

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Organisation et management des entreprises**

**Thème :**

**L'influence de la culture organisationnelle sur  
l'amélioration continue du système de management de la  
qualité**

**Cas : « *NESTLE WATERS ALGERIE* »**

**Elaboré par :**

**ARROUSSI Nour El Yakine**

**Encadré par :**

**Dr.ADMANE Mohamed**

**Lieu du stage : NESTLE WATERS ALGERIE-Blida-**

**Durée du stage : du 15/02/2023 au 15/05/2023**

**Promotion : 2022/2023**



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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Organisation et management des entreprises**

**Thème :**

**L'influence de la culture organisationnelle sur  
l'amélioration continue du système de management de la  
qualité**

**Cas : « *NESTLE WATERS ALGERIE* »**

Elaboré par :

**ARROUSSI Nour El Yakine**

Encadré par :

**Dr.ADMANE Mohamed**

**Lieu du stage : Nestlé waters Algérie –Blida-**

**Durée du stage : du 15/02/2023 au 15/05/2023**

**Promotion : 2022/2023**

## *DEDICACE*

*À tous ceux qui ont marqué ma vie de leur amour et de leur soutien inconditionnel, je dédie  
cette humble mémoire.*

*Qui a fait le paradis sous ses pieds. **Ma Mère** la chose la plus chère que j'ai....qui s'est veillée  
tard et était avec moi dans tous mes circonstances et stresse. Et aujourd'hui ta fille, elle a  
grandi et est devenue diplômée, **Que Dieu te garde** comme une lumière qui éclaire notre  
chemin.*

*A celui dont je porte le nom avec fierté **Mon Père** cher, **Qui m'a appris le sens du travail et de  
la responsabilité.***

*Ma sœur **Nada**, qui a été ma complice, **Ma petite Aridj**, dont le sourire illumine mes  
journées.*

*Mes frères **Haithem** et **Fadi**, **Mon soutien dans la vie.***

*Ma chère tantine **Nawel**, qui a toujours été présente dans les moments clés de ma vie.*

***Mes grands-parents** paternels et maternels qui ont toujours exprimé leurs souhaits  
constants pour moi dans leurs prières. **Que Dieu préserve leur santé et longue vie.***

*A tous ceux qui m'aiment.*

*Et à toute personne qui prene la place dans mon cœur.*

*Nour el yakine*

## ***REMERCEMENT***

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne*

*D'abord je remercie **DIEU** le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et la patience d'entamer et terminer cette recherche*

*Après mes **chers parents**.*

*A cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire :*

*En premier lieu, je remercie mon directeur de mémoire **Dr. ADMANE MOHAMED**, pour m'avoir guidé dans mon travail, pour avoir soutenu mes idées, pour avoir cru en mes capacités, pour m'avoir corrigé, et surtout pour sa disponibilité malgré leur charge académique et professionnelle. Merci à vous monsieur.*

*Je tiens à remercier chaleureusement l'administration et l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Supérieure de Commerce pour la richesse et la qualité de leurs enseignements pendant ces années d'étude.*

*J'adresse également nos remerciements à tout le personnel de **NESTLE WATERS** pour leur accueil chaleureux, Mon tuteur de stage Madame **AISSOU MOUNIRA** , Responsable du management intégré, pour m'avoir accordé de votre temps et d'avoir fait de votre mieux pour m'expliquer et m'accorder les documents nécessaires à la réalisation de mon étude. Enfin, je remercie **NAWEL, FATIMA, HANANE, CHAIMA**, et toute l'équipe de département **QUALITE** pour l'aide qu'ils m'ont fourni.*

*J'adresse mes vifs remerciements aussi aux membres de jury qui me font l'honneur d'évaluer et examiner mon travail*

*Mon cher ami **OUSSAMA**, qui m'a toujours aidé et encouragé, qui était toujours à mes côtés  
Merci à ma copine **KAOUTAR** et tous ce qui m'ont accompagné durant mon chemin  
d'études supérieures.*

## *Résumé*

Le management de la qualité (MQ) est adopté par les entreprises dans le cadre de leur stratégie d'amélioration des performances. Bien qu'il existe des preuves de la relation positive entre la gestion de la qualité et les performances des entreprises, les cas d'initiatives de qualité infructueuses et non durables sont significatifs. Parmi les facteurs cités comme étant à l'origine de ces résultats, la culture organisationnelle est souvent citée. Cette étude vise à présenter un modèle théorique et pratique de la relation et l'influence de la culture organisationnelle sur les techniques du système de management de la qualité (SMQ). Sur la base d'une méthode descriptive analytique, car elle travaille à décrire les caractéristiques du phénomène quantitativement et qualitativement, en utilisant le logiciel (SPSSv25) pour traiter les données du questionnaire (selon le modèle de six dimensions de Hofstede, 1990), dont la fiabilité a été testée. Ce faisant, cette étude fournit également un instrument permettant de collecter des données pour étudier cette relation. Les résultats obtenus permettent de déduire qu'il existe une relation d'influence moyennement forte et positive (directe) entre la culture organisationnelle et le SMQ.

**Les mots clés** : le management de la qualité (MQ), la culture organisationnelle (CO), le système de management de la qualité (SMQ).

## ملخص

تعتمد الشركات إدارة الجودة (MQ) كاستراتيجية لتحسين أدائها على الرغم من وجود دليل على العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة وأداء الكفاءة ، إلا أن حالات مبادرات الجودة غير الناجحة وغير المستدامة كبيرة من بين العوامل التي تم الاستشهاد بها على أنها مصدر هذه النتائج ، غالبًا ما يتم الاستشهاد بالثقافة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج نظري و ميداني لعلاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على تقنيات نظام الجودة (SMQ). يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعمل على وصف خصائص الظاهرة كمياً ونوعاً ، وذلك باستخدام البرنامج (SPSSv25) لمعالجة بيانات الاستبيان (وفق نموذج هوفستد السداسي الأبعاد ، 1990) ، والتي أثبتت موثوقيتها ، توفر هذه الدراسة أيضاً وسيلة لدراسة أداة جمع البيانات لهذه العلاقة. نستخلص من النتائج التي تم الحصول عليها انه يوجد علاقة تأثير قوية و طردية (موجبة) بين الثقافة التنظيمية ونظام إدارة الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة (QM) ، الثقافة التنظيمية (OC) ، نظام إدارة الجودة (QMS).

## *Sommaire*

<b><i>DEDICACE</i></b> .....	I
<b><i>REMERCEMENT</i></b> .....	II
<b><i>Résumé</i></b> .....	III
<b>Liste des abréviations</b> .....	VI
<b>Listes des figures</b> .....	VII
<b>Liste des tableaux</b> .....	VIII
<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre 01 : Concepts du Système de management de la qualité (SMQ).</b> .....	I
Introduction .....	1
<i>Section 1 : Concept et évolution de la notion de qualité</i> .....	2
Section 2 : Le système de management de qualité .....	14
Section 3 : la démarche d'amélioration continue .....	25
Conclusion .....	33
<b>Chapitre 02 : La culture organisationnelle.</b> .....	1
Introduction .....	34
Section 1 : Concepts et évolution de la notion culture .....	35
Section 2 : le système de management de la qualité .....	41
Section 3 : La culture organisationnelle dans le contexte qualité .....	57
Conclusion .....	62
<b>Chapitre 03 :L'influence de la culture organisationnelle sur l'amélioration continue     du SMQ « NESTLE WATERS »</b> .....	34
Introduction .....	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	64
Section 2 : la méthodologie de la recherche .....	73
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude .....	83
Conclusion .....	108
<b>Conclusion générale</b> .....	114

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>signification</b>
6σ.	<b>S</b> ix <b>S</b> igma.
AFNOR	<b>A</b> ssociation <b>F</b> rançaise de Normalisation
ALGERAC	L' <b>O</b> rganisme Algérien D' <b>A</b> ccréditation
AMDEC	<b>A</b> nalyse des <b>M</b> odes de <b>D</b> éfaillance de leurs <b>E</b> ffets et de leur <b>C</b> riticité
HLS	<b>H</b> igh <b>L</b> evel <b>S</b> tructure
ISO	<b>I</b> nternational <b>S</b> tandard <b>O</b> rganisation
PDCA	<b>P</b> lan, <b>D</b> o, <b>C</b> heck, <b>A</b> ct.
Q+S+E	<b>Q</b> ualité, <b>S</b> anté et <b>S</b> écurité, <b>E</b> nvironnement
QOQCCP	<b>Q</b> ui, <b>Q</b> uoi, <b>Q</b> ù, <b>Q</b> uand, <b>C</b> omment, <b>C</b> ombien, <b>P</b> ourquoi.
SME	<b>S</b> ystème de <b>M</b> anagement de l' <b>E</b> nvironnement
SMI	<b>S</b> ystème de <b>M</b> anagement <b>I</b> ntégré
SMQ	<b>S</b> ystème de <b>M</b> anagement de la <b>Q</b> ualité.
SMSST	<b>S</b> ystème de <b>M</b> anagement de la <b>S</b> anté et de la <b>S</b> écurité au <b>T</b> ravail
SPA	<b>S</b> ociété <b>P</b> ar <b>A</b> ction
SPSS	<b>S</b> tatistical <b>P</b> ackage for the <b>S</b> ocial <b>S</b> ciences
SST	<b>S</b> anté et <b>S</b> écurité au <b>T</b> ravail

## Listes des figures

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
(1-1)	Evolution du concept qualité.	<b>04</b>
(1-2)	L'enjeu de la qualité	<b>07</b>
(1-3)	Présentation générale de la série ISO : 9000	<b>10</b>
(1-4)	Démarche de mise en place d'un SMQ	<b>17</b>
(1-5)	Evolution de la qualité	<b>20</b>
(1-6)	Trois système de management en un.	<b>21</b>
(1-7)	Un regard transversal sur les métiers de l'entreprise.	<b>25</b>
(1-8)	La dynamique PDCA de E. DEMING.	<b>29</b>
(2-1)	Les 3 niveaux de culture d'entreprise selon « Edgar Schein »	<b>45</b>
(2-2)	Types de culture organisationnelle par Cameron et. Quinn	<b>51</b>
(2-3)	ISO 9000 : 2000, révolution culturelle	<b>54</b>
(3-1)	Résultat d'évaluation des résultats globaux des chapitres.	<b>84</b>
(3-2)	Résultat d'évaluation du Chapitre (05).	<b>86</b>
(3-3)	Résultat d'évaluation du Chapitre (07).	<b>87</b>
(3-4)	Résultat d'évaluation du Chapitre (10).	<b>88</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
(1-01)	Les avantages de sept principes du SMQ.	<b>16</b>
(3-01)	Fiche signalétique de Nestlé waters Blida.	<b>65</b>
(3-02)	Les (04) niveau de maturité du SMQ.	<b>74</b>
(3-03)	Plan de questionnaire d'étude.	<b>75</b>
(3-04)	Traduction de l'échelle de Lickert de quatre (04) points.	<b>76</b>
(3-05)	Mesure de l'analyse des résultats de l'étude.	<b>77</b>
(3-06)	Le coefficient d'Alpha de Cronbach.	<b>77</b>
(3-07)	Sexe des personnels.	<b>80</b>
(3-08)	Age des personnels.	<b>80</b>
(3-09)	Niveau académique des personnels.	<b>80</b>
(3-10)	Catégorie Socioprofessionnelle des personnels.	<b>81</b>
(3-11)	Ancienneté des personnels.	<b>81</b>
(3-12)	Les résultats globaux d'autoévaluation selon ISO 9001 (2015).	<b>82</b>
(3-13)	L'évaluation des dimensions de la culture organisationnelle.	<b>83</b>
(3-14)	L'évaluation des dimensions de la culture organisationnelle.	<b>90</b>
(3-15)	L'évaluation de la dimension « l'efficacité organisationnelle ».	<b>91</b>
(3-16)	L'évaluation de la dimension « cadre de référence».	<b>92</b>
(3-17)	L'évaluation de la dimension « philosophie de gestion».	<b>93</b>
(3-18)	L'évaluation de la dimension « discipline interne».	<b>94</b>
(3-19)	L'évaluation de la dimension « orientation client ».	<b>94</b>
(3-20)	L'évaluation de la dimension « Familiarité et accessibilité».	<b>95</b>
(3-21)	L'évaluation des dimensions du système de management de la qualité.	<b>96</b>
(3-22)	L'évaluation de la dimension « leadership et l'engagement de la direction».	<b>97</b>
(3-23)	L'évaluation de la dimension « implication du personnel».	<b>98</b>
(3-24)	L'évaluation de la dimension « l'amélioration continue».	<b>99</b>
(3-25)	Coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions la culture organisationnelle, et les dimensions de la qualité.	<b>100</b>
(3-26)	Résultats de l'analyse « ANOVA ».	<b>103</b>
(3-27)	La relation linéaire entre les dimensions de la culture organisationnelle et le SMQ.	<b>104</b>
(3-28)	Résultats de la régression multiple pas à pas (Stepwise Multiple Regression).	<b>105</b>

---

## *Introduction générale*

---

En raison du développement rapide et des changements stratégiques qui ont eu lieu dans le monde, en particulier dans le secteur économique, toutes les entreprises sont confrontées à une pression croissante pour s'adapter à ce nouvel environnement. Être soumis à des lois, des principes et des normes à un impact significatif et direct sur la structure même de l'organisation, que ce soit en termes de mode de gestion ou de fonctionnement. Ainsi, elles doivent évoluer et améliorer constamment leur positionnement afin de relever les défis qui les entourent et de développer leur avantage concurrentiel. De nos jours, de nombreuses entreprises qui proposent des services ou des produits ont compris la nécessité de se concentrer sur l'approche qualité, qui représente une priorité absolue. Elles intègrent donc dans leurs stratégies la gestion de la qualité (SMQ).

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) au sein d'une entreprise représente un changement organisationnel majeur. Cependant, le succès de ce système ne dépend pas seulement de la mise en place de procédures et de techniques formelles. La littérature a identifié des aspects plus souples et intangibles de la gestion de la qualité, tels que la culture organisationnelle, qui peut favoriser une mise en œuvre réussie des pratiques du SMQ.

En effet, l'un des facteurs les plus importants pour le succès ou l'échec de la mise en œuvre du SMQ est la culture organisationnelle. Le management de la qualité et la culture organisationnelle sont étroitement liés. Par conséquent, il est essentiel d'avoir une compréhension claire de la culture organisationnelle afin d'améliorer l'approche qualité des entreprises.

La culture organisationnelle façonne les valeurs, les croyances, les normes et les comportements des individus au sein de l'organisation, ce qui influence leur perception et leur engagement envers la qualité et l'amélioration.

Sur la base des éléments précédents, cette étude a pour objectif de déterminer le niveau de maturité du système de management de la qualité (SMQ) au sein d'une entreprise du secteur de la production, tout en mettant en évidence l'influence de la dimension culturelle sur ces pratiques. L'étude cherche à formuler des conclusions et des recommandations qui pourraient constituer une contribution scientifique et pratique afin d'aider les gestionnaires à réviser, améliorer et renforcer la conformité du SMQ.

### **1. La problématique**

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est :

- **Comment les dimensions de la culture organisationnelle influencent-elles aux pratiques du SMQ ?**

### **2. Les questions secondaires**

Cette problématique nous a permis de poser les questions secondaires suivantes :

- Quel est le niveau de maturité de la qualité chez NESTLE WATERS?
- Quelles sont les caractéristiques de la culture organisationnelle de l'entreprise NESTLE WATERS selon le modèle de six dimensions de Hofstede?
- Existe-t-il une relation statistiquement significative au niveau indicatif ( $\alpha \geq 0,05$ ) entre les dimensions de la culture organisationnelle dominante de Nestlé et le SMQ ?
- Existe-t-il une influence statistiquement significative au niveau indicatif ( $0,05 \geq \alpha$ ) des dimensions de la culture organisationnelle sur le système de management de la qualité ?

### **3. Les hypothèses**

**H01/-** Le niveau de maturité de la qualité chez NESTLE est acceptable.

**H02/-** Les caractéristiques des dimensions de la culture organisationnelle de NESTLE est semblables avec les caractéristiques des autres entreprises industriels.

**H03/-** il existe une relation significative entre les dimensions de la culture organisationnelle et le SMQ.

**H04/-** il existe une influence directe significative des dimensions de la culture sur le SMQ.

### **4. Les raisons du choix du sujet de l'étude**

- À notre connaissance, il existe un manque d'études traitant de ce sujet dans le contexte algérien.
- La pratique de la qualité dans les entreprises algériennes a connu une réelle dynamique, en particulier en ce qui concerne la certification ISO.

- Nous avons une volonté personnelle de découvrir la culture et ses dimensions, ainsi qu'une curiosité de connaître son impact sur la démarche qualité.
- Cette étude vise à enrichir la bibliothèque scientifique sur le sujet de la culture et du système de management de la qualité.

### 5. Les objectifs de l'étude

- Evaluer le niveau de maturité du SMQ chez l'entreprise NESTLE WATERS.
- Identifier le niveau de chaque dimension de la culture organisationnelle en vigueur dans les entreprises industrielles algériennes au point de vue de ses employés.
- Analyser la nature de la relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et les exigences du système de management qualité.
- Identifier le niveau d'influence de la culture organisationnelle sur le niveau des pratiques du SMQ dans une entreprise de production.
- Identifier laquelle des dimensions de la culture organisationnelle au plus d'impact sur le SMQ.

### 6. Les études précédentes

Afin de mieux appréhender notre sujet de recherche, il nous a semblé pertinent de recenser les études antérieures suivantes ayant eu un impact direct sur notre recherche, dans un objectif de valeur ajoutée.

- Une étude intitulé « *Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry* » article élaboré par Carla Coelho, Mohammad Mojtahedi, Kamyar Kabirifar and Maziar Yazdani, Buildings 2022, 12, 496 Cet article vise à déterminer la relation entre le TQM et la culture organisationnelle dans l'industrie australienne de la construction. La méthodologie de recherche s'est appuyée sur l'instrument validé d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI), le CVF, pour encadrer la CO, et sur les pratiques de TQM identifiées à partir de l'analyse de la littérature. Un questionnaire en ligne a été distribué par l'intermédiaire de Qualtrics, et 42 réponses valides représentant diverses organisations de construction en Australie ont été analysées par IBM SPSS Statistics v26 au moyen d'une analyse de regroupement par k-means et d'une

analyse de la variance. Les résultats confirment que les organisations de construction australiennes sont dominées par des cultures axées sur le marché et l'extérieur, conformément au CVF de la classification organisationnelle. En outre, les résultats reconnaissent que les organisations dominées par des caractéristiques culturelles hiérarchiques pourraient constituer un environnement défavorable à la mise en œuvre réussie de la gestion de la qualité totale (TQM). Alors qu'une organisation qui obtient un mélange de cultures, en particulier les cultures d'adhocratie et de marché, pourrait constituer un environnement favorable à la mise en œuvre réussie de la gestion de la qualité totale (TQM).

- Étude intitulée «*LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE La QUALITE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES* » étude comparative dans 5 entreprises, présenté par DAHLAB ANIA, doctorante en sciences commerciales, Spécialité : Entreprise et marché, en 2018/2019. Cette étude porte comme objectif de Chercher les pistes managériales, favorisant une implantation propice de la culture organisationnelle dans la démarche qualité au sein des entreprises algériennes et la Culture organisationnelle est au cœur de la GRH et se construit par l'application d'approches : Approche organisationnelle + Gestion des connaissances et compétences à savoir : **H1** : la formation et **H2** : la communication information. La doctorante a fondé son étude en comparant les pratiques RH des entreprises certifiées, le résultat de son enquête démontre que ces deux hypothèses sont confirmées par la présente étude. En effet, les résultats de l'enquête ont démontré que les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ dépendent et, de façon manifeste (forte corrélation), de la formation RH et de la nature des pratiques de la culture et de la communication-information. Et, d'après la régression multiple, l'hypothèse 01 (la formation au SMQ des RH), a plus d'impact sur l'implication de la culture organisationnelle dans le SMQ.
- Article intitulé «*The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria* » présenté par Anthony Abiodun Eniola , Gabriel Kolade Olorunle et autres : Heliyon 5 (2019) e02293. L'objectif de cette étude est de tester par observation le lien entre la gestion de la qualité totale et les performances des PME. Plus précisément, il s'agit de déterminer si la culture organisationnelle a un impact sur la relation entre la gestion de la qualité totale et les performances des PME. Le modèle théorique de cette étude a été élaboré à partir de l'analyse de la littérature sur la gestion de la qualité totale, la culture

organisationnelle et les performances des PME. Une enquête autocontrôlée a été utilisée pour recueillir des informations auprès des propriétaires et des dirigeants de PME dans le pays, auprès des propriétaires-gérants de PME de la région du sud-ouest du Nigeria. Pour déterminer la relation, on a utilisé SEM-PLS 3.0 a été utilisé. Les résultats mesurables ajoutent à la littérature en montrant un impact positif direct de la TQM et de l'OC sur les performances des PME, et un impact critique de la TQM sur les performances des PME.

- Étude intitulée «*Role of Organizational Culture in the Quality Management of University*» réalisé par Ilze Kairišab, Daira Aramina ; 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015). L'objectif de cet article est d'évaluer les aspects théoriques de l'organisation culture et gestion de la qualité, leur interrelation et leur impact sur l'amélioration continue et le développement de l'Université. Dans afin d'évaluer la culture organisationnelle de l'Université, le cadre de la recherche a été construit en utilisant une version modifiée de l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI). La recherche a abouti à la création de caractéristique organisationnelle culture et analyse des facteurs qui influent sur le développement de la culture organisationnelle. Il est conclu que l'université la culture organisationnelle prépare le terrain pour la gestion de la qualité et est directement liée au développement. En 2015.

### 7. L'importance de l'étude

- Cette étude revêt une importance théorique particulière, car elle est considérée comme la première étude (dans la limite des connaissances de l'étudiante) à aborder la problématique de l'influence de la culture organisationnelle sur le niveau des pratiques du système de management de la qualité dans le secteur de la production.
- L'objectif de cette étude est d'attirer l'attention des responsables des entreprises industrielles algériennes sur la relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et le SMQ, afin qu'ils puissent prendre conscience de son impact sur l'amélioration continue de la qualité.
- Les résultats et les recommandations de l'étude fournissent aux responsables, qu'il s'agisse des entreprises industrielles impliquées dans l'étude ou d'autres entreprises algériennes possédant une certification ISO 9001, les orientations et les méthodes nécessaires pour prendre en compte et comprendre les orientations de leur culture

organisationnelle, et ainsi améliorer la qualité de leurs produits et la conformité de leur SMQ.

### 8. La méthodologie de recherche

Pour atteindre l'objectif que nous nous sommes assigné et afin de répondre aux problématiques précédemment citées, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse comprenant **une approche descriptive analytique**: Une **approche descriptive** qui représente une **recherche documentaire** (les ouvrages, les articles, etc.) traduit la partie **théorique**. Et une approche **analytique** en utilisant une **méthode quantitative**, appuyées sur la **grille d'autoévaluation ISO 9001 v2015** pour évaluer le niveau de la qualité (tester l'H01) et **un Questionnaire** destiné aux employés de l'entreprise, on suit trois étapes **d'analyse statistique** sont menées :

- 1- Une **analyse unidimensionnelle** pour identifier les caractéristiques des dimensions de la culture organisationnelle de Nestlé.
- 2- Une **analyse bidimensionnelle** s'appuyant sur des études de corrélation.
- 3- Une **analyse explicative** s'appuyant sur une régression multiple qui permet d'analyser l'effet qu'ont les dimensions de la culture organisationnelle sur le degré de maîtrise de la qualité chez Nestlé.

### 9. Plan de l'étude

Afin de répondre aux problématiques et de confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes, le plan de travail a été divisé en **trois chapitres**, comme suit : le premier et le deuxième chapitre traitent également le cadre théorique de l'étude. Et chaque chapitre est divisé en **trois sections**, à savoir :

Le **1er chapitre** intitulé «*concepts du système de managements de la Qualité*», nous aborderons en premier lieu quelques définitions de la qualité et leur évolution historique, la normalisation et certification aux référentielles qualités reconnues. Dans la deuxième partie, on met le point sur le système de management de la qualité, la troisième partie abordera les outils de management de la qualité.

Le **2ème chapitre** intitulé «*La culture organisationnelle*», nous intéressons dans ce chapitre à la définition des définitions de la culture organisationnelle et l'évolution historique du concept de culture vers la culture d'une organisation. Dans la deuxième partie, nous mettons l'accent sur les modèles et

les outils de mesure de la culture organisationnelle, tandis que la troisième partie abordera la culture organisationnelle dans le contexte de la qualité.

Enfin, le **3ème chapitre** a été consacré au volet empirique du sujet d'étude intitulé « *l'influence de la culture organisationnelle sur l'amélioration continue du SMQ au sein de NESTLE* », ce chapitre étant divisé en trois sections, la première section traitant d'une brève présentation de l'organisme d'accueil « *NESTLE WATERS* » et sa démarche et politique qualité. Puis, dans la deuxième section, il a présenté la méthodologie de recherche sur le terrain et les caractéristiques de l'échantillon, tandis que la troisième section a traité et analysé les résultats de l'étude (la grille d'auto-évaluation et le questionnaire) et la mesure de la relation et l'influence des dimensions de la culture organisationnelle et le niveau de maîtrise le SMQ.

---

***Chapitre 01 : Concepts du Système de  
management de la qualité (SMQ).***

---

## **Introduction**

La qualité est un objectif important car la demande des consommateurs a été intégrée dans cycle décisionnel, elle est devenue un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux des entreprises. . Il est désormais considéré comme l'un des principaux leviers permettant à une entreprise d'accroître sa position concurrentielle. La qualité est devenue essentielle pour garantir que les produits d'une entreprise répondent aux besoins de ses clients, quel que soit leur domaine d'activité ou leur taille.

La gestion moderne de la qualité nécessite la collaboration et la participation de tous les acteurs de l'entreprise pour atteindre la qualité, de l'employé au premier responsable de l'organisation. La mise en place d'un système de management de la qualité a pour but de garantir l'amélioration continue des performances, car la qualité intervient dans toutes les activités et tous les processus d'une organisation pour provoquer une amélioration continue et minimiser les éventuels coûts encourus.

Dans ce chapitre divisé en trois parties, nous présentons d'abord quelques définitions de la qualité et leur évolution historique, la normalisation et certification aux référentielles qualités reconnues. Dans la deuxième partie, on met le point sur le système de management la qualité, la troisième partie abordera les outils de management de la qualité.

### *Section 1 : Concept et évolution de la notion de qualité*

La première section a pour objectif de présenter les différentes étapes de l'évolution du concept de qualité, allant de la simple inspection des produits à une approche plus globale de la qualité. Nous aborderons également les principaux enjeux liés à la qualité pour les entreprises, les consommateurs et la société dans son ensemble.

#### **1 Présentation et mise en contexte**

Le concept de « qualité » a été défini différemment par plusieurs organisations et chercheurs au fil des années, mais tous ont tendance à avoir le même sens.

##### **1.1 Définition de la qualité**

Le mot Qualité signifie : manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique, elle désigne aussi la supériorité l'excellence en quelque chose.<sup>1</sup>

**AFNOR:** « La qualité, c'est l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les exigences explicites ou implicites de l'utilisateur. »<sup>2</sup>

Il apparaît immédiatement deux dimensions de la qualité :<sup>3</sup>

-s'agissent des exigences explicites, on mesurera la conformité du bien ou service produit à ses exigences.

-s'agissent des exigences implicites, on mesurera la satisfaction du client

- Selon l'avis des experts de la qualité:

**W.E.DEMING :** « La qualité est le degré de satisfaction ».

**P.B.CROSBY :** « C'est la conformité aux spécifications ». <sup>4</sup>

**C.HERSAN :** « C'est la conformité aux besoins ».

---

1 Pierre Larousse, Dictionnaire « le petit Larousse » encyclopédie ,vingt huitième édition, Paris, 2012, p. 516.

2 VINCENT PLAUCHU, Mettre en place une démarche qualité: avec quatre études de cas, édition« campus ouvert», France, 2014, p.09.

3 VINCENT PLAUCHU, op.cit, p. 13.

4 Philip CROSBY, Quality is free: the art of making quality certain, Édition Kindle, 2022.

**P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».

**J.JURAN** : « C'est l'aptitude à l'emploi ». <sup>5</sup>

**K.ISHIKAWA** : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ». <sup>6</sup>

## **1.2 Evolution de la qualité**

L'évolution de la qualité est passée par 5 notions : Pour DANIELLE.D «C'est de la contradiction des idées et des forces que vient l'évolution ».

### **a). Le contrôle qualité**

La production à grande échelle implique un coût de fabrication relativement faible, et la considération de la qualité se reflète principalement dans le contrôle de la qualité du produit fini en aval de la production. Cela comprend la vérification que les produits répondent aux normes préétablies. Ainsi, il s'agit de fabriquer un produit standard conformément à un cahier des charges fonctionnel défini par un ensemble de spécifications, puis de vérifier que le produit est conforme à ce cahier des charges en acceptant des tolérances. <sup>7</sup>

### **b). Le cercle qualité**

Apparue au début des années 1960 au Japon, la méthode de gestion de la qualité connue sous le nom de "QC Circle" se compose de groupes de 3 à 10 personnes qui se portent volontaires pour entreprendre des activités de gestion de la qualité. Ces activités impliquent une réflexion de groupe pour trouver des solutions à des problèmes ou pour améliorer les opérations sur le lieu de travail. Cette tâche est continue et fait partie intégrante du programme de gestion de la qualité visant à améliorer la qualité, réduire les déchets et les coûts, ainsi qu'à renforcer la cohésion d'équipe. <sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Joseph JURAN et Joseph de Feo, *Juran's Quality Handbook*, Sixth Edition, New York, 2010.

<sup>6</sup> KAMISKE (F) et GERD et BRAUER (P) : *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, Paris, 1994, p. 1722.

<sup>7</sup> DIRIDOLLOU (Bernard) : *Le client au cours de l'organisation*, édition d'organisation, Paris, 2001, p.40.

<sup>8</sup> CHEVALIER (Françoise) : *Cercle de qualité et changement organisationnel*, édition Economica, Paris, 1991, p.15.

### c). L'assurance qualité

Il s'agit de produire de la qualité en éliminant la production de produits défectueux ou de non qualité. Pour assurer la qualité de la production, il est important de garantir la qualité des matières premières et des composants utilisés. La démarche qualité englobe l'ensemble du processus de production et s'étend également aux fonctions d'approvisionnement/achats et de distribution, dans le but de garantir une régularité en matière de qualité des produits ou services offerts.<sup>9</sup>

### d). Le Management de la Qualité (MQ)

On veut vraiment satisfaire le client, on s'aperçoit qu'il faut améliorer tous les services en contact avec le client, du standard téléphonique au SAV. »

Pour anticiper l'évolution des besoins des clients il y a deux axes :

- Les mesures concernant les perceptions des clients sur la prestation offerte.
- Les mesures ayant trait aux perceptions comparatives entre les prestations.

### e). Le Total Quality Management (TQM)

Selon Jean-Marie GOGUE le management par la qualité totale s'agit d'une extension de concept management de la qualité «...il s'agit du TQM, la responsabilité de la qualité doit être l'affaire de tous »<sup>10</sup>

Pour Shoji SHIBA, Alan David GRAHAM et WALDEN dans leur livre intitulé « les quatre révolutions de management », le TQM a introduit quatre révolutions dans le management : *la priorité accordé au client, l'amélioration continue, la participation totale du personnel et l'insertion de l'entreprise dans un réseau sociale.*

Elle repose sur les référentiels par rapport auxquels l'entreprise d'auto évalue. Quel que soit le référentiel, il valorise d'une part les résultats obtenus pour les entreprises, d'autre part les facteurs permettant de créer ces résultats (leadership, gestion du personnel, maîtrise des processus).<sup>11</sup>

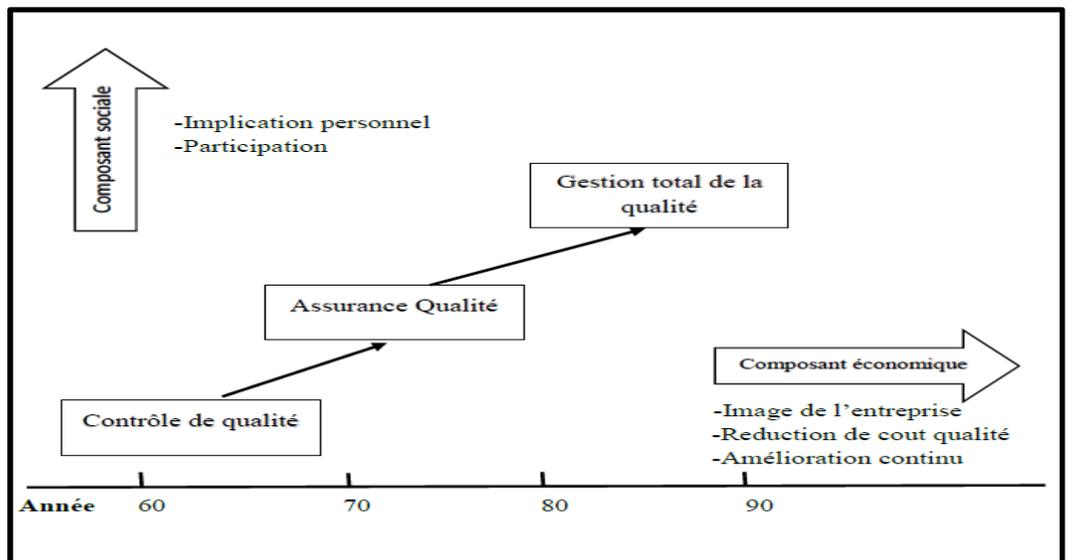
---

<sup>9</sup> VINCENT PLAUCHU, *Op.cit.*, P.20.

<sup>10</sup> CHERFI Zohra & autres, *la qualité- démarche, méthodes et outils*, Edition Hermès Sciences Publications, Paris, 2002, p.83.

<sup>11</sup> CLAUDE (YVES Bernard) : *Le management par la qualité total*, édition Afnor, paris, 2000, p.07.

Figure (1-1) : Evolution du concept qualité.



Source : STORA.G et MONTAINE. J, *La qualité totale dans l'entreprise*, Editions d'organisation, paris 1986, p 29 et 30.

### 1.3 Les enjeux de la démarche qualité

La démarche qualité s'inscrit dans la vision d'avenir et d'amélioration de pratiques de gestion pour atteindre des objectifs cohérents et clairement définis à cause de ça divers problèmes rencontrés par l'entreprise. Pour les citer, il a été jugé juste de les classer selon les catégories suivantes :

#### a). Les enjeux économiques

L'enjeu principal est la satisfaction à long terme des clients, assurant ainsi leur fidélité. Auguste DETEUF l'illustre bien en disant que «il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. Nous oublions le prix que nous avons payé pour quelque chose ; on oublie le temps attend avec impatience; mais les services qu'elle t'a rendus nous manquent ou rejeté parce que le prix n'est payé qu'une seule fois ; la livraison n'a lieu qu'une seule fois ; mais l'utilisation est quotidien », et il a ajouté à ce numéro :

- Compétitivité grâce à la réduction des coûts et des coûts non liés à l'assurance qualité.
- Valoriser l'image de marque de l'entreprise.
- Capter de nouveaux marchés.

**b). Les enjeux technologiques**

- Maîtriser des processus de production de plus en plus complexes.
- Protection renforcée des savoir-faire (brevets, etc.).

**c). Les enjeux sociaux**

Responsabilité Sociale ou « déclinaison des Principes de Développement Durable à l'échelle de l'entreprise »

- Communication.
- Motiver les employés en :
  - ✓ Donne plus de responsabilité personnelle.
  - ✓ Permet à l'individu de se réaliser dans son travail.
  - ✓ Animer les acteurs partenaires.

**2 Les composantes de la qualité**

La qualité affecte toutes les fonctions, tous les niveaux ainsi que toutes les actions, tâches ou activités effectuées par une organisation. C'est pourquoi il faut le gérer sous toutes ses formes et compositions.

**2.1 Les formes de la qualité**

Dans la pratique la qualité se décline sous trois formes :

**➤ La qualité externe**

Comme son nom l'indique, l'objectif principal de la qualité externe est la satisfaction du client. En effet, en raison de la richesse des phénomènes concurrentiels liés au développement économique, une entreprise ne peut survivre sans une satisfaction claire et complète de ses clients :

12

➤ **La qualité interne**

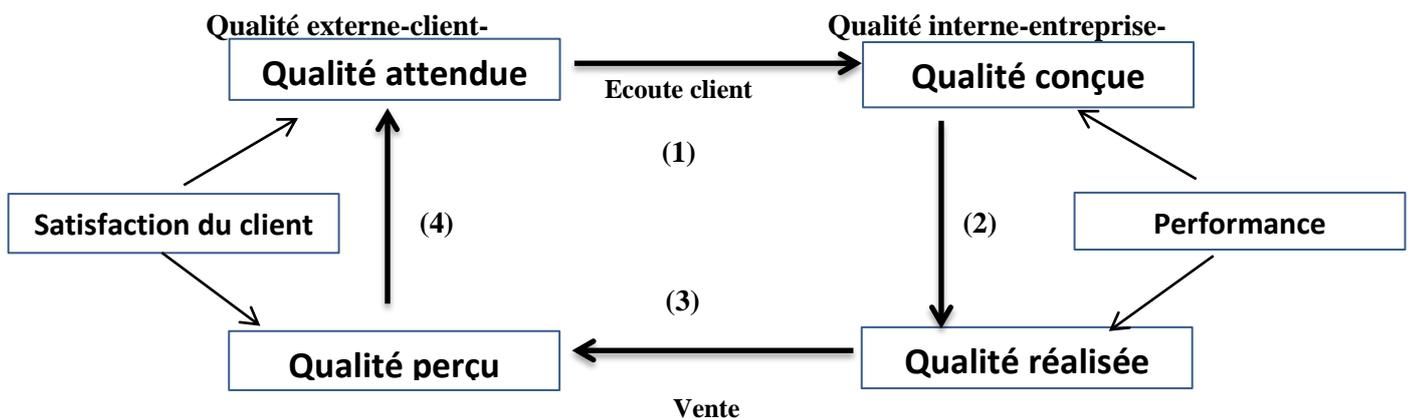
Il s'agit d'améliorer les opérations d'une entreprise. Déployer, c'est optimiser l'organisation, identifier et corriger les dysfonctionnements. Les principaux bénéficiaires sont les salariés et le management de l'entreprise, mais ces systèmes ont également un impact sur la qualité externe.<sup>13</sup>

➤ **La non-qualité**

La norme NF X50-120 définit le non qualité comme étant : « L'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. »<sup>14</sup>

Il existe deux types de non-qualité : la non-qualité détectée au sein de l'entreprise et la non-qualité détectée par les clients externes. En effet, les coûts de non-qualité externes sont plus élevés que les coûts de non-qualité internes, car plus tôt les produits non conformes sont arrêtés, moins l'entreprise est chère en termes de coûts de production : si un défaut est détecté par le client, il peut être rejeté, retourner votre livraison Et demander une amende.<sup>15</sup>

Figure (1-2) : L'enjeu de la qualité.



Source : Anis HAMROUNI ,Nejib JLASSI. *Management de la qualité en industrie* : étude de cas. Editions AFNOR, p. 27.

13 CANARD, (Frédéric) : *Op.cit.*, PP. 15-16.

14 TERFAYA (Nassima) : *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition HOUMA, Bouzareah-Alger, 2004, P.22.

15 MARGERAND (Jean) et GILLET-GOINARD (Florence) : *Manager la qualité pour la première fois*, Éditions D'Organisation, Paris, 2006, PP.30-31.

Avérons distingue la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes : <sup>16</sup>

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

L'appréciation de la satisfaction appartient au client qui exprime l'écart existant entre la qualité attendue et la qualité perçue. L'appréciation de la conformité appartient à l'entreprise qui exprime l'écart existant entre la qualité voulue et la qualité réalisé. <sup>17</sup>

## **2.2 La qualité pour réaliser une action**

On va distinguer (4) quatre composantes de la qualité pour la réalisation une action :

### ➤ **La qualité de définition**

C'est savoir identifier et transformer les besoins du client cible en le niveau de performance à atteindre dans le cadre du cahier des charges : définition du cahier des charges du produit et du délai de disponibilité du produit.

### ➤ **La qualité de conception**

Il s'agit de développer des solutions permettant d'atteindre les niveaux de performance requis, donc Consiste à définir les moyens et les processus qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.

### ➤ **La qualité de réalisation**

C'est la phase d'exécution, mettre en place les solutions parfaitement conformes au cahier des charges et dans la durée, elle comprend l'affectation des responsabilités, l'application des processus et procédures de travail, et les actions de contrôle continu et d'adaptation pour maintenir la qualité jusqu'à la fin de la réalisation.

---

16 Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, mesure et manager la qualité de service. 2<sup>ème</sup> édition .Paris, PP 33-38.

17 .Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, Op.cit., P40.

➤ **La qualité de service**

C'est de proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client/usagers : accueil, personnalisation, informations, service après-vente et dans cette dimension aussi la durée est essentielle.<sup>18</sup>

### **2.3 La qualité pour piloter une action**

La qualité de la mise en œuvre du processus d'action doit notamment s'accompagner du processus de pilotage notamment la qualité.

➤ **La qualité d'évaluation**

Grâce à l'évaluation, nous savons où nous devons améliorer ou repenser. Afin d'initier des améliorations pertinentes, il doit y avoir un système cohérent d'évaluation de la qualité, exécuté avec les acteurs concernés, impliquant des résultats directs et indirects à court et à long terme, avec des indicateurs pertinents et des procédures fiables.

➤ **La qualité d'amélioration**

Les actions d'amélioration sont limitées par l'engagement et l'implication de tous les acteurs de l'organisation, car elles s'appuient sur des rapports départementaux, le reporting, des activités d'audit, et des revues de direction pertinentes aux actions correctives et préventives. Avec ces données, il y aura analyse et traitement, comparaisons entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, ainsi que l'identification d'indicateurs de performance pertinents et pertinents permettant une amélioration progressive alignée sur les objectifs globaux et opérationnels.

## **3 La Normalisation et la certification**

Avant de passer à la normalisation, il est essentiel de mentionner d'abord la norme.

### **3.1 La Norme**

Dans le langage courant, une norme est définie comme une règle qui n'est pas nécessairement écrite et est souvent appelée règle. Du point de vue des organismes de normalisation, une norme est un : « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des

---

18 AYOUAZ (Mohand Zine), *Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires, mémoire de magistère*, université MENTOURI de Constantine, Constantine, 2008, p17.18.

usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>19</sup>

➤ **la famille des normes ISO 9000**

On distingue principalement quatre (04) normes fondamentales :

▪ **ISO 9000 versions 2015 : Système de management de la qualité \_ Principes essentiels et vocabulaire**

Cette norme est considérée comme une entrée clé présentant une introduction aux systèmes de management de la qualité et les définitions de leur terminologie.

▪ **ISO 9001 versions 2015 : Système de management de la qualité \_ Exigences**

Le système de gestion n'est plus ouvert uniquement aux clients mais également à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisation, formant l'écosystème de l'organisation. Nous gérons, modifions, améliorons le système de management de la qualité sous la responsabilité de la direction, en utilisant les risques et opportunités identifiés et jugés appropriés pour l'organisation, en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties prenantes impliquées dans l'organisation. La norme comporte dix chapitres organisés en chapitres précisant les activités à prendre en compte lors de la mise en place du système :

- i. Chapitre 1 : Champ d'application (Objet de la norme).
- ii. Chapitre 2 : Références normatives.
- iii. Chapitre 3 : termes de définition.
- iv. Chapitre 4 : Contexte de l'organisme.
- v. Chapitre 5 : Leadership.
- vi. Chapitre 6 : Planification.
- vii. Chapitre 7 : Support.
- viii. Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles.

---

19 ISO, Directives ISO/CEI, partie II : **Règles de structure et de rédaction des Normes internationales**, 5e Edition., 2004.

- ix. Chapitre 9 : Evaluation des performances.
- x. Chapitre 10 : Amélioration continue.

La norme ISO 9001: 2015 a évolué depuis sa précédente révision de 2008 et nous retiendrons une nouvelle structure appelée structure HLS, qui est basée sur une approche processus et une approche risque. C'est le nouveau modèle de gestion des normes. Elle annonce un changement profond puisqu'elle s'appuie désormais sur dix chapitres, contre huit dans la version ISO 9001:2008.

- **ISO 9004 versions 2018 : Gestion des performances durables d'un organisme \_ Approche de management par la qualité**

Cette norme fournit des conseils aux organisations pour atteindre des performances durables, y compris l'amélioration continue des performances. Elle s'applique à toute organisation, quels que soient sa taille, son type et ses activités.

- **ISO 19011 versions 2018 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité**

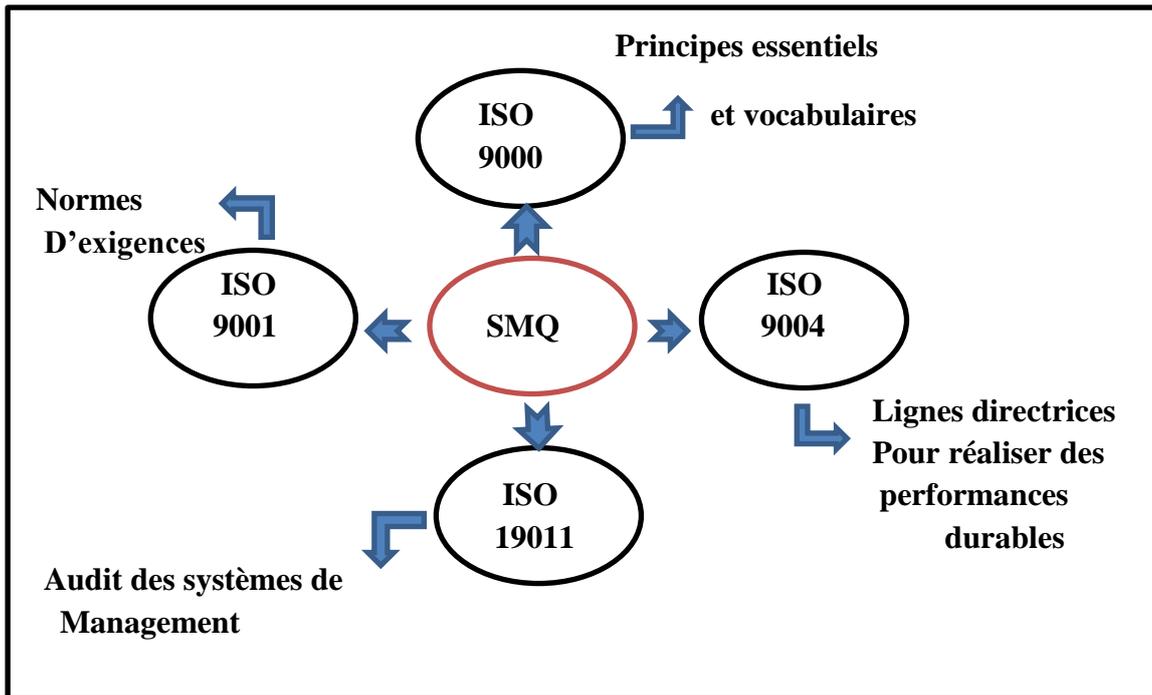
Cette norme fournit des lignes directrices permettant l'évaluation d'un SMQ, elle comporte trois grandes parties : La première étant le management d'un programme d'audit, la seconde représente les activités d'audit (la planification et la réalisation), et la troisième étape concerne la compétence et l'évaluation d'un auditeur et d'une équipe d'audit.<sup>21</sup>

---

20 Anis HAMROUNI, Nejib JLASSI, *Opcit.*, p.44.

21 Norme internationale, ISO 9001 : 2015, *Système de management de la qualité – Exigences*, 5ème édition, publiée en suisse, 15/09/2015. , P28

Figure (1-3) : Présentation générale de la série ISO : 9000



Source : *Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation*, Edition G.A.L (Grande Alger Livres), 2004.

### 3.2 La Normalisation

La normalisation est devenue une garantie d'appui qui comprend le développement de mécanismes sous-tendant la normalisation des normes internationales.

#### ➤ Définition de la Normalisation

Généralement, la normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes. Ces dernières sont définies officiellement par l'ISO comme étant 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>22</sup>

### 3.3 La certification

La certification certifie la conformité des spécifications des produits, des personnes et du système de management aux normes internationales.

<sup>22</sup> *AFNOR, NF EN ISO 9001 :2015*, cité par Anis HAMROUNI et Nadjib JLASSI, *Op.cit.*, p. 33.

➤ **Définition de la certification**

La certification est une « Assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques »<sup>23</sup>

➤ **Types de certification**

Dans la pratique, il y'a (3) trois types de certification :

- **La certification du produit ou de service**

« Activité d'un organisme autre qu'un fabricant, un importateur, un vendeur ou un prestataire de services pour certifier qu'un produit ou un service est conforme aux caractéristiques décrites dans un référentiel et se soumettre à un contrôle, valant certificat de produit ou de service, à la demande de ce dernier. »<sup>24</sup>

- **La certification des personnes**

Ces certificats sont délivrés pour attester de la capacité d'une personne à exercer une fonction ou à effectuer une tâche donnée selon des normes préétablies.<sup>25</sup>

- **La certification des processus**

La certification de système consiste à contrôler les processus qui conduisent à la production d'un produit ou d'un service. L'objectif de ce type de certification est de démontrer que l'organisme a effectivement mis en place un système de management de la qualité par rapport à un référentiel pour un périmètre de fourniture donné.<sup>26</sup>

---

23 **Site officiel de l'ISO** : <https://www.iso.org/fr/certification.html> dernière consultation le 11/03/2023 à 22:42

24 **Art. L 115-27 de la loi du 3juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.**

25 C.MICHEL, **Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale**, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 39.

26 **Idem**, P 43.

## Section 2 : Le système de management de qualité

Le SMQ est une Organisation à faible risque, mis en place avec la Direction, pour assurer une longue vie.

### 1 Définitions

La définition du système de management de la qualité nécessite la définition de quelques concepts :

**Système** : « est un ensemble des éléments corrélés ou interactions »<sup>27</sup>

**Management** : « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme »<sup>28</sup>

**Système de management** : « se définit dès lors comme un système permettant d'établir une politique et des objectifs, et de les accomplir »<sup>29</sup>

**1.1 Système de management de la qualité (SMQ)** : «est l'ensemble des activités que les organisations utilisent pour contrôler, diriger et coordonner la qualité.»<sup>30</sup> Ces activités reposent sur le principe de l'amélioration continue, basé sur les quatre étapes du PDCA.<sup>31</sup>

- La norme **ISO 9000** définit un SMQ comme un : « Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>32</sup>

#### ▪ le PDCA

Le PDCA est un concept théorique, une méthodologie basée sur le concept circulaire, développé par William Edwards Deming (1900-1993). Créée dans les années 1950, la Roue de Deming est un concept d'amélioration basé sur un cycle en 4 étapes appelé PDCA : Planifier, Faire, Vérifier et

---

27 Norme ISO 9000 Version 2015, *Op.cit.*, P.17.

28 PETRA, (Eckel) et CHRISTIAN, (Harmand) : *guide du management intégré- une approche processus*, AFNOR, France, 2007, p.05.

29 *Ibid*, p.05.

30 MUZAIMI,et CHEW,The, *implementation of integrated management system in auto sun power sdn.bhd. towards quality management system, Volume 5, No. 1, Feb 2015*, PP 110-120.

31 G.G. FOLRENCE et B. SENNO, *La boîte à outils du responsable qualité*, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2016. P 150.

32 AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, édition AFNOR, France, 2010, P.244.

Agir. En d'autres termes, planifier - prévoir, exécuter, contrôler, agir. Ces 4 étapes améliorent les résultats de votre entreprise, processus ou activité. Ce sont les bases de la gestion de la qualité.<sup>33</sup>

- ✓ **PLAN** : Définir le but, l'objectif et les moyennes nécessaires à sa réalisation.
- ✓ **DO** : L'étape d'exécution ou la construction.
- ✓ **CHECK** : Contrôler et vérifier si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés.
- ✓ **ACT** : Recherche les améliorations possibles.

## **1.2 Objectifs**

Les objectifs d'un système de management de la qualité se résument comme suite :

### **a). Au niveau commercial**

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

### **b). En interne**

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur.
- Eviter ou baisser les couts de la non-conformité.
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun.
- Optimiser les méthodes de production et de gestion.
- Faire face au développement de l'entreprise.

---

33 G.G. FLORENCE., B. SENO, *le grand livre du Responsable Qualité*, 2 ème Edition EYROLLES, paris, 2022, p 69.

### **1.3 Les principes du SMQ**

Dans le cadre du SMQ, la maintenance du système doit assurer une amélioration continue des performances. Et pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisation vers une meilleure performance, des experts internationaux, auteurs de documents normatifs, ont identifié une liste de sept principes.<sup>34</sup>

#### **1.3.1. Orientation client**

L'introduction de la norme ISO 9000 :<sup>35</sup> « les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ».

#### **1.3.2. Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. «La décision stratégique devra alors pouvoir se faire aux niveaux décentralisés (moins élevés dans la hiérarchie)», il convient aux dirigeants de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

#### **1.3.3. L'implication du personnel**

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.  
« Un personnel compétent habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur. ».

#### **1.3.4. L'approche processus**

En remplacement des deux susnommés, avec l'énoncé suivant : « des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. ».

#### **1.3.5. L'amélioration continue**

« Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. »

---

34 Yvon Mougin, *la qualité 2015 c'est facile comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*, afnor éditions, France, p. 40,41.

35 AFITEP, *Op.cit*, P.244.

### 1.3.6. Prise de décision fondée sur des preuves

L'énoncé suivant plus clair et plus précis : « les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. ».

### 1.3.7. Relations de partenaires avec les fournisseurs

« Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires. »

DONC, manager ses relations avec les parties intéressées, assure la prise en compte des opportunités et menaces que présente chaque partie intéressée, dans l'objectif de collaborer, de partager les ressources et connaissances pour une réussite commune.

Le Tableau 1 présente ces principes de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 2015 et résume l'essentiel de leurs avantages :

**Tableau (1-1) : Les avantages de sept principes du SMQ.**

Principes de management	Avantages clés
<b>Orientation client</b>	Fidéliser les clients. Efficience par rapport à l'utilisation des ressources. Amélioration des parts de marché.
<b>Leadership</b>	Le personnel adhère aux buts et objectifs. Les activités sont coordonnées de manière uniforme. Une meilleure communication entre les différents niveaux hiérarchiques
<b>Implication du personnel</b>	La motivation. Favoriser la créativité et l'innovation. Fierté de contribution dans l'amélioration.
<b>Approche processus</b>	Diminution des coûts de non-qualité. Cohérence et fiabilité des résultats. Plus de priorité à l'amélioration.
<b>Amélioration continue</b>	Amélioration des performances et capacités organisationnelles. Alignement des actions d'amélioration avec les finalités stratégiques. Plus de flexibilité et de réactivité par rapport aux opportunités
<b>Prise de décision factuelle et fondée sur des preuves</b>	Décisions lucides sur la base de statistiques et d'informations. Aptitude à se remettre en question face à des opinions et décisions. Prise en considération des anciennes décisions faites.

**Relations de partenaires avec les fournisseurs**

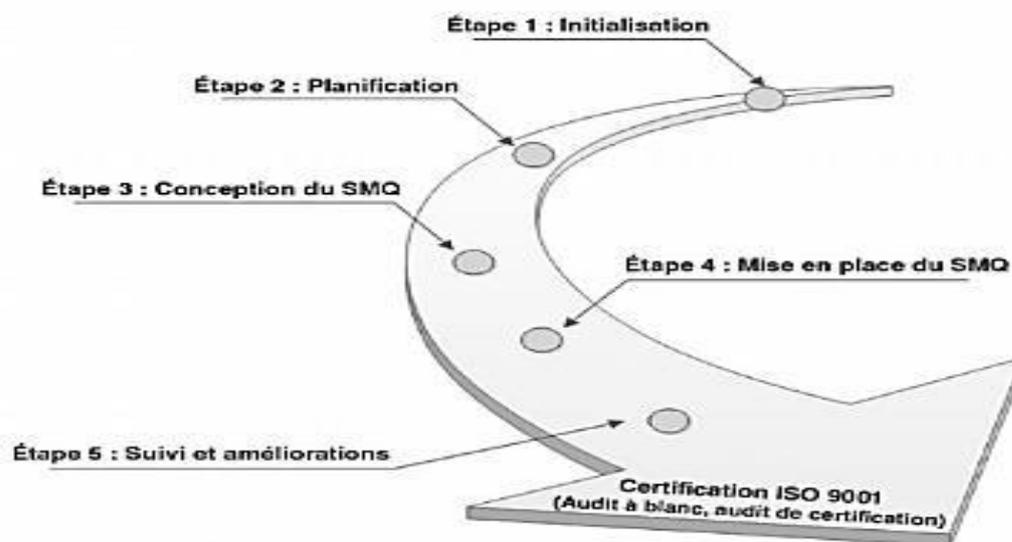
Optimisation des ressources et des coûts. Création de valeurs bénéfiques pour les deux parties.

Source : Chardonnet, A., &Thibaudon, D. (2014). *PDCA et performance durable : 60 fiches pratiques de mise en oeuvre*, 2<sup>ème</sup> édition eyrolles, p 83.

## 2 Démarche de mise en place d'un SMQ

La mise en place d'un Système de Management Qualité passe par un enchainement d'étapes bien précis, pour assurer la bonne conduite de la démarche qualité. Ces étapes sont résumées dans la figure 4.

Figure (1-4) : Démarche de mise en place d'un SMQ.



Source : Hamrouni, A., &Jlassi, N, *Management de la qualité en industrie—Étude de cas*. AFNOR,France, 2019, p.04.

### 2.1 Etape d'initialisation

Avant de se lancer dans un projet, quelques tâches préalables doivent être réalisées, c'est le but de cette démarche : <sup>36</sup>

- ✓ Décider de faire

<sup>36</sup> Hamrouni, A.&Jlassi, *Management de la qualité en industrie—Étude de cas*, édition AFNOR, France, 2019. p.05.

- ✓ Nomination de chef de projet
- ✓ sélection des consignes (l'accompagnement d'un conseiller externe expérimenté est recommandé pour les petites et moyennes structures)
- ✓ benchmarking
- ✓ Définir les objectifs généraux du projet
- ✓ Rédaction d'une charte de projet

## 2.2 Etape de planification

Planifier c'est évaluer et préparer le travail à faire

Ce processus permet de déterminer les travaux nécessaires à la réalisation du projet ainsi que leur échéancier. Il évaluera ensuite les coûts, les besoins en ressources et les calendriers intermédiaires :

37

- ✓ Diviser le projet en tâches à accomplir
- ✓ identifier les risques pour effectuer chaque tâche
- ✓ déterminer les ressources nécessaires à allouer
- ✓ estimer les retards éventuels
- ✓ Formalisation des documents de planification

## 2.3 Etape de conception du SMQ

Concevoir c'est imaginer et fabriquer un SMQ

Ce SMQ doit répondre aux exigences de la norme internationale ISO 9001, ainsi qu'aux objectifs fixés par la direction générale. De plus, ce SMQ doit pouvoir s'intégrer parfaitement dans l'entreprise :<sup>38</sup>

- ✓ Rédaction de manuelle qualité
- ✓ définir et formaliser les processus
- ✓ Rédaction de procédures et modes opératoires

---

37 Hamrouni, A., &Jlassi, *Op.cit.*, p.06.

38Hamrouni, A., &Jlassi, *Op.cit.*, p.07.

- ✓ Structure des informations documentaires et enregistrements qualité

#### **2.4 Etape de mise en place d'un SMQ**

Le système de gestion de la qualité doit être opérationnel et sa mise en œuvre sera progressive. La mesure et le suivi assureront son efficacité :<sup>39</sup>

- ✓ Formation des employés
- ✓ Mettre en œuvre de nouvelles procédures
- ✓ Mettre en œuvre des nouvelles informations documentaires
- ✓ faire un enregistrement de qualité
- ✓ réaliser des revues de direction
- ✓ faire des audits qualité internes
- ✓ faire des mesures sur des indicateurs
- ✓ s'appuyer sur les formations adéquates

#### **2.5 Etape de suivi et d'amélioration**

Le suivi et la maintenance du SMQ permettent à l'entreprise d'avancer sur une voie d'amélioration continue :<sup>40</sup>

- ✓ piloter le développement du SMQ
- ✓ Organisation de la revue de direction
- ✓ gérer l'audit interne
- ✓ Assurer le suivi des actions correctives
- ✓ gestion des risques et opportunités
- ✓ analyse des demandes et réclamations

---

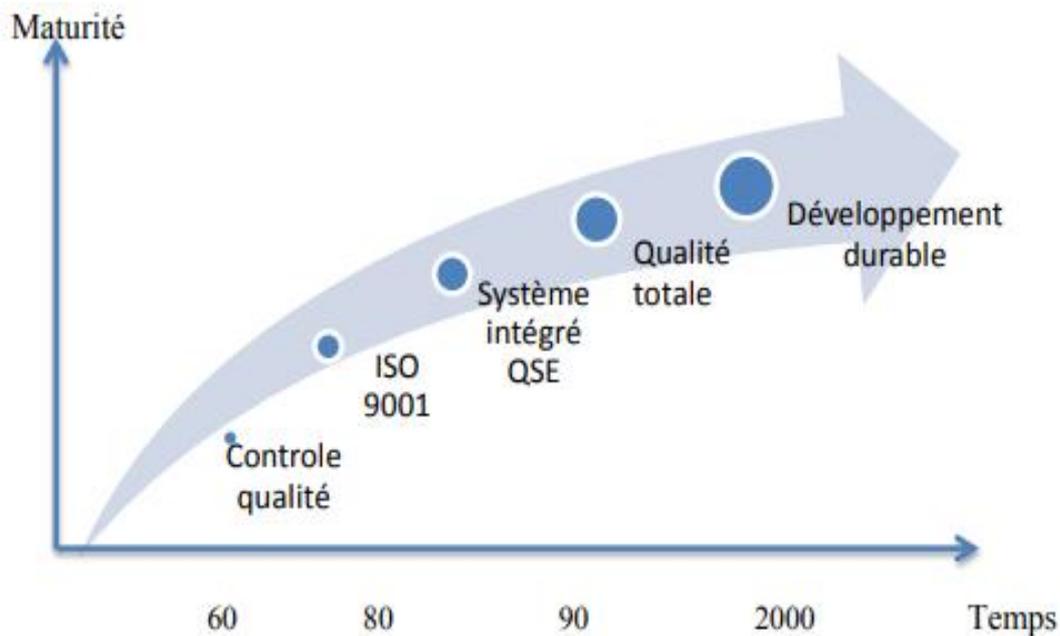
39 Hamrouni, A., &Jlassi, *Op.cit.*, p.08.

40Hamrouni, A., &Jlassi, *Op.cit.*, p.09.

### 3 L'évolution du SMQ vers SMI

Au cours des dernières décennies, de nombreuses entreprises ont adopté des systèmes de gestion de la qualité, car la qualité semble être une exigence fondamentale pour la compétitivité des entreprises. Récemment, le système de management environnemental ISO 14001 et le système de management de la santé et de la sécurité au travail ISO 18001 ont été considérés comme des systèmes de management de la qualité supplémentaires, après la mise en place de la norme ISO 9001. La relation et l'articulation entre ces trois principaux systèmes de management ont conduit à l'existence du Système de Management Intégré (SMI) comme moyen de répondre aux exigences de management de la qualité, de management environnemental et de management de la santé et de la sécurité au travail.

**Figure (1-5) :** Evolution de la qualité



**Source :** GILLET-GOINARD Florence et SENO-REUSSIR Bernard, *la démarche qualité appliquer des principes simples*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p 15.

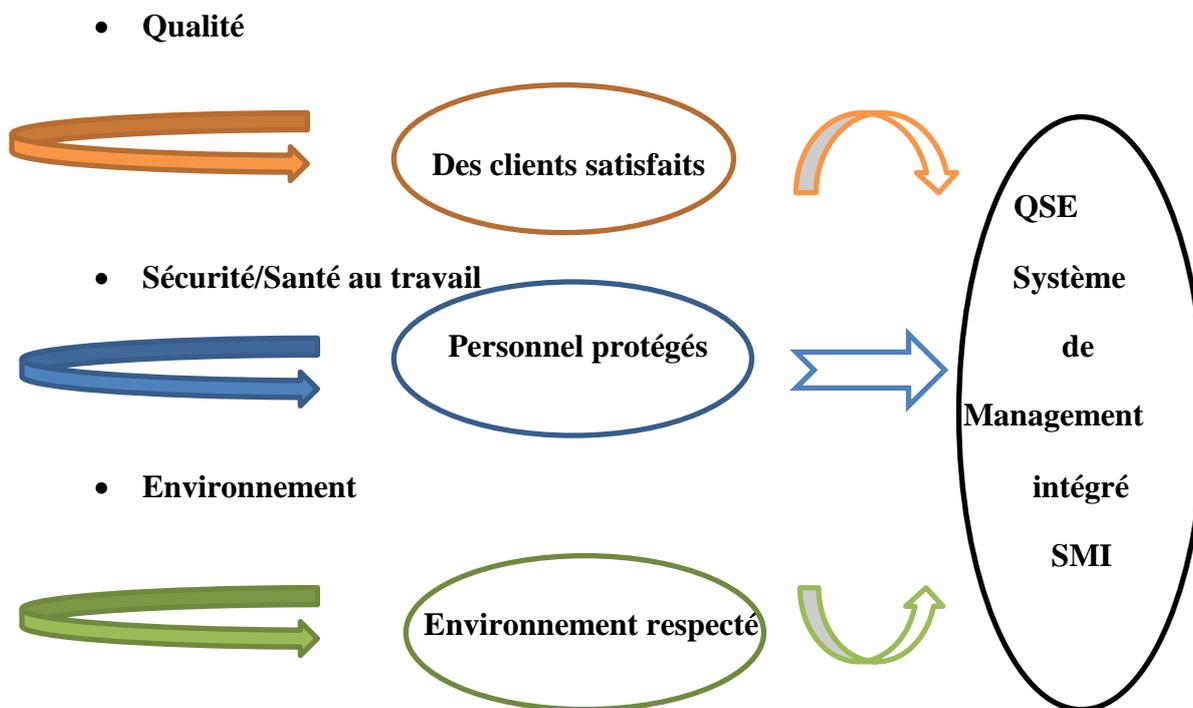
### 3.1 Définition du Système de management intégré

Le SMI est « Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail. Ce système peut inclure trois sous parties distincts »

41

En d'autres termes, le SMI est un système de gestion qui rassemble ou combine toutes les composantes d'une entreprise en un seul système et prend en compte trois domaines de gestion différents : la qualité, la sécurité/santé au travail et l'environnement, pour assurer la satisfaction globale des parties intéressées, c'est-à-dire les clients, les actionnaires, les partenaires, les employés, les communautés, etc. Outre la sécurité et la santé des salariés de l'entreprise, le respect de l'environnement est également pris en compte dans la mise en place de ce système de management intégré.

**Figure (1-6) :** Trois système de management en un.



Source : GILLET GOINARD Florence, *Batir un système intégré*, édition d'organisation, Geodif, 2006.

### ➤ Le système de management de l'environnement SME

Le SME est défini comme suit « l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et moyens nécessaires pour mettre en œuvre de la politique environnementale »<sup>42</sup>

Le système peut assurer un contrôle optimal des aspects environnementaux de ses activités, produits et services pour les différentes parties intéressées.<sup>43</sup>

### ➤ Le système de management de la santé/sécurité au travail SMSST

Le SMSST est défini selon la norme (ISO 45001, 2018) comme suit « le système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de SST ».

Chaque organisation est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses employés et des autres personnes susceptibles d'être touchées par ses activités. Cela comprend la promotion et le maintien de leur santé physique et mentale. L'application d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail permet à une organisation de fournir des milieux de travail sûrs et sains, tout en continuant d'améliorer les performances en matière de santé et de sécurité au travail.<sup>44</sup>

## 3.2 Les enjeux du SMI

Les enjeux de SMI sont nombreux, nous citons :

- Pour le SMQ, l'enjeu est de répondre aux exigences de sécurité et conformité des produits et services.
- Pour le SMSST, l'enjeu est de réduire le risque d'incidents aux activités liées à l'entreprise.
- pour SME, est une déclaration de conformité aux exigences légales et même aux permis pour certifier la performance écologique de ce produit.

---

<sup>42</sup>MEYRONNEFEINC Jean-Paul, *le management de l'environnement dans l'entreprise*, Édition AFNOR, Paris, 1994, P210

<sup>43</sup>S. LCETITIA VAUTE et G. MARIE PAULE, *Au coeur de l'ISO 14001 :2015- le système de management environnemental au centre de la stratégie*, AFNOR Edition, France, 2015, P 34.

<sup>44</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) site consulté le 02/04/2023 à 12h01min.

L'enjeu principal d'un système intégré est de placer les organisations dans une approche de progrès (amélioration continue), permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées de l'organisme.

### 3.3 La structure HLS et la compatibilité des normes QSE

L'ISO a élaboré le Guide ISO 83, adopté et publié en 2012 en tant qu'Annexe SL, pour formaliser et unifier toutes les normes de système de management en fournissant une structure de normes unifiée avec le même titre de chapitre, le même contenu et les mêmes termes généraux et définitions de base, destiné à guider les organisations souhaitant intégrer leur système de management (ISO, 2021). Ce guide a établi la structure de haut niveau (HLS), qui est commune à toutes les normes MS nouvelles et mises à jour publiées, notamment ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018.<sup>45</sup>

Selon l'annexe SL, toutes les normes internationales de système de management ont la même structure, sous la forme de 10 chapitres

Comme nous l'avons mentionné précédemment, toutes les normes ISO ont des éléments communs et adoptent le cycle PDCA de l'amélioration continue.

- Dans le chapitre 06 de la norme, le nouveau concept de gestion des risques est intégré, ce qui est un concept extrêmement important, pour toutes les activités d'une entreprise, toutes les activités d'une organisation comportent des risques sous divers aspects : humains, financiers, Substance etc.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup>B. MERCE., G. MARIA., G. KATERINA., et S. ALEXANDRA, *there a common pattern to integrate multiple management systems A comparative analysis between oraganizations in Greece and spain.* Journal of Cleaner Production. 2017.

<sup>46</sup>Anis HAMROUNI et Nejib JLASSI, *Opcit.* p.44.

### Section 3 : la démarche d'amélioration continue

Le concept de SMQ regroupe toutes les ressources, procédures, processus et objectifs nécessaires à la gestion de la qualité. Toutefois, cela ne suffit pas car la mise en place des outils ne garantit pas la réussite de la démarche. L'entreprise, en perpétuel mouvement, cherche constamment à optimiser son fonctionnement interne ainsi que ses relations avec le monde extérieur, notamment ses clients, ses fournisseurs et ses autres partenaires. Cette structuration de l'entreprise nécessite une approche qui repose sur deux axes : d'une part, l'analyse et l'optimisation des processus de base de l'entreprise, et d'autre part, une perspective d'amélioration continue pour maintenir et améliorer constamment la qualité de ses produits ou services.

#### 1 Outils de management par les processus

Les outils sont nombreux, on les résume comme suite :

##### 1.1 Les types de processus

Le processus est l'ensemble des activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie<sup>47</sup>, il faut d'abord les distinguer selon leur destination. Trois types de processus peuvent être distingués : <sup>48</sup>

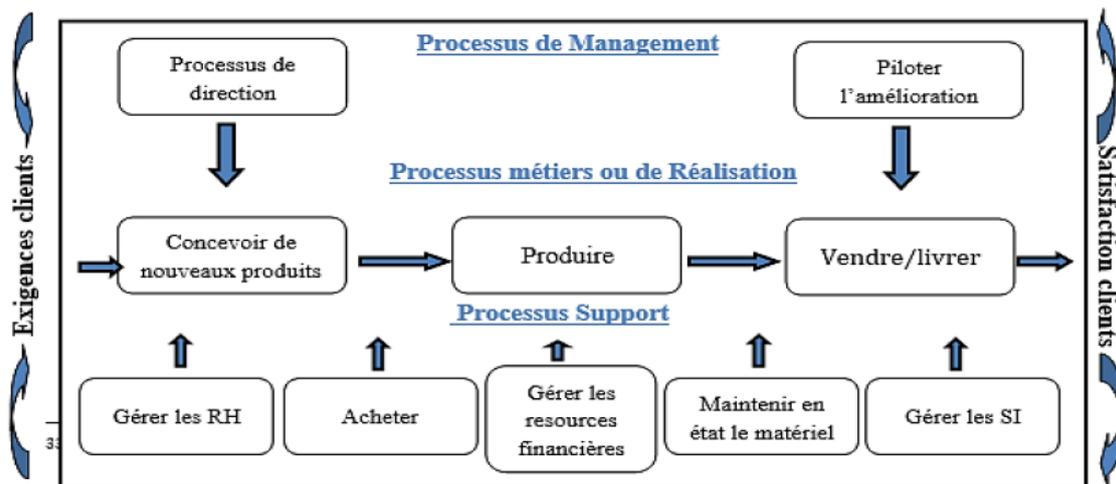
- **Les processus de management** : c'est le processus de prise de décision car il appartient à la direction.
- **Les processus de réalisation** : c'est un Processus de production associé à un produit, généralement appelé activité opérationnelle. En effet, ils contribuent directement à la réalisation du produit, ces processus ajoutent de la valeur et contribuent directement à la satisfaction client.
- **Les processus du support** : Les processus de soutien fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils n'ajoutent pas directement de valeur, mais sont toujours essentiels à chacun d'entre eux.

---

<sup>47</sup>Source : NF EN ISO 9000, AFNOR, 2015.

<sup>48</sup>Anis HAMROUNI, Nejib JLASSI, *Opcit.*, p.37.

Figure (1-7) : Un regard transversal sur les métiers de l'entreprise.



Source: Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2020). La boîte à outils de la qualité. (4e édition). Dunod, p.139.

## 1.2 La fiche d'identification du processus

La fiche d'identification est une description détaillée du processus, de son objectif et de ses activités, qui permettent de transformer les données d'entrée en données de sortie. Sa gestion doit être assurée et les interfaces entre les différents processus doivent être clairement définies, c'est-à-dire préciser quel processus fournit quoi et à qui. Le but de la fiche d'identification des processus est de décrire avec précision le processus et de définir ses grandes lignes, ses interactions et son mode de fonctionnement pour assurer un contrôle et une gestion efficaces. Elle est mise en œuvre après que la direction générale a identifié les processus clés de l'entreprise.

## 1.3 L'AMDEC processus

L'AMDEC a été utilisée pour la première fois dans l'aviation pour l'analyse de la sécurité des aéronefs dans les années 1960. Les implémentations ont longtemps été limitées à une utilisation dans les études de fiabilité du matériel.<sup>49</sup>

Ce principe comprend l'identification de toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et l'évaluation de la criticité. Ce dernier est issu d'une triple notation pondérée :

- Note « G » : la gravité des effets des défauts ou des défaillances.
- Note « O » : Occurrence ou fréquence de la cause.

<sup>49</sup>TAGUE, *The Quality Toolbox*, Ed Quality Press 1995, P 75

- Grade « D » : Probabilité de cause détectée, non détectée. L'indice de criticité est dérivé du produit de trois scores :  $C = G \times O \times D$ .

Plus la criticité est grande, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant, et lorsque la valeur critique dépasse les limites prédéfinies du groupe, ce dernier recherche les améliorations possibles pour la ramener à des niveaux acceptables.

## 2 Les outils de résolution de problème

Les 7 outils de base de la qualité sont: QQQQCP, Diagramme cause effet (5M), Brainstorming, Diagramme de Pareto, Le vote pondéré, le logigramme, la matrice de compatibilité.

### 2.1 Le Q, Q, O, Q, C, P

Cette méthode est à utiliser non seulement lors de l'élaboration d'une démarche qualité, mais également tout au long du cycle de vie du processus qualité. Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi est un outil de qualité qui permet d'obtenir des réponses correctes dans différentes situations (mise en place d'un nouveau processus, développement de nouvelles actions, etc., remède ou guérison, etc.)<sup>50</sup>

Il s'articule autour de 6 thèmes :<sup>51</sup>

- Quoi ? : Quel est le problème? « **Pourquoi ?** »
- Qui ? : qui est concerné par le problème ? qui l'a signalé ? Qui sont les acteurs de l'activité ou du processus concerné ? « **Pourquoi ?** »
- Où ? : où cela se passe-t-il? Dans quel domaine? « **Pourquoi ?** »
- Quand ? : depuis quand avons-nous ce problème ? quand est-ce que cela arrive ? « **Pourquoi ?** »
- Comment ? : comment se passe le processus en question ? Comment se traduit le problème ? « **Pourquoi ?** »

---

<sup>50</sup>Rita Hassani Idrissi, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/qualite/outils-qualite> consultez le 24/05/2023

<sup>51</sup>CHAUVEL, A.M : méthodes et outils pour résoudre un problème, édition DUNO, Paris, 2000, p.63

## 2.2 Diagramme d'Ishikawa (5M)

La méthode Ishikawa, également connue sous le nom de méthode 5M ou diagramme en arête de poisson, est une représentation graphique en forme de poisson. La tête de poisson représente un problème ou un effet, tandis que les différentes crêtes (souvent il y en a 5) représentent une classe de causes potentielles pouvant être à l'origine du problème. À partir de la cause première ou de l'analyse de la cause première, suivez les causes secondaires ou la cause première.<sup>52</sup>

Ces causes sont classiquement regroupées par famille, autour 5 M :

- Mains d'œuvre : professionnels de toute catégorie, y compris les hiérarchies.
- Matériel : matériel, machinerie, petit matériel, locaux, etc.
- Matière première : tout ce qui peut être consommé ou ingrédients qui seront transformés par le processus.
- Méthode : correspond à la manière dont elle est réalisée, oralement ou par écrit (procédures, instructions, etc.).
- Milieu : environnement physique et humain, conditions de travail, aspects relationnels, etc.

## 2.3 Brainstorming (remue-méninges)

Il s'agit d'une session pour générer, en groupe, autant d'idées que possible, dans un minimum de temps sur un thème donné.

Le brainstorming s'effectue en quatre (04) phases :<sup>53</sup>

- Rappel du thème.
- Collecte des idées.
- Regroupement des idées.
- Validation des idées retenues.

---

<sup>52</sup><https://blog-gestion-de-projet.com/diagramme-dishikawa/> le 24/05/2023 à 18 :37

<sup>53</sup>DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles: les outils et le contrôle de la qualité, édition Economica, Paris, 1996, P.34

Le brainstorming doit être organisé par un animateur qui doit annoncer les objectifs attendus, appuyer la documentation des suggestions visibles aux groupes de réflexion, dynamiser le groupe en favorisant la génération d'idées.

## 2.4 Diagramme de Pareto

Un diagramme de Pareto est un moyen simple de classer les phénomènes par ordre d'importance. Inventé par J. Juran dans les années 1940, cet outil permet de hiérarchiser les problématiques à traiter sur la base de données factuelles quantitatives et fiables. Elle repose sur la règle des 80/20 inspirées du principe de Pareto : 80% des problèmes d'une entreprise sont causés par 20% des causes. Elle consiste à trier les données par ordre décroissant et à les convertir en pourcentages dans des tableaux et en pourcentages cumulés pour les représenter sur des graphiques<sup>54</sup>

## 2.5 Le vote pondéré

La technique de sélection finale du problème que le groupe veut résoudre en premier, à partir le résultat d'un vote simple (technique de présélection des questions à traiter après une séance réflexion). Les sujets sont priorisés avec une pondération en fonction de leur classement (en par exemple 3 est très important, 1 n'est pas important... ou vice versa).<sup>55</sup>

Cet outil permet de stimuler et d'accélérer la sélection lorsque les données sont qualitatives.

## 2.6 Le logigramme

Un organigramme est également connu sous le nom d'organigramme ou, à tort, d'organigramme. C'est un outil utilisé comme un outil qui permet de visualiser les actions à réaliser et les décisions à prendre pour atteindre des objectifs définis de manière séquentielle et logique. Les organigrammes vous permettent de décrire complètement une activité<sup>56</sup>

Cet outil est utilisé pour décrire complètement une activité. Il est surtout utilisé pour écrire des programmes.

Un organigramme peut avoir plusieurs objectifs, qui peuvent être :

---

<sup>54</sup>Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *La boîte à outils du responsable qualité*, 2ème édition, Ed. DUNOD, France-Paris, 2012, P 104, P 105

<sup>55</sup>NASSER M. & TIJANE M. (2020) « *Les 7 outils de base du système de management de la qualité* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » p 271.

<sup>56</sup><https://www.edrawsoft.com/fr/expliciter-logigramme-avec-exemples.html#> consultez le 25/05/2023 à 19 :42

- Vérifier la conformité du processus.
- Savoir ce que fait chaque étape.
- Améliorer certaines étapes et même les supprimer.
- Enrichir les connaissances du personnel.
- Analyser les problèmes et proposer des solutions.

## 2.7 La matrice de comptabilité

La matrice ou grille de décision est un outil qui vous permet de prendre rapidement la bonne décision en vous obligeant à énoncer clairement des critères de sélection raisonnables. Elle est basée sur la question suivante : « La solution répond-elle aux critères oui ou non ? ». Il permet de comparer différentes solutions ou options possibles, en analysant comment chaque solution répond aux critères définis.<sup>57</sup>

## 3 Outils d'amélioration continue

Certaines entreprises s'imaginent avoir fait des progrès continus après avoir mis en place un SMQ certifié ISO9001. Souvent confus, car ce n'est que la première étape de l'amélioration continue.

### 3.1 La dynamique PDCA

Le PDCA ou Deming Wheel a été créé par le statisticien américain William Edwards Deming dans les années 1950. Il constitue une méthode d'amélioration continue du Système de Management de la Qualité « SMQ ». Deming décompose ce processus en quatre (04) étapes :<sup>58</sup>

✓ **Plan:** EST la formalisation d'un plan d'action pour atteindre des objectives qualités préalablement fixés.

✓ **Do:** Mettre en œuvre: EST la phase de mise en œuvre du plan d'action pour le suivi des objectifs.

---

<sup>57</sup>NASSER M. & TIJANE M. *Op.cit.*, p 277-278.

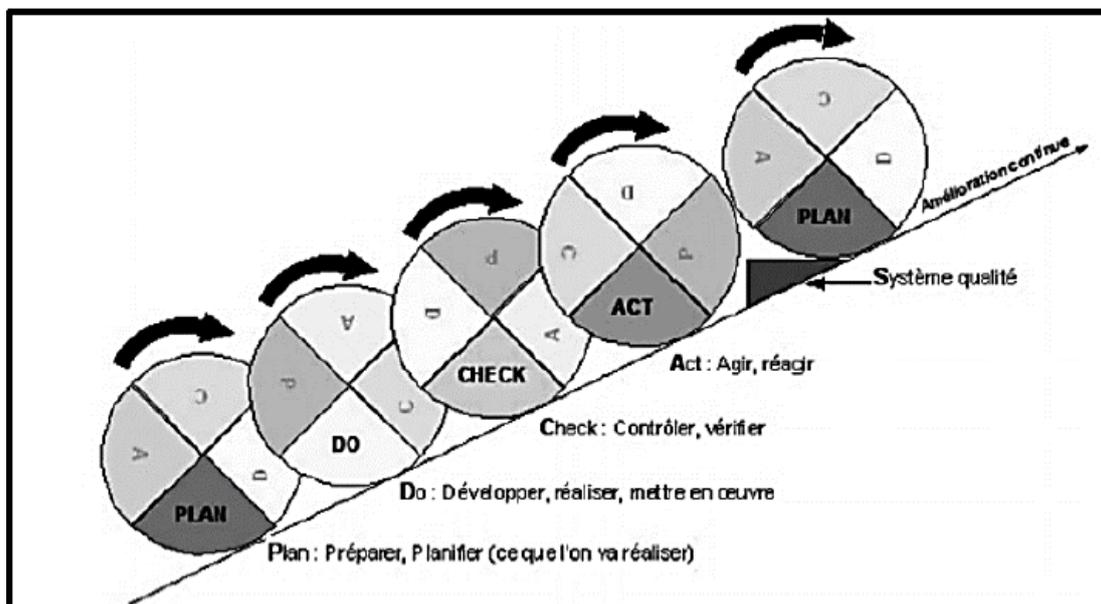
<sup>58</sup>Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *Op.cit.*, P 36, P 37.

✓ **Check:** Contrôle: IL s'agit de vérifier la mise en œuvre du plan d'action et la cohérence de la fixation des objectifs

✓ **Act:** Ajustement: est la phase de correction et de mise en œuvre des corrections ou des actions correctives (cas où les résultats n'atteignent pas la cible établie).

Le PDCA au sein d'une organisation doit être intégré dans chaque processus, qui pilotera ensuite les opérations en tant que système cohérent. Chaque cycle est réglé pour produire un certain degré d'amélioration par rapport au cycle précédent, et la roue continue de tourner jusqu'à ce que le processus atteigne les performances souhaitées.

**Figure (1-8) :** La dynamique PDCA de E. DEMING.



Source : Saverino, F. (2010). *Diminuer la non-qualité en entreprise* (1re éd.). Afnor, France, p.35.

### 3.2 Le Kaizen

Kaizen est basé sur l'adaptation constante des outils et des processus existants pour améliorer le rendement final.

Il est un processus qui nécessite la participation de tous les employés et managers, il est donc considéré plus comme un état mental qu'une véritable méthode.

Le projet Kaizen est un cycle d'amélioration unique et très court qui se répète en continu après son achèvement.

### **3.3 Six Sigma « $6\delta$ »**

Cette méthode tire son nom de l'outil statistique d'écart type désigné par la lettre grecque  $\delta$ , que Six Sigma utilise dans l'analyse des processus pour fournir un produit dans la gamme de qualité, en d'autres termes, la qualité qui est générée ne doit pas s'écarter de plus de  $3\delta$  de la moyenne globale attendue par les clients de l'entreprise. Ainsi, cela limite les variations et les défauts dans les processus. Les entreprises qui utilisent cette approche de gestion de la qualité pour améliorer leurs produits se concentrent sur trois priorités : les clients, les employés et les processus.

### **Conclusion**

À travers ce premier chapitre traitant du concept de qualité au sein de l'entreprise, nous souhaitons souligner les points suivants :

Le concept de qualité a une histoire évolutive et son utilisation dans le temps est liée à des situations économiques particulières qui modifient son contenu. Le contrôle qualité est centré sur le produit, avec des considérations de qualité largement en aval de la fabrication en vérifiant les produits standard par rapport à des spécifications très précises. Si l'assurance qualité vise à fiabiliser tous les maillons de la chaîne de production, elle est également centrée sur la maîtrise des processus. La gestion globale de la qualité est un système de gestion basé sur les ressources humaines visant l'amélioration continue du service client à moindre coût.

Développer un système de qualité (système de gestion) est essentiel pour l'entreprise qui décide d'adopter une démarche qualité motivante pour progresser et adhérer à une nouvelle formalisation de l'entreprise et à un développement continu. Cependant, cela ne serait pas arrivé sans l'engagement de la direction dans la Démarche Qualité, basée sur une soumission et une extension à toutes les fonctions de l'entreprise afin de sensibiliser et responsabiliser tous les acteurs sociaux, dont les derniers seront des « Acteurs qualité ».

Les outils de qualité sont des outils de travail qui permettent à tous les travailleurs d'améliorer, individuellement ou en groupe, leur façon de travailler. Ils reflètent les moyens réels mis en œuvre pour résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise tout au long de sa démarche qualité.

---

***Chapitre 02 : La culture organisationnelle.***

---

**Introduction**

Avec l'émergence des institutions modernes et leurs problèmes organisationnels croissants, le concept de culture organisationnelle a émergé dans la littérature de gestion et de comportement organisationnel, et il est devenu répandu dans le domaine des institutions et des organisations administratives. La culture organisationnelle forme les modèles normatifs de comportement et de relations individuelles, en définissant les modalités de pensée, les valeurs, les coutumes et les intérêts de l'institution, la distinguant ainsi des autres.

Au cours des dernières décennies, la culture d'entreprise a été reconnue comme l'un des déterminants les plus importants de la réussite et de la supériorité des institutions, ainsi que de leur impact sur la performance financière.

Bien qu'il soit très important, le concept de culture organisationnelle et la façon dont il est géré dans les institutions demeurent souvent vagues et différents, ce qui motive la recherche dans ce domaine. Par conséquent, ce chapitre est divisé en trois parties. Tout d'abord, nous présentons quelques définitions de la culture organisationnelle et l'évolution historique du concept de culture vers la culture d'une organisation. Nous abordons également ses composantes, ses caractéristiques, son rôle, son importance et ses inconvénients. Dans la deuxième partie, nous mettons l'accent sur les modèles et les outils de mesure de la culture organisationnelle, tandis que la troisième partie abordera la culture organisationnelle dans le contexte de la qualité.

## Section 01 : Concepts et évolution de la notion culture

La culture joue un rôle crucial dans la formation de la personnalité et du comportement d'une organisation. Étant donné que chaque pays possède sa propre culture nationale, les organisations ont également leur propre culture distincte. Cependant, bien que des recherches pionnières sur la culture organisationnelle aient émergé au début des années 1980, il n'existe toujours pas de consensus sur un concept unifié.

### 1 Concept de la culture

Le concept de culture est largement utilisé dans les études psychologiques, sociales, anthropologiques, ainsi que dans les études littéraires et artistiques, dans le sens que nous lui attribuons aujourd'hui.

#### 1.1 Définition de la culture

A partir de 1871, Edouard Tylor (1832-1917) a proposé une première définition scientifique de cet objet combinaison : « ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société »<sup>59</sup>

Le Random Dictionnaire le définit également comme « des méthodes ou des modes de vie construits et développés par un groupe de personnes et hérités de génération en génération ». <sup>60</sup>

L'une des définitions les plus courantes de la culture est la définition de Kovairon « comme englobant les valeurs matérielles et immatérielles que les êtres humains forment dans le contexte de leur développement social et de leur expérience historique. Elle reflète le niveau de progrès technologique, de production intellectuelle et matérielle, d'éducation, de science, de littérature et d'art qui a atteint le divin de la société à un certain point dans la solution de leur croissance sociale et économique ». <sup>61</sup>

59 Tabet Aoul Wassila et Zerrouki Mohammed Amine, La culture d'entreprise: quel impact sur le bien-être des salariés au travail *Roa Iktissadia REVIEW*, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued,

Algeria, Issue 9, Dec 2015, P380.

60. السكرانة بلال: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص: 15

61. داداي عدوف ناصر: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 1.

## 1.2 Les caractéristiques de la culture

La culture se caractérise par un ensemble de caractéristiques importantes :<sup>62</sup>

- Une démarche humaine, considérant l'homme comme principale source et moteur de la culture.
- C'est un processus acquis par l'interaction entre les individus et l'environnement.
- Changer en raison de l'impact des changements environnementaux, technologiques et économiques, bien qu'il soit difficile de faire face au processus de changement.
- Difficultés, à habituer l'individu à certains comportements, lois et systèmes
- Il est déterminé par le mode de vie de l'individu, car les modes de vie diffèrent d'une région à l'autre selon la nature de la culture
- Qui prévaut dans la région (mais en raison de la mondialisation, les différences ont diminué et les modes de vie ont fortement convergé entre les communautés.
- La capacité de passer d'une génération à l'autre en héritant entre les générations.

## 1.3 De la culture vers la culture organisationnelle

L'étude de l'organisation et de la gestion s'est développée rapidement et a développé de nombreux domaines d'intérêt, par exemple la culture :<sup>63</sup>

Cette culture est aussi enracinée dans les temps anciens Culture taylorienne, datant de 1871 comme date l'émergence d'une culture primitive, dite culture primitive, de l'entreprise, se concentrant sur le travail à la chaîne où les hommes sont trop souvent oublié. Avec la crise, la culture de Taylor se trouvent mobilisés dans le débat sur le changement de l'ancien Méthodes de travail et comportement des employés.

---

62. السكرانة بلال: مرجع سابق : ص 156

63 Merizek ADMANE, *l'essentiel de la culture d'entreprise*, éditions universitaires européennes, 2023, pp.2-4.

Par conséquent, au fil du temps, une nouvelle forme de culture d'entreprise commence à se former du point de vue du management.

Le concept de culture d'entreprise relative passée inaperçue jusqu'au début des années 1970. Elle réapparut aux États-Unis pour la première fois. Crise soulève donc en fait une question profonde sur modèles et pratiques de gestion traditionnels, L'approche rationnelle et scientifique de l'Amérique a jusqu'ici dominé et n'arrive plus à faire ses preuves. Appartenir à De nombreux chercheurs va alors se concentrer sur la recherche sur Modèle japonais.

Les entreprises japonaises se portent très bien dans cette période difficile et résistent bien à la situation économique Avoir des difficultés. Très vite, les vertus culturelles de Les entreprises japonaises sont alors citées. Culture L'entreprise est alors devenue rapidement, complètement déraisonnable et excessif, la réponse à tous les problèmes de gestion.

Expressions idiomatiques "Culture d'entreprise", "Corporate Culture " et « culture organisationnelle » prennent le dessus livres et magazines de gestion et travaille pour multiplication des concepts.

En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture organisationnelle est devenue un produit à succès. C'est célèbre "La recherche de l'excellence de Tom Peters" et Robert H.

Ainsi, la culture deviendra l'objet central du management.

## **2 Le concept de base de la culture organisationnelle**

Bien que la culture organisationnelle soit l'un des sujets les plus dominants dans les études de gestion depuis 25 ans, il n'y a pas de consensus clair sur son concept.<sup>64</sup> Voici un ensemble de définitions pour les chercheurs les plus célèbres dans le domaine de la culture organisationnelle :

### **2.1 Définition**

Pour E. Schein, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux

---

64 Dawson M & al : *The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes*, International Journal of Hospitality Management 30 (2011) 290–300 p :291.

nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes »<sup>65</sup>

Denison (1990) considère que la culture organisationnelle est « l'ensemble des valeurs, des croyances et des principes fondamentaux qui sont à la base du système de gestion, l'élaboration d'un ensemble de comportements et de pratiques de gestion qui incarnent et appuient ces principes fondamentaux, qui donnent l'identité organisationnelle aux membres de l'organisation, faciliter l'adhésion sociale et promouvoir la stabilité du système. »<sup>66</sup>

Hevenet (2003) : « la méthode spéciale d'une entreprise d'interagir avec les problèmes, en les distinguant des autres par leur forme, leur apparence et la façon dont l'organisation gère les situations actuelles ».<sup>67</sup>

L'une des définitions les plus simples est celle proposée par Hofstede, où « la programmation collective définit l'esprit qui distingue les membres d'une organisation particulière des autres ».<sup>68</sup>

## 2.2 Les composantes de la culture organisationnelle

Nous avons distingué (05) cinq composantes comme suite :<sup>69</sup>

### ➤ La tradition

Il convient de noter que la culture organisationnelle est liée à l'histoire de l'entreprise, il fait donc référence au passé tout en ayant un impact sur le présent.

65 Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, *LA CULTURE D'ENTREPRISE*, CREG – veille informationnelle – communication, 2005 -2006, p.04.

66 Denison D & Mishra A.K : *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr, 1995), p: 204.

67 Semache S: *Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité*, *Management & Avenir*, 8 n° 28, (2009) p: 349.

68 سليمانى، منيرة. "الثقافة و التنوع الثقافى حسب نموذج جيرت هوفستيد فى المنظمات: دراسة ميدانية

لمدارك العاملين فى مؤسسة الترقية العقارية مارينا كومباني عنابه." فى أعمال المؤتمر الدولي الثام

التنوع الثقافى ابلس: مركز جيل البحث العلمى، ( 2015 ): 247 - 258 . مسترجع من

69 Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, *OP.cit.*, p.05et 06.

**a). L'histoire de l'entreprise**

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses principales étapes d'évolution et de décisions, les centres d'intérêt pouvant concerner les activités et les produits de l'entreprise, les technologies utilisées, les structures internes et externes appliquées, les dirigeants et les stratégies adoptées.

Cette analyse permettra de déterminer objectivement ce que les groupes sociaux ont retenu de l'histoire des entreprises.

**b). Les créateurs de l'entreprise ou Héros**

Il s'agit de se pencher sur les caractéristiques du fondateur, telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses convictions et son statut social, pour avoir une image plus précise de son environnement et donc de ce qu'il a insufflé dans son entreprise. Base. Le fondateur de l'entreprise est souvent dépeint comme une figure emblématique en raison des méthodes utilisées, de ses inventions, de son charisme et de sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le "héros" de l'entreprise.

On distingue alors les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux qui « fabriquent, vendent et assurent le service du produit »

Ils sont les "gens" de l'entreprise, admirés et modèles.

**➤ Le métier**

On peut dire qu'en analysant l'industrie (les éléments constitutifs du noyau de l'entreprise), on est entre la culture d'entreprise et les stratégies utilisées par l'entreprise. Mais pour faire l'analyse, les transactions doivent être correctement définies. En effet, les métiers sont rarement définis, c'est pourquoi on a tendance à associer les compétences aux métiers comme la capacité à résoudre des problèmes, à assimiler des situations, à prendre des décisions et à faire face à la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il faut analyser trois domaines liés à la spécialisation : la spécialisation liée aux activités, la spécialisation liée aux savoirs et la spécialisation liée aux façons de faire. Ce dernier représente la capacité à donner plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres, ce qui différencierait par exemple une entreprise plus tournée vers les fonctions techniques que marketing.

➤ **Les valeurs**

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent de l'expérience vécue. Chaque communauté crée ses propres valeurs en se référant à des normes externes existantes.

En d'autres termes, les valeurs sont des idées, des croyances partagées, qu'elles soient déclarées ou non. Souvent, elles sont évoquées dans des présentations et diffusées via des supports de communication traditionnels tels que des plaquettes d'accueil, des brochures ou des journaux d'entreprise avant d'être développées dans des séminaires.

➤ **Les rituels**

Selon Moscovici, directeur de recherche à l'Ecole des hautes études en sciences sociales et directeur du Laboratoire européen de psychologie sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, il s'agit « d'activités systématiques, quotidiennes. Traditionnelles et programmées au sein l'entreprise, leur fonction est de « développer un sentiment d'appartenance, valoriser les événements porteurs de valeurs importantes et fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue avec la mode ».

➤ **Les symboles**

Il s'agit de vêtements, d'enseignes, de mobilier, de logos, etc. Ils indiquent clairement, par des signes et des règles, l'environnement et l'atmosphère que l'entreprise véhicule et représentent la cohérence de la culture d'entreprise qui est appliquée au sein de l'organisation.

➤ **Les tabous**

Les tabous se sont les interdits de la société (événement, situation qu'il ne faut pas aborder,...).<sup>70</sup>

### 2.3 Les caractéristiques de la culture organisationnelle

Selon Hodgetts et Luthans (2003), plusieurs caractéristiques importantes sont associées à la culture d'une organisation :<sup>71</sup>

- Les règles de comportement observable sont caractérisées par un langage, une terminologie et des rituels communs.

---

<sup>70</sup>Merzik Admane, *OP.cit*, p.22.

<sup>71</sup> Olu O: *organizational culture and performance*: empirical evidence from Nigeria , journal of business systems, governance and ethics, vol5,n02 (2010) , p:03.

- Les normes se reflètent dans des éléments tels que la quantité de travail à effectuer, le niveau de coopération entre la direction et les employés.
- Des valeurs exceptionnelles que l'organisation représente et que les participants sont censés partager, telles que haute qualité du produit ou du service, faible taux d'absentéisme et haute efficacité.
- Philosophie établie dans les entreprises multinationales, croyances sur la façon de traiter les employés et les clients. Les employés et les clients doivent être traités.
- Les règles définissent les choses à faire et à ne pas faire en matière de comportement des employés dans des domaines tels que la productivité, les relations avec la clientèle et les relations d'équipe. la productivité, les relations avec les clients et la collaboration d'équipe.
- L'environnement organisationnel ou l'atmosphère générale de l'entreprise, reflétée dans la manière dont les participants interagissent, se comportent, etc. les participants interagissent entre eux, se comportent avec les clients et se sentent traités par leurs supérieurs.

### **3 le rôle, l'importance et les inconvénients de la culture organisationnelle**

Nous mentionnons comme suit :

#### **3.1 Le rôle de la culture organisationnelle**

Le rôle de la culture d'entreprise est de : <sup>72</sup>

- Recrutement ou rétention facilités.
- Augmenter la participation
- Développer la coopération entre les groupes.
- Autonomie et responsabilisation accrues.
- Il y a une « confiance » de la direction plutôt qu'un « contrôle ».
- Réussir à travailler à distance.
- Capable de communiquer de manière efficace et authentique.

---

<sup>72</sup> Merizek ADMANE, *Op.cit.*, p.13.

### 3.2 L'importance de la culture organisationnelle

Schein (1992) suggère que la culture organisationnelle est encore plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'était dans le passé. L'intensification de la concurrence, la mondialisation, les fusions, les acquisitions, les rachats, les alliances et les diverses évolutions de la main-d'œuvre ont créé un besoin accru pour les éléments suivants :<sup>73</sup>

- La qualité et la rapidité de la conception, de la fabrication et de la fourniture de produits et de services.
- Innovations en matière de produits, de stratégies et de processus, ainsi que la capacité à introduire avec succès de nouvelles technologies.
- Gestion efficace des unités de travail dispersées et accroissement de la diversité de la main-d'œuvre.
- Gestion interculturelle des entreprises mondiales et/ou des partenariats multinationaux.
- Construction de méta-cultures ou de cultures hybrides qui fusionnent des aspects des cultures de ce qui était des organisations distinctes avant une acquisition ou une fusion.
- Management de la diversité du personnel.

### 3.3 Les inconvénients de la culture organisationnelle

Malgré la grande importance de la culture organisationnelle, elle peut causer certains problèmes dans l'organisation, notamment :<sup>74</sup>

- **Obstacles au changement :** La culture est un handicap lorsque les valeurs partagées ne correspondent pas à celles qui favorisent l'efficacité de l'organisation. C'est le cas le plus probable lorsque l'environnement d'une organisation subit des changements rapides et que sa culture enracinée n'est peut-être plus appropriée.

---

<sup>73</sup> Olu O: Op.cit , p:03et 04.

<sup>74</sup> Robbins S & Judge. T: Organizational Behavior, Pearson education, 15 th ed , 2013, p:518.

- **Obstacles à la diversité** : Embaucher de nouveaux employés qui diffèrent de la majorité en termes de race, d'âge, de sexe, de handicap ou d'autres caractéristiques crée un paradoxe.
- **Obstacles aux acquisitions et aux fusions Historiquement** : lorsque la direction envisageait des décisions d'acquisition ou de fusion, les facteurs clés étaient l'avantage financier et la rentabilité. D'acquisition ou de fusion, les facteurs clés étaient l'avantage financier et la synergie des produits. La synergie des produits. Ces dernières années, la compatibilité culturelle est devenue le principal facteur de succès des acquisitions et des fusions.

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semble expliquer pourquoi la culture organisationnelle est largement représentée dans la littérature managériale française. Selon Sainsaulieu, "Si on parle autant d'entreprises, c'est parce que c'est une question de société." La composition de l'organisation elle-même a un fort impact sur la culture organisationnelle, témoignant ainsi de la profonde mutation des valeurs sociales actuelles par rapport au monde du travail.

---

## Section 2 : les modèles d'analyse et de mesure de la culture organisationnelle

Pour étudier la culture organisationnelle, la méthode est utilisée pour déterminer le type de culture dominante ou ces caractéristiques dominantes dans l'organisation.

### 1 Les dimensions de la culture

Le concept de culture est brillant et riche. Dans la littérature professionnelle, les gens peuvent trouver des centaines de définitions. Mais cela ne signifie pas nécessairement le manque d'unité. Au contraire, c'est l'expression de plusieurs aspects et facteurs qui constituent la culture ou l'expression des types de culture. C'est ainsi que nous pouvons distinguer de nombreuses dimensions des concepts culturels, qui sont étroitement liés les uns aux autres. Habituellement, ils représentent des matériaux et des disciplines scientifiques traditionnels : <sup>75</sup>

- La dimension philosophique au sens de philosophie culturelle de base.
- La dimension épistémologique et théorique de la science : comprendre la culture et les processus culturels.
- La dimension anthropologique : anthropologie culturelle, écologie culturelle (la culture comme catégorie humaine de base).
- La dimension sociologique : sociologie de la culture (structure sociale comme partie de la culture).
- La dimension économique : notamment dans l'analyse des entreprises dans une perspective interculturelle.
- La dimension des sciences politiques : la politique de développement et la théorie de la mondialisation, en particulier, traitent de la relation entre la culture et le développement.
- La dimension sémio-linguistique : la culture comme réservoir de signes d'un groupe, comme expressions formelles, la reproduction linguistique de la culture dans le discours.
- La dimension philosophique : la littérature comme forme majeure d'expression culturelle.

---

<sup>75</sup>Hansen, Klaus P: *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen/Bâle: Francke, . (1995). P. 15/31. .

- La dimension psychologique : psychologie de la comparaison des cultures, manifestations cognitives de la culture.
- La dimension de la science de la musique, du théâtre et de l'art (art ne veut pas dire culture !).
- La dimension historique : patrimoine culturel, histoire culturelle.
- La dimension de la science des médias : la culture médiatique à l'ère de la télévision, de la vidéo et d'Internet.

La plupart des théories culturelles et, par conséquent, leurs concepts de culture incluent plus d'un aspect. Cela facilite ou entraîne la mise en place de formes d'approches et de théories interdisciplinaires et transdisciplinaires, et à travers elle les sciences de la culture, pour leur part, a fourni de nombreuses définitions du concept de « culture ». <sup>76</sup>

## 2 Les modèles de la culture organisationnelle

De nombreux chercheurs dans le domaine de la culture organisationnelle ont cherché à les encadrer dans des modèles intellectuels d'acceptation et d'application, et ces contributions ont pris différentes couleurs en termes de dimensions, de niveaux et de valeurs influençant la performance et l'excellence, parmi les plus importants sont les suivants :

### 2.1 Modèle schein

Parfois décrit comme une pyramide, le modèle original de Schein reposait sur trois niveaux différents. Dans le contexte du modèle de Schein, un niveau décrit la mesure dans laquelle un observateur peut voir des phénomènes culturels. Du plus visible au moins visible,

Les trois niveaux sont : <sup>77</sup>

**a). Les artefacts :** Aspects visibles de la culture (comportement observable, costumes, mythes fondateurs). Ils sont faciles à reconnaître, mais difficiles à comprendre.

<sup>76</sup>D'après Sperber, Dan (1996): *Explaining Culture. A Naturalistic Approach*. Oxford: Blackwell. In: Budin, Gerhard (1998): *Wissenschaftskommunikation im Spannungsfeld zwischen Globalisierung, Technisierung und kultureller Diversität*. In: TRANS. Revue électronique pour les sciences culturelles No.5.

<sup>77</sup>Guéraud Vanessa et autres, *Culture organisationnelle et transformation : quels rôles et outils pour le DRH* ?Mémoire sous la direction de Jean-François Chanlat, MBA Management des Ressources Humaines, Université de Paris Dauphine, Promotion 17, p.10.

**b). Les valeurs :** les stratégies, objectifs et philosophies, consciemment choisis et popularisé par la direction.

M. Thévenet distingue trois valeurs : <sup>78</sup>

- Valeurs déclarées : dont les traces sont visibles dans les documents officiels, les discours d'approbation et les communications avec les institutions externes.
- Valeurs apparentes : notamment dans le choix des « héros », les dirigeants, le choix de « ce qui est considéré comme un succès ».
- Valeurs dites opérationnelles que l'on retrouve dans certaines procédures de gestion, évaluations budgétaires, etc. Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus pour guider leur comportement dans des situations spécifiques ainsi qu'en général.

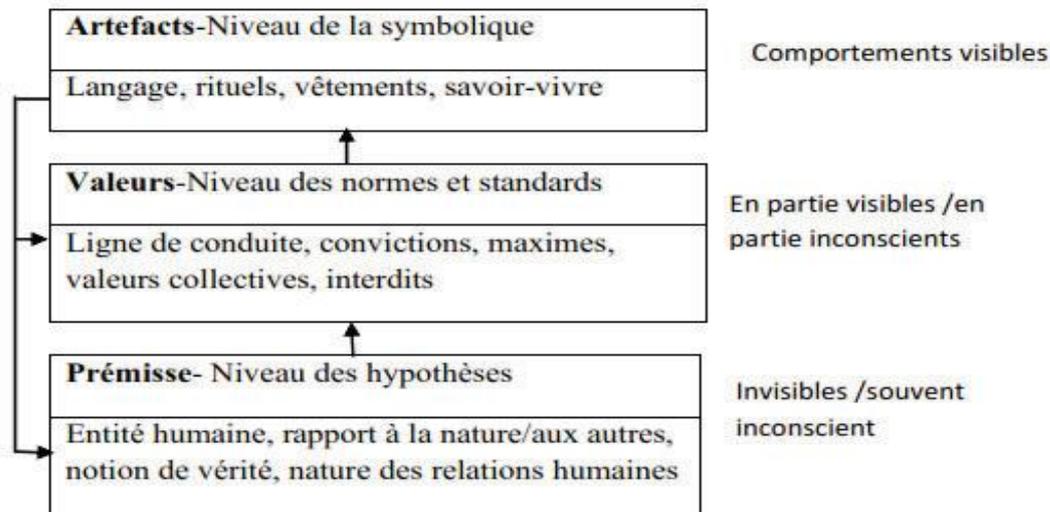
**c). Les prémisses / postulats :** ces croyances est l'essence même de la culture d'entreprise. Ces Les prémisses sont difficiles à discerner car elles fonctionnent à un niveau inconscient. Ils traitent de questions telles que la nature de l'homme, son rapport au temps, le concept de vérité, etc. Ils ne sont presque jamais interrogés.

On peut voir les composantes de la culture d'entreprise autrement dans le schéma suivant :

---

<sup>78</sup>Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, **LA CULTURE D'ENTREPRISE**, CREG – veille informationnelle – communication, 2005 - 2006, p.06.

Figure (2-1) : Les 3 niveaux de culture d'entreprise selon « Edgar Schein »



Source : Matthias K. Hettl, *Objectifs, stratégies et culture d'entreprise*, WEKA Business Media SA, Zurich, 2015, p6.

## 2.2 Modèle de hofstede

Le modèle multi-focus de culture organisationnelle est le résultat d'une étude de la culture organisationnelle qui montre qu'une grande partie de la variation entre les unités peut s'expliquer par six facteurs liés à des concepts de culture organisationnelle dans le domaine de la sociologie des organisations. Ces six facteurs sont devenus six dimensions de la culture organisationnelle.

Hofstede et al (1990) considèrent que la culture organisationnelle peut être déterminée en déterminant la façon dont les membres de l'organisation ont réagi dans les six dimensions de la culture organisationnelle. Dans ce modèle, les organisations testées afficheront des notes sur ces dimensions qui sont fondées en partie sur leur nature d'entreprise et un certain nombre d'autres caractéristiques de l'organisation. À partir de ces scores, des conclusions peuvent être tirées pour déterminer comment les cultures organisationnelles pourraient être gérées. Plutôt que de généraliser le type de culture organisationnelle, le modèle reflétait qu'il pourrait y avoir des variantes dans le type de culture au sein d'une organisation, qui est d'accord avec la proposition de Schein (1986).<sup>79</sup>

<sup>79</sup>Faizatul Akmar: *Development of a framework for partnering through aligning organizational cultures in the Malaysian construction industry*, doctoral thesis in Philosophy The University of Salford , Salford, UK May 2013, p: 75

### 2.3 Modèle K. Cameron et R. Quinn (2006)

Considèrent que les valeurs culturelles s'opposent selon deux axes : sur un axe d'intérêt premier, on pourrait objecter au bien-être des personnes par rapport à leurs activités d'entreprise et sur un axe structure organisationnelle, on peut opposer stabilité-maîtrise à flexibilité-innovation. Dans ce plan commun, les quatre quadrants définissent ensuite quatre types de culture organisationnelle : la hiérarchie, l'adhocratie, le marché et le clan

Selon les auteurs, la théorie du cadre des valeurs concurrentes (CVF) qui a été proposée par Quinn & Rohrbaugh (1983) est très utile dans l'identification d'une culture organisationnelle. La première dimension croise les concepts de flexibilité et de discrétion avec les concepts de stabilité et de La deuxième dimension distingue la focalisation En s'appuyant sur la théorie du CVF, Cameron & Quinn organisationnelle (OCAI) pour déterminer le type de culture dominante dans une organisation.

### 2.4 Modèle de Handy

Charles Hardy a lié la culture organisationnelle à la structure organisationnelle ; Il a identifié quatre aspects de la culture : la culture du pouvoir, la culture du rôle, la culture de la tâche et la culture des personnes.<sup>80</sup>

#### ➤ Culture du pouvoir

La culture du pouvoir peut être symbolisée par un « réseau » et fait référence au contrôle distribué comme un réseau du centre au reste de l'organisation. Les cultures de pouvoir se retrouvent souvent dans les petites entreprises telles que les sociétés immobilières, commerciales et financières. Lorsque les organisations adoptent une culture du pouvoir, les règles et la bureaucratie sont réduites au minimum. Ces types d'organisations sont également politiques, où les décisions sont prises principalement par persuasion plutôt que sur des bases bureaucratiques ou rationnelles.

#### ➤ Culture de rôle

La culture de rôle fait référence à une organisation avec une structure bien définie dans laquelle les employés ont des droits délégués spécifiques et assurent la confidentialité et la prévisibilité.

---

<sup>80</sup>Mashal Ahmed and SaimaShafiq, *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*, Global Journal of Management and Business Research,2014,US,pp (21-30).

Handy décrit la structure de ce type d'organisation comme un "temple grec" car la culture fonctionne sur la logique et la rationalité. Les organisations avec des cultures de rôle placent leurs forces dans leurs piliers, leurs rôles et leurs domaines d'expertise. Les piliers comprennent généralement les finances et les achats, et leurs interactions sont souvent contrôlées par des règles et des procédures, qui sont les principaux modes d'influence.

➤ **Task culture**

Handy représente ce type d'organisation comme un "réseau" dans lequel une grande partie du pouvoir et de l'influence réside dans les "crevasses" du réseau. Une culture de mission met l'accent sur le fait de faire avancer les choses et donc ce type de culture s'efforce de rassembler les bonnes ressources, les bons employés aux bons rangs dans l'organisation, et de les laisser se battre. Il s'agit d'une culture très conformiste, celle que les cadres intermédiaires et de premier niveau aiment le plus travailler.

➤ **Culture de la personne**

Handy (1993) postule que les individus dans ce type de culture sont difficiles à gérer et qu'il y a peu d'influence qu'on peut leur tolérer. Handy soutient que chacun des types de cultures ci-dessus peut être bien, mais parfois, les employés sont souvent inflexibles en ce qui concerne la culture, ce qui signifie qu'ils croient souvent au mythe selon lequel ce qui fonctionne bien dans une organisation peut également réussir dans une autre. De plus, Handy (1993) ajoute qu'un employé qui a réussi dans un type de culture peut ne pas toujours réussir dans un autre.

### **3 Les outils de la mesure de la culture organisationnelle**

La mesure de la culture organisationnelle est un processus difficile et complexe et, depuis les années 1980, il y a eu un débat scientifique entre les chercheurs sur la façon de la mesurer à l'aide de méthodes quantitatives ou qualitatives.<sup>81</sup>

Les questionnaires sont divisés en deux types d'outils quantitatifs :

---

<sup>81</sup> Jaap J & van M : Organizational Culture: *The Focus Questionnaire, European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:4, (1999) ,p: 552.

- Questionnaires qualitatifs : ils visent à identifier les types de culture trouvés dans l'organisation comme modèleOCAI ...
- Questionnaires spécifiques aux dimensions : une institution peut avoir des valeurs élevées ou faibles dans chaque dimension. Cela permet la représentation complexe de la culture organisationnelle, y compris ce qui vise les valeurs individuelles et leur impact sur le rendement, et ce qui cherche les différences entre les cultures organisationnelles des organisations.

Les méthodes d'enquête sont l'un des moyens les plus importants d'évaluer la culture organisationnelle, mais elles souffrent souvent de deux inconvénients majeurs : leur incapacité à atteindre en profondeur les implications de la culture, telles que les hypothèses, ainsi que la dépendance des questions préparées qui pourraient ne pas être en mesure de définir la culture dans différentes institutions. Cela demeure l'un des moyens les plus appropriés dans la recherche sur l'évaluation de la culture.<sup>82</sup>

### 3.1 Modèle de hofstede

Hofstede a souligné la nécessité de faire la distinction entre culture nationale et culture organisationnelle, car il a justifié que la différence entre elles réside dans le fait que la culture nationale étudie les individus dans différents pays, tandis que la culture organisationnelle concerne les institutions d'un ou plusieurs pays sur 20 institutions danoises et néerlandaises. À la fin des années 1980, Hofstede a développé une échelle de 135 énoncés pour déterminer les dimensions de la culture organisationnelle.<sup>83</sup>

Lorsque la culture organisationnelle peut être déterminée par la mesure dans laquelle les membres de l'organisation répondent aux dimensions suivantes :<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Denison .D & al : *diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*, European journal of work and organization psychology, vol 23 no 1, 2014, p: 146..

<sup>83</sup> Hofstede G & al: measuring organizational cultures: *a qualitative and quantitative study across twenty cases* , *administrative science quarterly* , *op-cit*, p:289.

<sup>84</sup> <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture#step-4>, consultez le 21/04/2023 à 02 :36.

**DIMENSION 1 : EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE****Orientée vers les objectifs ou vers les moyens**

Cet aspect est étroitement lié à la performance organisationnelle. Dans une culture médiatisée, la caractéristique fondamentale est la manière dont le travail est effectué ; les gens s'identifient au "comment". Dans une culture axée sur les objectifs, les employés cherchent avant tout à atteindre des objectifs ou des résultats internes spécifiques, même si ceux-ci impliquent des risques importants ; les gens s'identifient à "quoi". Dans une culture fortement axée sur le sens, les gens se considèrent comme averses au risque et demandant peu d'efforts au travail, lorsque chaque journée de travail est la même. Cependant, dans une culture très axée sur les objectifs, les employés cherchent avant tout à atteindre des objectifs ou des résultats internes spécifiques, même si ceux-ci comportent des risques importants.

**DIMENSION 2 : ORIENTATION CLIENT****Piloté en interne VS. Entraînement externe**

Dans une culture très tournée vers l'intérieur, les employés voient leurs obligations envers le monde extérieur comme un devoir précis, fondé sur l'idée que l'éthique des affaires et l'honnêteté sont primordiales et qu'ils savent mieux ce qu'ils font. aperçu. Dans une culture très extravertie, le seul objectif est de répondre aux exigences des clients ; Les résultats sont plus importants et une attitude pragmatique plutôt qu'éthique prévaut.

**DIMENSION 3 : NIVEAU DE CONTRÔLE****Discipline de travail décontractée VS. Discipline de travail stricte**

Cette dimension fait référence à la quantité de structure interne, de contrôle et de discipline. Une culture très décontractée montre une structure interne volatile, un manque de prévisibilité, peu de contrôle et de discipline ; Il y a beaucoup d'improvisations et de surprises. Une discipline de travail très stricte indique le contraire. Les gens sont très soucieux des coûts, ponctuels et sérieux.

**DIMENSION 4 : FOCALISATION****Locale VS. Professionnel**

Dans une entreprise locale, les employés s'identifient au patron et/ou à l'unité où ils travaillent. Dans une organisation professionnelle, l'identité d'un salarié est déterminée par sa profession et/ou

le contenu de son travail. Dans une culture très locale, les employés reçoivent une instruction très courte, ils sont tournés vers l'intérieur et ont un contrôle social fort pour être comme tout le monde. Dans une culture très professionnelle, c'est l'inverse.

### **DIMENSION 5 : APPROCHES**

#### **Systeme ouvert VS. Systeme ferme**

Cette taille est liée à l'accessibilité d'une organisation. Dans une culture très ouverte, les nouveaux arrivants sont immédiatement accueillis, nous sommes ouverts aux initiés et aux étrangers, et nous pensons que la plupart trouveront une place dans l'organisation. Dans une organisation très fermée, le contraire est vrai.

### **DIMENSION 6 : PHILOSOPHIE DE GESTION**

#### **VS. Axé sur le travail**

Cet aspect de la culture organisationnelle est le plus pertinent pour la philosophie de gestion. Dans les organisations axées sur les employés, les employés ont le sentiment que les affaires personnelles sont prises en charge et que l'organisation est responsable du bien-être de l'employé, même si cela se fait au détriment du travail. Dans les organisations très axées sur le travail, il existe une forte pression pour que le travail soit fait même aux dépens des employés.

### **3.2 Profil de la culture organisationnelle (PCO)**

La version originale du PCO contenait 54 énoncés de valeurs et a été élaborée à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire pour établir les huit dimensions de la culture organisationnelle, à savoir l'innovation, le souci du détail, l'orientation vers les résultats et le dynamisme. Soutien, récompenses d'attention, direction d'équipe et prise de décision<sup>85</sup>. PCO a été affiné et testé dans une variété de groupes professionnels, y compris les professionnels de la santé, les comptables, les employés du gouvernement, les recruteurs de campus et les étudiants MBA. Il est validé sur plusieurs échantillons pour les dimensions stabilisatrices de la validité de construit et pour son pouvoir prédictif d'efficacité par rapport aux critères de satisfaction, d'engagement, de volonté de rester et de rotation des employés.

---

<sup>85</sup> James C. Sarros and Judy Gray, *The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective*, Australian Journal of Management, 2005, Australia, p.161.

PCO semble être plus précieux que d'autres outils pour mesurer des concepts bien fondés (dimensions culturelles) qui sont généralisables ou universels dans tous les environnements organisationnels. Il mesure les perceptions détaillées des employés à l'égard de divers éléments, notamment l'innovation, la stabilité et le respect des personnes, l'orientation vers les résultats et le souci du détail, le travail d'équipe et l'agressivité.<sup>86</sup>

### **3.3 Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI)**

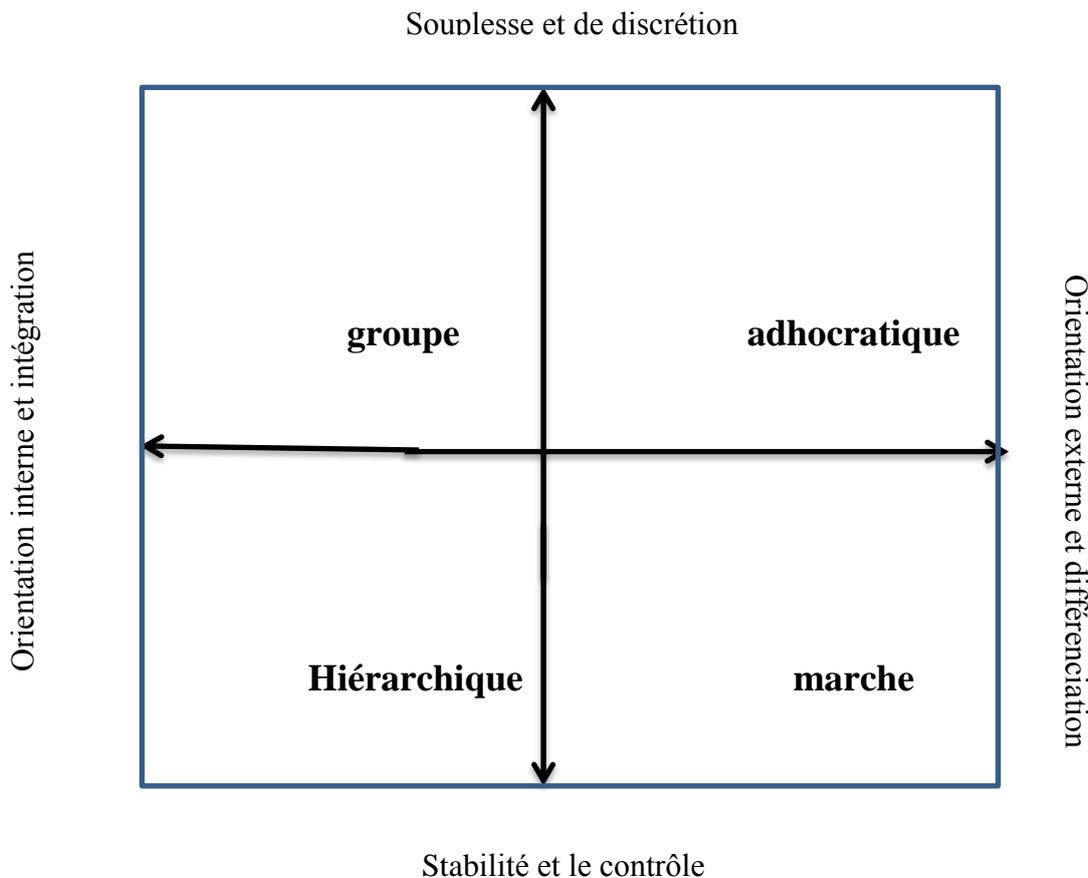
. L'OCAI est un outil pour déterminer la culture organisationnelle dominante dans une entreprise (Quinn & Spreitzer, 1991). Elle a proposé quatre types de culture au sein d'une organisation : la hiérarchie, l'adhocratie, le marché et le clan.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Mustafa Tepeci, *The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey*, Journal of Travel and Tourism Research, 2015, Mersin, p.02.

<sup>87</sup> Merzik Admane, *Op.cit.*, p. 91.

Figure (2-2) : pes de culture organisationnelle par Cameron et. Quinn



**Source :** Cameron k &. Quinn R : 2006 *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work*, Jossey-Bass A Wiley Imprint P: 36

Nous présentons quatre types de cultures qui forment ce modèle, un à savoir : <sup>88</sup>

➤ **La culture hiérarchique**

La culture hiérarchique est caractérisée par la structure et formaliser le travail. Cette culture met l'accent sur la stabilité interne, les règles et valeurs associées à une posture stratégique conservatrice (posture stratégique orientée avec prudence). Elle attache une grande importance à la formalisation des processus de production, au contrôle et à la maîtrise situation. La culture hiérarchique repose sur une structure mécanique, généralement non rentables pour les opérations commerciales. Hypothèse 1a. Une forte culture hiérarchique impacte négativement l'OE.

<sup>88</sup> SAHNOUN Abd Razak : Doctorant Université Badji Mokhtar –Annaba, *La nature de la culture organisationnelle*, Recherches de l'université d'Alger1, N°10 -Tome 02, p44et 45.

➤ **La culture de marche**

La culture de marché (ou développement) vers obtenir des résultats (axés sur les résultats) grâce à la maximisation fabrication. Ses valeurs fondamentales sont la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et le succès. Cameron et Quynh (2006), clarifiant le terme culture de marché : « Terms market does not » synonyme de fonctions marketing ou de consommateurs sur le marché. Au lieu de cela, il se réfère à un type d'organisation qui agit comme un marché [...], il se concentrer sur les transactions avec des entités externes telles que les fournisseurs, clients, entrepreneurs, concessionnaires, associations et régulateurs [...], les valeurs qui les organisations de type marché qui dominent sont la compétitivité et la productivité. » Hypothèse 1b. Une forte culture de la marche a un impact positif sur l'OE.

➤ **La culture de groupe**

Elle se caractérise par une atmosphère amicale dans lieu de travail et partagé entre les individus. Sa valeur fondamentale est flexibilité, confiance dans le potentiel humain, engagement et développement des ressources humaines. L'objectif de l'entreprise est développer l'esprit d'équipe.

➤ **La culture adhocratique**

Les cultures adhocratique (ou entrepreneuriales) se caractérisent par Dynamique, entrepreneuriat, créativité, prise de risque et concentration sur l'environnement extérieur. Dans cette culture, les décideurs sont des visionnaires, des innovateurs et Aventurier.

L'entreprise accompagne la création de nouveaux produits/services, L'objectif à long terme est de stimuler la croissance et d'acquérir de nouveaux marchés ressources. "Avec la présence d'un état d'esprit entrepreneurial, un esprit entrepreneurial culture, leadership d'entreprise et gestion stratégique des ressources, La créativité et l'innovation peuvent développer et reproduire l'avantage concurrentiel et la richesse création.

### **3.4 Modèle Denison (DOCS) The Denison Organizational Culture Survey**

Le formulaire final était composé de 60 énoncés répartis sur quatre axes principaux, dont 35 474 ont été interrogés géré dans 11 pays, la validité et la cohérence de ce modèle ont été mesurées sur la base de l'idée que les institutions ayant Ce sont les niveaux élevés de performance qui peuvent

trouver un moyen d'encourager les individus et de faciliter l'harmonie et la cohérence des valeurs.<sup>89</sup> Des études ont montré que l'adaptation et l'attention ont une relation positive avec le rendement des actifs (performance à court et à long terme). Les quatre axes ont une relation positive avec les ventes à court terme.<sup>90</sup>

### 3.5 Inventaire de la culture organisationnelle (OCI)

Cooke et Lafferty (1987) et Cooke et Szumal (2000). Le modèle OCI tente de classer la culture organisationnelle des entreprises par le biais de normes de comportement attendues, en s'appuyant sur : Après une approche des individus axée sur la mission, des normes de conduite humaine, des critères de satisfaction, des critères de besoin de protection, englobant 12 dimensions qui définissent la façon de penser et les modèles de comportement dans les institutions.

Selon Cooke et Szumal, peut être résumés comme suit :

- **Culture constructive** : une culture qui encourage les individus à interagir et à établir de bonnes relations, et qui leur donne la possibilité de s'autodéterminer et d'atteindre des objectifs ambitieux. l'autodétermination et la réalisation d'objectifs ambitieux.
- **Culture défensive/latente** : encouragement ou acceptation tacite par les travailleurs d'interagir d'une manière qui ne menace pas leur sécurité personnelle.
- **Culture défensive/agressive** : individualité dans l'action et le respect des instructions et des lois, et en cas de conflit d'idées. Il est difficile de les concilier.

(Balthazard et collègues 2006) a constaté que les normes de performance dans la culture constructive ont une corrélation positive avec la qualité de la communication, la clarté du rôle, l'alignement avec l'entreprise, la satisfaction au travail, la qualité, le service à la clientèle, L'adaptation et la qualité du climat de travail, et ont une corrélation négative avec la rotation du personnel et l'engagement comportemental.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Denison D & al: *diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*, European journal of work and organization psychology, 2014, vol 23 no 1, p:147- 150.

<sup>90</sup> Frontiera J, *Op.cit.*, p: 72.

<sup>91</sup> Frontiera J : *Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport*, Journal of Leadership & Organizational Studies (2010), p: 73.

### Section 3 : La culture organisationnelle dans le contexte qualité

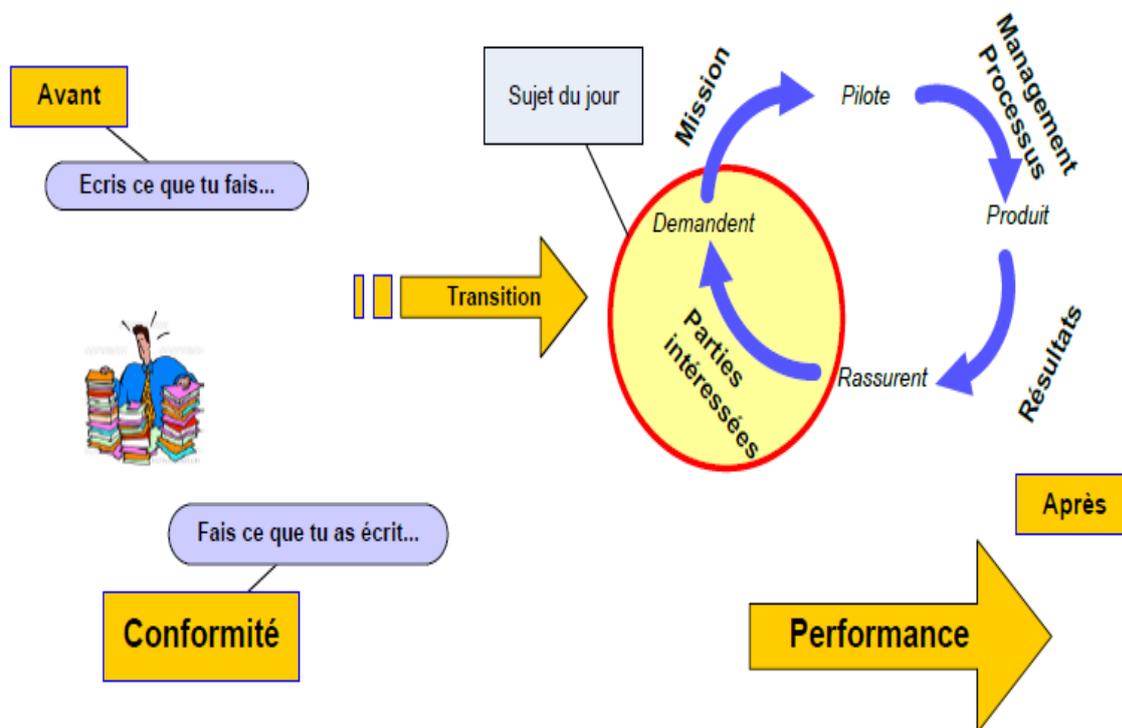
Il n'y a pas de culture sans adhésion, sinon on se limite à appliquer des règles.

C'est là le grand défi <sup>92</sup>

#### 1 Le changement de la culture organisationnelle

Changer la culture d'entreprise est difficile et possible. Craindre. Cela peut être nécessaire pour régler l'entreprise avec son marché, pour aligner sa stratégie et sa culture.

Figure (2-3) : ISO 9000 : 2000, révolution culturelle



Source : Svetlana Banjanac, *Système de Management de la Qualité (SMQ), Un outil orienté vers la performance des activités Programme Latin de Don d'Organe Réunion des Coordinateurs Locaux* 02.06.2014 – CHUV, p.14.

<sup>92</sup>Barbara Fournier, *la culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées, Prismes / HEP Vaud / les visages du changement* / no 22 / juin 2016 / 63, p.02.

Du degré et de la rapidité des changements dans l'environnement extérieur. Un changement aussi spectaculaire dans la survie et l'efficacité des organisations est compréhensible si l'on considère le passage du monde développé d'une économie de l'ère industrielle à une économie de l'ère de l'information. Ce déplacement de l'industrialisation vers l'information est que Tribune contient plus d'informations que la personne moyenne ne l'était. Le taux de changement technologique associé à cette explosion de l'information a créé un environnement intolérant au statut. Presque personne n'ose prédire les changements qui se produiront dans les dix prochaines années. Et un changement radical implique qu'aucune organisation ne peut rester les entreprises qui résultent sans aucun doute d'efforts de changement lents, retardés ou malavisés.

Par exemple, les trois initiatives de changement organisationnel les plus courantes mises en œuvre au cours des deux dernières décennies sont les initiatives TQM. ). Et les initiatives de réduction des effectifs, cependant, les preuves suggèrent que cette approche du changement a également connu un succès mitigé. La performance des organisations dépendait de l'intégration des stratégies d'amélioration dans un changement de culture. La réduction des effectifs a été mise en œuvre indépendamment d'un changement de culture, la mise en œuvre de stratégies d'amélioration majeures (TQM, réduction des effectifs, réingénierie) ainsi que l'adaptation aux turbulences croissantes.<sup>93</sup>

## 2 La culture qualité

La culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées<sup>94</sup>

### 2.1 Définition

Une culture de la qualité est un environnement dans lequel les membres de l'équipe se soucient véritablement de la qualité de leur travail et prennent des décisions basées sur l'atteinte de ce niveau de qualité. Vous savez que vous avez une culture de la qualité lorsqu'il est reconnu à tous les

---

<sup>93</sup>Kim S. Cameron et Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture, REVISED EDITION The Jossey-Bass Business & Management Series*, San Francisco, 2006, pp: (8-12).

<sup>94</sup> JON SPEER, *Qu'est-ce qu'une Culture Qualité ?* (et 7 conseils pour en créer un), 1 octobre 2022, <https://www.greenlight.guru/blog/quality-culture>, consultez le 20/04/2023 à 12 :07.

niveaux de l'entreprise que la qualité doit être atteinte pour le bénéfice de l'entreprise elle-même et pas seulement pour répondre aux approbations réglementaires physiques.

De nombreuses entreprises impriment leurs politiques de qualité sur les murs de leurs bureaux pour que tout le monde puisse les voir. Leurs employés peuvent-ils lire la politique ? Bien sûr, peut-être. Mais s'en soucient-ils ? Peuvent-ils vraiment s'y identifier ou le mémorisent-ils simplement comme une corvée ? Il y a une grande différence, et ça se voit. En fin de compte, tout ce que vous faites doit se concentrer sur la santé de vos utilisateurs finaux, qui seront aidés par les produits que vous fabriquez.

Bien sûr, une véritable culture de la qualité est fondamentale pour créer un produit sûr et efficace qui améliore la vie des patients. Si votre équipe garde cela à l'esprit, il y a de fortes chances que vous ayez déjà une culture de bonne qualité.

Si ce n'est pas le cas, le problème n'est pas que votre entreprise ne se soucie pas de l'utilisateur final - c'est simplement que la culture de la qualité n'a pas été suffisamment nourrie, ce qui vous laisse une excellente occasion de vous améliorer. Entreprise et améliorez tout ce que vous faites.

## **2.2 Les meilleurs pratiques pour créer une culture qualité**

On a sept (7) meilleurs pratiques, comme suite :

### **➤ Définir et décrire les valeurs de l'entreprise**

Si vous souhaitez améliorer votre culture qualité ou en construire une nouvelle, la première chose à faire est de vous assurer que les valeurs de votre entreprise sont clairement définies. Pensez aux valeurs que votre entreprise a déjà - concernent-elles la qualité ? Ces valeurs sont-elles ce que vous voulez ? Y a-t-il place à amélioration?.

### **➤ Former les employés à la culture qualité**

La formation est un investissement rentable qui se répercute tout au long du développement de votre entreprise. Des équipes qualifiées sont formées en participant à tous les aspects de la formation, y compris les activités qui renforcent les valeurs culturelles internes de qualité de l'entreprise.

➤ **Rechercher la qualité au lieu de rechercher la conformité**

De nombreuses entreprises considèrent la conformité comme un processus fastidieux, mais la véritable qualité et la conformité vont de pair.

➤ **Mettre en œuvre le contrôle des documents dès le début**

Le contrôle des documents fait référence aux politiques et procédures qui doivent être en place pour s'assurer qu'une organisation est responsable des enregistrements et autres données.

➤ **Communiquez clairement avec les régulateurs**

Il est important de vous aligner autant que possible sur les instances dirigeantes. Si vous ne planifiez pas et ne construisez pas des systèmes qui répondent aux normes de qualité, votre risque de non-conformité est élevé et sera éventuellement découvert à un moment donné du processus.

➤ **Rechercher les commentaires des utilisateurs finaux**

Un excellent moyen d'améliorer votre culture de la qualité, tout en vous assurant que vos produits répondent aux normes de qualité, consiste à recueillir les commentaires des utilisateurs finaux. Ces commentaires sont inestimables pour votre processus et peuvent-vous aider à détecter des défauts de conception que même vos ingénieurs les plus importants pourraient manquer.

➤ **Utilisez un SMQ de la bonne taille**

Votre culture de la qualité dépend de l'efficacité des systèmes que vous utilisez pour gérer votre qualité - il est essentiel d'avoir la bonne plate-forme, l'infrastructure et les bons outils pour surveiller et maintenir Cette culture de la qualité, et la façon dont vous la configurez et la gérez, est à la fois importante et pertinente.

### **3 La relation entre la qualité et la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle permet la mise en œuvre efficace du système de gestion de la qualité. Par conséquent, une entreprise qui reconnaît une culture organisationnelle solide et adaptable peut mettre en œuvre de façon efficace et efficiente un système de gestion de la qualité qui améliore le rendement organisationnel (Coffey, 2010). La relation entre les systèmes de gestion de la qualité et la culture organisationnelle a été appelée dans Koh et Low (2008) comme se renforçant mutuellement. Les systèmes de gestion de la qualité influencent la culture organisationnelle et le concept de culture organisationnelle, à son tour, influence la première. Les

pratiques de culture organisationnelle doivent être en bon état pour que la pratique du SMQ fonctionne efficacement. Par exemple, lorsque le système de gestion de la qualité élabore une nouvelle approche pour internaliser les valeurs de qualité, la culture organisationnelle crée un climat favorable à l'amélioration de la qualité.

Le lien entre la culture organisationnelle et les systèmes de gestion de la qualité est lié aux pratiques de gestion comme l'engagement de la direction, la gestion des processus et le leadership, la communication efficace au sein de l'organisation ainsi que le perfectionnement des employés. Et l'autonomisation. La mise en œuvre de la gestion de la qualité totale (TQM) repose sur la gestion des processus qui garantit la réalisation des résultats des projets aux normes spécifiées. La culture organisationnelle est intégrée dans la gestion des processus, le leadership et l'engagement de la direction comme aspects importants de la mise en œuvre du SMQ (Stamatis, 1994). La culture organisationnelle révèle les pratiques de gestion de la qualité et elle est cruciale pour améliorer les relations internes harmoniques entre l'effectif et la gestion d'une organisation. Il crée un climat qui favorise une communication efficace entre la direction et le personnel afin que la main-d'œuvre soit motivée et puisse produire un résultat utile en milieu de travail.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> GRACE NYAMBURA NDUNG'U, **THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE PROCESS OF IMPLEMENTING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM CLOUD COMPANIES IN NAIROBI**, Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Master of Business Administration at Strathmore University, Strathmore Business School, Strathmore University Nairobi, Kenya , May, 2018, p.29.

**Conclusion**

Selon le chapitre deux, le concept de culture organisationnelle suscite de grandes différences de points de vue parmi les chercheurs. Nous avons tenté de fournir des définitions complètes et bien connues du concept de culture, et il a été démontré que la culture joue un rôle essentiel dans son impact sur la performance de l'institution et la réalisation de ses objectifs. Une culture forte est une source essentielle d'adaptation interne et externe, de cohésion des membres, de préservation de leur identité, d'orientation de leur comportement, de création d'un engagement et d'une affiliation professionnelle, de stabilité du système social en tant que formule sociale qui relie les travailleurs entre eux, et de source d'avantage concurrentiel. Cette importance critique de la culture organisationnelle en a fait un champ fertile pour de nombreux chercheurs, ce qui incite l'étudiant à mentionner les contributions les plus importantes de Hofstede, Schein et des outils de mesure de la culture organisationnelle pour déterminer leurs forces et leurs faiblesses, y compris le modèle OCAI, qui diffèrent dans la définition des dimensions fondamentales de la culture organisationnelle contribuant à l'amélioration de leur performance. Une division célèbre de la culture organisationnelle selon Hofstede en six dimensions a également été mentionnée.

Les organisations peuvent changer leur culture organisationnelle afin d'améliorer leurs performances et parvenir à une meilleure adaptation à l'environnement externe, par exemple dans le contexte de la qualité.

---

***Chapitre 03 :L'influence de la culture  
organisationnelle sur l'amélioration continue  
du SMQ « NESTLE WATERS »***

---

## **Introduction**

Dans la finalité de conjuguer les notions théoriques acquises à l'aspect empirique, on a opté pour une étude de cas servant de fondement d'observation et d'analyse des pratiques d'une entreprise multinationales installé dans l'Algérie plus que 10 ans et engagée dans une démarche qualité. Ce choix revient à la renommée des pratiques de gestion et de management qu'exerce l'entreprise dans le domaine des eaux, et ça bénéficié NESTLE une certification ISO 9001 : 2015 portant sur un Système de Management de la Qualité.

La démarche qualité entretenue par NESTLE WATERS lui a ouvert les portes à d'autres démarches et certifications tel que la norme OHSAS 18001 « Système de management de la santé et sécurité au travail -exigences » « ISO 14001 « Système de management de l'environnement »- ISO 22000 « Système de Management de la sécurité des denrées alimentaires- exigences », FSSC22000 « Food Safety System Certification », ISO/TS22002-1 « Programme Pré requis pour la sécurité des denrées alimentaire ».

Donc dans ce présent chapitre, nous visons à répondre à nos problématiques et hypothèses formulées dans la partie théorique, nous cherchons à travers notre modèle d'auto-évaluation à mesurer le degré de maturité de système de management de la qualité à travers un grille d'évaluation qui est un tableaux Excel qui regroupe toutes les exigences (critères) de la norme ISO 9001v15 (Voire Annexes 02).

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section est consacrée à une présentation générale de l'entreprise NESTLE WATERS-ALGERIE. La seconde section, on passera à la présentation du département qualité. Enfin dans la troisième section on va discuter les résultats obtenus à travers notre diagnostic d'Auto-évaluation et questionnaire qui vise à connaître la réalité de la culture organisationnelle dominante au sein de NESTLE et tester la relation et l'influence de ce dernier sur les pratiques du SMQ.

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

Pour vous présenter l'entreprise, nous avons choisi le chemin suivant. Dans un premier temps, nous donnerons un bref aperçu de l'entreprise *NESTLE WATERS* en évoquant les missions et l'évolution historique de l'entreprise, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

### **1 Présentation générale de NESTLE WATERS**

Nestlé Waters est un fabricant mondial d'eau en bouteille, présent dans 130 pays à travers le monde. Monde, avec un portefeuille de 77 marques (vendues dans tous les conditionnements, tous canaux de distribution).

Le point de captage d'eau de la source TABERKACHENT est situé à 01 km du village du nom de la tombe de Sidi El Kebir, à 440m d'altitude. Il est entouré d'une vallée très étroite, creusée au cœur d'une formation calcaire par les reliefs orientés NW-SE du djebel hannous au sud et du djebel Féranoun au nord. L'usine Nestlé Waters Algérie est située sur une superficie de 25000m<sup>2</sup> avec 2 lignes de production répartie sur une superficie de 2700m, des entrepôts pour les matières premières et un magasin de produits finis, un bâtiment annexe comprenant toutes les structures assurant un bon agencement opérations de l'usine (Laboratoire, Maintenance, Achats, etc.).

#### **1.1 Historique et création**

Le 12 mai 2005, Nestlé Waters a annoncé la mise en place d'un partenariat avec les frères ZAHAF, propriétaire du Groupe Boissons Gazeuses (B.G.F.Z.) (anciennement Boissons Sidi El Kebir), l'une des principales entreprises du secteur des boissons en Algérie. Nestlé Waters et Zahaf Brothers sont désormais associés dans une société par actions dite la Société Source de TABERKACHENT, dans laquelle Nestlé Waters détient 51% du capital. Cette société a repris l'ensemble des activités d'eau en bouteille de Groupe B.G.F.Z., marque d'eau Sidi El Kebir et bénéficie d'un accord de distribution Profitez du réseau et de l'expertise développés par l'équipe B.G.F.Z. en Algérie. L'Algérie doit jouer un rôle important dans la stratégie de croissance de Nestlé Waters en Région Afrique/Moyen-Orient. Situé au cœur des pays du Maghreb, il propose 34 millions d'habitants et les perspectives de croissance annuelle de la consommation par habitant à deux chiffres, un véritable moteur de croissance qui permettra à Nestlé Waters de se développer sa situation en Afrique du Nord. De ce fait, le partenariat créé s'est fixé un objectif de croissance forte. En janvier 2007, la marque s'est hissée à la deuxième place des marchés émergents en termes de l'eau en bouteille, en Algérie, avec une part de marché très importante, est devenue 100% Nestlé Waters Algérie où sa source se situe près de la ville de Blida, à 50 km d'Alger. La cérémonie d'inauguration de l'usine a eu lieu en 2006.

**Tableau (3-1) : fiche signalétique de Nestlé waters Blida**

<b>Raison sociale</b>	Vie pure
<b>Statut juridique</b>	SPA
<b>Siège social</b>	Hai Sidi el kebir Blida Algérie
<b>Date de création</b>	2006
<b>Secteur d'activité</b>	Agroalimentaire : fabricant des eaux embouteillées
<b>Gamme de produit</b>	Eau de source 0.5L, 1.5L, 5L
<b>Effectif</b>	230 employées
<b>Contacts</b>	213(0)25 41 10 72 Consommateurs
	213(0)25 41 10 74
	213(0)25 41 10 76
<b>Marques</b>	Marque de la société Nestlé pure life
<b>Logo</b>	

**Source :** manuel QHSE 2016 de Nestlé water, version 03.

## 1.2 Domaine d'activité

Nestlé Waters Algérie est une société spécialisée dans la production et la distribution de l'eau minérale « Nestlé Pure Life » sous trois formes différentes, à savoir :

- Format 1,5 L : 85% de la production totale.
- Format 5 litres : 10% de la production totale.
- Format 0,5 L : 5 % de la production totale.

Comme l'usine fonctionne 24/24 heures, 7/7 jours, elle a une capacité de production annuelle de 400 millions de litres.

De plus, l'entreprise vend ses produits à des distributeurs indépendants qui revendent les produits à des grossistes qui expédient ensuite les produits aux points de vente.

### **1.3 Missions et objectifs de Nestlé Waters Algérie**

#### **➤ Les missions**

La mission de Nestlé Waters Algérie se concentre sur un engagement en faveur de la santé, de l'environnement et de la création de valeur ; cela se concrétise par :

- Fournir des produits sains, une hydratation saine et une valeur nutritionnelle pure au plus grand nombre de consommateurs possible.
- Garantir des produits de consommation finale de haute qualité conformément à la législation algérienne et aux normes du groupe Nestlé.
- Respecter l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources selon les trois principes d'intendance, de conservation et de sensibilisation durable.
- Soutenir le développement durable et contribuer au développement économique mondial et régional.

#### **➤ Les objectifs**

Le premier objectif est "l'eau potable en bouteille". Mais en Algérie il y a plus de 70 usines d'eau minérale qui impliquent un énorme marché de concurrents. Mais avec ce nombre de concurrents, Nestlé a pénétré la plupart des clients et est entré dans le top 5 des entreprises : Guedila, Ifri, Bouglaz, Saida et Lella Khedidja.

Nestlé Waters Algérie a tracé chaque année cette feuille de route en fonction des objectifs fixés par la maison mère Nestlé, c'est-à-dire la région. Alors elle a tout fait pour arriver à son but et pour cela, elle cherche des outils et des méthodes pour assurer qualité et pérennité. La stratégie commerciale est définie au travers de BMS (Business Master Plan) puis les cibles sont regroupées en marchés (markets) et les usines définissent leur OMP (operating master plan).

Dans les usines, les collaborateurs traduisent les objectifs en activités s'étendant sur des mois et des années, les collaborateurs définissent des KPI (indicateurs) pour mesurer les progrès, après que les KPI sont répercutés dans les réunions. Nestlé Waters Algérie enseigne à ses employés des outils de résolution de problèmes pour agir contre toute déviation et établir la norme pour leurs problèmes. Ce circuit s'appelle le GA « Goal Alignment ».

## 2 La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie

Nestlé Waters se répartit comme suit selon l'annexe (01) :

- **Directeur général** : Sous la forme d'un lien entre l'entreprise et les employés, il supervise tous les intérêts constitutifs de l'organisation et la préside au sein des conseils d'administration, tout en établissant les objectifs et les politiques que l'entreprise cherche à atteindre à l'avenir.
- **Directeur commercial** : Le directeur commercial gère la vente des produits de l'entreprise en négociant les meilleurs prix avec les fournisseurs et les agents, en proposant la politique de vente et en supervisant trois intérêts :

**A. Le département comptable et financier.** L'une de ses fonctions est la préparation du budget annuel et des prévisions mensuelles :

- Préparation du budget annuel et des prévisions mensuelles.
- Audit et contrôle des différentes unités.
- Suivi quotidien des documents et des enregistrements légaux.

**B \_ Département des achats : Il :**

- Acheter toutes les fournitures des outils et des moyens de production dont les travailleurs ont besoin pour effectuer leur travail.
- Achat du matériel et des outils de l'entreprise.

**C \_ Département des systèmes d'information :** Travaille sur :

- Le traitement des données et informations de l'entreprise.
- Organiser et structurer la fonction des supports automatisés.
- **Le directeur des ressources humaines (DRH)** : qui oriente et gère l'ensemble des services, des politiques et des programmes de l'entreprise, et supervise trois intérêts :

**A. Le département des ressources humaines :** L'une de ses fonctions est :

- Appliquer les instructions nécessaires pour remplir au mieux les fonctions.
- Superviser la préparation et le remboursement des récompenses pour les employés.

- S'occuper de toutes les procédures de rémunération.

**B \_ Intérêt Moyens généraux :** Travailler sur :

- Connaître les services présents dans l'entreprise et ceux qui doivent être utilisés à l'étranger.

- Déterminer les sections de sortie des marchandises et des outils

**C\_ Département de la sécurité :** vise à :

- Maintenir la sécurité et la sûreté de l'entreprise en interne.

- Assurer la continuité et la pérennité de l'activité de sécurité interne en formant les agents de sécurité.

- **Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :** Il est responsable de la logistique, car il dirige les opérations qui comprennent la planification de l'approvisionnement, les exigences de production, le contrôle des stocks, le transport, la logistique et la distribution, afin d'assurer. Chaque étape fonctionne efficacement afin d'éviter des retards coûteux et la perte d'opportunités de vente, et il supervise deux secteurs d'activité

**A\_ Le département des matières premières :** Parmi ses activités :

- Fournir toutes les matières premières utilisées dans le processus de production.

- Construire un plan qui inclut le processus de fourniture de matériaux ou de produits pour le bon fonctionnement des unités.

**B\_ Le département de la production finale :** Il travaille sur :

- La production finale de bouteilles.

- Il s'efforce de produire le plus grand nombre de produits possible.

- **Le directeur de l'usine :** il travaille dans le cadre des pouvoirs qui lui sont confiés et propose la politique, les stratégies, les plans et les programmes de l'usine, détermine les besoins nécessaires, coordonne les activités des différents départements, contrôle les quantités et la qualité de la production, et veille également à la modernisation et à la maintenance des équipements pour augmenter la capacité de production de l'usine, et il supervise six départements représentés dans :

**A\_ Département de la sécurité et de la prévention :** Parmi ses tâches, on trouve :

- Éduquer les travailleurs et leur fournir diverses directives concernant les risques professionnels.
- Organiser des cours pour les examens médicaux des travailleurs, de temps en temps, lorsqu'ils quittent leur poste.

**B\_ Le département du développement continu des travailleurs :** Il effectue :

- La mise en œuvre de la politique de formation et de développement au sein de l'entreprise
- Préparer les plans annuels de formation
- Superviser le suivi du programme de formation continue des employés.

**C\_ Département du contrôle de la qualité :** Parmi ses tâches :

- Examiner des échantillons des ressources obtenues en utilisant des méthodes appropriées et faire correspondre les produits aux normes requises.
- Vérifier que tous les employés respectent les normes à mettre en œuvre.
- Examiner les dessins et les spécifications nécessaires à l'obtention du produit final.

**D\_ Service de production :** il Contrôler la production et résoudre les problèmes liés au processus de production.

**E\_ Département de la maintenance :** Parmi ses tâches :

- Contrôler et inspecter en permanence les appareils et équipements de l'entreprise.
- Élaborer et mettre à jour en permanence les procédures de maintenance.
- Veiller à ce que les machines liées à la production remplissent leurs fonctions comme il se doit.

### 3 La démarche qualité de NESTLE WATERS-BLIDA-

#### 3.1 Engagement de la direction

NESTLE WATERS ALGERIE a décidé de créer une SMI (Q+E+S) basée sur ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, et autre, Efficace FSSC22000 se concentre sur le contrôle des processus, des risques et de ses aspects liés à ses activités, tout en privilégiant les services liés à client.

Nestlé Waters Algérie s'engage à mettre en œuvre les ressources et des pratiques saines nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Le SMI est basé sur les principes suivants :

- ✓ Définir les objectifs et cibles qualité, santé, sécurité, sécurité des denrées alimentaires et environnement annuels planifiés. Ces objectifs fixent les priorités d'actions.
- ✓ Améliorer les compétences du personnel par des formations internes et externes.
- ✓ Vérifier l'efficacité et améliorer le SMI de façon continue en menant des revues de direction.
- ✓ Atteindre la satisfaction des clients en comprenant leurs besoins et leurs exigences et fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur.
- ✓ Veiller à la protection des employés en éliminant, sinon en réduisant les risques liés à nos activités, les consulter et communiquer autour de tout ce qui a trait à la santé et sécurité au travail.
- ✓ Préserver l'environnement et prévenir la pollution

#### 3.2 Ecoute client

NESTLE WATERS ALGERIE met en œuvre une démarche client basée sur un contact direct et personnalisé afin de bien comprendre ses exigences et répondre au mieux à ses besoins.

L'identification des exigences des clients se fait par l'organisation de la force de vente assurant une couverture géographique du marché national et adaptée à des segments de marché spécifiques et stratégiques.

La satisfaction du client et retours d'information-client se traduira par :

Une bonne communication et la détection en amont des besoins et de leurs évolutions

- Des données transmises par le client/consommateurs sur la qualité du produit
- L'évaluation des données générées par toute autre source.
- Les réclamations venant du client sont reçu par mail ou téléphone via le service client.
- Prise en charge des Réclamations par l'application des dispositions prévues

### **3.3 Politique QHSE**

Le Directeur Général établit une politique QHSE adaptée à la finalité de NESTLE WATERS ALGERIE, aux risques pouvant être générés par ses activités et ses produits sur la santé, sécurité des denrées alimentaires et sur l'environnement et fournissant à travers ses axes de progrès un cadre pour établir et revoir les objectifs et cibles qualité, santé, sécurité, sécurité des denrées alimentaires et environnement.

Cette politique intègre l'engagement à satisfaire aux exigences, à prévenir les préjudices personnels, à fournir des produits sûrs, à préserver la santé et sécurité au travail et l'environnement, à respecter la législation et à améliorer en permanence l'efficacité du SMI.

La politique QSAHSE est revue pour s'assurer qu'elle demeure adéquate ; elle est communiquée et diffusée au sein de l'entreprise et mise à disposition de toutes les parties concernées. Le RSMI et les Pilotes de processus se chargent des séances d'explication nécessaires pour qu'elles soient comprises par le personnel

La politique est orientée vers les clients et les autres parties intéressées par ses engagements en matière de qualité, sécurité alimentaire, santé-sécurité et environnement. Le label de qualité Nestlé est un engagement envers ses consommateurs garantissant que nos produits sont :

- Sains à la consommation.
- En accord avec la législation Algérienne en vigueur.
- Conformes aux normes du groupe Nestlé.

Ils croient que : La réussite vient de la qualité.

- Le client d'abord.

- La qualité est un effort commun.
- La qualité est une action délibérée.
- La qualité est l'excellence (réduire les défauts et lutter contre le gaspillage).
- La qualité est l'amélioration continue de la fiabilité de nos actifs.

➤ Ils s'appuient sur :

- La protection de la santé et de la sécurité de nos travailleurs, la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, le développement de la compétence, l'acquisition du savoir-faire et savoir-être, le perfectionnement de la connaissance et de ses outils, sont pour nous des priorités non négociables.

- Les visites comportementales de sécurité qui permettent de sensibiliser et former le personnel aux bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, à la prévention des risques et de s'assurer que personne ne peut être mis en danger.

- L'identification des dangers et l'évaluation des risques et l'évaluation des aspects environnementaux qui permettent de proposer et de mettre en œuvre les dispositions adaptées à la salubrité du produit, à la sécurité du personnel, à la protection de l'environnement et à la réduction des déchets.

- La formation de l'ensemble du personnel à travers un programme adapté en matière de sécurité des denrées alimentaires, de santé sécurité au travail et de préservation de l'environnement.

- L'information, la sensibilisation, et la communication adaptée avec nos fournisseurs et nos contractants, nos clients et nos consommateurs, les autorités légales et réglementaires et les autres parties intéressées y compris les riverains par l'efficacité de notre système de management intégré.

- la promotion de la consultation et de la participation des travailleurs au quotidien à travers leurs implication, cela nous permettra d'ancrer durablement la culture qualité, la culture Food safety et Food défense, santé-sécurité au travail et environnement au sein de notre société.

## **Section 2 : la méthodologie de la recherche**

L'utilisation de méthodes est essentielle dans toute investigation scientifique, mais le choix de celle-ci varie d'un sujet à l'autre, selon sa nature et ses objectifs de recherche. C'est la méthode quantitative « questionnaire » mise en œuvre pour collecter puis analyser les données sur lesquelles s'appuie notre étude plus la grille d'auto-évaluation.

### **1 Les outils de collecte des données**

Après avoir précisé notre méthodologie, nous décrivons les outils de collecte de données utilisés.

#### **1.1 La documentation interne**

Afin d'étudier la pratique du système de management qualité SMQ des entreprises, nous avons consulté le site internet d'entreprises étudiée d'une part, et les documents internes d'entreprises d'autre part ont fourni des sources importantes fiables et à jour informations, en particulier les politiques QHSE, l'organigramme, la manuelle qualité v3, qui nous permet de recueillir des données importantes sur les sociétés d'hébergement (Nestlé water).

#### **1.2 La grille d'Auto-évaluation**

##### **➤ Généralité**

La grille d'auto-évaluation a pour objectif d'évaluer le niveau de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 édition (2015), de visualiser la performance du SMQ à l'aide d'un graphique en radar et d'identifier un axe de progrès afin de démarrer la processus d'amélioration continue.

Afin d'avoir une vision globale de la maturité du système de management, nous avons mené de manière proactive une évaluation du système de management qualité SMQ de l'entreprise.

Lors de la préparation de l'auto-évaluation, nous avons identifié toutes les exigences (normes) de la norme ISO 9001v15 dans une feuille Excel, Par la suite, nous avons identifié pour chaque norme L'authenticité correspondante est déterminée. De plus, nous avons identifié les maillons faibles et forts ainsi des pistes d'améliorations.

Ce formulaire d'auto-évaluation (disponible sur le site internet<sup>1</sup>) s'appuie sur la norme ISO 9001:2015 et mesure l'écart entre les pratiques réelles du SMQ et les exigences et recommandations des référentiels internationaux. Son objectif est d'évaluer le niveau de maturité de l'organisation en matière de qualité

➤ les résultats de la check List (grille d'autoévaluation)

une check liste d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 (2015) sous forme d'une grille nous a permis de détailler tous les chapitres et sous chapitres de cette nouvelle norme en évaluant le degré de conformité afin de dégager des actions précises à mettre en œuvre dans l'optique de transiter vers cette nouvelle version, des représentations graphiques de chaque article de la norme ont été illustré afin de quantifier l'écart par rapport à l'exigence

Cependant une notation sur 4 niveaux a été attribuée à chaque évaluation afin de pouvoir tracer les graphiques qui illustre les articles de la norme sur une même échelle, les quatre (04) niveaux peuvent être réduit ou augmentés selon le degré de maturité du SMQ.

Ainsi le barème est comme suit :

**Tableau (3- 2) : les (04) niveau de maturité du SMQ**

Niveau	Taux de conformité	Evaluation
Niveau 1	< 33 %	Non conforme
Niveau 2	< 66 %	A améliorer
Niveau 3	< 100 %	Acceptable
Niveau 4	= 100 %	Conforme

Source : élaboré par l'étudiante d'après la grille d'autoévaluation (2015)

En fait, cette grille comporte 7 rubriques de mesures, chaque rubrique représente un chapitre de la norme ISO 9001, version 2015, et le résultat global est représenté sous la forme d'un hexagone résumant les niveaux des 7 chapitres de la norme ISO 9001:2015. Un temps. De plus, il fournit des résultats détaillés pour chaque chapitre. Dans notre étude, nous avons évalué les chapitres « Chapitre 5: Leadership », « Chapitre 7: Support » et « Chapitre 10: amélioration continue », qui ont eu un impact (relation) direct sur notre question de recherche.

### 1.3 Le questionnaire

Pour connaitre, nous avons jugé utile d'administrer un questionnaire auprès du personnel du siège social de Nestlé water. Ce questionnaire a pour utilité : (confirmer et informer les hypothèse de l'étude concernant à) :

- Diagnostiquer la réalité de la culture organisationnelle chez *NESTLE* selon hofstede

- Et tester la relation et l'influence entre les dimensions de la culture organisationnelle individuellement et son ensemble sur les pratiques et l'amélioration du système de management de la qualité de Nestlé.

➤ **Le plan du questionnaire**

Le questionnaire de l'étude pratique repose sur trois parties (revoir annexe(03) ), à savoir : la première partie comporte les caractéristiques du personnels interrogés, la deuxième partie comporte des questions relatives aux pratique de la culture organisationnelle on va faire appel aux six dimensions de Geek Hofstede (1990) qu'est une méthode validé pour évaluer la culture organisationnelle sur Nestlé waters, les questions de la troisième partie sont consacrées aux avis et aux opinions du personnel concernant les pratiques du système de management de la qualité au sein de Nestlé-Blida-

**Tableau (3-3) : plan de questionnaire d'étude.**

La première partie		La deuxième partie		La troisième partie	
Fiche d'identification		La culture organisationnelle		La démarche qualité	
Variable	Niveau	Dimension	N de phrase	dimension	N de phrase
A. Sexe	Homme	1) l'efficacité organisationnelle	[1-5]	1).engagement de la direction et leadership	[31-34]
	Femme				
B. Age	< 25 ans	2) cadre de référence	[6-10]		
	[25-35]				
	[36-44]				
	≥45 ans				
C. Niveau académique	Bac≥	3) philosophie de gestion	[11-15]	2).Implication du personnel	[35-38]
	technicien				
	L/M				
D. Poste	Ingénieur	4) Discipline interne	[16-20]		
	Cadre sup	5) Orientation client	[21-25]	3). L'amélioration continu	[39-42]
	Cadre				
	Maitrise				
Exécution					

E. Ancienneté	<5 ans	6) Familiarité et accessibilité	[26-30]		
	≥5-10> ans				
	≥10 ans				

Source : élaboré par l'étudiante.

### ➤ L'adaptation du questionnaire

Pour que le questionnaire sera adapté avec la population cible, on a opté de mettre en place deux version du questionnaire, une version française et version arabe (Voir annexe (03)).

### ➤ Les types des questions

Le questionnaire comporte le type de question :

#### - Les questions à échelle

Dans le questionnaire on distingue deux ensembles de questions à échelle, les questions relatives aux pratiques de la culture organisationnelle (questionnaire hofstede, 1990.) et aux opinions des salariés pour mesurer les démarches sont effectuées conformément aux normes ISO 9001 en tenant compte de la satisfaction des parties prenantes de la SMQ (j'utilise des questions de la grille d'autoévaluation 2015 ça marche de poser aux tous l'ensemble des employés pas uniquement le RMQ). Pour ce type de questions on a utilisé l'échelle de *Lickert* de 04 points pour répondre à chaque paragraphe de la résolution, qui s'étend du chiffre (1), qui reflète le plus haut désaccord de l'événement (**pas du tout d'accord**), au chiffre (4) qui reflète le plus haut degré d'approbation de l'événement (**tout à fait d'accord**). Le tableau (3-4) traduit les 04 points de l'échelle pour les deux ensembles (parties) de questions.

**Tableau (3-4) :** Traduction de l'échelle de Lickert de quatre (04) points.

L'échelle de likert	Tout à fait d'accord	D'accord	pas d'accord	Pas du tout d'accord
La note associée	(04)	(03)	(02)	(01)

Source : élaborée par l'étudiante.

Il convient également de noter que pour calculer la longueur des intervalles de l'échelle d'analyse des résultats (limites minimales et supérieures), l'intervalle (**4-1 = 3**) a été calculé, puis divisé par le nombre de catégories de l'échelle pour obtenir la longueur correcte de l'intervalle, c'est-à-dire (**3/3 =**

1), puis ajouté à la valeur la plus basse de l'échelle (ou le début de l'échelle est "1"), afin de déterminer la limite supérieure de cet intervalle (Ostrom, 2011 & Croasmun). Le tableau suivant montre la mesure de l'analyse des résultats de l'étude et les zones de moyennes avec le niveau des évaluations approuvées.

**Tableau (3-5) : Mesure de l'analyse des résultats de l'étude**

Intervalle	[1-2,00]	[2 ,01-3,00]	[3,01-4]
Niveau	Faible	Moyen	Fort

Source : élaboré par l'étudiante.

➤ **Le test de fiabilité**

Le test de fiabilité a pour objectif d'évaluer la stabilité du questionnaire, en effet quand le coefficient de stabilité d'Alpha de Cronbach dépasse 70 %, cela explique la stabilité du questionnaire. Dans notre étude on a effectué le test de fiabilité par le logiciel SPSS.25, les résultats obtenus sont exposés dans le tableau qui suit :

**Tableau (3-6) : Le coefficient d'Alpha de Cronbach.**

Les variables	Num	Les dimensions	Alpha Cronbach(%)
La culture organisationnelle	1	L'efficacité organisationnelle	73,4
	2	cadre de référence	72,7
	3	philosophie de gestion	79,4
	4	Discipline interne	74,8
	5	Orientation client	78,3
	6	Familiarité et accessibilité	71,5
<b>Total des dimensions de la culture organisationnelle</b>			<b>82</b>
Le système de management de la qualité	1	engagement de la direction et leadership	77,7
	2	Implication du personnel	76,9
	3	L'amélioration continue	79,6
<b>Totale des dimensions du SMQ</b>			<b>87,3</b>
<b>Total des dimensions de l'étude</b>			<b>90,8</b>

Source : élaboré par l'étudiante d'après les résultats du test de fiabilité (Spss.25).

Donc, notre questionnaire a un taux de cronbach **90,8%** → **taux élevé (acceptable)**

## 2 Méthodes de traitement statistique utilisées dans l'étude

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, de répondre à ses différentes questions et de tester la validité de mes hypothèses, le logiciel Microsoft Excel 2016 pour la grille d'autoévaluation ISO 9001 (2015) et mesurer le niveau de maturité la qualité. Et les réponses aux questionnaires ont été traitées, après confirmation de la complétude des données requises, à l'aide du programme d'analyse statistique appelé "Statistical Package of Social Sciences" (SPSS) pour les sciences sociales, version n° (V.25), où les tests statistiques suivants ont été utilisés :

### ➤ Facteur de cohérence interne Alpha Cronbach Alpha

Le coefficient de cohérence interne alpha Cronbach a été utilisé pour tester et vérifier la stabilité des paragraphes de questionnaire.

### ➤ Tests statistiques tribaux

Le test (**one simple T-Test**) a été utilisé dans notre étude.

### ➤ Test du coefficient de corrélation de Pearson

Ce test a été utilisé pour révéler le type et la nature de la relation entre les variables (dépendant (SMQ) et indépendante (la culture organisationnelle)).

### ➤ Test de régression multiple

Ce test est utilisé pour déterminer quelle dimension de la variable indépendante (culture organisationnelle) est la plus importante et la plus influente sur la variable dépendante (système de management de la qualité).

### ➤ Test d'analyse de régression multiple (Stepwise - Multiple Regression)

Ce test est utilisé pour déterminer l'étendue de la variabilité que chaque dimension de la variable indépendante (la culture organisationnelle) interprète dans la variable dépendante (le système de management de la qualité).

## 2.1 La description de la taille d'échantillon

La taille de l'échantillon d'étude est déterminée par le recours aux principales lois connues pour calculer la taille des échantillons, que nous présentons ci-dessous.

### ➤ La constitution de l'échantillon

La taille de la population mère (N) de notre cadre d'étude remonte à 230 d'individus, soit le nombre d'effectif du siège social de la Nestlé waters. La taille de l'échantillon (n) sera calculée sur la base des 230 individus, suivant la formule de Steven Thompson :96

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

Sachant que :

(N) : la taille de la population mère.

(n) : la taille de l'échantillon.

(p) : le taux de disponibilité de la propriété et de la neutralité = 0.50.

(d) : le taux d'erreur et égal à 0,05.

(z) : Le score standard correspondant au niveau de signification est de 0,95, ce qui équivaut à 1,96.

D'après le calcul, la taille de l'échantillon (n) est égale à **144 individus**.

## 2.2 La technique d'échantillonnage

Pour augmenter la représentativité de l'échantillon, l'étude est basée sur un échantillonnage probabiliste, où chaque élément de la population a une chance égale d'être sélectionné.

À l'aide du logiciel Excel 2016, un échantillon aléatoire simple de **150 employés** (nombre d'employées interrogés) a été tiré au hasard sur la base de **230 employés** (population mère).

## 2.3 La distribution et la récupération des questionnaires

Pour obtenir une taille d'échantillon représentative de 144 individus, nous nous sommes assurés de distribuer près de **150 questionnaires** à la population cible. La distribution et le rappel des questionnaires ont été effectués dans un délai d'une semaine. Le tableau (3-7) détaille la distribution et la collecte des questionnaires sur le terrain.

---

96 Masuku. Micah & Singh. Ajay, Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: An Overview, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, (2014), Vol.2, N°.11, p 13.

**Tableau (3-7) : La distribution et la récupération des questionnaires**

	Population mère	Questionnaires Distribués	Questionnaires Récupérés	Questionnaires Refusés	Questionnaires Acceptés
Nombre de questionnaires	230	150	101	11	90
<b>Pourcentage par rapport à la population mère</b>					<b>65,22%</b>
<b>Pourcentage par rapport aux questionnaires distribués</b>					<b>60%</b>

Source : élaboré par l'étudiante.

L'analyse et l'interprétation des résultats seront basées sur les 90 questionnaires acceptés, qui représentent la taille de notre échantillon de recherche réel.

### 3 Les caractéristiques de l'échantillon étudié

L'échantillon de l'enquête peut être défini par les caractéristiques suivantes : le genre, l'âge, le niveau scolaire, le poste et l'ancienneté.

#### a) La répartition du personnel par genre

**Tableau (3-8) : Sexe des personnels.**

Genre	fréquence	pourcentage
<b>Homme</b>	67	74,4
<b>Femme</b>	23	25,6
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100 %</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25.

#### Commentaire :

L'échantillon étudié représente **74.4%** d'hommes et **25,6 %** de femmes.

**b) La répartition du personnel par âge**

**Tableau (3-9) : âge des personnels.**

Sexe	fréquence	pourcentage
Moins de 25 ans	8	8,9
Entre 25 et 35 ans	32	35,6
Entre 36 et 45 ans	36	40,0
Plus de 45 ans	14	15,6
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100 %</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25.

**Commentaire**

L'échantillon est généralement d'âge moyen , avec une majorité dans sa catégorie de 36-45 ans,36 personnes et un total , **40%**, tandis que les 25-35 ans représentent **35,6%** et les moins de 25 ans **ne dépasse pas 9%**, tandis que les employés le plus âgé est le reste de l'échantillon avec **15,4%**.

**c) La répartition du personnel par niveau académique**

**Tableau (3-10) : Niveau académique des personnels.**

Niveau académique	fréquence	Pourcentage
Baccalauréat et moins	29	32,2
Technicien	16	17,8
Licence/master	26	28,9
Ingénieur	19	21,1
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100 %</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25.

**Commentaire**

Selon le tableau (3-10), on constate que le plus grand pourcentage soit **32,2 %** indique des employés ayant un niveau de baccalauréat et moins, **28,9 %** des employés possèdent un niveau académique de Licence/master. Tandis que les ingénieurs représentent **21,1 %**, et les techniciens présentent les plus faibles fréquences **17,8 %**.

d) La répartition du personnel par catégorie Socioprofessionnelle

Tableau (3-11) : catégorie Socioprofessionnelle des personnels.

catégorie Socioprofessionnelle	fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	6	6,7
Cadre	27	30,0
Maitrise	31	34,4
Exécution	26	28,9
Total	90	100 %

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25.

Commentaire

34,4 % de l'échantillon étudié présente une CSP de maitrise et 28,9 % indique un CSP des excusions, tandis que 30 % de l'échantillon se sont des cadres. Les 6,7 % restant représentent les cadres supérieurs.

e) La répartition du personnel par l'ancienneté

Tableau (3-12) : Ancienneté des personnels.

Ancienneté	fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	29	32,2
Entre 5 à 10 ans	20	22,2
Plus de 10 ans	41	45,6
Total	90	100 %

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25.

Commentaire

La plus grande partie de l'échantillon interrogé soit 45,6 % se caractérise par une durée d'ancienneté qui dépasse les 10 ans au sein de Nestlé water.

32,2% représente une durée d'ancienneté inférieur à 5 ans cela signifie un niveau de recrutement faible qui montre la dépendance de la Nestlé water sur le recrutement interne. Tandis que 22,2% présentent une durée d'ancienneté entre 5 à 10 ans.

### Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude

#### 1 L'analyse et l'interprétation des résultats de la grille d'autoévaluation

Après avoir acquis une compréhension générale du fonctionnement de NESTLE WATER ALGÉRIE, une étude approfondie du SMQ (Système de Management de la Qualité) a été réalisée en utilisant une grille d'auto-évaluation. L'objectif de cette étude était de comprendre quelles exigences pertinentes existent selon la norme ISO 9001:2015, ainsi un résumé de l'autodiagnostic apparaît dans le tableau (3-13):

**Tableau (3-13) :** les résultats globaux d'autoévaluation selon ISO 9001 (2015).

Chapitre de la norme	Note globale (%)
Chapitre 4 : contexte de l'organisme	87 %
Chapitre 5 : leadership	86%
Chapitre 6 : planification	74 %
Chapitre 7 : support	82 %
Chapitre 8 : réalisation des activités opérationnelles	85 %
Chapitre 9 : évaluation des performances	82 %
Chapitre 10 : amélioration	92 %
<b>Note générale du SMQ</b>	<b>84 %</b>

**Source :** élaboré par l'étudiante d'après les résultats obtenus à travers la grille d'évaluation selon la norme ISO 9001 (2015) traitée à l'aide d'office Excel.

#### Commentaire

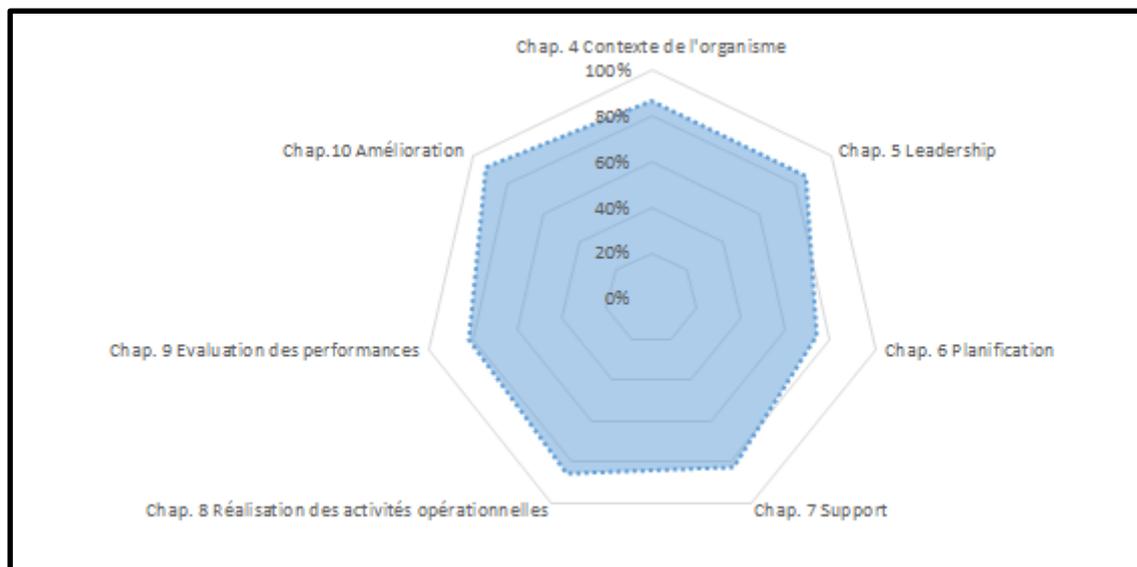
À partir de ce tableau, il est observé que le chapitre le moins maîtrisé de la norme ISO 9001:2015 est le chapitre 6, « **Planification** », avec un score total de **74%**. Le chapitre le mieux maîtrisé est le chapitre 10, « **Amélioration** », avec un score global de **92%**. Cette situation peut s'expliquer, entre autres, par la présence de plusieurs systèmes de management intégré qui exigent des améliorations continues et donc l'application du cycle de Deming (PDCA).

Par conséquent, la **note globale** du SMQ est de **84%**. Cela représente un niveau de **maturité acceptable** pour l'ensemble du système de management de la qualité de Nestlé Waters. Cependant, il existe encore des domaines où des améliorations sont nécessaires, notamment dans le domaine de la planification. L'accent mis sur l'amélioration continue, tel que reflété dans le chapitre 10, semble être un point fort de l'organisation.

Ainsi grâce aux notes obtenues, des graphiques ont pu être tracés.

La figure suivante illustre les résultats globaux de l'outil d'autoévaluation du SMQ de NWA.

**Figure (3-1) :** Résultat d'évaluation des résultats globaux des chapitres.



**Source :** résultats obtenus à travers la grille d'évaluation selon la norme ISO 9001 (2015) traitée à l'aide d'office Excel.

Après une analyse globale des résultats, les données ont été visualisées dans un graphique unique (Figure 3-1) pour mettre en évidence la cohérence globale du système de management de la qualité. On constate que le chapitre 10, « **Amélioration** », atteint un taux de conformité de **92%**, ce qui montre que l'organisme adopte une approche solide en matière d'amélioration continue. Des mesures correctives et préventives sont mises en place pour résoudre les problèmes identifiés et éviter leur réapparition.

Dans le cas présenté dans la Figure 3-1, le « **contexte de l'organisme** » atteint un taux de conformité de **87%** dans son ensemble. Cela indique que l'organisme a une bonne compréhension de son contexte et de ses parties intéressées, lui permettant de prendre des décisions appropriées pour la mise en œuvre du SMQ. Les chapitres 5 « **Leadership** » et 8 « **Réalisation des activités opérationnelles** » de la norme ISO 9004 atteignent un taux de conformité satisfaisant de **86%** et **85%** respectivement. Cela suggère que le leadership au sein de l'organisme est solide, avec une direction engagée et une orientation claire vers la qualité. De plus, des processus opérationnels efficaces et contrôlés sont mis en place pour assurer la conformité aux exigences.

Les chapitres 7 « **Support** » et 9 « **Évaluation des performances** » atteignent un taux de conformité similaire de **82%**. Cela signifie que *NESTLE WATERS* fournit un soutien adéquat aux activités liées au SMQ, notamment en termes de ressources, de compétences et de communication interne. L'organisme effectue également régulièrement des évaluations de ses performances, notamment par le biais d'audits internes et d'examens de la direction, afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

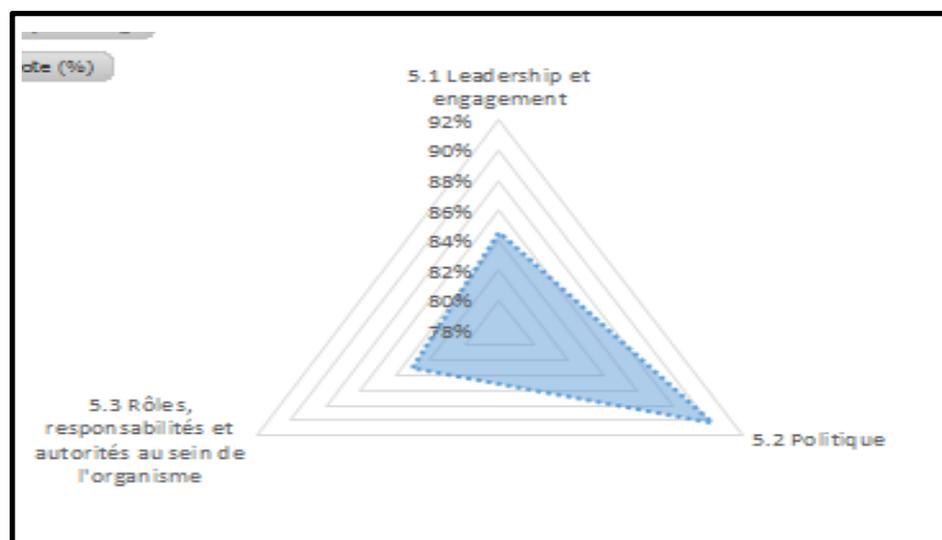
En ce qui concerne le chapitre 6, « **Planification** », avec un taux de conformité de **74%**, *NESTLE WATERS* a encore des opportunités d'amélioration dans ce domaine, notamment en ce qui concerne l'établissement d'objectifs clairs et la définition des processus nécessaires pour les atteindre.

Après avoir évalué les trois (03) chapitres de la norme ISO 9001:2015 qui ont une relation directe avec notre étude on a obtenu les résultats suivants :

➤ **Le Chapitre 5 : « Leadership »**

La figure suivante montre les résultats de l'auto diagnostic du chapitre 5 (leadership) :

**Figure (3-2) : Résultat d'évaluation du Chapitre (05).**



**Source :** résultats obtenus à travers la grille d'évaluation selon la norme ISO 9001 (2015) traitée à l'aide d'office Excel.

## Commentaire

Conformément à la figure (3-2), il est observé que le taux de conformité est de **86%**, ce qui est considéré comme un **taux acceptable**.

L'article **5.1, « Leadership et engagement »**, démontre que la direction générale (DG) affiche un niveau d'engagement **acceptable** avec un score de **85%**. Cela se manifeste par une écoute active des clients et un suivi des résultats du SMQ. Cependant, la direction doit renforcer sa communication sur l'importance d'un système efficace et de la conformité aux exigences, ainsi que son encouragement à contribuer à l'efficacité du SMQ pour améliorer les **15% restants**.

L'article **5.2, « Politique »**, indique que la DG de *NESTLE* établit et communique sa politique qualité au niveau interne par le biais d'une Lettre de Cadrage et d'orientation. Cependant, la politique n'est pas suffisamment communiquée à l'ensemble des parties intéressées externes, ce qui entraîne un taux de conformité **acceptable de 90%**.

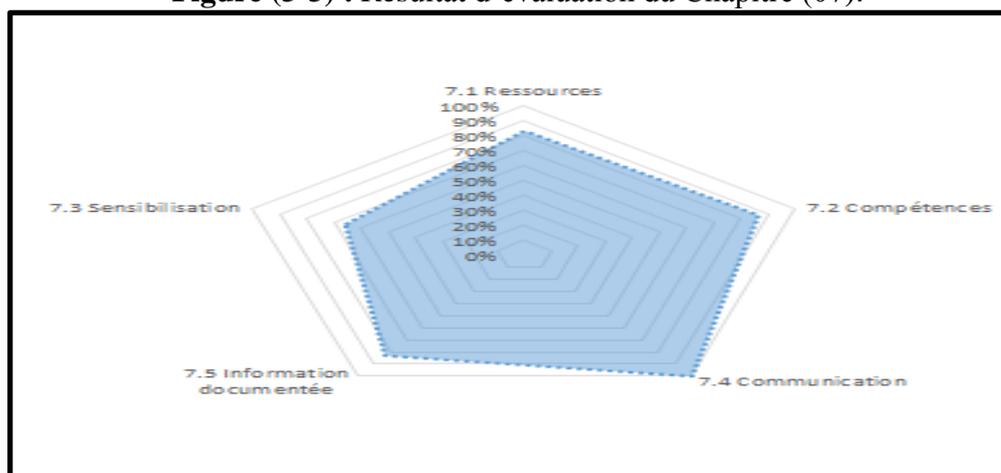
L'article **5.3, « Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme »**, présente un taux de conformité de **83%** en raison de la définition des responsabilités et des autorités pour les rôles pertinents. Cependant, la définition des rôles des employés n'est pas clairement formalisée et communiquée à l'ensemble du personnel, ce qui contribue à ce score inférieur.

Il est donc nécessaire pour NESTLE WATER de renforcer la communication et la sensibilisation concernant l'importance d'un système efficace et de la conformité aux exigences. De plus, il est recommandé de communiquer la politique qualité à toutes les parties intéressées externes et de formaliser et communiquer clairement les rôles des employés au sein de l'organisme pour améliorer le taux de conformité global.

### ➤ **Le Chapitre 7 : « Support »**

La figure suivante montre les résultats de l'auto diagnostique du chapitre 7 (support) :

Figure (3-3) : Résultat d'évaluation du Chapitre (07).



Source : résultats obtenus à travers la grille d'évaluation selon la norme ISO 9001 (2015) traitée à l'aide d'office Excel.

### Commentaire

Conformément à la figure (3-3), le taux de conformité est **de 91%**, ce qui est considéré comme un **taux acceptable**.

L'article **7.1**, « **Ressources** », présente un taux de conformité de **83%**. Cela indique que la direction de **NESTLE** a identifié et fourni de manière adéquate les ressources nécessaires pour mettre à jour et améliorer continuellement le SMQ. Cependant, il existe des lacunes en termes de compétences du personnel, et l'entretien des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des processus et à la conformité des produits et services est moyennement assuré. De plus, le personnel de **NESTLE** ne dispose pas suffisamment de moyens matériels et de ressources informationnelles pour atteindre les objectifs de son travail. En ce qui concerne l'environnement de travail, **NESTLE** respecte de manière acceptable les aspects sociaux.

Concernant les ressources pour la surveillance et la mesure, **NESTLE** fournit les ressources nécessaires pour garantir des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/services, y compris des instruments de mesure étalonnés et protégés, ainsi que la conservation appropriée des informations documentées.

L'article **7.2**, « **Compétences** », présente un taux de conformité de **86%**. Cela s'explique par la création récente en 2016 du Département « Gestion des Compétences et Carrières » au sein de **NESTLE**, qui est actuellement chargé de la gestion et de l'évaluation des compétences des métiers clés.

L'article 7.3, « **Sensibilisation** », indique un taux de conformité de **66%**. Cela s'explique par l'utilisation de divers modes de communication pour transmettre la politique et les objectifs qualité. Cependant, la sensibilisation du personnel au non-respect des exigences du SMQ et à l'importance de son rôle dans l'amélioration continue est moyenne.

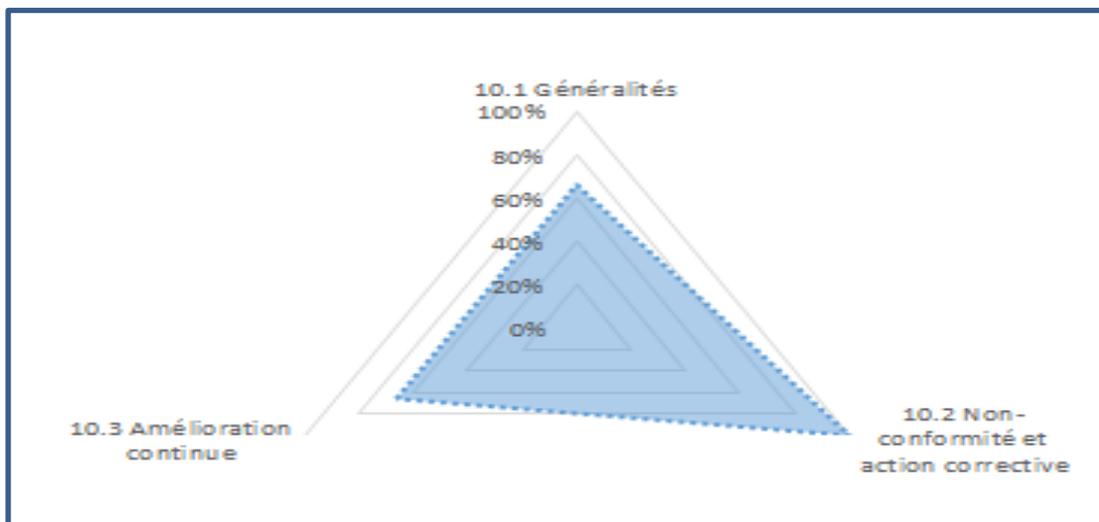
L'article 7.4, « **Communication** », présente un taux de conformité de **100%**. Cela s'explique par l'identification des besoins de communication interne et externe, qui sont déterminés par des procédures.

L'article 7.5, « **Information documentée** », indique un taux de conformité de **83%**. Cela signifie que le SMQ de *NESTLE* inclut les informations documentées requises par l'ISO ainsi que celles jugées nécessaires à son efficacité. De plus, *NESTLE* veille à ce que ces informations documentées soient maîtrisées et mises à jour.

➤ **Le Chapitre 10 : « Amélioration continue »**

La figure suivante montre les résultats de l'auto diagnostic du chapitre 10 (amélioration continue) :

**Figure (3-4) : Résultat d'évaluation du Chapitre (10).**



**Source :** résultats obtenus à travers la grille d'évaluation selon la norme ISO 9001 (2015) traitée à l'aide d'office Excel.

## Commentaire

Conformément à la figure (3-4), le taux de conformité est de **92%**, ce qui est considéré comme un **taux acceptable**.

L'article **10.1**, « **Généralité** », présente un taux de conformité de **66%**. Cela indique que la direction de *NESTLE* doit renforcer les actions menées pour accroître la satisfaction des clients. Des mesures supplémentaires peuvent être prises pour comprendre les besoins et attentes des clients, améliorer les produits et services, et mettre en place des processus d'évaluation de la satisfaction des clients.

L'article **10.2**, « **Non-conformité et action corrective** », indique un taux de conformité de **100%**. Cela signifie que la direction de *NESTLE* prend des mesures pour satisfaire aux exigences des clients, traiter les non-conformités et les réclamations, mettre en place des actions correctives, mesurer leur efficacité et maintenir un processus d'amélioration continue tous les 6 mois. Cet article est conforme et montre que *NESTLE* accorde une attention appropriée à la gestion des non-conformités et à la résolution des problèmes.

L'article **10.3**, « **Amélioration continue** », présente un taux de conformité acceptable de **66%**. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour renforcer la satisfaction des clients et l'efficacité du SMQ.

## 2 L'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire

Cette partie répond à la deuxième question de l'étude :

- Quelle est les caractéristiques des dimensions de la culture organisationnelle de NESTLE WATERS du point de vue de ses employés selon hofstede?

On a calculé les moyennes et les écarts-types des dimensions de la culture organisationnelle, et on a appliqué le «One Sample T-Test» pour vérifier la moralité des résultats, c'est ce que montre le tableau (3-14) :

Tableau (3-14) : évaluation des dimensions de la culture organisationnelle par les membres de l'échantillon.

		Moyenne	Ecart type	Ordre	T	ddl	sig	L'évaluation
01	l'efficacité organisationnelle	2,98	0,53	2	8,48	89	*0,00	Moyen
02	cadre de référence	2,60	0,46	6	2,12	89	*0,00	Moyen
03	philosophie de gestion	2,72	0,62	5	3,28	89	*0,00	Moyen
04	Discipline interne	3,05	0,45	1	11,47	89	*0,00	Elevé
05	Orientation client	2,96	0,57	3	7,64	89	*0,00	Moyen
06	Familiarité et accessibilité	2,87	0,52	4	6,73	89	*0,00	Moyen
<b>Total</b>		<b>2,86</b>	<b>0,38</b>	-	-	-	-	<b>Moyen</b>

\* Fonction statistique au niveau ( $\alpha \leq 0,05$ )

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-14) montre les résultats des dimensions de la culture organisationnelle combinées, avec une cote moyenne de **2,86**. Les dimensions individuelles ont obtenu des moyennes arithmétiques allant de **moyennes à élevées**, avec des valeurs comprises entre **3,05 et 2,60**. Les écarts types varient entre **0,45 et 0,62**, ce qui indique des niveaux de dispersion relativement proches des moyennes.

Les réponses des employés interrogés ont été évaluées pour chaque dimension de la culture organisationnelle de Nestlé, en utilisant un test statistique appelé test T à un échantillon (One Sample T-Test). Les valeurs de T pour chaque dimension se situent entre **11,47 et 2,12**, ce qui est statistiquement significatif avec un niveau de confiance ( $\alpha$ ) supérieur ou égal à 0,05. Ces résultats indiquent une similarité et une harmonie dans les perceptions et les valeurs des employés interrogés concernant la culture organisationnelle de Nestlé.

En ce qui concerne les dimensions spécifiques, la dimension « **discipline interne** » obtient la moyenne arithmétique la **plus élevée**, avec une valeur de **3,05**. Ensuite, la dimension « **efficacité organisationnelle** » se classe deuxième avec une moyenne arithmétique de **2,98**. Enfin, la dimension « **cadre de référence** » obtient la moyenne arithmétique la **plus basse**, avec une valeur de **2,60**.

Les moyennes arithmétiques et les écarts types de tous les paragraphes pour chaque dimension de la culture organisationnelle sont calculés individuellement et collectivement, comme le montrent les tableaux suivants :

**Premièrement : « l'efficacité organisationnelle »**

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-15) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

**Tableau (3-15) : évaluation de la dimension « l'efficacité organisationnelle » .**

	<b>Paragraphes</b>	<b>Moyen ne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>ordre</b>	<b>Evaluati on</b>
<b>01</b>	Les employés sont informés lorsque le travail est bien fait.	3,18	0,71	2	Elevé
<b>02</b>	La direction de Nestlé soutient le personnel proactif à fournir de nouvelles idées pour exécuter les tâches et les actions requises de manière novatrice	2,83	0,85	3	Moyen
<b>03</b>	Chaque jour apporte de nouveaux défis	2,82	0,82	4	Moyen
<b>04</b>	L'employé s'adapte à des conditions de travail inhabituelles (par exemple, être muté dans un autre service).	2,73	0,80	5	Moyen
<b>05</b>	<b>Nestlé est axée sur les résultats, la réalisation des objectifs et l'exécution du travail</b>	3,23	0,61	1	Elevé
	<b>l'efficacité organisationnelle (Orienté vs. Résultats)</b>	<b>2,98</b>	<b>0,53</b>	<b>-</b>	<b>Moyen</b>

**Source :** élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-15) montre que la dimension « **l'efficacité organisationnelle (Orienté vs. Résultats)** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes allant de **moyenne à élevé**, avec des moyennes de calcul allant de **[2,73 à 3,32]** et ses écarts type **[0,61-0,85]**. La note la plus élevée était le **paragraphe (05)** sur la mesure dans laquelle les travailleurs estimaient que Nestlé se concentrait sur les résultats, la réalisation des objectifs et l'exécution du travail, avec une moyenne arithmétique **élevée de (3,32)**, tandis que la plus faible était le **paragraphe (04)**, qui faisait référence à la capacité d'adaptation des travailleurs à des conditions de travail inhabituelles (par exemple), ils ont été transférés dans un autre service, et une moyenne arithmétique **moyenne de (2,73)**. Ces résultats montrent que la dimension de l'efficacité organisationnelle dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de **(2,98)** et un écart-type de **(0,53)**. Autrement dit, **le degré d'orientation vers les résultats dans la culture de Nestlé est moyen.**

**Deuxièmement : « cadre de référence »**

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-16) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

**Tableau (3-16) : évaluation de la dimension « cadre de référence».**

Paragraphes		Moyenne	Ecart type	ordre	Evaluation
<b>01</b>	La relation que vous avez avec vos collègues n'est que professionnelle	2,74	0,85	3	Moyen
<b>02</b>	Nestlé considère que votre vie personnelle signifie pour vous seul et n'est pas à ce sujet.	2,77	0,93	2	Moyen
<b>03</b>	<b>Vous évaluez les autres en fonction de leurs rendements et de leurs réalisations</b>	2,83	0,91	1	Moyen
<b>04</b>	Vos décisions sont influencées par vos sentiments et vos émotions.	1,93	0,85	5	Faible
<b>05</b>	Vous séparez l'aspect religieux de l'aspect professionnel de la vie publique	2,72	1,03	4	Moyen
<b>cadre de référence (Professionalisme)</b>		<b>2,60</b>	<b>0,46</b>	-	<b>Moyen</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-16) montre que la dimension « **cadre de référence (professionnalisme)** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes allant de **faible à moyenne**, avec des moyennes de calcul allant de **[1,93 à 2,83]** et ses écarts type **[0,85-1,03]**. La note la plus élevée était le **paragraphe (03)** sur l'évaluation des autres en fonction de leurs rendements et de leurs réalisations, avec une moyenne arithmétique **moyen de (2,83)**, tandis que la plus faible était le **paragraphe (04)**, qui, ses décisions sont influencées par ses sentiments et ses émotions, et une moyenne arithmétique **moyenne de (1,93)**. Ces résultats montrent que la dimension de cadre de référence dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de **(2,60)** et un écart-type de **(0,46)**. Autrement dit, Le cadre de référence de la culture dominante chez Nestlé est **moyennement orienté vers le professionnalisme**.

**Troisièmement : « philosophie de gestion »**

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-17) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-17) : évaluation de la dimension « philosophie de gestion »

paragraphe		Moyenne	Ecart type	ordre	Évaluation
01	Les opinions des salariés sont prises en compte et impliquées dans le processus d'amélioration des conditions de travail chez Nestlé.	2,81	0,80	1	Moyen
02	Nestlé tient compte de la motivation des employés.	2,74	0,82	3	Moyen
03	Nestlé organise des entretiens annuels afin de déterminer les besoins individuels de chaque salarié en matière de formation	2,54	0,96	5	Moyen
04	Nestlé se concentre sur le développement des ressources humaines et leur participation continue	2,69	0,84	4	Moyen
05	Je me sens en sécurité de l'emploi et la stabilité dans les relations	2,80	0,79	2	Moyen
<b>philosophie de gestion (l'employé)</b>		<b>2,72</b>	<b>0,62</b>	-	<b>Moyen</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.2

Le tableau (3-17) montre que la dimension « philosophie de gestion (l'employé) » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphe est **moyen**, avec des moyennes de calcul allant de [2,54-2,81] et ses écarts type [0,79-0,96]. La note la plus élevée était le **paragraphe (01)** sur la prise en considération les opinions des salariés et impliquées dans le processus d'amélioration des conditions de travail chez Nestlé **moyen de (2,81)**, tandis que la plus faible était le **paragraphe (03)**, qui faisait référence à l'organisation des entretiens annuels afin de déterminer les besoins individuels de chaque salarié en matière de formation chez Nestlé, et une moyenne arithmétique **moyenne de (2,54)**. Ces résultats montrent que la dimension de philosophie de gestion dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de **(2,72)** et un écart-type de **(0,62)**. Autrement dit, le degré d'orientation vers l'employé dans la culture de Nestlé est **moyen**.

#### Quatrièmement : « discipline interne »

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-18) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-18) : évaluation de la dimension « discipline interne»

paragraphe		Moyenne	Ecart type	ordre	Evaluation
01	Nestlé est un environnement hautement contrôlé avec des procédures formelles strictes	2,93	0,79	5	Moyen
02	Le système de communication interne de Nestlé est précisément défini	2,96	0,81	4	Moyen
03	La croyance dominante selon laquelle le respect des normes et des lois est une source de force chez Nestlé	3,02	0,71	3	Moyen
04	<b>Vous avez une orientation vers l'acceptation et le respect des procédures, des règles</b>	3,27	0,59	1	Elevé
05	Nestlé se concentre sur la stabilité et la surveillance.	3,09	0,59	2	Elevé
<b>Discipline interne (contrôle stricte)</b>		<b>3,05</b>	<b>0,45</b>	-	<b>Elevé</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-18) montre que la dimension « **discipline interne (contrôle stricte)** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphe est **élevé**, avec des moyennes de calcul allant de [2,93-3,27] et ses écarts type [0,59-0,79]. La note la plus élevée était le **paragraphe (04)** sur les employés ont une orientation vers l'acceptation et le respect des procédures, des règles **élevé** de (3,27), tandis que la plus faible était le **paragraphe (01)**, et cela dit que Nestlé est un environnement hautement contrôlé avec des procédures formelles stricte, et une moyenne arithmétique **moyen** de (2,93). Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de (2,72) et un écart-type de (0,62). Autrement dit, **Les opinions des employés interrogées ont confirmé que Nestlé suit une structure organisationnelle très stricte et contrôlée.**

#### Cinquièmement : « orientation client »

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-19) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-19) : évaluation de la dimension « orientation client »

Paragraphes		Moyenne	Ecart type	Ordre	Evaluation
01	Nestlé cherche à réussir en obtenant un avantage concurrentiel qui en fait une priorité sur le marché .	3,04	0,74	2	Elevé
02	Le lien qui renforce la cohésion de Nestlé est la créativité et le développement	2,82	0,85	5	Moyen
03	Nestlé mise sur la créativité, le développement et la saisie des opportunités	2,89	0,78	4	Moyen
04	<b>Nestlé est un exemple de coordination, d'organisation, d'expertise et d'ancienneté</b>	3,11	0,75	1	Elevé
05	Nestlé s'efforce de réussir en travaillant à produire des produits distingués et créatifs	2,94	0,76	3	Moyen
<b>Orientation client (interne)</b>		<b>2,96</b>	<b>0,57</b>	-	<b>Moyen</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-19) montre que la dimension « **Orientation client (interne)** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes est **moyen à élevé**, avec des moyennes de calcul allant de **[2,82-3,11]** et ses écarts type **[0,74-0,85]**. La note la plus élevée était le **paragraphe (04)** sur Nestlé un exemple de coordination, d'organisation, d'expertise et d'ancienneté **élevé** de **(3,11)**, tandis que la plus faible était le **paragraphe (02)**, le renforcement de la cohésion de Nestlé est la créativité et le développement, et une moyenne arithmétique **moyen** de **(2,82)**. Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de **(2,96)** et un écart-type de **(0,57)**. Il ressort clairement de ces résultats que les travailleurs voient **que l'orientation vers les clients dans la culture dominante en milieu de travail chez Nestlé venait en moyenne de l'intérieur.**

#### Sixièmement : « familiarité et accessibilité »

Cette dimension comprend cinq (05) paragraphes. Le tableau (3-20) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-20) : évaluation de la dimension « Familiarité et accessibilité»

	Questions	Moyen ne	Ecart type	ordr e	Evalua tion
01	Nestlé est considérée comme une famille élargie	2,89	0,77	4	Moyen
02	Le système de travail d'équipe et de participation prévaut chez Nestlé	2,92	0,76	3	Moyen
03	Il est facile de faire confiance aux autres chez Nestlé.	2,28	0,88	5	Moyen
04	Nestlé est un exemple d'orientation, de facilitation et d'éducation	3,03	0,69	2	Elevé
05	<b>Nestlé se présente et présente ses réalisations au monde extérieur en se concentrant sur les trois dimensions de l'économie, de l'environnement et de la société*</b>	3,22	0,68	1	Elevé
<b>Familiarité et accessibilité (système ouvert)</b>		<b>2,87</b>	<b>0,52</b>	<b>-</b>	<b>Moyen</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-20) montre que la dimension « **Familiarité et accessibilité (système ouvert)** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphe est **moyen à élevé**, avec des moyennes de calcul allant de **[2,28-3,22]** et ses écarts type **[0,68-0,88]**. La note la plus élevée était le **paragraphe (05)** sur que Nestlé se présente et présente ses réalisations au monde extérieur en se concentrant sur les trois dimensions de l'économie, de l'environnement et de la société **élevé** de **(3,22)**, tandis que la plus faible était le **paragraphe (03)**, qui dit la facilité de faire confiance aux autres chez Nestlé, et une moyenne arithmétique **moyen** de **(2,28)**. Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de **(2,87)** et un écart-type de **(0,52)**. Autrement dit, **La familiarité et l'accessibilité sur le lieu de travail est moyenne, ce qui signifie que là le système ouvert n'est pas la culture dominante.**

Cette partie comprend le traitement statistique des données et des résultats des dimensions de la deuxième variable de l'étude, à savoir le système de management de la qualité.

On a calculé les moyennes et les écarts-types des dimensions de la culture organisationnelle, et on a appliqué le «One Sample T-Test » pour vérifier la moralité des résultats, c'est ce que montre le tableau (3-21) :

**Tableau (3-21) :** évaluation des dimensions du système de management de la qualité par les membres de l'échantillon.

	Dimensions	Moyenne	Ecart type	ordre	T	ddl	sig	évaluation
1	Leadership et engagement de la direction	3,31	0,51	1	14,88	89	0,00*	Elevé
2	Implication du personnel	3,05	0,54	3	9,51	89	0,00*	Elevé
3	L'amélioration continue	3,25	0,55	2	12,95	89	0,00*	Elevé
	<b>Total</b>	<b>3,20</b>	<b>0,44</b>	-	-	-	<b>0,00*</b>	<b>Elevé</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-21) montre que les dimensions du système de management de la qualité combinées ont donné une cote **élevée (3,20)** avec un écart type (**0,44**) aux dimensions individuelles sont aussi **élevés**, ses moyennes arithmétiques entre de **[3,31-3,05]**, et avec un écart type **[0,51-0,55]** qui sont remarquablement proches. Les réponses à leurs tendances à évaluer les dimensions de la démarche qualité de Nestlé, qui a été vérifiée par l'application d'un test (One Sample T-Test) sur chaque dimension qui a montré que la valeur (T) pour chaque dimension était limitée entre **[9,51-14,88]**, qui est statistiquement significatif au niveau de l'indicateur ( $\alpha \leq 0,05$ ). Par conséquent, ces résultats indiquent une similitude et une harmonie dans les points de vue et la moralité des employés interrogés. Après le « **Leadership et engagement de la direction** » est venu d'abord avec une moyenne arithmétique élevée (**3,31**), suivie par « **L'amélioration continue** », deuxième avec une moyenne arithmétique (**3,25**), et dernier après « **implication du personnel** » avec une moyenne arithmétique (**3,05**).

**Et ces résultats de cette partie de la qualité correspond avec les résultats de la grille d'auto-évaluation ISO 9001v2015.**

Les moyennes arithmétiques et les écarts types de tous les paragraphes pour chaque dimension de la culture organisationnelle sont calculés individuellement et collectivement, comme le montrent les tableaux suivants :

**Premièrement : Leadership et l'engagement de la direction**

Cette dimension comprend cinq (04) paragraphes. Le tableau (3-22) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

**Tableau (3-22) : évaluation de la dimension « leadership et l'engagement de la direction »**

	Paragraphes	Moyenne	Ecart type	ordre	évaluation
01	La direction démontre son engagement relatif à l'engagement client	3,27	0,68	3	Elevé
02	les valeurs et les principes de qualité sont cohérents avec la vision et la mission de Nestlé	3,38	0,57	2	Elevé
03	<b>La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires à la démarche qualité</b>	3,40	0,61	1	Elevé
04	la politique qualité de Nestlé est-elle communiquée	3,20	0,78	4	Elevé
	<b>engagement de la direction et leadership</b>	<b>3,31</b>	<b>0,51</b>	-	<b>Elevé</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-22) montre que la dimension « **engagement de la direction et leadership** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes est **élevé**, avec des moyennes de calcul allant de [3,20-3,40] et ses écarts type [0,57-0,78]. La note la plus élevée était le **paragraphe (03)** La direction assure la disponibilité des ressources nécessaires à la démarche qualité **élevé** de (3,40), tandis que la plus faible était le **paragraphe (04)**, cela dit la politique qualité de Nestlé est-elle communiquée, et une moyenne arithmétique **élevé** de (3,20). Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de (3,31) et un écart-type de (0,51). Autrement dit, **l'engagement de la direction et leadership dans la démarche qualité est forte.**

#### **Deuxièmement : « implication du personnel »**

Cette dimension comprend cinq (04) paragraphes. Le tableau (3-23) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-23) : évaluation de la dimension « implication du personnel »

	Paragraphes	Moyenne	Ecart type	ordre	évaluation
01	Les employées de Nestlé se sentent valorisées et appréciées pour leur contribution	2,80	0,81	4	Moyen
02	<b>Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectives qualités de Nestlé</b>	3,23	0,60	1	Elevée
03	Vous avez des programmes de formation pour aider les employées à comprendre l'importance de la qualité	3,08	0,73	2	Elevée
04	les employées comprennent l'importance des principes de notre démarche qualité de Nestlé.	3,05	0,67	3	Elevée
	<b>Implication du personnel</b>	<b>3,05</b>	<b>0,54</b>	-	<b>Elevée</b>

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-23) montre que la dimension « **implication du personnel** » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes est **moyen à élevé**, avec des moyennes de calcul allant de [2,80-3,23] et ses écarts type [0,60-0,81]. La note la plus élevée était le **paragraphe (02)** que le personnel sont impliqués et motivés à la réalisation des objectives qualités de Nestlé **élevé** de (3,23), tandis que la plus faible était le **paragraphe (01)**, Les employées de Nestlé se sentent valorisées et appréciées pour leur contribution, et une moyenne arithmétique **moyen** de (2,80). Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de (3,05) et un écart-type de (0,54). Autrement dit, **l'implication du personnel de Nestlé dans la démarche qualité est élevée**.

### Troisièmement : « l'amélioration continue »

Cette dimension comprend cinq (04) paragraphes. Le tableau (3-24) présente les moyennes, les écarts types, l'ordre des paragraphes et le niveau de leur évaluation par les employés de Nestlé Water.

Tableau (3-24) : évaluation de la dimension « l'amélioration continue »

	Paragraphes	Moyenne	Ecart type	ordre	Évaluation
01	la direction de Nestlé encourage-t-elle la recherche constante de l'amélioration continue de qualité.	3,11	0,72	4	Elevé
02	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions	3,23	0,71	3	Elevé
03	Les non-conformités/ réclamations client sont analysées et évaluées	3,29	0,69	2	Elevé
04	<b>Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent</b>	3,38	0,66	1	Elevé
	<b>L'amélioration continue</b>	<b>3,25</b>	<b>0,55</b>	-	<b>Elevé</b>

Source : élaborée par moi-même d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-24) montre que la dimension « l'amélioration continue » a été évaluée de manière modérée par les interrogées, l'évaluation de chaque sous-paragraphes est **élevé**, avec des moyennes de calcul allant de [3,11-3,38] et ses écarts type [0,66-0,72]. La note la plus élevée était le **paragraphe (04)** sur mettre des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent **élevé** de (3,38), tandis que la plus faible était le **paragraphe (01)**, l'encouragement de la direction de Nestlé à la recherche constante de l'amélioration continue de qualité, et une moyenne arithmétique **élevé** de (3,11). Ces résultats montrent que la dimension dans son ensemble, la moyenne arithmétique était de (3,25) et un écart-type de (0,55). Alors, les interrogés voient que Nestlé apporte l'amélioration continue dans son approche de la qualité de façon élevé.

### 3 La relation entre la culture organisationnelle de Nestlé et le niveau de maturité du SMQ parmi ses employés

Cette partie répond à la troisième question de l'étude :

- Existe-t-il une relation statistiquement significative au niveau indicatif ( $\alpha \geq 0,05$ ) entre la culture organisationnelle dominante de Nestlé et le SMQ ?

Pour répondre à cette question et vérifier l'hypothèse précédente, la matrice du coefficient de corrélation de Pearson a été extraite entre les moyennes des dimensions de la culture

organisationnelle, individuellement et collectivement, et les moyennes des dimensions du SMQ, individuellement et collectivement. Le tableau suivant présente tout ça :

**Tableau (3-25) :** Coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions la culture organisationnelle, et les dimensions de la qualité.

Variable	Numéro	Les dimensions	Le SMQ			Total « SMQ »
			01	02	03	
			Engagement de la direction	Implication du personnel	Amélioration continue	
La culture organisationnelle	01	L'efficacité organisationnelle	0,47**	0,60**	0,44**	0,61**
	02	Cadre de référence	0,00	0,06	0,15	0,09
	03	Philosophie de gestion	0,40**	0,55**	0,14	0,43**
	04	Discipline interne	0,60**	0,54**	0,41**	0,62**
	05	Orientation client	0,43**	0,52**	0,38**	0,53**
	06	Familiarité et accessibilité	0,37**	0,60**	0,31**	0,51**
<b>Total « culture organisationnelle »</b>			<b>0,52**</b>	<b>0,66**</b>	<b>0,41**</b>	<b>0,74**</b>

\*\* Fonction statistique au niveau ( $\alpha \leq 0,05$ )

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

D'après ce tableau que **tous les coefficients de corrélation** entre les dimensions de la culture organisationnelle et les dimensions du SMQ, individuellement et collectivement, **sont statistiquement significatifs** au seuil de signification ( $\alpha \geq 0,05$ ), à l'exception de la deuxième dimension de la culture « **cadre de référence** », qui n'a aucune corrélation significative avec les dimensions du SMQ dans son ensemble, puisque le SMQ dépend de nombreux facteurs, tels que les processus, les procédures, les ressources, les objectifs et le professionnalisme peut être l'un de ces facteurs, mais il ne peut pas à lui seul garantir l'efficacité ou la conformité d'un SMQ, donc ils ne sont pas directement corrélés. En plus de la dimension de la « **philosophie de gestion** » Avec la dimension de « **l'amélioration continue** » estimée à **0,14**, c'est-à-dire la philosophie de gestion axée sur les employés puisse ne pas être directement corrélée à l'amélioration continue du système de management de la qualité, elle peut contribuer à créer un environnement propice à cette amélioration. Cependant, la valeur de corrélation **la plus élevée** entre les dimensions de la culture

organisationnelle se situe entre la dimension « **discipline interne** » et la dimension « **engagement de la direction** », égale à **(60%)**. Cette corrélation peut s'expliquer par le fait que la discipline interne favorise la mise en œuvre et le respect des processus de qualité, tandis que l'engagement de la direction soutient cette discipline en communiquant, en responsabilisant et en fournissant les ressources nécessaires.

Et entre la dimension « **l'efficacité organisationnelle** » et la dimension « **implication du personnel** » qui est également égale à **(60%)**. Cette corrélation s'explique par le fait que lorsque les employés sont engagés, motivés, bien informés, collaboratifs et responsables, cela conduit à une amélioration de la performance organisationnelle globale, de la satisfaction des clients et de l'atteinte des objectifs de qualité.

Et enfin, la valeur de la corrélation **(60%)** entre la dimension « **familiarité et accessibilité** » et la dimension « **implication du personnel** », et cette corrélation est due à Lorsque les employés sont familiers avec le système, ont accès aux informations et aux ressources nécessaires, cela renforce leur confiance, leur autonomie et leur engagement, ce qui se traduit par une participation plus active à l'amélioration continue de la qualité.

Le tableau montre également que le coefficient de corrélation entre les dimensions de la culture organisationnelle combinées et les dimensions de la qualité combinées a atteint **(0,74)**, c'est-à-dire avec un taux de corrélation égal à **(74%)**, ce qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification ( $\alpha \geq 0,05$ ), et est de **valeur positive et élevée**, car elle indique **une relation de corrélation directe et forte** entre la culture organisationnelle dominante chez Nestlé et le niveau d'amélioration de son approche qualité, ce qui signifie que **Plus la réalité de la culture organisationnelle dominante chez Nestlé est améliorée, plus le niveau de maturité de la qualité est élevé.**

Le tableau a également montré que les coefficients de corrélation entre les dimensions de la culture organisationnelle combinées et les dimensions de la qualité individuellement s'élevaient à **(0,41)**, **(0,66)** **(0,52)**, c'est-à-dire avec un taux de corrélation égal à **(41 %)**, **(52 %)**, **(66%)**, qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification ( $0,05 \geq \alpha$ ), qui indique **une corrélation moyenne à forte et positive** entre la réalité de la culture organisationnelle dominante chez Nestlé et le niveau d'amélioration des dimensions du SMQ individuelles, « **l'amélioration continue** », « **engagement de la direction** », « **implication du personnel** ».

Il a également été montré à partir des résultats du tableau (3-25) que la valeur de corrélation **la plus élevée** recueillie par les dimensions de la culture organisationnelle combinées aux dimensions du SMQ est avec la dimension de « **implication du personnel** » avec un taux égal à **(66 %)**, et ceci peut s'expliquer par une culture organisationnelle qui valorise la qualité, favorise la responsabilité partagée, encourage la communication ouverte et soutient l'apprentissage et le développement est fortement corrélée à l'implication du personnel dans le système de management de la qualité.

Aussi il a été montré que les coefficients de corrélation entre les dimensions du SMQ combinées et les dimensions de la culture organisationnelle individuellement s'élevaient à **(0,43), (0,51), (0,53), (0,61) et (0,62)** c'est-à-dire avec un taux de corrélation égal à **(43 %), (51 %), (53%), (61%), et (62%)** qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification ( $0,05 \geq \alpha$ ), qui indique **une corrélation moyenne à forte et positive** entre le niveau des dimensions du SMQ combinées et la réalité de chaque dimension de la culture organisationnelle dominante chez Nestlé, « **philosophie de gestion** », « **familiarité et Accessibilité** », « **orientation client** », « **l'efficacité organisationnelle** » et « **discipline interne** ».

Il a également été montré à partir des résultats du tableau (3-25) que la valeur de corrélation **la plus élevée** recueillie par les dimensions du SMQ combinées aux dimensions de la culture organisationnelle est avec la dimension de « **discipline interne** » et « **l'efficacité organisationnelle** » avec un taux égal à **(62 %) et (63%)**, et ceci peut s'expliquer par **La discipline interne joue un rôle essentiel dans la conformité au SMQ. Si les membres de l'organisation ne respectent pas les procédures et les politiques de qualité établies, cela peut compromettre la conformité globale du système. Et concernant L'efficacité organisationnelle et le système de management de la qualité partagent des objectifs communs. Les deux visent à améliorer les performances globales de l'organisation, à réduire les coûts, à augmenter la satisfaction des clients, à minimiser les erreurs et les défauts, et à promouvoir l'amélioration continue.**

#### **4. L'influence des dimensions de la culture organisationnelle sur les pratiques et l'amélioration du SMQ au sein de NESTLE WATERS**

Cette partie répond à la quatrième question de l'étude :

- Existe-t-il une influence statistiquement significative au niveau indicatif ( $0,05 \geq \alpha$ ) des dimensions de la culture organisationnelle sur le système de management de la qualité ?

Pour répondre à cette question et valider mon hypothèse, l'analyse de variabilité de la régression a été utilisée pour vérifier la viabilité du modèle, ainsi que l'application de l'analyse de régression simple aux dimensions des variables de l'étude afin de déterminer dans quelle mesure chaque

dimension de la culture organisationnelle de Nestlé a un impact sur la démarche qualité parmi ses employés.

Tableau (3-26) : Résultats de l'analyse « ANOVA ».

Modèle	Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig	R	R-deux
Régression	9,78	6	1,63	16,81	0,00*	0,74	0,55
De student	8,05	83	0,1				
Total	<b>17,83</b>	<b>89</b>	-				

\* Fonction statistique au niveau ( $\alpha \leq 0,05$ )

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau présente les **résultats de l'analyse de variance (ANOVA)** pour tester la significativité de la régression qui exprime la relation d'influence entre les dimensions de la culture organisationnelle, le niveau de pratiques et d'améliorations du système de management de la qualité chez Nestlé water. La **valeur (F)** des dimensions de la culture organisationnelle étaient statistiquement significatives au niveau de signification ( $0,05 \geq \alpha$ ), avec une valeur de **(16,81)** au niveau de signification **(0,00\*)**. Ces résultats indiquent que le niveau de perception et d'évaluation des employés vis-à-vis des dimensions de la culture organisationnelle dominante chez Nestlé a effectivement un impact significatif et statistiquement significatif sur les pratiques de l'approche qualité, au niveau de signification ( $0,05 \geq \alpha$ ). De plus, le **coefficient de corrélation (R)** estimé à **74%** montre une **forte relation** entre les dimensions de la culture organisationnelle (variable indépendante) et les dimensions de la variable dépendante « SMQ », indiquant que les dimensions de la culture organisationnelle **expliquent 55%** de la variation dans la variable dépendante « SMQ ». Ainsi, **une amélioration d'une unité dans la « culture organisationnelle » entraînerait une amélioration ou une augmentation de 0,55 unité dans le niveau de maîtrise de la « qualité » chez NESTLE WATERS.**

Cela confirme l'existence d'une relation linéaire entre les variables, ce qui permet d'étudier la relation linéaire entre les dimensions de la culture organisationnelle et le SMQ.

**Tableau (3-27) :** la relation linéaire entre les dimensions de la culture organisationnelle et le SMQ.

N°	Variable	Coefficients non standardise		Coefficients Standardises	t-value	Sig
		B	Erreur standard	Beta		
	Le SMQ (v. dépendante)	0,927	0,286	-	3,242	0,002
01	<b>L'efficacité organisationnelle</b>	0,292	0,084	0,348	3,471	<b>0,001</b>
02	Cadre de référence	-0,091	0,074	-0,095	-1,236	0,220
03	Philosophie de gestion	-0,138	0,077	-0,194	-1,791	0,077
04	<b>discipline interne</b>	0,387	0,098	0,396	3,944	<b>0,000</b>
05	<b>Orientation client</b>	0,165	0,076	0,211	2,166	<b>0,033</b>
06	Familiarité et accessibilité	0,122	0,089	0,142	1,369	0,175

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-27) montre que la culture organisationnelle dominante chez Nestlé avec ses dimensions a un effet statistiquement significatif **moyen à élevé** sur le SMQ, car la valeur de (t) était de **(3,242)** avec une signification statistique de **(0,002)**, ce qui est une **valeur positive indiquant un effet direct** pour la culture organisationnelle sur le SMQ. Il ressort également des résultats statistiques présentés dans le tableau précédent (3- ) que pas toutes les dimensions de la culture organisationnelle ; Il a un effet significatif sur le SMQ, car la valeur de (t) était **(3,471)**, **(3,944)** et **(2,166)**, respectivement, qui sont des valeurs statistiquement significatives au niveau de signification ( $0,05 \geq \alpha$ ). Cela signifie que «**l'efficacité organisationnelle**», «**discipline interne**» et «**orientation client**», sont les dimensions de la culture organisationnelle, **qui a une relation d'effet statistiquement significative sur le SMQ.**

Par conséquent, on peut conclure qu'une **augmentation** de l'évaluation du «**l'efficacité organisationnelle**», «**Discipline interne**» et «**orientation client**» d'une unité entraînera une **augmentation de niveau de maîtrise du « SMQ »** de **(0,292)**, **(0,387)** et **(0,165)** unités respectivement.

L'équation de régression multiple est la suivante :

$$SMQ = 0,927 + 0,292 OCA + 0,387 OCD + 0,165 OCE.$$

- OCA : l'efficacité organisationnelle.
- OCD : discipline interne.
- OCE : orientation client.

**Donc on termine par l'identification des dimensions de la culture organisationnelle prédominantes chez Nestlé ayant le plus d'impact/influence sur le niveau des pratiques et amélioration continue du SMQ, au niveau de signification ( $\alpha \geq 0,05$ ).**

Pour cela, une régression multiple pas à pas (Stepwise Multiple Regression) a été utilisée sur les dimensions des variables pour déterminer quelles dimensions de la culture organisationnelle ont le plus d'influence et expliquent la variation observée dans le niveau des pratiques et améliorations de l'approche qualité chez NESTLE WATERS. Le tableau (3-28) illustre cela.

**Tableau (3-28) : Résultats de la régression multiple pas à pas (Stepwise Multiple Regression).**

Etapes	Les dimensions	R	R - deux	R – deux ajusté	Sig
<b>Etape 1</b>	Discipline interne	0,61	0,38	0,37	0,00*
<b>Etape 2</b>	Discipline interne	0,69	0,48	0,47	0,00*
	l'efficacité organisationnelle				
<b>Etape 3</b>	Discipline interne	0,72	0,51	0,50	0,00*
	l'efficacité organisationnelle				
	Orientation client				
<b>Total</b>		<b>0,74</b>	<b>0,51</b>	-	<b>0,00*</b>
<b>* Fonction statistique au niveau (<math>\alpha \leq 0,05</math>)</b>					

Source : élaborée par l'étudiante d'après les résultats SPSS.25

Le tableau (3-28) montre la variation de la variable dépendante « SMQ » qui s'explique par les dimensions de la variable indépendante « culture organisationnelle » indépendamment des autres variables, par la manière dont ces dimensions entrent dans l'équation de la ligne de régression. Où il a été constaté que toutes les dimensions « culture organisationnelle » n'entraient pas dans l'équation de la ligne de régression, à savoir : Après la « discipline interne », après « l'efficacité organisationnelle » et après « orientation client », en trois étapes disposées par ordre décroissant selon l'ampleur de la variation de la variable dépendante « SMQ », et donc ces

dimensions ont été exclues de l'entrée dans cette équation « cadre de référence », « philosophie de gestion » et « accessibilité et familiarité ».

Dans un premier temps, la dimension « **discipline interne** » a été introduite dans l'équation de la droite de régression avec un **coefficient de corrélation (R=0,61)** avec le SMQ, et une **covariance de (0,38)**, ce qui signifie que la dimension «**discipline interne** » explique **38 %** de la variance du niveau de maturité du SMQ, au niveau de signification (**0,00\***), puis l'entrée de la dimension « **l'efficacité organisationnelle** » dans l'équation de la droite de régression avec un coefficient de corrélation commun (**R=0,69**), et une covariance de (**0,48**), ce qui signifie que la «**discipline interne**» et «**l'efficacité organisationnelle** » interprètent ensemble (**48 %**) la variation de maîtrise le SMQ, tandis que «**l'efficacité organisationnelle** » explique à elle seule (**10 %**) la variation de maîtrise le SMQ. S'ensuit l'entrée de la dimension « **orientation client** » dans l'équation de la droite de régression avec un coefficient de corrélation commun (**R**), un pourcentage de (**74 %**) avec le SMQ, avec une variation commune de (**0,51**), signifiant que la «**discipline interne** », «**l'efficacité organisationnelle** » et «**orientation client**» expliquent ensemble (**51 %**) la variation de maîtrise le SMQ, tandis que «**orientation client**» explique L'établissement explique à lui seul (**3 %**) la variation de maturité le SMQ .

### *Conclusion*

La recherche théorique effectuée sur la culture organisationnelle et le management de la qualité nous a fourni des éléments constituant un fondement de traitement de notre problématique de recherche déclinée en quatre (04) hypothèses, la confirmation ou l'infirmité de ces hypothèses nécessite un ensemble de constats et de résultats pertinents, qui a été mené à partir d'une étude empirique fondée sur des notions théoriques.

À travers l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de notre cas pratique au sein de NESTLE WATERS, et dans la conclusion de ce chapitre on est arrivée aux constats suivants :

- ✓ Le niveau de maturité du SMQ est satisfait avec un taux de conformité **84%** acceptable.
- ✓ Les caractéristiques des dimensions de la culture organisationnelle de NESTLE est semblables avec les caractéristiques des autres entreprises industriels.
- ✓ Y'a une relation **positive (directe) et forte** entre la culture organisationnelle et le SMQ avec un taux de **74%**.
- ✓ Les dimensions de la culture organisationnelle individuellement ont un effet moyenne à forte et positive sur la mise en œuvre et l'amélioration du SMQ surtout ces trois (03) dimensions : « **l'efficacité organisationnelle** », « **discipline interne** » et « **orientation client** ».

---

*Conclusion générale*

---

À la fin de cette étude, qui visait à diagnostiquer la relation et l'influence réelles de la culture organisationnelle sur le SMQ au sein de l'entreprise de production « NESTLÉ WATERS », nous présentons ci-dessous les résultats les plus importants auxquels nous sommes parvenus. Nous proposerons également un ensemble de suggestions et de recommandations, discuterons des difficultés que nous avons rencontrées, et enfin suggérerons quelques perspectives pour des recherches futures.

### 1. Les résultats de l'étude

*Sur le plan théorique*, on a pu éclairer quelques concepts relatifs à la qualité, à savoir sa définition, ses enjeux, de plus, on a consacré une partie importante du mémoire à la définition de la démarche de mise en place le SMQ, de ses principes, de ses clés de réussites ainsi que les outils garantissant sa pérennité. Par la suite on a pu construire une vision générale de la sphère de normalisation et de certification du SMQ. D'autre part, aussi on a entamé les l'évolution du concept culture vers la culture organisationnelle, après découvrir les modèles de la culture avec ces outils de mesure. On a pu constater la culture dans un contexte qualité.

*Sur le plan empirique*, l'enquête réalisée au sein de NESTLÉ, une société certifiée ISO 9001 : 2015, elle ressort à travers l'analyse statistique des données recueillies par ses employés. Ces résultats peuvent être présentés comme suit :

- Le niveau de maturité du système management qualité chez NESTLÉ est **acceptable** avec un taux **84%**.



*Hypothèse (01) est confirmée.*

- les caractéristiques de la culture organisationnelle chez Nestlé sont **semblables** aux pratiques culturelles des entreprises industrielles en ALGERIE.
- La dimension « *Discipline interne* » s'est classée première avec une moyenne arithmétique **élevée** de (3,05), puis « *Efficacité organisationnelle* » est arrivée en deuxième position avec une moyenne arithmétique **moyenne**. Après « **orientation client** » avec une moyenne arithmétique (2,96) et après « *Familiarité et Accessibilité* » à la quatrième place avec une moyenne arithmétique **moyenne** (2,87), alors qu'il arrive à la cinquième « *philosophie de gestion* » avec une **moyenne** (2,72) et dernière place après « *cadre de référence* » avec une moyenne arithmétique (2,60).

→ **Hypothèse (02) est confirmée.**

- Il s'est avéré qu'il existe une relation statistiquement significative entre les dimensions de la culture organisationnelle de Nestlé et son démarche qualité (SMQ), et par conséquent

→ **La troisième hypothèse a été acceptée partiellement (90%).**

De plus est une relation positive (directe) et forte entre la culture organisationnelle et le SMQ avec un taux de 74%.

- Les dimensions de la culture organisationnelle montrent des effets d'importance variable sur le SMQ. Nous notons que toutes les dimensions n'ont pas une influence significative. On a **seulement trois dimensions parmi les six** qui ont un effet moyenne à élevée et positive sur l'amélioration du SMQ, et sont : « *l'efficacité organisationnelle* », « *discipline interne* » et « *orientation client* ». et chaque dimension a un taux de covariance différent, comme suit :
  - ✓ la dimension « *discipline interne* » explique (38 %) de la variance du niveau de maturité du SMQ.
  - ✓ « *l'efficacité organisationnelle* » explique à elle seule (10 %) la variation de maîtrise le SMQ.
  - ✓ « *orientation client* » explique à lui seul (3 %) la variation de maturité le SMQ.

→ **La quatrième hypothèse a été acceptée (50%).**

Le Teste de toutes ces hypothèses nous amène à répondre à la problématique principale, qui se résume dans la question :

« *Comment les dimensions de la culture organisationnelle influence-t-elle sur le système de management de la qualité?* »

Au vu des résultats de l'étude de terrain et des hypothèses testées, il a été conclu qu'il n'y a que trois dimensions de la culture organisationnelle qui ont un effet positif direct sur le SMQ, et sont : « *l'efficacité organisationnelle* », « *discipline interne* » et « *orientation client* ».

## 2. Recommandations et suggestions

À la lumière des résultats de cette étude, les chercheurs suggèrent les recommandations suivantes :

- NESTLE doit se concentrer sur son efficacité organisationnelle en continuant à prêter attention aux objectifs pour atteindre les objectives qualités.
- se concentrer sur la culture menée de l'extérieur, et le contrôle interne stricte aussi pour mieux maîtriser le SMQ et augmenter la conformité.
- La politique qualité de NESTLE WATERS n'est pas communiquée à la totalité des parties intéressées externes, de ce fait il convient que la Direction divulgue sa politique qualité aux différentes parties intéressées externes à travers son site internet par exemple.

### 2. Les limites de la recherche

- Notre étude a été réalisée avec un nombre restreint de participants, ce qui limite la généralisation des résultats à une population plus large.
- la période de la recherche, qui n'a été pas assez suffisante. Et la complexité de recherche.
- De plus, l'absence d'un modèle théorique établissant le lien entre le système de management de la qualité et la culture organisationnelle a rendu notre mission difficile pour approfondir les dimensions de la culture organisationnelle selon Hofstede et déterminer l'influence de chaque dimension sur le SMQ

### 3. Les perspectives de la recherche

Chaque travail de recherche présente des limites qui peuvent servir de base à d'autres travaux de recherche. En ce qui suit on présentera quelques pistes de recherche issues de notre investigation sur le terrain de recherche :

- ✓ L'étudiante suggère de mener d'autres études sur la culture organisationnelle en utilisant le modèle sextuple de Hofstede pour mesurer la culture organisationnelle.
- ✓ Poursuivre l'étude de la culture organisationnelle et le SMQ, mais en utilisant les autres outils de mesures de la culture (DOCS, OCAI, etc.) qui ont été mentionnées dans l'aspect théorique
- ✓ L'étudiante recommande de mener des études de terrain similaires à l'étude actuelle sur le reste des organisations appartenant au même secteur, ou à d'autres secteurs, afin de vérifier dans quelle mesure les résultats de l'étude peuvent être généralisés.

## *Bibliographie*

### 1. Les Ouvrages

- ❖ AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, édition AFNOR, France, 2010.
- ❖ Anis HAMROUNI ,Nejib JLASSI. *Management de la qualité en industrie : étude de cas*.Editions AFNOR
- ❖ Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, *LA CULTURE D'ENTREPRISE*, CREG – veille informationnelle – communication, 2005 – 2006,
- ❖ B. MERCE., G. MARIA., G. KATERINA., et S. ALEXANDRA, *there a common pattern to integrate multiple management systems* A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. Journal of Cleaner Production. 2017
- ❖ Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, *mesure et manager la qualité de service*. 2<sup>ème</sup> édition .Paris
- ❖ BERNARD. F et JEAN-MARC. G, Qualité, Sécurité, Environnement : *construire un système de management intégré*, AFNOR, France, 2007.
- ❖ C.MICHEL, *Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale*, Éditions AFNOR, Paris, 2009
- ❖ Chardonnet, A., &Thibaudon, D. (2014). *PDCA et performance durable : 60 fiches pratiques de mise en oeuvre*, 2<sup>ème</sup> édition Eyrolles.
- ❖ CHAUVEL, A.M : *méthodes et outils pour résoudre un problème*, édition DUNO, Paris, 2000.
- ❖ CHERFI Zohra & autres, *la qualité- démarche, méthodes et outils*, Edition Hermès Sciences Publications, Paris, 2002.
- ❖ CHEVALIER (Françoise) : *Cercle de qualité et changement organisationnel*, édition Economica, Paris, 1991.
- ❖ CLAUDE (YVES Bernard) : *Le management par la qualité total*, édition Afnor, Paris, 2000.

- ❖ DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles: *les outils et le contrôle de la qualité*, édition Economica, Paris, 1996.
- ❖ DIRIDOLLOU (Bernard) : *Le client au cours de l'organisation*, édition d'organisation, Paris, 2001.
- ❖ Eva GIESEN, *Démarche qualité et norme iso 9001* : une culture managerielle appliquée à la recherche, Ed. IRD, Pari-France, 2008.
- ❖ Faizatul Akmar: *Development of a framework for partnering through aligning organizational cultures in the Malaysian construction industry*, doctoral thesis in Philosophy The University of Salford , Salford, UK May 2013
- ❖ G.G. FLORENCE., B. SENO, *le grand livre du Responsable Qualité*, 2 ème Edition EYROLLES, paris, 2022
- ❖ G.G. FOLRENCE et B. SENO, *La boîte à outils du responsable qualité*, 2 ème édition DUNOD, 2016.
- ❖ GILLET-GOINARD Florence et SENO-REUSSIR Bernard, *la démarche qualité appliquer des principes simples*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- ❖ Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2020). *La boîte à outils de la qualité*. (4e édition). Dunod.
- ❖ Guide de la qualité, *du contrôle de la qualité et de la normalisation*, Edition G.A.L (Grande Alger Livres), 2004
- ❖ Hofstede G & al: *measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases* , administrative science quarterly .
- ❖ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : *Règles de structure et de rédaction des Normes internationales*, 5e Edition., 2004
- ❖ JAMBERT, (Claude) : *l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique*, Paris, 1997.
- ❖ Joseph JURAN et joseph de feo, *Juran's Quality Handbook*, Sixth Edition, New york, 2010.
- ❖ KAMISKE (F) et GERD et BRAUER (P) : *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, Paris, 1994

- ❖ Kim S. Cameron et Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, REVISED EDITION The Jossey-Bass Business & Management Series , San Francisco,2006,
- ❖ MARGERAND (Jean) et GILLET-GOINARD (Florence) : *Manager la qualité pour la première fois*, Éditions *D'Organisation, Paris, 2006*.
- ❖ *Mashal Ahmed and SaimaShafiq, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research,2014,US.
- ❖ Matthias K. Hettl, *Objectifs, stratégies et culture d'entreprise*,WEKA Business Media SA, Zurich, 2015.
- ❖ Merizek ADMANE, *l'essentiel de la culture d'entreprise*, éditions universitaires européennes, 2023
- ❖ MEYRONNEFEINC Jean-Paul, *le management de l'environnement dans l'entreprise*, Édition AFNOR, Paris, 1994.
- ❖ Norme internationale, ISO 9001 : 2015, *Système de management de la qualité* – Exigences, 5ème édition, publiée en suisse
- ❖ Norme ISO 9000 Version 2015.
- ❖ PETRA, (Eckel) et CHRISTIAN, (Harmand) : *guide du management intégré*- une approche processus,AFNOR, France, 2007
- ❖ Philip CROSBY, Quality is free: *the art of making quality certain*, Édition Kindle, 2022.
- ❖ Pierre Larousse, Dictionnaire « *le petit Larousse* » encyclopédie ,vinght huitième édition, Paris, 2012.
- ❖ Pierre LONGIN et Henri DENET, *Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*, Ed. DUNOD, Paris-France, 2004.
- ❖ Robbins S & Judge. T: Organizational Behavior, Pearson education,15 th ed , 2013. Hansen, Klaus P: *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen/Bâle: Francke, . (1995).
- ❖ S. LCETITIA VAUTE et G. MARIE PAULE, *Au coeur de l'ISO 14001* :2015- le système de management environnemental au centre de la stratégie, AFNOR Edition, France, 2015.

- ❖ Saverino, F. (2010). *Diminuer la non-qualité en entreprise* (1re éd.). Afnor, France.
- ❖ Source : NF EN ISO 9000, AFNOR, 2015
- ❖ STORA.G et MONTAINE. J, *La qualité totale dans l'entreprise*, Editions d'organisation, paris 1986.
- ❖ TAGUE, *The Quality Toolbox*, Ed Quality Press 1995.
- ❖ TERFAYA (Nassima) : *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition HOUMA, Bouzareah-Alger, 2004.
- ❖ VINCENT PLAUCHU, *Mettre en place une démarche qualité*: avec quatre études de cas, édition« campus ouvert», France, 2014
- ❖ Yvon Mougin, *la qualité 2015 c'est facile* comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001, afnor éditions, France.
- ❖ السكرانة بلال: *دراسات إدارية معاصرة*، دار المسيرة، ط 1، عمان، الاردن، 2009 ،

## 2. Les theses

- ❖ AYOUAZ (Mohand Zine), *Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires*, mémoire de magistère, université MENTOURI de Constantine, Constantine, 2008
- ❖ GRACE NYAMBURA NDUNG'U, *THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE PROCESS OF IMPLEMENTING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM CLOUD COMPANIES IN NAIROBI*, Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Master of Business Administration at Strathmore University, Strathmore Business School, Strathmore University Nairobi, Kenya , May, 2018
- ❖ Guéraud Vanessa et autres, *Culture organisationnelle et transformation :quels rôles et outils pour le DRH ?*Mémoire sous la direction de Jean-François Chanlat, MBA Management des Ressources Humaines, Université de Paris Dauphine, Promotion 17.
- ❖ Tabet Aoul Wassila et Zerrouki Mohammed Amine, *La culture d'entreprise: quel impact sur le bien-être des salariés au travail* Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued,Algeria, Issue 9, Dec 2015,

- ❖ سليمان، منيرة. "الثقافة و التنوع الثقافي حسب نموذج جيرت هوفستيد في المنظمات: دراسة ميدانية لممارك العاملين يطرابلس: مركز جيل التنوع الثقافي في مؤسسة الترقية العقارية مارينا كومباني عنابه." في أعمال المؤتمر الدولي الثام البحث العلمي، ( 2015 ): 247 - 258 . مسترجع

### 3. Les articles et revues

- ❖ Art. L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.
- ❖ Barbara Fournier, la culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées, Prismes / HEP Vaud / les visages du changement / no 22 / juin 2016 / 63.
- ❖ D'après Sperber, Dan (1996): Explaining Culture. A Naturalistic Approach. Oxford: Blackwell. In: Budin, Gerhard (1998): Wissenschaftskommunikation im Spannungsfeld zwischen Globalisierung, Technisierung und kultureller Diversität. In: TRANS. Revue électronique pour les sciences culturelles No.5.
- ❖ Dawson M & al : The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes, International Journal of Hospitality Management 30 (2011) 290–300
- ❖ Denison D & al: diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, European journal of work and organization psychology, 2014, vol 23 no 1
- ❖ Denison D & Mishra A.K : Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr, 1995),
- ❖ Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, La boîte à outils du responsable qualité, 2ème édition, Ed. DUNOD, France-Paris, 2012
- ❖ Jaap J & van M : Organizational Culture: The Focus Questionnaire, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:4, (1999)
- ❖ James C. Sarros and Judy Gray, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, Australian Journal of Management, 2005, Australia.
- ❖ Masuku. Micah & Singh. Ajay, Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: An Overview, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, (2014), Vol.2, No.11.

- ❖ Mustafa Tepeci, *The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey*, Journal of Travel and Tourism Research, 2015, Mersin.
- ❖ MUZAIMI et CHEW, *The implementation of integrated management system in auto sun power sdn.bhd. towards quality management system*, Volume 5, No. 1, Feb 2015.
- ❖ NASSER M. & TIJANE M. (2020) « *Les 7 outils de base du système de management de la qualité* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 »
- ❖ Olu O: *organizational culture and performance: empirical evidence from Nigeria*, journal of business systems, governance and ethics, vol5, n02 (2010)
- ❖ Semache S: *Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité*, Management & Avenir, 8 n° 28, (2009)
- ❖ دادي عدوف ناصر: *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

#### 4. Les sites web

- ❖ <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture#step-4>.
- ❖ <https://www.greenlight.guru/blog/quality-culture>.
- ❖ <https://www.iso.org/fr/certification.html> dernière consultation.
- ❖ <https://www.edrawsoft.com/fr/expliquer-logigramme-avec-exemples.html#>
- ❖ <https://blog-gestion-de-projet.com/diagramme-dishikawa/>
- ❖ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/qualite/outils-qualite>

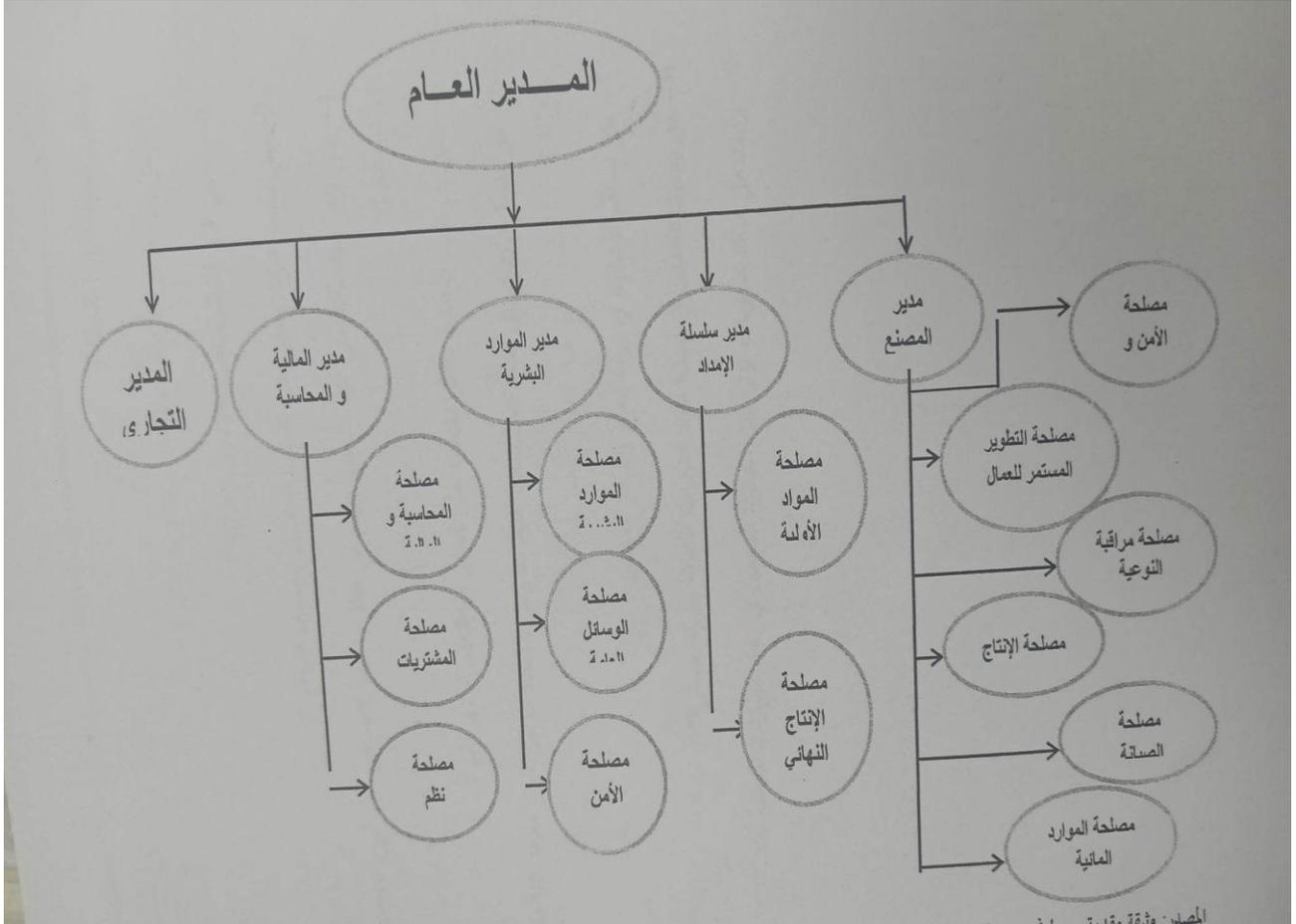
---

# *Annexes*

---

Annexe (01) :

L'organigramme de NESTLE WATERS



**Annexe (02) : Le questionnaire.**



**Ecole Supérieure de Commerce**

**Questionnaire**

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de cycle en Master Organisation et Management des Entreprises, portant sur le thème "L'influence de la culture organisationnelle sur l'amélioration continue du système de management de la Qualité" chez Nestlé Waters, je vous prions de bien vouloir accorder quelques minutes de votre temps précieux pour répondre à ce questionnaire. Votre avis est très important pour me permettre de réaliser une analyse de qualité. Soyez assuré(e) de l'anonymat de vos réponses.

Je vous remercie par avance pour votre aimable collaboration et vous prions d'agréer, Madame/Monsieur, l'expression de mon profond respect.

L'étudiante : ARROUSSI NOUR EL YAKINE.

<b>I. Fiche d'identification</b>					
A	<b>Votre sexe</b>	<input type="checkbox"/> Homme	<input type="checkbox"/> Femme		
B	<b>Votre tranche d'âge :</b>	<input type="checkbox"/> Moins de 25 ans	<input type="checkbox"/> Entre 25 et 35 ans	<input type="checkbox"/> Entre 36 et 45 ans	<input type="checkbox"/> Plus de 46 ans
C	<b>Votre niveau académique :</b>	<input type="checkbox"/> Baccalauréat et moins	<input type="checkbox"/> Technicien	<input type="checkbox"/> Licence/ Master	<input type="checkbox"/> Ingénieur
D	<b>Votre Poste :</b>	<input type="checkbox"/> Cadre supérieur	<input type="checkbox"/> Cadre	<input type="checkbox"/> Maîtrise	<input type="checkbox"/> Exécution
E	<b>Ancienneté :</b>	<input type="checkbox"/> Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/> Entre 5 à 10 ans	<input type="checkbox"/> Plus de 10 ans	

## II. Cochez votre niveau de l'accord et votre avis concernant :-

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>1) l'efficacité organisationnelle (Orienté vs. Résultats)</b>					
01	Les employés sont informés lorsque le travail est bien fait. ( يتم إخبار الموظفين عند القيام بعمل جيد )				
02	La direction de Nestlé soutient le personnel proactif à fournir de nouvelles idées pour exécuter les tâches et les actions requises de manière novatrice. تدعم إدارة نستله الموظفين السباقين لتقديم أفكار جديدة لتنفيذ المهام والإجراءات بطرق ( مبتكرة )				
03	Chaque jour apporte de nouveaux défis (جديدة) كل يوم يجلب تحديات				
04	L'employé s'adapte à des conditions de travail inhabituelles (par exemple, être muté dans un autre service). ( يتكيف الموظف مع ظروف العمل غير العادية (على سبيل المثال، يتم نقله إلى قسم آخر )				
05	Nestlé est axée sur les résultats, la réalisation des objectifs et l'exécution du travail. الأهداف وإنجاز العمل ( تركز نستله على النتائج وتحقيق )				
<b>2) cadre de référence (Professionnalisme)</b>					
06	La relation que vous avez avec vos collègues n'est que professionnelle chez Nestlé. ( طبيعة العلاقة التي تجمعك ( ي بزملائك في العمل هي علاقة مهنية فقط )				
07	Nestlé considère que votre vie personnelle signifie pour vous seul et n'est pas à ce sujet. ( تعتبر نستله أن حياتك الشخصية تعني لك وحدك ولا تتعلق بها )				
08	Vous évaluez les autres en fonction de leurs rendements et de leurs réalisations ( تقوم بتقييم الآخرين على أساس أدائهم وإنجازاتهم )				
09	Vos décisions sont influencées par vos sentiments et vos émotions. ( تتأثر قراراتك بمشاعرك و عواطفك )				
10	Vous séparez l'aspect religieux de l'aspect professionnel de la vie publique ( أنت تفصل ( ين ) بين الجانب الديني . والجانب المهني في الحياة العامة )				
<b>3) philosophie de gestion (l'employé)</b>					
11	Les opinions des salariés sont prises en compte et impliquées dans le processus d'amélioration des conditions de travail chez Nestlé ( يتم اشرارك الموظفين و اخذ ارايهم في عملية تحسين ظروف العمل )				
12	Nestlé tient compte de la motivation des employés ( نستله تأخذ بعين الاعتبار دوافع تحفيز الموظفين )				
13	Nestlé organise des entretiens annuels afin de déterminer les besoins individuels de chaque salarié en matière de formation ( تنظم نستله مقابلات سنوية من أجل تحديد الاحتياجات الفردية لكل موظف في مجال التكوين )				
14	Nestlé se concentre sur le développement des ressources humaines et leur participation continue ( تركز نستله على تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم المستمرة )				

15	Je me sens en sécurité de l'emploi et la stabilité dans les relations . (اشعر بالامان في التوظيف و الاستقرار في العلاقات)				
<b>4) Discipline interne (contrôle stricte)</b>					
16	Nestlé est un environnement hautement contrôlé avec des procédures formelles strictes . (تعتبر نستله بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة)				
17	Le système de communication interne de Nestlé est précisément défini. (نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة محدد بشكل دقيق)				
18	La croyance dominante selon laquelle le respect des normes et des lois est une source de force chez Nestlé. ( الاعتقاد السائد بأن الامتثال للمعايير والقوانين هو مصدر قوة لشركة نستله)				
19	Vous avez une orientation vers l'acceptation et le respect des procédures, des règles . (الديك توجه نحو قبول واحترام الإجراءات والقواعد)				
20	Nestlé se concentre sur la stabilité et la surveillance. (تركز المؤسسة على الاستقرار والرقابة)				
<b>5) Orientation client (interne)</b>					
21	Nestlé cherche à réussir en obtenant un avantage concurrentiel qui en fait une priorité sur le marché . (تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال جعلها ذات أسبقية في السوق تحقيق ميزة تنافسية)				
22	Le lien qui renforce la cohésion de Nestlé est la créativité et le développement. (الرابط الذي يعزز تماسك نستله هو الابداع والتطوير)				
23	Nestlé mise sur la créativité, le développement et la saisie des opportunités. (تركز نستله على الإبداع والتطوير وانتهاز الفرص)				
24	Nestlé est un exemple de coordination, d'organisation, d'expertise et d'ancienneté. (تعتبر إدارة نستله مثالا للتنسيق والتنظيم وذات خبرة وأقدمية)				
25	Nestlé s'efforce de réussir en travaillant à produire des produits distingués et créatifs. (تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية)				
<b>6) Familiarité et accessibilité (système ouvert)</b>					
26	Nestlé est considérée comme une famille élargie . (تعتبر نستله كعائلة موسعة)				
27	Le système de travail d'équipe et de participation prévaut chez Nestlé. (يسود نظام العمل الجماعي والمشاركة في نستله)				
28	Il est facile de faire confiance aux autres chez Nestlé. (من السهل الوثوق بالآخرين في نستله)				
29	Nestlé est un exemple d'orientation, de facilitation et d'éducation (نستله مثال على التوجيه والتسهيل والتعليم)				

30	Nestlé se présente et présente ses réalisations au monde extérieur en se concentrant sur les trois dimensions de l'économie, de l'environnement et de la société. (تعرف المؤسسة بنفسها وبإنجازاتها للمحيط الخارجي من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع)				
<b>Partie 02 : Concernant la qualité</b>					
<b>1).engagement de la direction et leadership</b>					
31	La direction démontre son engagement relatif à l'engagement client (بإراء الزبائن).				
32	les valeurs et les principes de qualité sont cohérents avec la vision et la mission de Nestlé (تتفق قيم ومبادئ الجودة مع رؤية نستله)				
33	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au démarche qualité (تتكفل ادارة شركة نستله بتوفير كل الموارد اللازمة لنهج الجودة)				
34	la politique qualité de Nestlé est-elle communiquée. ( سياسة الجودة لدى شركة نستله متاحة للجميع).				
<b>2).Implication du personnel</b>					
35	Les employées de Nestlé se sentent valorisées et appréciées pour leur contribution. (يتم تقدير مساهمات الموظفين في شركة نستله)				
36	Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualités de Nestlé. (الموظفون مستعدون لتحقيق أهداف الجودة في شركة نستله.)				
37	Vous avez des programmes de formation pour aider les employées à comprendre l'importance de la qualité. (تتبنى شركة نستله برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على فهم أهمية الجودة)				
38	les employées comprennent l'importance des principes de notre démarche qualité de Nestlé. (يدرك الموظفون أهمية مبادئ الجودة في شركة نستله)				
<b>3). L'amélioration continu</b>					
39	la direction de Nestlé encouragent-t-elle la recherche constante de l'amélioration continue de qualité. (تشجع إدارة شركة نستله البحث و التطوير في مجال تحسين مستمر ) للجودة				
40	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions (تتخذ شركة نستله اجراءات لتلبية متطلبات زبائنها و زيادة رضاهم)				
41	Les non-conformités/ réclamations client sont analysées et évaluées (يتم تحليل وتقييم شكاوى الزبائن)				
42	Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent (تقوم شركة نستله بإجراء التصحيحات المناسبة للقضاء على حالات عدم المطابقة المكتشفة لمنع تكرارها)				

***Merci pour votre collaboration.***

Annexe (03) : politique Q.SA.H.S.E

**POLITIQUE Q.SA.H.S.E**

Notre Politique est orientée vers les clients et les autres parties intéressées par nos engagements en matière de qualité, sécurité alimentaire, santé-sécurité et environnement. Le label de qualité Nestlé est un engagement envers nos consommateurs garantissant que nos produits sont :

- Sains à la consommation
- En accord avec la législation Algérienne en vigueur.
- Conformes aux normes du groupe Nestlé.

Nous croyons que : La réussite vient de la qualité.

- Le client d'abord.
- La qualité est un effort commun.
- La qualité est une action délibérée.
- La qualité est l'excellence (réduire les défauts et lutter contre le gaspillage).
- La qualité est l'amélioration continue de la fiabilité de nos actifs

Tels sont les fondements de notre activité.

Nestlé Waters Algérie est une société de conditionnement d'eau de source sous l'appellation de Nestlé Pure Life

Nestlé waters s'engage dans l'amélioration continue des performances, dans le respect strict de la législation et de la réglementation Algérienne et des normes. Pour cela des programmes de management de la Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, de la Santé Sécurité au Travail et de l'Environnement sont mis en place, suivant les référentiels ISO9001, ISO14001, ISO22000, ISO 45001, FSSC22000 SMSD & ISO TS-22002-1 , FSMS en vigueur, ils s'appuient sur :

A1/La protection de la santé et de la sécurité de nos travailleurs, la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, le développement de la compétence, l'acquisition du savoir-faire et savoir-être, le perfectionnement de la connaissance et de ses outils, sont pour nous des priorités non négociables.

**A2/ Les visites comportementales de sécurité qui permettent de sensibiliser et former le personnel aux bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, à la prévention des risques et de s'assurer que personne ne peut être mis en danger.**

**A3/ L'identification des dangers et l'évaluation des risques et l'évaluation des aspects environnementaux qui permettent de proposer et de mettre en œuvre les dispositions adaptées à la salubrité du produit, à la sécurité du personnel, à la protection de l'environnement et à la réduction des déchets.**

**A4/ La formation de l'ensemble du personnel à travers un programme adapté en matière de sécurité des denrées alimentaires, de santé sécurité au travail et de préservation de l'environnement.**

**A5/ L'information, la sensibilisation, et la communication adaptée avec nos fournisseurs et nos contractants, nos clients et nos consommateurs, les autorités légales et réglementaires et les autres parties intéressées y compris les riverains par l'efficacité de notre système de management intégré.**

**A6/ la promotion de la consultation et de la participation des travailleurs au quotidien à travers leurs implication, cela nous permettra d'ancrer durablement la culture qualité, la culture Food safety et food defense , santé-sécurité au travail et environnement au sein de notre société.**

**Nestlé Waters Algérie respecte l'environnement, soutient le développement durable et s'engage à mettre en œuvre les ressources et des pratiques saines du point de vue de l'environnement et des mesures pour fournir des produits sains tout en prévenant les préjudices corporels en se conformant à la législation et autres exigences applicables. Notre politique est communiquée, mise en œuvre et maintenue à tous les niveaux de l'organisme ; elle est revue pour maintenir en permanence son caractère approprié.**

**Directeur Général**

**Sherif RADY**

**Directeur d'usine**

**Erkan KONAK**

## Table des matières

<i>DEDICACE</i> .....	I
<i>REMERCEIMENT</i> .....	II
<i>Résumé</i> .....	III
Liste des abréviations .....	VI
Listes des figures .....	VII
Liste des tableaux .....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Concepts du Système de management de la qualité (SMQ). .....	I
Introduction .....	1
<i>Section 1 : Concept et évolution de la notion de qualité</i> .....	2
1    Présentation et mise en contexte .....	2
1.1    Définition de la qualité.....	2
1.2    Evolution de la qualité .....	3
1.3    Les enjeux de la démarche qualité .....	5
2    Les composantes de la qualité .....	6
2.1    Les formes de la qualité .....	6
2.2    La qualité pour réaliser une action .....	8
2.3    La qualité pour piloter une action .....	9
3    La Normalisation et la certification.....	9
3.1    La Norme .....	9
3.2    La Normalisation.....	12
3.3    La certification .....	12
Section 2 : Le système de management de qualité.....	14
1    Définitions .....	14
1.1    Système de management de la qualité (SMQ) : «est l'ensemble des activités que les organisations utilisent pour contrôler, diriger et coordonner la qualité.» Ces activités reposent sur le principe de l'amélioration continue, basé sur les quatre étapes du PDCA. ...	14
1.2    Objectifs .....	15
1.3    Les principes du SMQ.....	16
2    Démarche de mise en place d'un SMQ .....	18
2.1    Etape d'initialisation .....	18
2.2    Etape de planification.....	19
2.3    Etape de conception du SMQ.....	19

2.4	Etape de mise en place d'un SMQ .....	20
2.5	Etape de suivi et d'amélioration.....	20
3	L'évolution du SMQ vers SMI.....	21
3.1	Définition du Système de management intégré .....	22
3.2	Les enjeux du SMI .....	23
3.3	La structure HLS et la compatibilité des normes QSE .....	24
Section 3 : la démarche d'amélioration continue .....		25
1	Outils de management par les processus .....	25
1.1	Les types de processus .....	25
1.2	La fiche d'identification du processus .....	26
1.3	L'AMDEC processus.....	26
2	Les outils de résolution de problème.....	27
2.1	Le Q, Q, O, Q, C, P.....	27
2.2	Diagramme d'Ishikawa (5M).....	28
2.3	Brainstorming (remue-méninges) .....	28
2.4	Diagramme de Pareto.....	29
2.5	Le vote pondéré.....	29
2.6	Le logigramme .....	29
2.7	La matrice de comptabilité.....	30
3	Outils d'amélioration continue.....	30
3.1	La dynamique PDCA .....	30
3.2	Le Kaizen .....	31
3.3	Six Sigma « 6 $\sigma$ ».....	32
Conclusion.....		33
Chapitre 02 : La culture organisationnelle.....		1
Introduction .....		34
Section 01 : Concepts et évolution de la notion culture .....		35
1	Concept de la culture.....	35
1.1	Définition de la culture .....	35
1.2	Les caractéristiques de la culture .....	36
1.3	De la culture vers la culture organisationnelle.....	36
2	Le concept de base de la culture organisationnelle .....	37
2.1	Définition .....	37
2.2	Les composantes de la culture organisationnelle.....	38

2.3	Les caractéristiques de la culture organisationnelle.....	40
3	le rôle, l'importance et les inconvénients de la culture organisationnelle.....	41
3.1	Le rôle de la culture organisationnelle.....	41
3.2	L'importance de la culture organisationnelle.....	42
3.3	Les inconvénients de la culture organisationnelle .....	42
1	Les dimensions de la culture .....	44
2	Les modèles de la culture organisationnelle.....	45
2.1	Modèle schein .....	45
2.2	Modèle de hofstede .....	47
2.3	Modèle K. Cameron et R. Quinn (2006).....	48
2.4	Modèle de Handy .....	48
3	Les outils de la mesure de la culture organisationnelle.....	49
3.1	Modèle de hofstede .....	50
3.2	Profil de la culture organisationnelle (PCO).....	52
3.3	Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI) .....	53
3.4	Modèle Denison (DOCS) The Denison Organizational Culture Survey .....	55
3.5	3.5. Inventaire de la culture organisationnelle (OCI).....	56
Section 3 : La culture organisationnelle dans le contexte qualité .....		57
1	Le changement de la culture organisationnelle .....	57
2	La culture qualité.....	58
2.1	Définition .....	58
2.2	Les meilleurs pratiques pour créer une culture qualité .....	59
3	La relation entre la qualité et la culture organisationnelle .....	60
Conclusion.....		62
Chapitre 03 :L'influence de la culture organisationnelle sur l'amélioration continue du SMQ « NESTLE WATERS » .....		34
Introduction .....		63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		64
1	Présentation générale de NESTLE WATERS.....	64
1.1	Historique et création .....	64
1.2	Domaine d'activité.....	65
1.3	Missions et objectifs de Nestlé Waters Algérie .....	66
2	La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie.....	67
3	La démarche qualité de NESTLE WATERS-BLIDA- .....	70
3.1	Engagement de la direction.....	70

3.2	Ecoute client.....	70
3.3	Politique QHSE.....	71
Section 2 : la méthodologie de la recherche.....		73
1	Les outils de collecte des données.....	73
1.1	La documentation interne.....	73
1.2	La grille d'Auto-évaluation.....	73
1.3	Le questionnaire.....	74
2	Méthodes de traitement statistique utilisées dans l'étude.....	78
2.1	La description de la taille d'échantillon.....	78
2.2	La technique d'échantillonnage.....	79
2.3	La distribution et la récupération des questionnaires.....	79
3	Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	80
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.....		83
1	L'analyse et l'interprétation des résultats de la grille d'autoévaluation.....	83
2	L'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire.....	89
3	La relation entre la culture organisationnelle de Nestlé et le niveau de maturité du SMQ parmi ses employés.....	100
4.	L'influence des dimensions de la culture organisationnelle sur les pratiques et l'amélioration du SMQ au sein de NESTLE WATERS.....	103
Conclusion.....		108
Conclusion générale.....		114
Annexes		
Table des matières.		