



**L'IMPACT DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ SUR LA SATISFACTION DES
TRAVAILLEURS DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE : CAS DE L'ENTREPRISE
TCHIN-LAIT CANDIA**

**THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT ON EMPLOYEES SATISFACTION IN
ALGERIAN FIRM**

CASE OF TCHIN-LAIT CANDIA

MERIDJA Azeddine^{1*}, LALAOUI Amor²

¹Doctorant en Sciences de gestion, Ecole Supérieure de Commerce Kolea, a.meridja@hotmail.fr

²Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce Kolea, lalaouiamor@yahoo.fr

Date de Réception : 28/10/2019 ; Date de révision : 15/01/2020 ; Date d'acceptation : 28/02/2020

RÉSUMÉ

La conformité des produits des entreprises aux normes de qualité admises au plan international est devenue incontournable dans le contexte de la mondialisation. C'est ainsi qu'il s'avère de plus en plus nécessaire pour les entreprises d'adopter leur système de management à travers des référentiels de la série ISO 9001. L'entreprise algérienne ne peut donc pas rester en marge de ce défi pour pouvoir affronter la concurrence internationale.

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 sur la satisfaction des travailleurs d'une entreprise privée algérienne qui est Tchinn-lait Candia.

Mots clés : Management de la qualité ; certification ISO ; l'implication du personnel ; satisfaction des travailleurs ; motivation.

Classification JEL: M12

ABSTRACT

The conformity of products with quality standards admitted at international plan became unavoidable in the context of globalization. This is why it is increasingly necessary for companies to adopt their management system through ISO 9001 series standards. The Algerian company cannot remain outside this challenge to face international competitions.

The purpose of this article is to analyze the impact of the implementation of a quality management system according to ISO 9001 on the satisfaction of the workers of a private Algerian company that is Tchinn-lait Candia.

Keywords: Keywords: quality management; ISO certification; workers implication; Workers satisfaction; motivation.

JEL classification : M12

*MERIDJA Azeddine, a.meridja@hotmail.fr

INTRODUCTION

La concurrence mondiale est de plus en plus rude. L'impératif de produire dans les meilleures conditions du coût, du délai et de satisfaction des clients et le besoin d'être assurées de la qualité des produits et des services de leurs fournisseurs ont conduit les organisations à développer et à adopter les concepts de qualité d'abord au niveau de la production, puis au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise. La qualité est un facteur déterminant de la compétitivité, elle constitue une approche globale et stratégique (PERIGORD, 1992).

Comme tout un chacun le sait, La qualité est un facteur clé dans la réussite d'une entreprise. En effet, la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent un management de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ), selon le référentiel international ISO 9001, contribue à une gestion plus efficace de l'entreprise. En effet, cette norme représente la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité dans l'entreprise et aller vers l'amélioration continue des performances. Selon Olivier BOIRAL, Le système de management de la qualité est souvent mis en place selon la norme ISO 9001 qui reste le référentiel normatif le plus utilisé dans le monde entier, et dont l'intérêt n'est plus à démontrer (BOIRAL, 2002).

En Algérie, le Management de la qualité est un facteur nouveau dans les entreprises (BAHMED, 2006) et le nombre d'entreprises ayant installé des systèmes de management de la qualité ne cesse de croître chaque année¹, notamment depuis les différentes réformes de l'économie nationale². La libéralisation du commerce extérieur fait que les entreprises algériennes ne pourront pas faire face à la concurrence des entreprises étrangères car elles vont être en concurrence avec des firmes qui fabriquent des produits de grande qualité et avec des prix réduits. L'exemple le plus édifiant est celui de l'industrie du textile algérien a subi un coup dur à partir de la fin des années quatre-vingt, l'Algérie a perdu plus de 65 % de ses entreprises dans cette filière (LAMIRI, 2019, p. 3). La démarche qualité est alors indispensable pour s'ouvrir sur le monde, exporter et faire face à la concurrence internationale.

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la mise en place d'un SMQ selon le référentiel ISO 9001 sur la satisfaction des travailleurs de l'entreprise Tchén-lait Candia.

Notre recherche est structurée autour des points suivants : dans un premier temps nous présenterons une revue critique de la littérature dans le domaine du management de la qualité. Dans un deuxième temps, nous présenterons une étude empirique sur l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des travailleurs dans une entreprise algérienne.

1. REVUE CRITIQUE DE QUELQUES AUTEURS ESSENTIELS PARUS DANS LE DOMAINE DE LA QUALITÉ

Les premiers travaux scientifiques sur la qualité sont réalisés aux États-Unis d'Amérique par W.E.DEMING qui appréhendait la place du client au sein du concept de qualité et considère que la qualité vise la satisfaction des besoins présents et futurs des consommateurs, il démontre que l'obtention de la qualité est dépendante de l'implication de tous les acteurs (DEMING, 1986). Ensuite, c'est A.V. FEIGENBAUM qui suppose que la qualité repose sur l'intégration des efforts de toutes les composantes de l'organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité afin de satisfaire le client, la qualité des produits ne peut être seulement sous la responsabilité de la fonction de production; toutes les fonctions doivent être impliquées

¹ Selon les données de l'institut Algérien de la Normalisation (IANOR), le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 est de 1000 entreprises à la fin de l'année 2015.

² L'Algérie a engagé des réformes économiques importantes aux débuts des années 1990, pour passer d'une économie planifier à une économie de marché sous les pressions de la Banque mondiale et du Fond monétaire international. Le gouvernement algérien a met en place un programme pour inciter les entreprises à se doter de la certification ISO 9001. Une aide financière à raison de 80 % de cout de la certification est prévue dans le cadre de ce programme.

(FEIGENBAUM, 1956). Pour J. M. JURAN³ (JURAN, 1951), la qualité est l'aptitude à l'utilisation contrairement à P.B CROSBY qui considérait que la qualité représente la conformité aux exigences et il préconise une vision économique de la qualité avec la conviction de l'importance du facteur humain dans la réalisation de la qualité et du zéro-défaut, dont il est un fervent promoteur (CROSBY, 1979). Au Japon, c'est le professeur Kaoru ISHIKAWA qui a guidé le mouvement de la qualité, il est connu en occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la japonaise. Son nom est associé à l'arrête de poisson ou diagramme d'Ishikawa, outil de la qualité utilisé dans les études de résolution des problèmes (ISHIKAWA, 1981).

Les recherches réalisées sur la qualité et la mise en place du système de management de la qualité sont nombreuses, mais les recherches sur les effets de cette démarche sont peu traitées surtout au niveau algérien.

Des études menées sur les motivations des entreprises à se faire certifier ont toutes été conduites à des niveaux nationaux LEE et PALMER en Nouvelle-Zélande (LEE & PALMER, 1999) ; BEATTIE et SOHAL en Australie (BEATTIE & SOHAL, 1999) ; ISMAIL et HASHMI en Irlande (ISMAIL & HASHMI, 1999). Les résultats de ces recherches révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité.

En Australie, ANDERSON et SOHAL montrent que les procédures et pratiques de qualité ont un grand impact sur la compétitivité des entreprises tels que l'impact sur les ventes, sur la part du marché ou encore sur le niveau de l'emploi et les cash flows (ANDERSON & SOHAL, 1999). En France ; GUILHOM, MARTIN et WEILL ont rapporté dans une enquête sur 42 PME françaises concernant la certification ISO 9000 que le programme de la qualité a amélioré la performance organisationnelle (implication, organisation, rapidité, qualité des processus etc.) mais n'a pas amélioré nettement la performance financière (tels que le chiffre d'affaires, la part du marché et le profit). Notons qu'une large proportion de cette échantillon était en plein processus de certification (GUILHOM & ALL, 1998). En Inde, ACHARYA et RAY ont observé également qu'une meilleure communication après la certification permet une meilleure compréhension, par les employés, des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de ces processus (ACHARYA & RAY, 2000).

Aux Etats-Unis, l'étude de CORBETT et All. soulignent un effet positif de la certification sur la commercialisation. Mais cet effet est assez peu marqué et dépend du secteur industriel. L'effet est positif dans le secteur des équipements informatiques, des équipements électroniques, alors qu'il est inexistant dans le secteur de l'industrie chimique (CORBETT, MONTES-SANCHO, & KRISCH, 2005). Une autre étude de TERZIOVSKI et POWER arrive à la conclusion selon laquelle la certification ISO 9000 peut procurer d'importants avantages si elle est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue (TERZIOVSKI & POWER, 2007).

En outre, d'autres études analysent les répercussions organisationnelles de la démarche qualité. En effet, GUILHOM et WEILL ont proposé un modèle de changement organisationnel dans lequel des stratégies qualité reposent sur le degré d'intégration des changements générés (nombre d'individus concernés par le changement) sur la nature des objectifs, des performances et enfin sur des contextes contingents de création et de mise en œuvre de la démarche (GUILHOM & WEILL, 1996). D'autre part, BORONAT et CANARD montrent que le management par la qualité est associé à un modèle de changement organisationnel, dont la mise en œuvre repose largement sur la capacité de l'organisation à s'adapter à ces principes (BORONAT & CANARD, 1995).

³ L'ingénieur Joseph JURAN commence une activité de conseil pour les entreprises et il crée en 1979 le Juran Institute afin de développer l'organisation, la planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière, par le biais de la formation. Il considère que la qualité est l'adéquation au besoin. Elle provient selon lui de la jonction entre la qualité de conception, la conformité aux spécifications, la disponibilité, la sécurité et le champ d'utilisation.

Concernant les recherches sur le management de la qualité dans les entreprises algériennes et les difficultés rencontrées dans ce domaine. Une étude de TCHAM Kamel a abouti à la conclusion que les pratiques du management de la qualité dans certaines entreprises algériennes ne sont pas encore bien comprises et donc non maîtrisées (TCHAM, 2010). En 2014, la recherche de A. ARAB confirme que la démarche qualité, suivant le référentiel ISO 9001, pourrait conduire à l'amélioration des compétences des employés de l'entreprise publique ENIEM, Depuis la certification, la direction des ressources humaines de cette entreprise consacre beaucoup de moyens pour le développement des compétences de l'entreprise et arrive à atteindre les objectifs qualités, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de la non qualité (ARAB, 2014). En 2017, Y. AYOUDJ arrive à la conclusion que la qualité dans le management des ressources humaine doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité. La direction de l'entreprise va donner l'exemple dans les pratiques quotidiennes pour motiver les travailleurs et les inciter à adopter les bonnes valeurs. La qualité doit tenir compte de toutes les parties prenantes et elle doit s'inscrire dans la durée et viser le long terme (AYOUDJ, 2017).

Une recherche réalisée par BRABEZ F. et all., sur vingt entreprises algériennes certifiées ISO 9001 version 2000, montre les objectifs de l'adoption de la certification ISO 9001 à savoir : la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. Cette certification apporte aussi à l'entreprise une reconnaissance extérieure des efforts accomplis et une amélioration de son image de marque, Elle lui permet de se différencier de la concurrence, d'avoir des avantages à l'exportation et de diminuer les coûts de non-conformité (BRABEZ & All., 2008).

BRABEZ et all citent d'autres avantages de la certification, tels que la mobilisation du personnel et la réussite dans la satisfaction de nouveaux clients. La certification a aussi aidé les entreprises à se maintenir sur leurs marchés traditionnels et à s'implanter sur de nouveaux marchés. Dans la conclusion de cette recherche, les auteurs précisent que la certification ISO 9001 apporte des avantages aux entreprises concernées par l'enquête. Ils vont de l'amélioration des performances commerciales (avantages externes) à l'amélioration de l'organisation (avantages internes).

En 2017, Mme BELGHACHE analyse les effets de la certification selon la norme iso 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans 39 entreprises algériennes certifiées. Elle affirme que la mise en œuvre de la norme ISO 9001, a permis à l'ensemble du personnel de bénéficier de formations (car le SMQ exige la mise en place des programme de formation). Elle a permis également aux entreprises de faire un suivi des plans de formation et d'évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés après la formation, ce qui est indispensable pour améliorer les programmes de formation. Ce résultat s'inscrit dans le respect de la norme ISO 9001 qui exige l'évaluation des actions de formation entreprises. Dans cette recherche, l'auteur a étudié aussi l'impact de la certification sur une autre activité de la fonction GRH qui est la communication interne, les résultats obtenus ont montré qu'au niveau des moyens de communication, la certification ISO 9001 n'a pas permis d'aller vers de nouveaux moyens de communication, qui auraient pu créer une dynamique positive au sein des entreprises ; mais elle a développé des moyens de communication ascendante, ce qui a permis à ces entreprises de renforcer les liens avec leur personnel (BELGHACHE, 2017). Pour ce qui est de l'implication du personnel, les résultats montrent que les objectifs ne sont pas bien expliqués aux travailleurs et que la délégation de pouvoir est limitée seulement aux cadres de l'entreprise, à part les objectifs qui n'ont pas été suffisamment expliqués au personnel, et la délégation de pouvoir qui se restreint encore aux cadres, la certification selon la norme ISO 9001 a quand même un impact positif sur le reste des variables étudiées. Globalement cette recherche affirme que la certification selon la norme ISO 9001 a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

2. LES PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Les normes ISO définissent la qualité de la manière suivante : « *La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou potentiels* » (ISO, 2000).

Pour (MAILLARD, 1994) : « *La finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : une contribution à utiliser, de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement* ». L'ISO 9000 : 2000 définit le Système de Management de la Qualité : « *Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* », le système de management étant défini par « *système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs* » (ISO, 2000).

Le management par la qualité se présente à travers un ensemble de principes fondamentaux⁴ énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 et développés dans l'ISO 9004 : 2000, qui constituent la base de ces normes. Nous les résumons ci-dessous.

Le premier principe est *l'orientation client*, L'entreprise doit être à l'écoute de ses clients pour comprendre leurs besoins présents et futurs, satisfaire leurs exigences et dépasser leurs attentes, l'entreprise ne saurait exister sans ses clients. Les relations avec ces derniers ont de nombreuses facettes, mais la plus importante est probablement de comprendre quelles sont leurs exigences actuelles et futures. En établissant cette bonne connaissance des exigences, l'organisme sera en mesure de se centrer sur les besoins actuels de ses clients et anticiper en fonction de leurs besoins futurs.

Le second principe est consacré au *leadership*, cela veut dire que la direction doit définir clairement les finalités, les orientations et les pratiques de l'entreprise et créer un contexte mobilisateur pour l'ensemble du personnel. Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'entreprise. La stratégie devrait être arrêtée et communiquée au plus haut niveau, c'est à dire par ceux qui dirigent.

Il est aussi important de ne pas ignorer le principe de *l'implication du personnel*, ceci dit que l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit se sentir impliqués dans la réalisation des objectifs définis par la direction. Les personnes qui connaissent et comprennent leur rôle ont une meilleure performance et se sentent davantage motivées. ISO 9001 recommande que les compétences de tous les collaborateurs soient connues et évaluées en vue de s'assurer qu'ils ont les bonnes compétences pour réaliser leurs activités avec efficacité.

Sur le plan organisationnel, deux approches méritent d'être respectées, d'un côté, *l'approche processus* qui stipule que l'ensemble des processus de l'entreprise doit être identifiés, définis et optimisés dans l'objectif de l'efficacité et de l'efficience. Si l'entreprise veut fournir à ses clients ce qui a été convenu, elle devrait travailler comme une équipe partageant le même objectif et non, comme une structure activant une série de fonctions indépendantes. De l'autre côté, *l'approche système* qui stipule que l'entreprise est définie comme un ensemble de processus corrélés entre eux et gérer comme un système contribue à la performance de l'organisme pour atteindre ses objectifs.

L'ISO insiste sur le défi de *l'amélioration continue* qui est considéré comme une action permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et de productivité. Il convient que l'amélioration continue de la performance globale soit un objectif permanent dans les entreprises.

Concernant la prise de décision, l'ISO préconise *l'approche factuelle*, elle précise que toutes les décisions doivent reposer sur des données et des informations objectives. Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse d'informations. La prise de décision à partir de faits clairement analysés et présentés devrait être l'objectif de toute entreprise pour avoir des avantages concurrentiels.

⁴ Ces principes sont bien développés dans le manuel des Normes ISO 9004 :2000 ; système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances. Edité par l'ISO (International Organization for Standardization, appelé en français l'Organisation Internationale de Normalisation).

Le dernier principe traite le volet de partenariat. L'entreprise doit établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs en augmentant la création de la valeur ajoutées, car l'entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations de confiance augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. Toute entreprise devrait accorder aux fournisseurs une importance aussi grande qu'aux clients.

La mise en place d'un système du management de la qualité engendre certainement des surcoûts mais, la non qualité induit des coûts nettement plus importants dont il faut mesurer l'impact sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, la recherche de la maîtrise et de l'amélioration des coûts passe inévitablement par la mise en place d'un système qualité performant.

3. ÉTUDE DE L'IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ) SELON LE REFERENTIEL ISO 9001 SUR LA SATISFACTION DES TRAVAILLEURS DE L'ENTREPRISE TCHIN-LAIT CANDIA

Nous présenterons l'étude empirique réalisée sur une entreprise privée algérienne ayant mis en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000, pour analyser l'impact du système de ce système sur la satisfaction des travailleurs de l'entreprise Tchén-lait Candia. Pour cela, nous avons effectué une enquête en utilisant un questionnaire destiné aux travailleurs de cette entreprise et un entretien en face à face avec le chef de service qualité.

3.1. PROBLÉMATIQUE ET DÉMARCHE METHODOLOGIQUE

Avant de présenter la méthode de travail de notre recherche, nous allons donner un bref aperçu sur les caractéristiques du marché de lait en Algérie et une présentation de l'entreprise Tchén-lait Candia.

3.1.1. LE MARCHE DE LAIT EN ALGERIE

L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux du lait. C'est le deuxième importateur du lait et dérivés après le Mexique. La croissance des importations laitières a atteint 57 % en moyenne par an entre 1996 et 2004 (SOUKI, 2009), du fait de l'augmentation de la consommation du lait et des produits laitiers par les algériens, 3,6% en moyenne par an entre 1970 et 2005 (CHERIET, 2006). La consommation du lait et dérivés est en forte augmentation, elle est passée de 34 litres par an et par habitant en 1970 à 117 litre par an et par habitant en 2005, selon l'Office National des Statistiques Algérien. Concernant la facture d'importation de cette matière, elle est de l'ordre de 849,2 millions de dollars en 2016 contre un milliard de dollar en 2015⁵. Avec plus de rois milliards de litres du lait consommés annuellement par les algériens, le lait stérilisé UHT arrive à avoir une place sur ce marché, surtout avec des pénuries répétitives du lait de sachet qui est subventionné par l'Etat⁶.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé. Il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas toujours le cas.

3.1.2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE TCHIN LAIT-CANDIA

⁵ Données de Ministère du commerce algérien, 2017.

⁶ Le prix d'un litre de lait de sachet est fixé à 25 DA, par contre le prix d'un litre de lait UHT (qui n'est pas réglementé par l'Etat) est entre 80 et 95 DA.

L'entreprise Tchén-lait Candia est une société privée de droit algérien, créée en 1999, ayant un statut juridique SARL, elle produit le lait UHT (Ultra Haute Température). Tchén-Lait a conclu avec la firme multinationale Candia un contrat de franchise en 1999. Ce contrat permet à Candia d'étendre ses produits au niveau international et à Tchén-Lait de bénéficier du savoir faire, de l'image de marque, et de la qualité de Candia.

De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie. Cette assistance se matérialise tant sur le plan technique que commercial.

Sur le plan commercial, Tchén-lait bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation et marketing de Candia et d'assistance pour l'élaboration du plan marketing et campagne de communication. Concernant l'engagement du franchisé (Tchén-Lait), elle doit préserver l'image de marque de CANDIA et le paiement annuel des redevances (Royaltie représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaire). CANDIA intervient lorsqu'elle constate que les produits fabriqués par Tchén-Lait ne répondent pas aux normes convenues dans le contrat.

Tchén-Lait emploie 252 personnes, dont 14% sont des cadres, 22% des agents de maîtrise et 64 % sont des agents d'exécution (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 1 : La représentation de l'effectif employé par catégories socioprofessionnelles.

	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Nombre	34	56	162	252
Pourcentage	14%	22%	64%	100%

Source : document de l'entreprise Tchén lait- Candia

Les agents d'exécution représentent la majorité de l'effectif de l'entreprise, soit 64%, leur nombre peut augmenter par des recrutements saisonniers selon les besoins de l'entreprise. L'ensemble des cadres et agents de maîtrise ont bénéficié d'une formation spécialisée sur site, et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France dans la technologie du lait, les processus de fabrication, la maintenance des équipements et l'analyse de la qualité.

Tchén-Lait dispose de deux centres de distribution, l'un à Béjaïa et l'autre à Alger pour approvisionner la capitale assurant ainsi, une distribution directe dans ces deux villes et dispose de dépositaires dans d'autres villes du pays. Tchén-Lait a une capacité totale de production de 400 000 litres /jour de lait uht.

Une deuxième ligne de conditionnement d'égale capacité a été installée en Octobre 2005, pour tenir compte d'une demande en évolution constante et améliorer la couverture du marché au double plan qualitatif et quantitatif (arriver à la capacité totale de 400 000 litres /jour de lait uht).

Le lait UHT est un procédé qui consiste à chauffer le lait à 135-140° pendant deux à quatre secondes, cela permet de préserver les éléments essentiels du lait, de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel, il apporte l'assurance d'un label de qualité, qui consiste en 25 contrôles effectués quotidiennement de manière permanente et régulière durant le cycle de fabrication.

En plus, il est consigné durant 72 heures avant sa commercialisation pour avoir la garantie d'un lait stérile. Conditionné dans un emballage en briques, hermétique multicouches et aseptisé, le lait uht Tchén-lait Candia offre également l'avantage d'être pratique et de pouvoir le conserver hors chaîne de froid pendant trois mois.

Tchén-lait Candia dispose d'un service qualité qui s'occupe de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000. A partir de juillet 2006 (la date de l'obtention de certificat ISO 9001), ce service s'occupe de suivre des audits et de tout ce qui concerne le management de la qualité de l'entreprise.

Tchin-lait Candia est leader en Algérie dans le domaine du lait UHT stérilisé avec une part de marché de 90 % et un chiffre d'affaire de 14 500 millions de dinars au titre de l'exercice 2015. Ceci, malgré la concurrence du lait en sachet subventionné par l'Etat (le prix d'un litre du lait de Candia est trois fois plus élevé que le litre du lait de sachet).

3.1.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette enquête est d'établir des indicateurs de satisfaction des travailleurs de Tchén-Lait. Il s'agit de mettre l'accent sur la satisfaction des travailleurs comme partie intéressée du système de management de la qualité et leur motivation à la réalisation des objectifs qualité, car la satisfaction des clients est conditionnée par la satisfaction des travailleurs. Cette dernière permet à l'entreprise d'atteindre son premier objectif qui consiste à améliorer sa valeur ajoutée (MORIN & All., 1994).

La problématique de recherche: en se référant à ce qui a été précédé, nous pouvons poser la problématique par la question suivante:

Quel est l'impact de la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 sur la satisfaction des travailleurs de l'entreprise Tchén-lait Candia ?

Les sous-questions: à partir de la problématique de recherche énoncée ci-dessus, il en découle les sous-questions suivantes:

1. Dans quelle mesure les travailleurs de l'entreprise Tchén-lait Candia sont-ils impliqués à la réalisation des objectifs de la qualité ?
2. Est-ce que les travailleurs de l'entreprise Tchén-lait Candia sont satisfaits des changements après la mise en place du système de management de la qualité dans leur entreprise ?

Les hypothèses de recherche : Afin de mieux cerner la problématique de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

L'hypothèse 1. Dans l'entreprise Tchén-lait Candia, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise.

L'hypothèse 2. Les travailleurs de Tchén-lait Candia sont satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité.

Pour construire notre échantillon, nous nous sommes appuyés sur le nombre de travailleurs par direction et service, ce qui nous a permis d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons élaboré un questionnaire qui va nous permettre d'interroger directement les individus (Thiéart & All., 2002), nous avons touchés 28% des travailleurs de Tchén-lait Candia (70 sur une population de 252 travailleurs).

L'objectif de l'enquête est de saisir les relations les plus importantes entre la mise en place d'un système de management de la qualité et la satisfaction des travailleurs de Tchén-lait. La démarche suivie pour la mise au point du questionnaire obéit à deux phases principales. La première consiste à définir les besoins d'information dont nous avons besoin, nous avons vérifié l'hypothèse de satisfaction des travailleurs de Tchén-lait par la mise en place d'un système de management de la qualité. La deuxième phase est consacré pour le choix des moyens de collecte d'information. Nous avons remis les questionnaires aux responsables de chaque direction pour qu'ils les distribuent aux employés. Nous avons remis à chaque responsable un nombre de questionnaires selon le nombre d'employés sous sa direction. Les questions sont réparties suivant certains axes qui sont des critères de mesure de la satisfaction des travailleurs.

Pour approfondir notre recherche, nous avons réalisé un entretien individuel en face à face avec le chef de service qualité de l'entreprise Tchén-Lait et nous avons analysé plusieurs documents internes. Nous avons

aussi utilisé les observations pendant notre présence dans l'entreprise pour obtenir des informations additionnelles concernant le climat de travail et la communication entre les différents services.

3.1.4. LA DEMARCHE QUALITÉ DE TCHIN-LAIT

Avant que Tchén-lait n'obtienne son certificat ISO 9001, la société a suivi un ensemble d'étapes qui ont consisté en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion afin de satisfaire les exigences des clients. Dans l'entretien que nous avons réalisé en face à face avec le chef de service qualité de Tchén-Lait Candia, nous sommes arrivés à résumer les étapes les plus importantes du processus de certification de cette entreprise:

1^{ère} Phase : phase préliminaire

Avant d'entamer la mise en œuvre du système de management de la qualité, la Direction de Tchén-lait a fixé des objectifs ainsi qu'une politique qualité, ensuite elle a défini les indicateurs qualité pour tous les processus de l'entreprise.

La Direction Générale de l'entreprise a également nommé un Comité de Pilotage et désigné un Responsable du projet. Puis un budget a été prévu pour permettre la réalisation de la politique qualité.

Le comité de pilotage doit sensibiliser le personnel de Tchén lait et le faire adhérer à la démarche et de veiller à la bonne application de la démarche qualité avec la planification des plans d'amélioration de la qualité.

Par ailleurs, l'entreprise a prévu des réunions de groupe (par niveau hiérarchique), afin de sensibiliser tout le personnel aux enjeux et l'importance de la mise en place du système de management de la qualité au niveau de Tchén Lait.

2^{ème} Phase : Etat des lieux et rédaction d'un plan d'action

C'est une phase durant laquelle Tchén-lait a procédé à la définition de toutes ses activités et à l'identification de tous ses processus dont huit principaux processus ont été distingués et regroupés en trois grandes familles à savoir : le processus de planification (Management, Amélioration), le processus de réalisation (Ecoute client, Conception, Achats, Production) et le processus support (Ressources Humaines, Ressources Matérielles). Tchén-lait a également procédé à la formalisation des activités (procédures écrites) par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 version 2000, elle a aussi identifié les dysfonctionnements engendrant des coûts de non qualité. Dans cette étape, Tchén-lait a aussi évalué le niveau d'adhésion du personnel à la démarche qualité et a élaboré des rapports de synthèse.

Ce diagnostic est effectué en passant en revue toutes les fonctions en les comparant au référentiel, ce qui a permis de recenser les points forts et les points faibles qui peuvent avoir une incidence sur la qualité, et ce à travers : l'identification des principaux problèmes qualité, la classification des problèmes par ordre d'importance, l'exploitation des informations et l'élaboration d'une synthèse, et enfin le comité de pilotage de projet de qualité de Tchén-lait a fourni les propositions des actions d'amélioration continue.

En effet, sur la base du rapport du diagnostic, Tchén-lait élabore un plan d'actions hiérarchisées, adapté aux besoins de l'entreprise ainsi qu'un planning avec des échéances pour chaque action.

3^{ème} phase : Formation du personnel à la gestion du Système de management de la qualité

Des formations ont été programmées pour les travailleurs de Tchén-lait afin de leur permettre de mieux cerner les enjeux de l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité et l'importance de chaque acteur pour la mise en place efficace du système de management de la qualité. Ces formations consistent, essentiellement, à familiariser le personnel avec les normes ISO 9001 version 2000 ainsi que les techniques de rédaction de procédures et l'élaboration d'un manuel qualité.

4^{ème} phase : Mise en place du SMQ

Tchin Lait a formalisé, par écrit, les documents nécessaires à la gestion de son système qualité, composés essentiellement du manuel qualité, le document des procédures et les documents opérationnels⁷. Ces documents ont été diffusés et archivés. Aussi, un plan de communication est mis en place afin d'expliquer aux personnes concernées le contenu des procédures et leurs applications. Ces procédures ont été introduites et utilisées, par essai, cela a permis à l'entreprise de détecter les anomalies et d'apporter les mesures correctives nécessaires à leur amélioration afin de faciliter leur application.

5^{ème} phase : Gestion du système de management de la qualité

Dans cette phase, l'entreprise Tchén-lait a procédé à la définition des modalités de réalisation pour chaque action à entreprendre (moyens matériels et humains et échancier), et a formaliser les enregistrements qualité, elle a ensuite mis en place les indicateurs de la qualité. Un plan de suivi des actions du projet qualité a été élaboré afin de permettre une exploitation efficace des données recueillies. Cette gestion du système de management de la qualité a permis à Tchén-lait d'entreprendre les actions nécessaires pour l'amélioration continue du système avec la mise en place des indicateurs de performance qualité.

6^{ème} phase : Audit qualité interne et Revue de Direction

Une équipe a été formée aux techniques d'audit, puis elle a établi un audit interne de Tchén-lait, ensuite l'entreprise a procédé à la rédaction de sa première revue de direction, ce qui lui a permis la validation du système de management de la qualité mis en œuvre.

7^{ème} phase : Certification et amélioration du système

Tchin-lait a opté pour un organisme de certification Suisse SGS⁸ pour faire l'audit et lui valider la certification ISO 9001. Le processus de la mise en place du SMQ de Tchén-Lait a commencé en 2003. Après les différents audits réalisés par SGS sur le suivi et le respect des normes de management de la qualité, Tchén-lait a obtenu le certificat ISO 9001 version 2000 du système de management de la qualité en juillet 2006. L'entreprise Tchén-lait a subi deux audits de suivi, pour les deux années suivant la certification, et un audit de renouvellement du certificat, chaque trois ans. Ces audits, sont effectués bien sûr par l'organisme certificateur la SGS. Les objectifs et la politique qualité sont revus chaque année pour y apporter des changements pouvant permettre l'amélioration continue de la qualité.

Pour assurer une mise en place efficace du système de management de la qualité, l'entreprise doit suivre pas à pas la démarche de mise en place du système, la durée varie selon la taille de l'entreprise et la complexité de ses processus. Après l'obtention de la certification selon le référentiel ISO, l'entreprise doit œuvrer au maintien de l'efficacité de son système qualité et l'amélioration continue de ses performances. A cet effet, certaines règles de base sont à suivre pendant cette période d'après certification, dont les principales se résument en : la valorisation du certificat, la simplification du système pour le rendre plus efficace, la fixation

⁷ Selon la norme ISO 9001 version 2000, les trois grandes catégories de documents à rédiger par l'entreprise sont :

- a- Le Manuel Qualité : document décrivant le système de management de la qualité d'un organisme ;
- b- Les procédures : décrivant la manière spécifiée d'effectuer une activité ;
- c- Les documents opérationnel : ensemble de documents permettant de formaliser le système de management de la qualité ainsi que l'organisation interne.

⁸ La Société Générale de Surveillance (SGS) est une multinationale, dont le siège social est basé en Suisse, elle est leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification. SGS atteint aujourd'hui la taille d'un groupe employant 95 000 employés et elle exploite 2 400 bureaux et laboratoires présents dans le monde. SGS a développé depuis plusieurs années sa présence en Algérie avec notamment des agences à Alger, Annaba, Bejaia, Oran, Arzew, Hassi Messaoud et Skikda.

de nouveaux objectifs pour faire vivre et améliorer en permanence le système, et la création d'une dynamique de progrès.

La Direction de Tchén-lait a fait des efforts considérables pour sensibiliser et impliquer tout le personnel de l'entreprise en vue de le faire adhérer dans ce projet de certification. Ce dernier nécessite des efforts dans le domaine de la communication interne pour éviter les obstacles des résistances au changement.

D'après le responsable qualité de Tchén-lait, cette certification leur procurera des bénéfices en améliorant les relations de l'entreprise en interne et en externe. Concernant les relations internes, Tchén-lait veut mobiliser l'ensemble du personnel avec un objectif précis sur le projet qualité, favoriser les initiatives individuelles et la créativité pour améliorer la qualité, réorganiser les processus de l'entreprise, revoir les méthodes de travail et l'ensemble de l'organisation, améliorer la communication entre les services, et réduire les coûts de production.

Concernant les relations avec son environnement externe, Tchén-lait prévoit l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux marchés, le renforcement de sa notoriété et de son image de marque. Elle prévoit, également, de développer ses atouts face à la concurrence pour devenir une référence en matière de qualité sur le marché et justifier ainsi ses prix sur la qualité du produit ou du service rendu.

3.1.5. LES RECOMMANDATIONS FOURNIES PAR LA SGS POUR L'ENTREPRISE TCHÉN-LAIT

Afin de mener à bien la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000 et permettre ainsi à Tchén-lait de décrocher sa certification, certains facteurs clés de succès sont recommandés par l'organisme certificateur SGS :

- L'implication et le soutien de la direction générale de l'entreprise ;
- L'implication du personnel ;
- Bien choisir les membres du Comité de Pilotage ;
- L'orientation vers un management participatif ;
- Programme de formation pertinent ;
- La coordination à tous les niveaux ;
- L'élaboration des tableaux de bord périodiques de la situation afin de maîtriser l'avancement des travaux

Tchén-Lait travaille aussi, sur un projet d'implantation d'un système de management de sécurité des produits alimentaire pour les organismes du domaine agroalimentaire. Ce nouveau système se base sur la méthode HACCP (hasard analysis critical control point), l'idée de cette méthode est d'identifier le risque spécifique, de déterminer des points de contrôles de ces risques et de définir des mesures préventives.

La méthode HACCP comprend deux parties : l'analyse des dangers (HA, Hazard Analysis) et points critiques à maîtriser (CCP, Critical Control Point). Il s'agit donc d'un outil double, en visant les dangers microbiologiques, chimiques et physiques, pour garantir la qualité et la santé des consommateurs.

3.2 ANALYSE DES RESULTATS DE L'ÉTUDE

Dans cette étude, nous avons analysé les performances du management de la qualité sur la base d'un objectif de maintenir la satisfaction des clients par rapport à leurs exigences (L'orientation clients est l'un des principes essentiels du système de management de la qualité). Pour réaliser cet objectif, l'entreprise ne doit pas négliger la satisfaction des travailleurs. A ce titre, nous avons élaboré quatre indicateurs⁹ de mesure de la satisfaction des travailleurs, qui sont comme suit :

Indicateur 1 : Implication et motivation des travailleurs à la réalisation des objectifs de la qualité ;

⁹ Inspiré d'une étude réalisée sur l'entreprise portuaire de Bejaia en 2004, dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion à l'université de Bejaia, le travail analyse l'apport de la certification ISO 9001 version 2000 sur la compétitivité de cette entreprise.

Indicateur 2 : Acceptation des objectifs de la qualité par les travailleurs de Tchén-lait;

Indicateur 3 : Perception de la certification du système de management de la qualité de Tchén-lait Candia par les travailleurs ;

Indicateur 4 : Satisfaction des travailleurs des changements apportés par la mise en place du SMQ.

3.2.1. L'IMPLICATION ET MOTIVATION DES TRAVAILLEURS : RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

L'idée d'étudier la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise Tchén-lait est multiple : d'abord, nous constatons que la majorité des travailleurs de Tchén-lait (74 %) sont impliqués et motivés dans la réalisation des objectifs de la qualité (indicateur 1). Cela nous confirme que cette entreprise applique un principe essentiel du management de la qualité, qui est l'implication et la motivation de l'ensemble des membres de l'entreprise à la réalisation des objectifs de la qualité. Ensuite, elle tient au fait qu'elle repose sur l'idée d'une gestion rigoureuse en termes de recrutement et de promotions aux grades supérieurs. Ceci dit, que l'entreprise ne fait appel qu'aux critères de compétence et de mérite pour exercer ses fonctions. Enfin, les relations du tout le personnel de l'entreprise sont satisfaisantes au regard des statistiques déclarées ci-dessous. Notre choix s'est porté sur cette relation durable entre les travailleurs et leur responsable.

Cependant, cette motivation s'explique, d'après la majorité des travailleurs (59%) par le fait que le recrutement se fait sur la base de la compétence et l'expérience, ceci d'une part. d'autre part, 40 % des travailleurs affirment que les promotions se font au mérite sur une grille d'appréciation connue et 37% déclarent qu'elles sont dues essentiellement à l'ancienneté. Un autre facteur explicatif de cette motivation revient au fait que ces mêmes travailleurs (85%) n'aient jamais eu de problèmes des salaires impayés.

Le climat de travail auprès du Tchén-lait est favorable aussi pour la motivation des travailleurs, car 52 % des travailleurs jugent que l'environnement de travail est maîtrisé de manière satisfaisante, et 79 % des travailleurs disent qu'ils fournissent souvent des informations sur leur travail aux responsables de la qualité de l'entreprise, donc il y a un grand effort pour l'implication de tout le personnel. Ceci nous confirme la première hypothèse de notre recherche.

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a de bonnes relations entre les travailleurs puisque 79 % déclarent que la relation avec les collègues est une relation d'aide et de sympathie. Concernant le nombre de conflits, ils sont moyens (38 % déclarent que le nombre des conflits est normal, 28 % déclarent qu'ils sont rares et 19% disent que se sont plutôt des désaccords seulement).

3.2.2. LES INSUFFISANCES CONSTATÉES CHEZ TCHÉN-LAIT APRÈS LA CERTIFICATION

Nous avons constaté que de mauvaises pratiques existent toujours dans la gestion de Tchén-lait même après avoir obtenu sa certification ISO 9001 puisque 94 % des travailleurs déclarent que les salaires ne sont pas stimulants. Cela peut être expliqué par la diminution du pouvoir d'achat des algériens car à partir de juin 2014, la valeur du Dinar algérien a été dévaluée de plus de 20% quant à la chute du prix du pétrole et l'inflation annuelle ayant dépassé les 4.5 %.

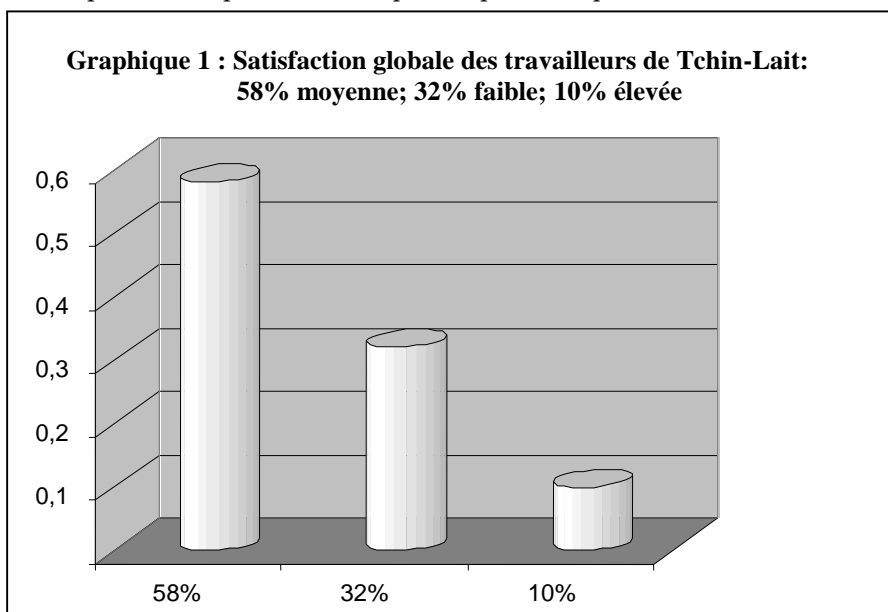
De plus, les salaires à Tchén Lait ne répondent ni à l'équité externe ni à l'équité individuelle. En effet, 94% des travailleurs affirment que leurs salaires sont inférieurs aux salaires des travailleurs qui font le même travail dans d'autres entreprises de la région (pas d'équité externe) et 91 % des travailleurs affirment aussi que leurs salaires ne correspondent pas à leurs efforts (pas d'équité individuelle), donc les employés de Tchén-lait peuvent facilement quitter l'entreprise dès qu'une occasion se présente pour avoir un salaire supérieur à leurs contributions.

Dans le même sillage, les primes de rendement sont inéquitables et le système d'évaluation des salaires de bases ne répondent pas à des critères objectifs. Ceci car 84 % des travailleurs sondés affirment que les primes de rendements sont inéquitables et 81 % déclarent que le système d'évaluation des salaires de bases n'est ni objectif, ni satisfaisant.

Nous avons constaté, entre autre, des problèmes de communication interne car seulement 15 % des travailleurs déclarent que la communication est bonne. Pour les autres, 38 % affirment que la communication est insuffisante et 47% déclarent qu'elle est juste moyenne. A la question si Tchén-lait communique pour manifester l'engagement de la direction au développement du SMQ et l'importance à satisfaire les exigences des clients, les travailleurs ont répondu respectivement à 64 % et 56 % par non. A cela s'ajoute que Tchén-lait ne possède pas de site intranet pour informer rapidement les travailleurs sur les activités de l'entreprise. Le manque de communication et la non implication des travailleurs à la fixation des objectifs de la qualité ont eu pour conséquence la méconnaissance des objectifs de la qualité par les travailleurs. En effet, 74 % des travailleurs (indicateur 2) affirment que les objectifs de la qualité ne sont pas connus et acceptés de tous. A cela s'ajoute que 58 % des travailleurs ont déclaré qu'ils ne sont pas bien informés sur les objectifs et les bénéfices qu'apportera le système de management de la qualité à Tchén-Lait.

D'autres éléments témoignant des problèmes de communication chez Tchén Lait reviennent au fait que les processus de prise de décision et de fixation des objectifs « qualité » sont centralisés (selon 76 % des travailleurs) et 52 % déclarent qu'ils ne sont pas impliqués dans le processus de fixation des objectifs « qualité ». De ce fait, Tchén-lait est loin de management participatif tel qu'il est indiqué par le management de la qualité.

On peut aussi comprendre pourquoi 32 % et 58 % des travailleurs (voir le graphique 1) ont respectivement une satisfaction faible et moyenne de travailler à Tchén-Lait depuis sa certification car 67 % des travailleurs sont insatisfaits des promotions qu'effectue Tchén-lait et que 53 % des travailleurs précisent qu'il n'y a pas d'adéquation avec le profil de la personne occupant le poste en question.



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

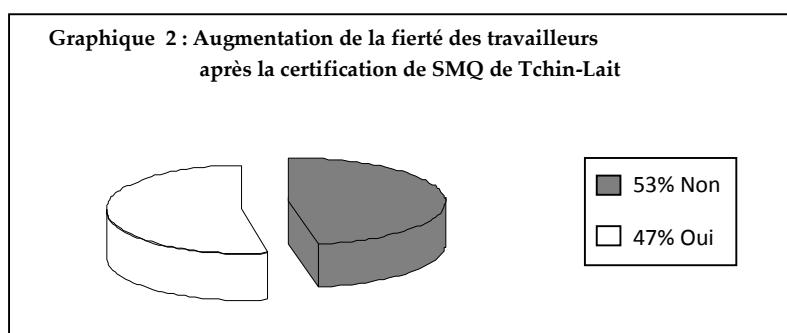
En fait, la fonction des ressources humaines dans l'entreprise Tchén-lait a une efficacité moyenne, puisque 49 % des travailleurs déclarent qu'elle est moyennement efficace et 39 % disent qu'elle est inefficace. Malgré que nous avons constaté que 68 % des travailleurs affirment que l'intégration des nouveaux employés se fait de manière organisée et efficace et 51 % des travailleurs déclarent qu'ils ont fait des formations professionnelles qui ont amélioré la qualité de leur travail, et 52 % ont affirmé qu'il y a une bonne efficacité de la formation.

Concernant la motivation des travailleurs, 55 % des travailleurs affirment qu'il n'y a pas de motivations à travailler à Tchén-Lait et que 29 % ont une motivation personnelle. De ce fait, les supérieurs hiérarchiques ne

pratiquent pas une bonne gestion des ressources humaines nécessaire à la réalisation de la qualité. Seuls 16 % des travailleurs affirment que leurs supérieurs hiérarchiques savent les motiver par différents moyens tels que des salaires convenables, les primes de rendements équitables, les promotions au mérite, etc.

3.2.3. LA VISION DES TRAVAILLEURS VIS-A-VIS DES CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LA CERTIFICATION

Selon les données de l'enquête, 65 % des travailleurs (indicateurs 3) considèrent que la certification du système de management de la qualité de Tchén-lait comme importante pour l'amélioration de la qualité des produits et que 32 % jugent qu'elle est juste pour la publicité. Il n'y a que 3 % qui disent qu'elle est sans importance pour la qualité. Une totalité des travailleurs 84 affirment que la mise en place de SMQ a permis de mieux satisfaire les clients de l'entreprise et 86 % des travailleurs ont commencé à donner plus d'importance aux clients même si 53 % déclarent qu'elle n'a pas augmenté leurs satisfactions et leurs fiertés de leurs travail. (Voir le graphique 2)



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

Par ailleurs, 55 % des travailleurs affirment que même après la certification, leurs travail n'a pas changé (il est devenu ni plus simple ni plus compliqué) et que cette certification n'a pas eu, non plus, des conséquences dans le domaine de la reconnaissance de leurs travail par leurs supérieurs.

En définitive, 50 % des travailleurs disent qu'il n'y a eu que quelques changements dans leur travail après la certification du SMQ et 35 % affirment que cela n'a pas apporté un changement.

Nous avons effectué cette enquête pour savoir si la mise en place d'un SMQ a pu apporter des changements sur la satisfaction des travailleurs pour que l'entreprise soit concurrentielle. Car avant tout, il est important de satisfaire le travailleur qui est une partie intéressée du SMQ. Nous pouvons confirmer que Tchén-lait a réussi dans la mise en place de ce système, puisque 79 % des travailleurs (indicateur 4) déclarent qu'ils sont satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité (confirmation de la deuxième hypothèse de notre recherche). Malgré que Tchén-lait n'a pas mis tout les moyens nécessaires pour la réussite de cette démarche, puisque 66 % des travailleurs affirment qu'il n'y a pas de concordance entre les objectifs qualité fixés et les moyens matériels, humains et financiers mis en œuvre et 53 % des travailleurs disent que à Tchén-Lait, ni des moyens adéquats et ni un personnel formé ont été assurés et mis à la disposition de l'entreprise pour la mise en place du SMQ.

L'objectif principal d'un système de management de la qualité répond à la satisfaction des exigences des clients, qui implique nécessairement la satisfaction des travailleurs. Dans l'entreprise de Tchén-lait, la majorité des travailleurs (58 %) ont une satisfaction moyenne et 10% ont une satisfaction élevée. Ce qui confirme que Tchén-lait candia a réussi globalement dans sa démarche qualité mais il est impératif d'inscrire ce système dans une démarche d'amélioration continue pour pouvoir suivre les évolutions de l'environnement et développer sa réactivité. La satisfaction des travailleurs est une condition sine qua non pour la satisfaction des clients et la création de la valeur ajoutée pour les entreprises.

CONCLUSION

Dans le contexte actuel de l'économie internationale, la certification qualité selon la norme ISO 9001 est nécessaire pour la survie des entreprises. En effet, la qualité n'est plus seulement de fournir le meilleur produit ou service à ses clients, c'est d'abord un mode de management qui s'appuie sur une culture d'entreprise méthodique et sur une pratique quotidienne à tous les niveaux de la hiérarchie. Cette démarche de la qualité permet surtout la mobilisation du personnel autour d'un projet d'entreprise qui permettra l'amélioration continue des objectifs de l'organisation et la construction des succès futurs.

Avec la mise en place du système de management de la qualité, l'entreprise algérienne arrivera probablement à appliquer les normes internationales en matière de management et de performances et les retombées ne peuvent qu'être bénéfiques. Pour cela, la démarche qualité devra s'inscrire nécessairement dans le plan stratégique de l'entreprise et assurer ainsi la cohérence du projet qualité avec le projet de développement de l'entreprise. L'inscription de la démarche qualité dans le plan stratégique de l'entreprise permet la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue en inscrivant l'implantation du Système de Management de la Qualité comme point de départ pour l'intégration des principes du management de la qualité totale.

Tchin-lait Candia a réalisé des résultats positifs depuis la mise en place de son système de management de la qualité, les chiffres d'affaires et les bénéfices réalisés ne cessent d'augmenter. La motivation de ces travailleurs a aussi augmentée puisque la majorité des travailleurs de Tchén-lait (74 %) sont impliqués et motivés dans la réalisation des objectifs de la qualité. Ceci nous confirme la première hypothèse de notre recherche à savoir que dans cette entreprise, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté que 79 % des travailleurs sont satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité et que cette action a permis à l'entreprise de mieux satisfaire ses clients, ce qui confirme notre deuxième hypothèse qui stipule que les travailleurs de Tchén-lait Candia sont satisfaits des changements apportés par la mise en place de ce système.

Nous soulignons quelques inefficacités dans l'entreprise Tchén-lait, notamment les insuffisances liées au recrutement, à la promotion et à la rémunération et cela peut engendrer une baisse de la satisfaction des travailleurs de l'entreprise.

Dans le souci d'améliorer les résultats de la démarche qualité de l'entreprise Tchén-lait, nous lui recommandons ce qui suit :

- Mettre dans l'entreprise un département pour la GRH et revoir le système de rémunération par exemple augmenter les salaires des travailleurs de manière à appliquer le principe d'équité individuelle et externe, et cela pourra augmenter la motivation des salariés ;
- Faire plus de transparence dans les recrutements ;
- Attribuer des promotions selon les mérites ;
- Investir plus dans des formations pertinentes pour permettre aux travailleurs de connaître les enjeux de l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité ;
- Impliquer plus les travailleurs dans le processus de prise de décision en utilisant les outils de la qualité par exemple introduire les cercles de la qualité.

En général, la certification obtenue par Tchén-lait lui permettra d'acquérir les standards internationaux en matière de satisfaction des travailleurs. Ce travail de recherche, nous a donné un éclairage sur l'impact de la certification sur la satisfaction des salariés de l'entreprise Tchén-Lait Candia, et il pourrait servir de préambule pour d'éventuelles recherches sur l'effet de la certification ISO 9001 sur l'organisation interne et la compétitivité des entreprises algériennes. D'autres recherches pourront être faites aussi sur les techniques que

l'Etat algérien doit utiliser pour inciter les entreprises publiques et privées à intégrer les processus internationaux de certification.

Références

- 1-ACHARYA, U. H., & RAY, S. (2000). ISO 9000 certification in Indian industries: a survey. *Total Quality Management, Vol. 11, n° 3* , pp. 261-267.
- ANDERSON, M., & SOHAL, A. (1999). A study of the relationship between Quality Management Practices and performance in Small businesses. *International Journal of Quality and reliability Management, 16,N° 9* , pp. 261-267.
- ARAB, A. (2014). Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) . *Revue Algerian Business Performance, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N06* .
- AYOUDJ, Y. (2017). La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001. *revue nouvelle économie, N° :17-Vol 02*.
- BAHMED, L. (2006). contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie. Thèse de Doctorat d'Etat en Hygiène et Sécurité Industrielle- Option: Gestion des risques, Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Hadj Lakhdar de Batna, Algérie.
- BEATIE, K., & SOHAL, A. (1999). Implimenting ISO 9000: a study of its benefits among Australians organisations. *Total Quality Management, Vol.10; n°1* , pp. 95-106.
- BELGHACHE, S. (2017, janvier). BELGHACHE S. (Janvier 2017), «les effets de la certification selon la norme iso 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. *Revue DIRASSAT – N° 28*.
- BOIRAL, O. (2002). ISO 9000, de l'impératif commercial au rite de passage organisationnel. *XIe conférence de l'association internationale de management stratégique 5-7 juin ESCP-EAP*. Paris.
- BORONAT, P., & CANARD, F. (1995). Management par la qualité totale et changement organisationnel. *Les nouvelles formes organisationnelles, Economica*.
- BRABEZ, F., & All. (2008). Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne. *Cahiers du CREAD N°8586* . , pp. 135-154.
- CHERIET, F. (2006). Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie. *mémoire de Master of science, Institut agronomique méditerranéen de Montpellier n° 79*.
- CORBETT, C. J., MONTES-SANCHO, M. J., & KRISCH, D. A. (2005). The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis. *Management Science, Vol. 51, n°7* , pp. 1046-1059.
- CROSBY, P. (1979). *Quality is free : the art of making quality certain en* . New-York: New American Library.
- DEMING, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachussts Institute of Technology Press.

- FEIGENBAUM, A. V. (1956). Total quality control. *Harvard Business Review* .
- GUILHOM, & ALL. (1998). quality approaches in small or midium- size entreprises: methodologie and survey results. *Total quality management; Vol. 9; N° 8* , pp. 689-701.
- GUILHOM, A., & WEILL, M. (1996). Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changement dans les PME. Résultats d'un test empirique. *Communication présentée à la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique de LILLE, France* .
- ISHIKAWA, K. (1981). *Le TQC ou la qualité à la japonaise* . Afnor Gestion.
- ISMAIL, M., & HASHMI, M. (1999). The state of quality management in the Irish manufacturing industry. *Total Quality Management; Vol. 10; N°6* , pp. 853-862.
- ISO. (2000). *norme ISO 9000, système de management de la qualité: principes essentiels et vocabulaire*. Organisation Intrnationale de la Normalisation.
- JURAN, J. M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- LAMIRI, A. (2019). Intélligence économique: les retards s'accumules. *journal El Watan économie* , 3.
- LEE, K., & PALMER, E. (1999). An empirical examination of ISO 9000-registred companies in New Zealand. *Total Quality Management, Vol. 10; N°6* , pp. 887-899.
- MAILLARD, P. (1994). Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité. *Revue de la Recherche en Qualité, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité* .
- MORIN, E. M., & All. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Gaëtan morin Editeur.
- ONS, O. N. (2005). *Statistiques de l'Algerie*.
- PERIGORD, M. (1992). *Les parcours de la qualité: demarches et outils*. Ed AFNOR.
- SOUKI, H. (2009). Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie: portée et limites. *Revue Campus N°15* , pp. 03-15.
- TCHAM, K. (2010). Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes. *communication dans le colloque international de management de la qualité totale et developpement de la performance de l'entreprise* .
- TERZIOVSKI, M., & POWER, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24. Iss 2.* , pp. 141-163.
- Thiétart, R.-A., & All. (2002). *Méthodologie de recherche en management*. 2eme édition DUNOD.