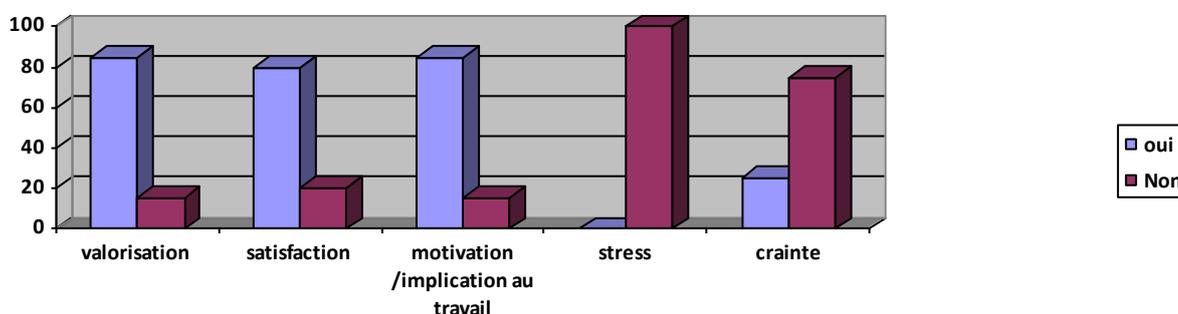
### 1.3.4 Attitudes et craintes liées au changement

**Question N°24 : Les changements induits par la nouvelle norme ont provoqué chez vous un sentiment de:**

**Tableau N°27 : Sentiment envers le changement induit par la nouvelle norme**

	valorisation		satisfaction		Motivation/ Implication au Travail		stress		crainte	
	oui	non	oui	non	oui	Non	oui	non	oui	non
Effectifs	17	3	16	4	17	3	0	20	5	15
Total	20		20		20		20		20	
Pourcentage%	85%	15%	80%	20%	85	15%	0	100%	25%	75%
Total%	100%		100%		100%		100%		100%	

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N° 27 : Sentiment envers le changement induit par la nouvelle norme**

Nous remarquons qu'à la lecture du tableau et du graphe ci-dessus, 85% des personnes interrogées se sentent entièrement valorisées par les changements induits par la nouvelle norme et que 80% sont satisfaites et 75% n'ont aucune crainte vis à vis des changements. Nous faisons ressortir également qu'un taux de 25% craignent ces changements, cela s'explique par le fait que toute personne peut avoir peur d'un futur incertain. C'est pour cela qu'il y a des résistances au changement au sein des organisations qu'elles soient administratives ou industrielles.

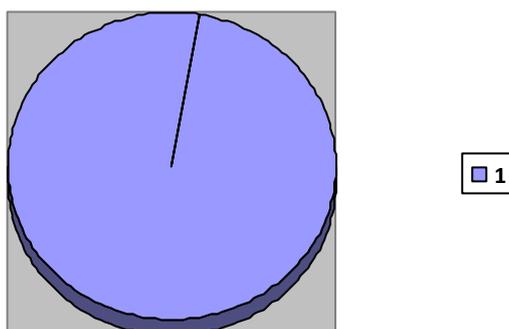
## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Question N°25 : Qu'est-ce qui motive votre crainte ?**

**Tableau N°28 : la motivation des craintes des employés**

		Effectifs	Pourcentages%
1	Crainte de l'inconnu	5	100%
2	Des enjeux de Pouvoir	0	0
3	Pertes des avantages	0	0
4	Préférences de la Stabilité	0	0
5	Plus de contrôle	0	0
6	Dépendance à La technologie	0	0
7	Sans raison valable	0	0
8	Autres	0	0
	Total	5	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°28 :** La motivation des craintes des employés

Selon le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que les 5 personnes ayant soulevé un sentiment de crainte ( voir question 24) l'on fait par rapport à leur crainte de l'avenir, quitter une zone calme pour se retrouver dans une autre plus turbulente et plus risquée quant à leur avenir dans cette entreprise car, ne pouvant plus maitriser leur nouvelle tâche due à cette nouvelle norme.

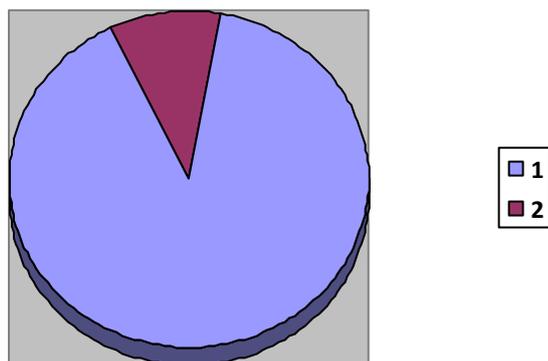
## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Question N°26 : quelle est votre attitude face au changement induit par la normalisation ?

Tableau N°29 : Attitude des employés face au changement induit par la normalisation

		Effectifs	Pourcentage%
1	Favorable	18	90%
2	Hostile	2	10%
3	Neutre	0	0
	Total	20	100%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°29** : Attitude des employés face au changement induit par la normalisation

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus, selon les personnes interrogés 90% ont répondu qu'ils peuvent résister au changement induit par la normalisation, par contre 10% dit qu'ils devient hostile, on constate d'après ces résultats que le personnels favorise et encourage l'innovation et le développement du produit.

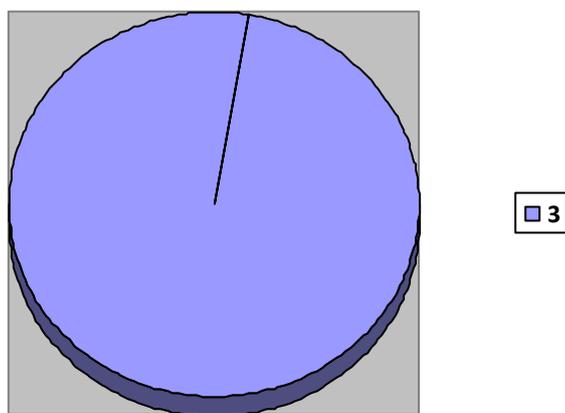
## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Question N°27 : Si vous avez résisté, avec quelles formes de résistances ?**

**Tableau N° 30 : Les formes de résistances**

		Effectifs	Pourcentage%
1	Grève	0	0
2	absentéisme	0	0
3	Délais longs pour Effectuer les changements	2	100%
4	Baisse de rendement	0	0
5	Autres	0	0
	Total	2	100

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°30 : Les formes de résistances**

D'après ce tableau et cette figure, nous remarquons que les deux personnes ayant formulé une forme de résistance (voir question 26), l'on fait en baissant leur cadence de travail et ce pour ralentir le changement induit par la normalisation.

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Question N°28 : Quelle était la réaction de la direction de l'entreprise face à cette résistance ?

Tableau N° 31 : La réaction de la direction a propos de cette résistance

		Effectifs	Pourcentage%
1	communication	13	65%
2	Négociation	5	25%
3	Décision radicale	2	10%
4	Autres	0	0
	Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

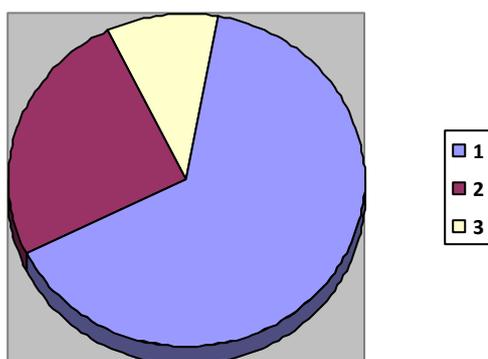


Figure n° 31 : La réaction de la direction a propos de cette résistance

Nous constatons, d'après le tableau ci-dessus que la majorité des répondants avec un taux de 65% ce qui représente 13 salariés réagis par la communication, 5 salariés réagis par la négociation, qui représente un pourcentage de 25%, et 10% réagis par la décision radicale.

D'après les résultats, ALCOST utilise la communication comme moyen avec son personnel.

### 1.3.5 Pilotage de la démarche qualité du changement

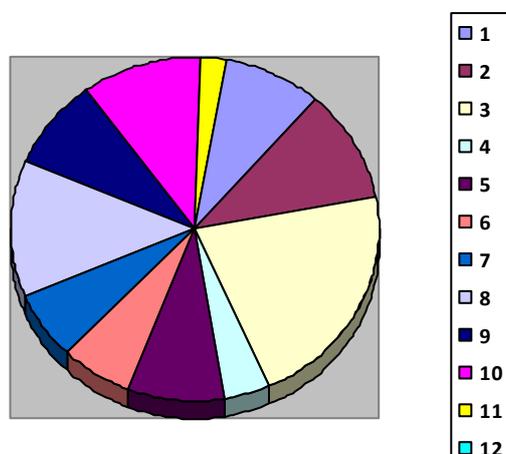
Question N°29 : Prière d'identifier les difficultés (freins) rencontrées lors de la mise en place de votre démarche qualité :

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

**Tableau N°32 :** Freins rencontrés lors de la mise en place de la démarche qualité

		Effectifs	Pourcentage%
1	La bureaucratisation	4	20%
2	La manque de sensibilisation	5	25%
3	Le passage à l'action	10	50%
4	Rejet de la nouvelle Structure	2	10%
5	Difficultés d'intégration	4	20%
6	Objectifs conflictuels	3	15%
7	Passer de la parole aux actes	3	15%
8	Manque de communication Entre niveau hiérarchique	6	30%
9	Perception négative de Certains employés	4	20%
10	Manque de formation	5	25%
11	Résistance au changement	1	5%
12	Autres	0	0

**Source :** établi par nous même d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°32 :** Freins rencontrés lors de la mise en place de la démarche qualité

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

Nous constatons d'après les résultats des personnes interviewées que pour 50 % des répondants le plus grand frein est lié au passage à l'action, pour 30% il est lié à un manque de communication hiérarchique et pour 25% il est lié au manque de formation.

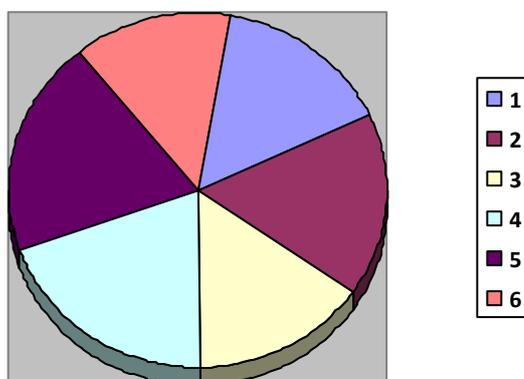
En effet, l'entreprise ALCOST/Bejaia a rencontré des difficultés lors de la mise en place de sa démarche qualité. Ces difficultés sont liées donc aux facteurs énumérés qui sont souvent une source de réticence et donc de blocage.

**Question N°30 : Prière d'identifier les facteurs (leviers) pouvant affecter positivement le déroulement de la démarche:**

**Tableau N°33 : Leviers à mettre action**

		Effectifs	Pourcentage%
1	Le désir d'être écouté et de Participer des employer	10	50%
2	Collaboration des éléments clés Dans l'organisation	11	55%
3	Engagement sincère de la direction Générale	10	50%
4	Une bonne communication à tous les niveaux hiérarchiques	13	65%
5	Une formation efficace	13	65%
6	Implication de l'ensemble des Employés	9	45%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après le résultat de l'enquête



**Figure N°33 : Leviers à mettre action**

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

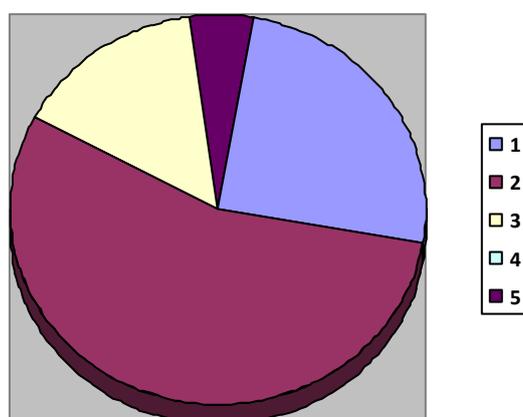
Tenant compte du tableau et du graphe, nous constatons que la majorité des répondants soit un taux de 65%, considèrent que les facteurs (leviers) pouvant affecter positivement le déroulement de la démarche qualité est la mise en place d'un plan de communication à tous les niveaux hiérarchiques ainsi qu'une formation efficace, pour 55% il y a lieu de mettre en exergue la collaboration des éléments clés dans l'organisation. Comme nous venons de le constater, sans omettre les autres, les leviers de communication et de formation sont les plus signalés.

**Question N°31 : Au niveau de la dynamique de la démarche qualité dans votre entreprise, cela s'est déroulée :**

**Tableau N°34 : Dynamique de la démarche qualité**

		Effectifs	Pourcentage%
1	Sans aucun problème	5	25%
2	De légers problèmes, mais rien d'insurmontable	11	55%
3	Certains problèmes rencontrés difficiles à Contourner	3	15%
4	Un des grands défis de l'entreprise, beaucoup de problèmes non résolus	0	0
5	Un vrai cauchemar	1	5%
	Total	20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°34 : Dynamique de la démarche qualité**

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que 25% déclarent que la démarche qualité n'est confrontée à aucun obstacle et suit son cours le plus normalement. Pour 55% des répondants, il

## Chapitre IV Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

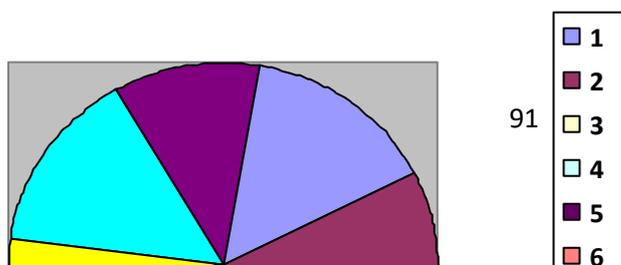
existe de légers problèmes mais rien d'insurmontable, et pour 15%, excitent certains problèmes et enfin, pour les 05% restants, ils considèrent ceci comme un cauchemar. Ainsi donc, nous constatons que l'entreprise a vécu certains légers problèmes qu'elle a pu résoudre facilement parce que l'unité a une équipe qualifiée pour développer et améliorer un SMQ.

**Question N°32 : Depuis le début de la démarche, avez-vous perçu des changements au niveau de :**

**Tableau N°35 : Changements perçus**

		Effectifs	Pourcentage%
1	Qualité des produits	8	40%
2	Qualité du service	14	70%
3	Gestion approvisionnements	6	30%
4	Productivité	1	5%
5	Coûts	0	0
6	Relativement avec les fournisseurs	3	15%
7	Satisfaction des clients	5	25%
8	Parts de marché	0	0
9	Profits	0	0
10	Appropriation du Changement par les Employés	1	5%
11	Attitudes négatives des Employés	2	10%
12	Communication Organisationnelle	8	40%
13	Engagement de la DG	6	30%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°35 :** Changements perçus

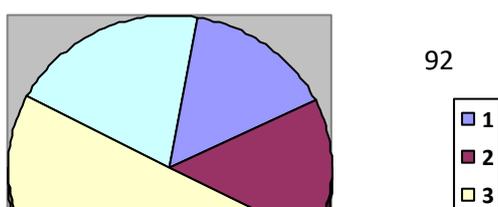
Nous constatons à la lecture du tableau et du graphe ci-dessus que 70% des questionnés déclarent que dès le début de la démarche, ils ont perçu des changements au niveau de la qualité du service, et pour 40% dans la qualité des produits. Il y a lieu de constater donc que depuis la mise en place de la démarche qualité au sein de l'entreprise, le changement est perçu sur la qualité du service rendu et sur les produits.

**Question N°33 :** Globalement, comment les résultats du projet rencontrent-ils les attentes ou les objectifs fixés au début de la démarche ?

**Tableau N°36 :** Satisfaction liée aux attentes et objectifs fixés lors de la mise en œuvre de la démarche qualité.

		Effectifs	Pourcentage%
1	Complètement insatisfait	3	15%
2	Satisfaction partielle	3	15%
3	Satisfait	10	50%
4	Légèrement au dessus des attentes	4	20%
5	Bien au-delà des attentes	0	0
Total		20	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête



**Figure N°36 :** Satisfaction liée aux attentes et objectifs fixés lors de la mise en œuvre de la démarche qualité.

D'après le résultat du tableau ci-dessus nous remarquons que la moitié des répondants sont satisfait à propos des résultats du projet, et 20% ont répondu par légèrement au-dessus des attentes, satisfaction partielle 15% qui ont répondu, aussi 15% ont répondu qu'ils ne sont pas satisfaits.

Cela est expliqué que la mise en place d'une démarche qualité prend en considération les attentes du personnel et le but principal de l'entreprise et de réaliser les objectifs fixés.

### **Synthèse des résultats :**

Selon les informations collectées, le traitement et l'analyse des données du questionnaire, nous pouvons enfin répondre à la problématique de départ par la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises.

- Tout d'abord, la première hypothèse selon laquelle la démarche qualité permet à l'entreprise de renvoyer, envers ses clients et partenaires, une bonne image d'elle-même qui se caractérise par la confiance envers ses produits.

On remarque d'après les résultats des réponses obtenues une entreprise certifiée peut facilement gagner la confiance de ses partenaires et avoir une bonne image au niveau interne et externe d'où la confirmation de cette hypothèse.

- Concernant la deuxième hypothèse : le SMQ certifié à la norme ISO 9001 Vs 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients.

A partir des résultats obtenus, nous avons constaté que la satisfaction des clients et la réponse aux besoins du marché sont les principales raisons qui ont poussé l'entreprise ALCOST à mener une démarche de certification. Il est utile de constater que les questionnés ont mentionné que les clients représentent la partie intéressée par le SMQ et que l'un des objectifs de ce système est la satisfaction de ce dernier. Ceci nous permet d'avancer la confirmation de cette seconde hypothèse.

## Chapitre IV      Mise en place d'un SMQ au sein de l'unité Bejaia (Alcost)

---

- Pour la troisième hypothèse qui porte sur l'incertitude et la peur de l'inconnu qui poussent souvent les salariés à résister à la mise en place d'une démarche qualité et donc du changement induit. A cet égard, selon les résultats de l'enquête, le grand obstacle de ces derniers est le changement lui-même, c'est à dire que certains acteurs ont peur des lendemains incertains. D'ailleurs environ 25% des répondants ont résisté par différentes manières. Nous confirmons donc cette hypothèse.

- Pour la quatrième et dernière hypothèse : la réussite d'un projet de mise en œuvre d'une démarche qualité (changement) se base sur la détermination des différents leviers de conduite du projet mis en œuvre pour faire face à la résistance.

Nous avons constaté, selon les résultats du questionnaire, que l'entreprise Alcost utilise essentiellement deux (02) leviers qui sont à la fois la communication et la formation, chose ayant permis la réussite de son projet de changement, par ricochet le projet de sa démarche qualité. Cette dernière hypothèse est donc amplement confirmée.

### **Conclusion**

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté essentiellement donc les résultats obtenus lors de notre enquête de terrain. Ces derniers nous ont permis de répondre incontestablement à notre question principale de recherche ainsi qu'à la confirmation des hypothèses émises.

## *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer.

Dans cette conception du changement, la finalité étant celle d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Les organisations utilisent le système de management de la qualité pour répondre aux exigences des clients par la qualité ; toutes les fonctions de l'entreprise devraient y participer et prendre leur responsabilité dans l'amélioration de la qualité.

La norme ISO 9001 ne spécifie pas des exigences relatives aux produits, mais elle spécifie les exigences qui s'appliquent à des organisations de tous secteurs industriels, commercial ou de prestation de services.

La norme ISO 9001 est la référence internationale pour le management de la qualité, elle repose sur deux principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces deux principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance.

Notre étude s'est portée sur la thématique de la démarche qualité au sein de l'entreprise ALCOST/Bejaia, que nous avons appuyé par une série de revues de littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum la réalité du terrain en nous rapprochant de l'entreprise ALCOST en vue de répondre à notre problématique, de confirmer ou infirmer nos hypothèses à l'aide de questionnaires distribués sur place.

Pour ce faire, nous avons procédé dans les trois premiers chapitres théoriques, à la construction d'un cadre théorique d'analyse, où nous avons développé la démarche qualité qui est considérée comme un changement dans l'entreprise. Le tout sanctionné par un stage pratique pour constater de visu l'état de la mise en place de la norme utilisée ISO 9001 Vs 2008 au sein de l'entreprise ALCOST/Bejaia.

Par ailleurs, comme tout nouveau projet, celui-ci est susceptible d'engendrer des résistances de la part de quelques acteurs. Alors, nous avons essayé d'expliquer que les résistances ne sont pas que des facteurs négatifs lors des démarches qualité, mais aussi des indicateurs précieux des points négatifs à améliorer. Pour faire face à la résistance, les dirigeants doivent conduire correctement le changement en faisant appel à différentes techniques de management et intégrer la dynamique du changement dans leur culture pour pouvoir limiter les échecs des projets de changement.

Bien que ces résistances se soient manifestées sous des formes passives et latentes, elles ont constitué et constituent toujours un facteur de blocage important dans la mise en œuvre des outils et dans l'atteinte des objectifs fixés.

## Conclusion générale

---

Cette partie nous a permis d'établir un cadre théorique et conceptuel de notre problématique de recherche, et le quatrième chapitre a été construit étant la partie exploratoire de ce travail.

En effet, après avoir collecté, par les différentes techniques de recherche, les informations relatives à notre travail sur le terrain et à notre sujet, nous avons effectué une analyse et un traitement des résultats du questionnaire que nous avons élaboré et en fonction de la question principale qui a guidée notre travail et les hypothèses qui ont été formulées.

A cet égard, nous avons abordé les changements introduits (mise en œuvre d'une démarche qualité) dans l'entreprise ALCOST initiés par la direction de l'entreprise sans l'implication de l'ensemble des employés. Le mode de pilotage adopté est un mode mécanique qui se concentre seulement sur l'aspect technique et structurel du changement. Durant le processus de mise en œuvre, le facteur humain n'a pas été pris en charge, ce qui s'est traduit par l'absence de mesures d'accompagnement pour faire accepter ces changements et assurer ainsi son adhésion.

Les résultats du questionnaire distribué nous a permis de constater qu'appliquer une démarche qualité est une opportunité et non s une contrainte, car l'entreprise est un groupe en constante amélioration et en perpétuelle adaptation à son environnement.

Au final, nous pouvons affirmer la réussite de mise en œuvre de la démarche qualité selon la norme iso 9001 Vs 2008 par l'entreprise ALCOST/Bejaia malgré les contraintes rencontrées.

## *Bibliographie*

# Bibliographie

---

## Ouvrages

- AFNOR. , (2003). Système de management et audit.- Paris: Ed. Afnor.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, (2005). « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ». Ed : DONUD.
- AUTTISIER David [et al] (2010). Conduite du changement : concepts clés. Paris, ED. DUNOD.
- BAREIL Céline (2004). Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions transcontinentales.
- BAREIL ET SAVOIE (1999). Modèles complémentaires de résistance au changement. Paris: Ecole Universitaire de management, Lille.
- BELANGER Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In: La dimension humaine des organisations. Sous la Dir. de COTE Nicole.-Montréal: éd. Gaëtan Morin.
- BAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal: Stratégies pour l'entreprise.
- GUILHON A et WEILL M, (1995). « Démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique », la 5ème conférence internationale de management stratégique.
- ROESSLNG F., SEIGEL S, (2015). Management stratégique et management de la qualité : les apports de la version 2015 des normes NF en iso 9001, AFNOR.
- COLLERETTE, P., Delisle G., et Perron R. (1997). Le changement organisationnel : théorique et pratique, Saibte-foy, presses de l'Université du Québec :Ed, Parie
- CROSBY P.B, (1986) « La qualité sans larmes ». Paris: Éd Economica.
- FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2ème édition, Rennes : Ed. EHESP.

## Bibliographie

---

- FORMAN Bernard (2001), « De la manuelle qualité au manuel management » édition afnor, paris.
- GYTAN Doyer, « La certification ISO 9001 », édition organisation, Paris.
- HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997). Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental.
- JAM BART CLAUDE, (2001). « assurance qualité » édition économiques.
- J.M, PERETTI, (1998). « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- NF EN iso 9000 : 2005 , « système de management de la qualité – principe essentiels et vocabulaire » AFNOR, France
- OUARET Abdelhamid (2002). Comment assurer la performance de l'entreprise algériennes en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 ».- Alger: éd. ENAP.
- SEVERINO Fernand, (2010). Diminuer la non – qualité en entreprise.- Paris: Ed. Afnor.
- SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D, (1997). « 4 révolutions du management par la qualité totale », édition Dunod, paris.
- TENAU Gilles, (2005) « La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives », Paris : Ed. L'Harmattan.

### Articles de revues

- BAREIL Céline et SAVOIE André (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel.- In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33.
- EMERY F. TRIST E (1965) ., « Casual texture of organizational environments », Humains Relations, vol.18.
- GIARD V, (2003). « la normalisation technique », revue Française de gestion, n°147.
- LEWIN K (1947), « Frontiers in group dynamics », Human Relations, Vol1, n°2.

## Bibliographie

---

- MESSEGHEM Karim septembre, (2001). « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3.
- SUTTER Eric (1998), « La Démarche qualité en bibliothèque : Question-Réponses », in dossier « la démarche qualité », bulletin des bibliothèques de France, 43 N°1.

### Thèses et Mémoires

- BELKASSEM Zerfa, « La Compétitivité des entreprises algériennes ; approche par la normalisation et le management qualité une étude comparative », Université d'Oran, Mémoire de magister, septembre, 2014.

### Documents en ligne

- AUBRY K, 25/02/2011, Courbe du changement et de résistance au changement, (document consulté le 25/01/19), disponible sur: <https://kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>
- AUTISSIER D, 2012, Enjeux et méthode de la conduite du changement (document consulté le 10/06/2021), disponible sur [http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3\\_Autissier\\_seminaire\\_CDC\\_2012.pdf](http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf)
- [Association française de la normalisation WWW.afnor.org](http://www.afnor.org), consulté le 28 juin 2021.
- Dictionnaire Larousse, site internet : [WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612](http://www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612).(consulté le 10 juin 2021).
- GHEDDAB, Nadia, AWADI, Sourour, « les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines », ED : Université Virtuelle de TUNIS, 2008.P.44-45 Support de cours disponible sur [http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les\\_fonctions\\_pratiques\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_Ressources\\_Humaines.pdf](http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf)
- GRANGER R, 30/06/2019, Comprendre la courbe du deuil pour gérer efficacement le changement (document consulté le 09/06/21), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>
- <https://bechirbenhmida.wordpress.com/2014/10/30/iso-9001-phases-et-etapes-de-la-mise-en-oeuvre-dunsmq/> (7/04 à 15h30)

## **Bibliographie**

---

- MASSIN B, 09/2014, Résistance au changement et risques psychosociaux (document consulté le 05/01/19), disponible sur <http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2014/09/Module-6-Conduite-Changement-v5.pdf>

### **Normes internationales**

- ISO 9001 VESION 2008
- ISO 26000
- ISO 9000 VERSION 2000

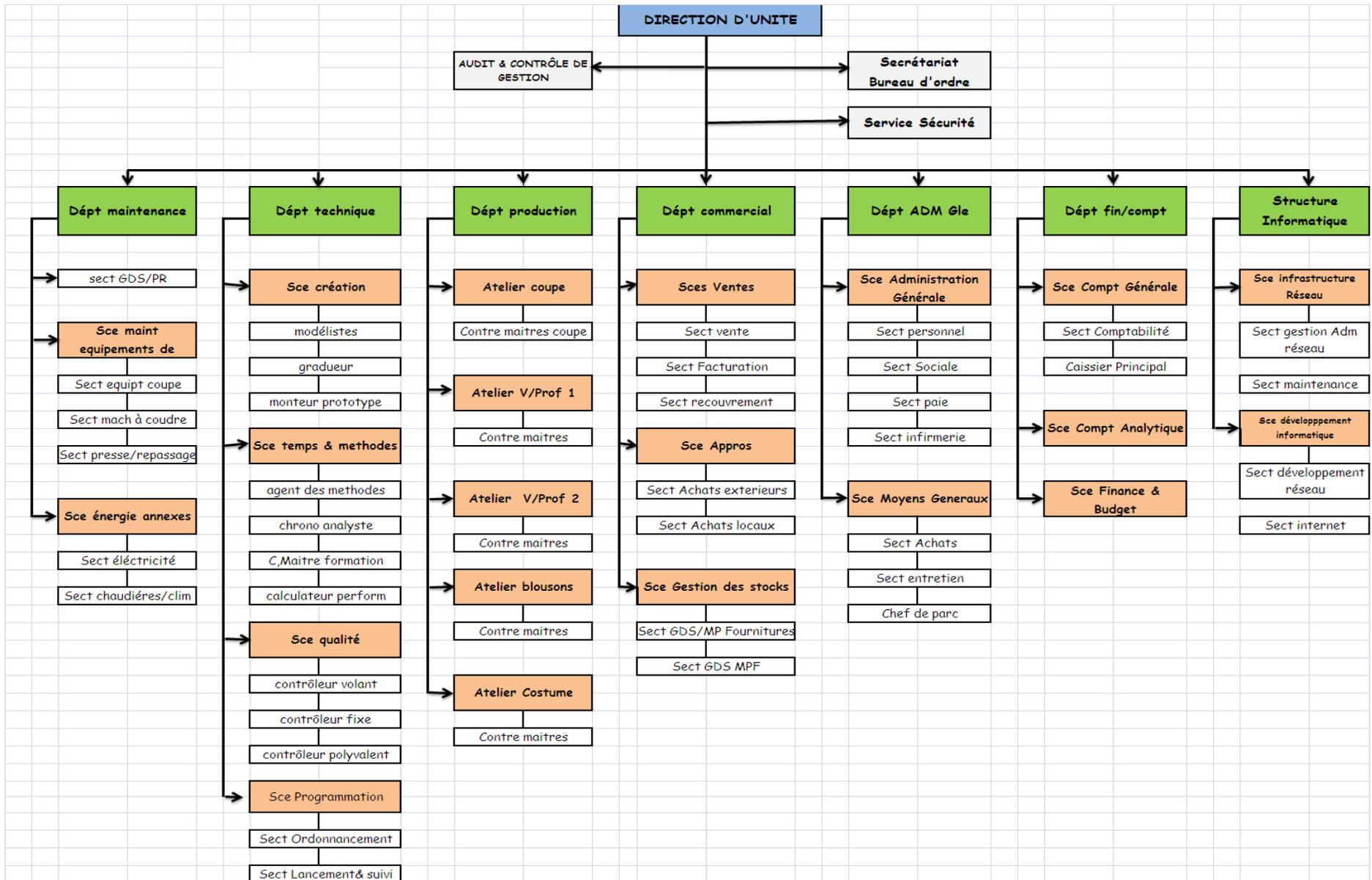
### **Documents internes à l'entreprise Alcost**

- Documents internes de l'unité Bejaia/Alcost

# *Annexes*

# Annexes

## Annexe : Organigramme de l'entreprise ALCOST/ Bejaia Actualisé ( annexe 1)



الشركة الجزائرية للبيئلة

# Alcost

Algérienne du Costume  
SPA au capital de 213 800 000 DA  
RC N°: 99B 0183061 00/06 NIF 0999 06018306113 MF 099806010943527 N° Art: 0601 3901 011  
Siège Social : Route des Aurès BP 107 (06000) Bejaia - Algérie  
Tel : (213) 034 22 50 72 Fax : (213) 034 20 18 28 E-mail : commalcost@yahoo.fr



### Politique Qualité de l'Entreprise

Dans un contexte économique concurrentiel de plus en plus rude, induit par la mondialisation, particulièrement dans le domaine des textiles et habillement, et face à une clientèle de plus en plus exigeante ;

Notre entreprise s'inscrit dans une démarche de développement permanent par la mise en place d'un système de management de la qualité, conformément à la **norme ISO 9001 Version 2008**, visant la satisfaction de ses exigences et des exigences légales et réglementaires.

Pour ce faire, notre politique qualité se traduit à travers les axes et orientations suivants :

- ☞ Ecouter et anticiper les besoins et attentes de nos clients ;
- ☞ Prendre en charge efficacement leurs réclamations ;
- ☞ Assurer et améliorer les compétences du personnel ;
- ☞ Veiller à l'efficacité du processus de communication interne ;
- ☞ Entretien et moderniser les équipements de production et installations ;
- ☞ Diversifier nos produits et améliorer constamment la qualité fournie ;
- ☞ Améliorer en permanence les techniques de gestion de production ;
- ☞ Diversifier les sources d'approvisionnement ;

A cet effet, je nomme **Mr Bakouri Abdelaziz** en tant que Responsable Management Qualité, investi de toutes les missions lui permettant de mettre en œuvre, entretenir et améliorer en permanence l'efficacité de ce système.

En conséquence, je m'engage résolument à mettre à disposition tous les moyens nécessaires pour la concrétisation de cette démarche de progrès, porteuse de bénéfices pour tous les acteurs que sont les clients et les autres parties intéressées.

Enfin, je demande à tout le personnel que cet engagement soit l'engagement de tous.

Fait à Bejaia, le 13 Mai 2013

**Le Président Directeur Général**



# Annexes

## Annexe 3

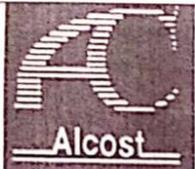
Annexe 3

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 3
	Révision : 02		Date :
	<b>IM 08.01</b>	<b>Objectifs Qualité Annuels et Indicateur de Mesure Année 2017</b>	

Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
Marketing Ecoute client	PR 01	1) Satisfaire les besoins des clients	1) Taux de satisfaction client après enquête.	≥ 70 %	Annuelle
		2) Améliorer le taux de participation à l'enquête de satisfaction clients.	2) taux retour clients.	≥ 60 %	Annuelle
Commercial Vente	PR 02	1) Réaliser le chiffre d'affaires mensuel	1) Taux de réalisation du chiffre d'affaires.	100 %	Mensuelle
		2) Réduire le taux de retard de livraison	2) Taux du retard de livraison	70 %	Trimestrielle
Etudes et Méthodes	PR 03	1) Etudier et concevoir de nouveaux modèles.	1) Nombre de nouveaux modèles réalisés.	02	Annuelle
		2) Réduire les temps alloués de fabrication.	2) Taux de réduction des temps alloués de fabrication	01 %	Annuelle
Achats	PR 04	1) Respecter les délais d'achats	1) Taux de respect des délais d'achats	100 %	Trimestrielle
		2) Diversifier les sources D'approvisionnement	2) Nombre de nouveau fournisseur par produit	03	Annuelle
Programmation (O / L)	PR 05	1) Maitriser la planification des lancements.	1) Le taux de réalisation des produits lancés.	100 %	Mensuelle
		2) Maitriser les consommations en matières premières.	2) Taux de surconsommation en matières premières.	<05 %	Trimestrielle

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 2 sur 3
	Révision : 02		Date :
	<b>IM 08.01</b>	<b>Objectifs Qualité Annuels et Indicateur de Mesure Année 2017</b>	04/04/2017

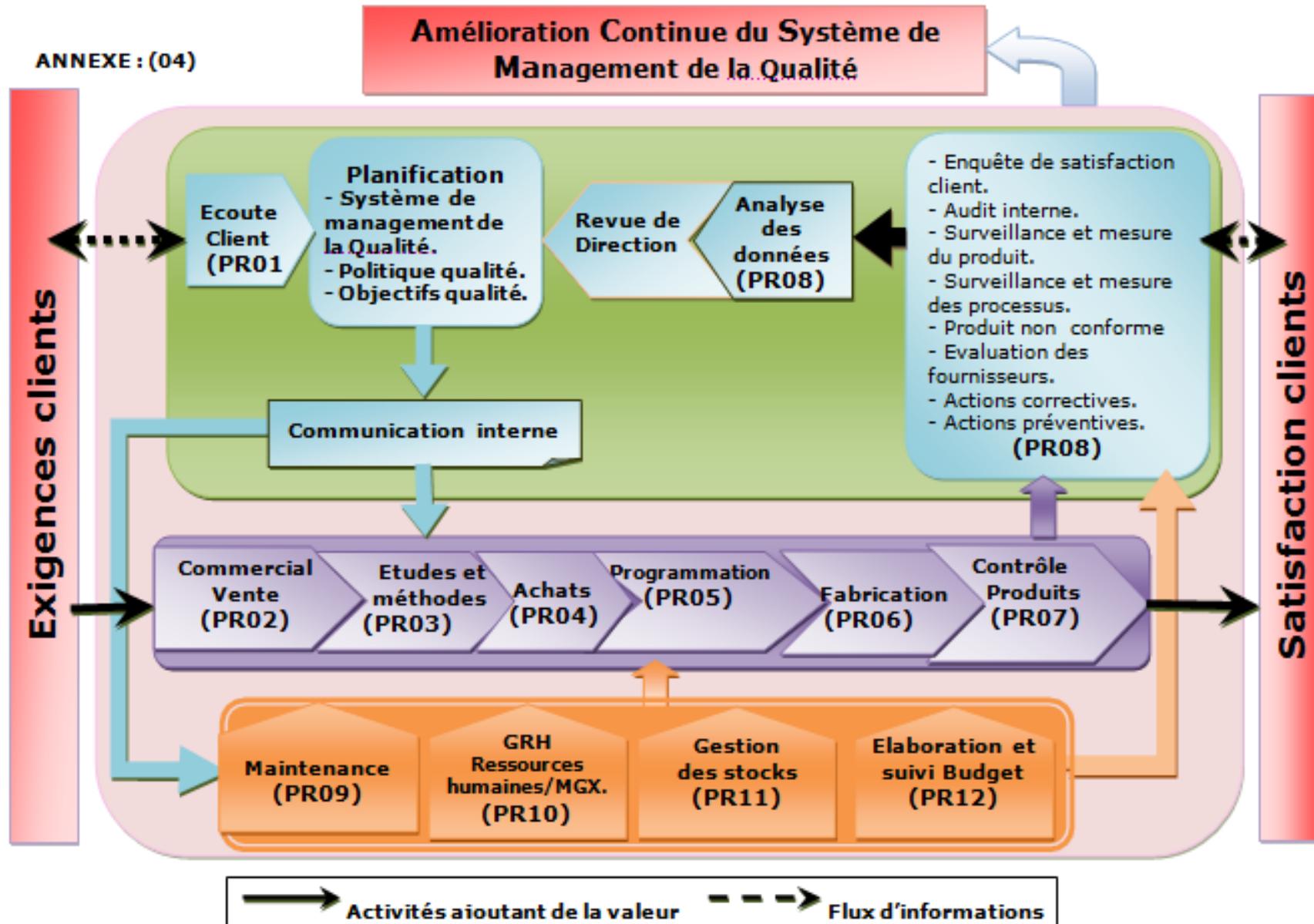
Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
Fabrication	PR 06	1) Réaliser les objectifs de production prévus.	1) Taux de réalisation des objectifs de production.	100 %	Mensuelle
		2) Respecter les normes de qualité Par rapport à la fiche de spécification qualité.	2) Taux de défauts.	< 10 %	Mensuelle
Contrôle Produit	PR 07	1) veiller sur la conformité du produit achetés.	1) Taux de conformité des produits achetés.	> 80 %	Mensuelle
		2) Assurer la qualité du produit fini selon les exigences du client.	2) Taux de rebuts	< 02 %	Mensuelle
Management Qualité	PR 08	1) réaliser le programme annuel d'audit interne. 2) Réaliser le plan d'amélioration issu de la revue de direction	1) Taux de réalisation du programme annuel d'audit 2) Taux de réalisation du plan d'action issu de la revue de direction	100 % 80 %	Annuelle Trimestrielle
Maintenance	PR 09	1) Réduire les pannes des équipements.	1) Taux de pannes des équipements	≤ 10 %	Mensuelle
		2) Réaliser dans les délais le planning d'entretien préventif.	2) Taux de réalisation du planning d'entretien préventif.	≥ 90 %	Annuelle

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 3 sur 3
	Révision : 02		Date :
	<b>IM 08.01</b>	<b>Objectifs Qualité Annuels et Indicateur de Mesure Année 2017</b>	04/04/2017

Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
Gestion des Ressources Humaines	PR 10	1) Réaliser le plan annuel de formation.	1) Taux de réalisation du plan de formation.	≥ 70 %	Annuelle
		2) Réaliser le plan annuel de recrutement	2) Taux de réalisation du plan de recrutement	≥ 80 %	Annuelle
Gestion des stocks	PR 11	1) Eviter les ruptures de stock	1) Nombre de rupture de stock.	<03	Mensuelle
		2) Veiller sur la qualité des produits stockés	2) Nombre d'articles obsolètes en sortie de magasin	00	Mensuelle
Elaboration et Suivi du Budget	PR 12	1) Etablir les rapports de suivi mensuel dans les délais	1) Délai d'établissement du rapport mensuel	1ere semaine de chaque mois	Mensuelle
		3) Etablir le rapport de suivi annuel dans les délais	2) Délai d'établissement du rapport annuel	1ere mois de chaque année	Annuelle

Etablit par le RMQ le :

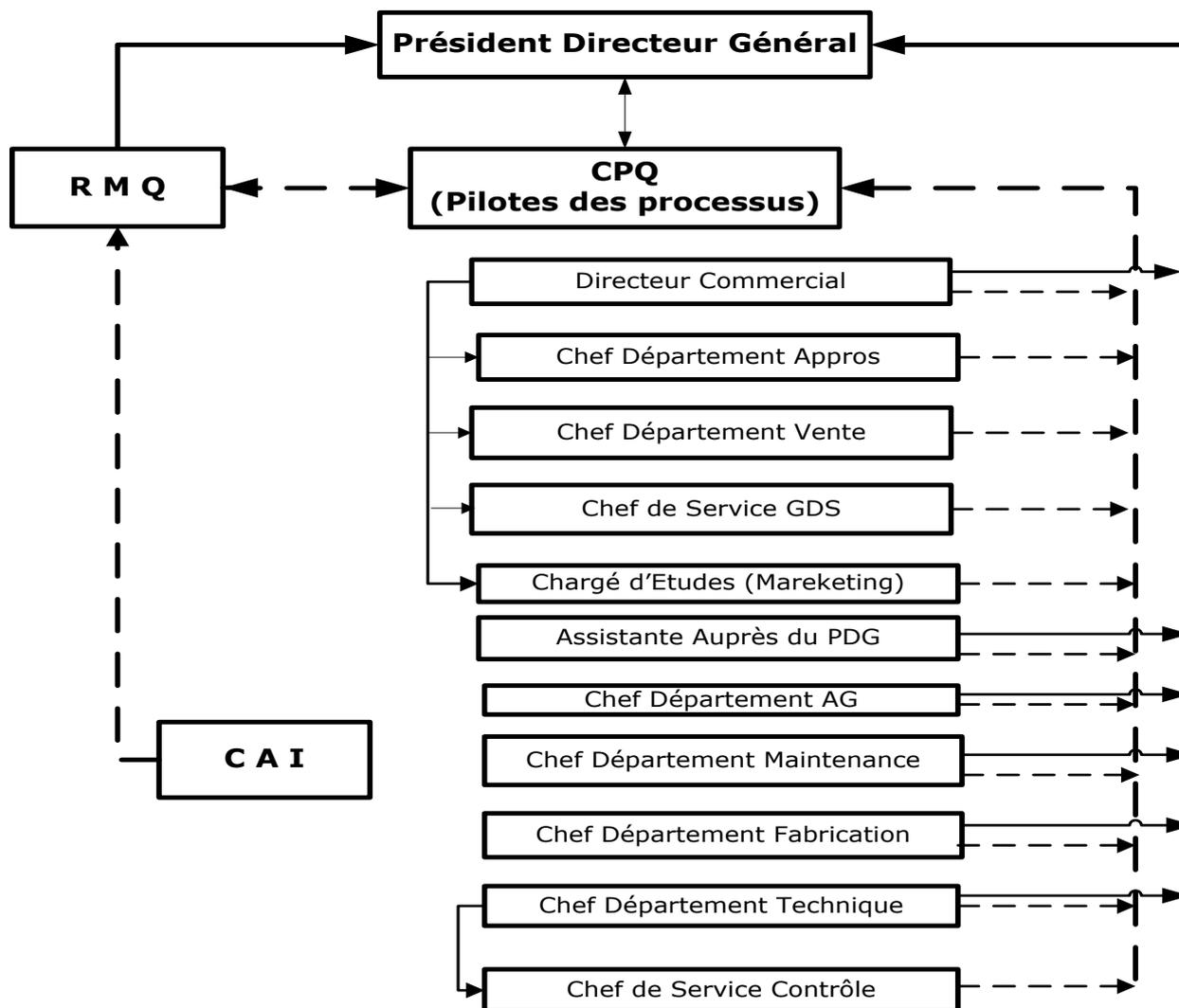
Date et visa du Président Directeur Général :



# Annexes

Annexe : (05)

## Fonction Qualité :



### Légende :

**RMQ** : Responsable Management Qualité

Liaisons fonctionnelles

**CPQ** : Comité de pilotage de la Qualité

Liaisons hiérarchiques

**CAI** : Corps d'Auditeurs internes

## Annexes

---

Lettre introductive pour une enquête de terrain

Bejaia, le 20 juin 2021

**Madame/ Monsieur**

Etant des étudiantes en Master 2 "**option: management**" à la faculté SECG de l'université de Bejaia, nous réalisons actuellement un mémoire de fin d'études sur "**La démarche qualité au sein de l'entreprise ALCOST/ Bejaia : freins et leviers**".

**Dans ce cadre, en tant que employé (e) dans cette entreprise, nous vous sollicitons de bien vouloir consacrer un moment de votre temps pour répondre au questionnaire ci-joint et ce pour nous permettre de réaliser notre enquête de terrain.**

Les résultats obtenus sont susceptibles d'intéresser les entreprises certifiées qui souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité. Ils peuvent également éclairer les organismes normalisateurs et certificateurs sur le lien entre certification et performances managériales.

Votre collaboration nous est donc précieuse pour notre recherche, dont l'exploitation sera exclusivement à but scientifique.

Nous vous garantissons la confidentialité absolue des renseignements que vous nous fournirez.

Nous vous remercions par avance et vous prions de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de nos sentiments respectueux.

Melle SMAILI Nesrine

Melle TOULOUM Feryal

# Annexes

---

Questionnaire à l'attention Du personnel de l'entreprise ALCOST/ Bejaia

## **I- Renseignements sur l'entreprise**

1.1- Nom de l'entreprise : ALCOST/ Bejaia

1.2- Date de création : .....

**1.3- Secteur d'activité: Textile**

**1.4- Adresse :** .....

- Tél. : .....
- Fax : .....

1.5- E-mail : .....

**1.6- Vous opérez sur un marché :**

- Local
- Régional
- National
- International

1.7- Nombre d'employés

- Moins de 100
- 100 à 500
- 500 et plus

## **II- Description du répondant**

**01- Sexe :** Masculin  Féminin

**02- Age :**

- 18-30 ans  31-40 ans
- 41-50 ans  51ans et plus

**03- Niveau d'étude :**

- Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

Autre

**04- Catégorie professionnelle:**

- Exécution  Maîtrise  Cadre moyen  Cadre supérieur

05- Fonction actuelle:.....

**06- Ancienneté dans le poste :** .....

## Annexes

---

### III- Introduction de la qualité au sein de l'entreprise

#### ALCOST Bejaia

##### III.1- Objectifs de la mise en œuvre

**07-** Avez-vous entrepris une démarche qualité dans votre entreprise au cours des dernières années? Oui  Non

**08-** Si oui, en quelle année avez-vous introduit cette démarche:.....

**09 :** Quelle est la norme appliquée au sein de votre entreprise :.....

**10-** A quel niveau la démarche a-t-elle été amorcée?

- Par la direction
- Par les cadres intermédiaires
- Par les employés de base

**11-** Votre unité a-t-elle fait appel à l'aide de consultants? Oui  Non

**12-** La démarche a-t-elle visé toutes les fonctions de l'entreprise ou certaines en Particulier ?

- Toutes les fonctions Oui  Non
- Certaines fonctions seulement (indiquez la ou lesquelles): Oui  Non 
  - Fabrication
  - R&D
  - Service à la clientèle
  - Marketing
  - Finances
  - Ventes
  - Autres

**13-** Dans votre unité, qui est responsable de la qualité?

- La direction générale
- Tous les gestionnaires
- Tous les employés
- Tous

**14-** Par rapport à vos concurrents, l'ensemble de la qualité de vos produits et services

## Annexes

---

est :

- Nettement meilleure
- Meilleure
- Comparable
- Moins bonne
- Nettement moins bonne

**15-** Cherchez-vous à:

- Fournir un produit/service conforme      Oui       Non
- Satisfaire les besoins du client      Oui       Non
- Aller au delà des attentes du client      Oui       Non
- Etre équivalent aux concurrents      Oui       Non
- Etre meilleur que les concurrents      Oui       Non

### **III. 2-Mise en œuvre proprement dite**

**16-** Y' a-t-il eu une réflexion sur la mise en place d'une norme qualité dans votre entreprise ?

Oui  Non

**17-** Les employés ont-ils été consultés au moment de la mise en place de cette norme et donc de ces changements organisationnels ?      Oui       Non

**18-** Avez-vous entrepris une période de sensibilisation (information, communication, formation) sur la qualité auprès des employés ?      Oui       Non

Si oui:

- Communication
- Information
- Participation- Formation

**19-** Quel (s) mode (s) de communication est utilisé dans l'entreprise ?

- a. Manuel ou document
- b. Réunion d'information
- c. Instructions verbales
- d. Echanges informels

## Annexes

---

**20-** L'ensemble du personnel est impliqué en ce qui concerne la qualité

- a. Activement
- b. Passablement
- c. Plus ou moins
- d. Très peu
- e. Pas du tout

### III.3- La normalisation et le travail

**21-** L'utilisation de la nouvelle norme vous aide-t-elle dans l'exercice de votre travail ? (01 seule réponse)

- a. Oui, tout à fait
- b. Oui, plutôt
- c. Non, assez peu
- d. Non, pas du tout

**22-** L'utilisation de cette nouvelle norme a-t-elle modifié vos habitudes de travail ? (01 seule réponse)

- a. Oui, tout à fait
- b. Oui, plutôt
- c. Non, assez peu
- d. Non, pas du tout

**23-** Avez-vous des difficultés à vous adapter à cette nouvelle forme de travail ?

- a. Oui
- b. Non

### III.4- Attitudes et craintes liées au changement

24- Les changements induits par la nouvelle norme ont provoqué chez vous un sentiment de... :	Oui	Non
Valorisation		
Satisfaction		
motivation/implication au travail		
Stress		
Crainte		

25- Qu'est-ce qui motive votre crainte ?

- Crainte de l'inconnu
- Des enjeux de pouvoir
- Perte des avantages
- Préférence de la stabilité
- Plus de contrôle
- Dépendance à la technologie
- Sans raison valable
- Autres, précisez : .....

26- Quelle est votre attitude face au changement induit par la normalisation ?

- Favorable
- Hostile
- Neutre

27- Si vous avez résisté, avec quelle forme de résistance ?

- Grève
- Absentéisme
- Délais longs pour effectuer les changements
- Baisse de rendement
- Autres, précisez : .....

28- Quelle était la réaction de la direction de l'entreprise à cette résistance ?

- Communication
- Négociation
- Décision radicale

## Annexes

---

- Autres, précisez :.....

### III.5- Pilotage de la démarche qualité du changement :

**29-** Prière d'identifier les difficultés (freins) rencontrées lors de la mise en place de votre démarche qualité :

- La bureaucratisation
- Le manque de sensibilisation
- Le passage à l'action
- Rejet de la nouvelle structure
- Difficulté d'intégration
- Objectifs conflictuels
- Passer de la parole aux actes
- Manque de communication entre niveau hiérarchiques
- Perception négative de certain employés
- Manque de formation
- Résistance au changement (Pourquoi changer, est-ce nécessaire?)
- Autres

**30-** Prière d'identifier les facteurs (leviers) pouvant affecter positivement le déroulement de la démarche qualité :

- Le désir d'être écouté et de participer des employé
- Collaboration des éléments clés dans l'organisation
- Engagement sincère de la Direction Générale
- Une bonne communication à tous les niveaux hiérarchiques
- Une formation efficace
- Implication de l'ensemble des employés

**31-** Au niveau de la dynamique de la démarche qualité dans votre entreprise, cela s'est déroulée :

- Sans aucun problème
- De légers problèmes, mais rien d'insurmontable
- Certains problèmes rencontrés difficiles à contourner
- Un des grands défis de l'entreprise, beaucoup de problèmes non résolus
- Un vrai cauchemar

**32-** Depuis le début de la démarche, avez-vous perçu des changements au niveau:

- Qualité des produits
- Qualité du service
- Gestion des approvisionnements
- Productivité

## Annexes

---

- Coûts
- Relations avec les fournisseurs
- Satisfaction des clients
- Parts de marché
- Profits
- Appropriation du changement par les employés
- Attitudes négatives des employés
- Communication organisationnelle
- Engagement de la DG

**33-** Globalement, comment les résultats du projet rencontrent-ils les attentes ou les Objectifs fixés au début de la démarche ?

- Complètement insatisfait
- Satisfaction partielle
- Satisfait
- Légèrement au-dessus des attentes
- Bien au-delà des attentes

Merci de votre collaboration!

**Résumé :**

Notre travail de recherche traite de la démarche qualité mise en place au sein de l'entreprise Alcost/ Bejaia. Ont été abordées, lors de la première partie, les diverses théories traitant de la thématique. La deuxième partie a été réservée au cadre de l'étude. En effet, une enquête de terrain a été menée dans le cadre de notre stage pratique où nous avons constaté de visu la mise en place de la norme ISO 9001.

L'objectif principal de notre recherche est de confirmer que le but d'une démarche qualité au sein d'une entreprise certifiée à la norme international ISO est de créer un lien de confiance et de garantie avec ses clients et ses partenaires. En parallèle, comprendre la nature et les différentes réactions des acteurs face au changement introduit, ainsi que la mise en place de leviers permettant de réduire les résistances et de réussir son projet d'évolution.

**Mots clé :**

Démarche qualité, Freins, Leviers, système de management de la qualité