

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**LA DEMARCHE QUALITE
COMME PROJET DE CONDUITE DU CHANGEMENT
ORGANISATIONEL
CAS DE L'INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIETE
INDUSTRIELLE (INAPI)**

Présenté par : BENAISSA Amina

Encadré par : Pr BAKALEM Mohamed

ANNEE 2012/2013

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**LA DEMARCHE QUALITE
COMME PROJET DE CONDUITE DU CHANGEMENT
ORGANISATIONEL
CAS DE L'INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIETE
INDUSTRIELLE (INAPI)**

Présenté par : BENAISSA Amina

Encadré par : Pr BAKALEM Mohamed

ANNEE 2012/2013

- Résumé -

Dans le contexte actuel marqué par la globalisation, l'incertitude et l'intensité concurrentielle, il est utile de constater qu'à long terme, la plus importante source d'avantage concurrentiel repose sur l'élément qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : la qualité.

Le pilotage de cette dernière doit être en mesure de répondre aux exigences de ce nouvel contexte mondial d'où la nécessité d'un système management de la qualité. C'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité des réactions nécessaires pour gérer les conséquences qualitatives et quantitatives de mutations technologiques ou économiques.

Dans cette perspective, ce travail de recherche porte sur l'étude du système management de la qualité comme projet de conduite du changement au sein de l'INAPI.

A travers l'utilisation de l'approche qualitative nous avons analysé et traité les données recueillies par le biais des entretiens réalisés avec les pilotes du projet. Et nous avons pu tirer un ensemble de renseignements.

L'ancien système est marqué par un ensemble d'obstacles concernant la traçabilité et la transparence dans la gestion, d'où la nécessité d'un changement organisationnel.

La mise en place d'un système management de la qualité est un processus de changement qui est décidé, planifié, organisé et réussi dans son premier output « cartographie des processus », et a donc un impact positif sur la qualité de l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des délais (de traitement, des recours et des commissions),
- Amélioration des temps de réponses,
- Meilleure satisfaction du client,
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux,

Malgré cela, l'organisation connaît certaine résistance au changement par aversion à l'incertitude. En effet, il est essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes du frein au changement, outre les causes individuelles, devant faire l'objet d'une attention particulière au cas par cas, la résistance au changement est souvent lié à des causes plus globales, structurelles et conjoncturelles ou bien collectives. Pour y faire face, il faut se baser sur la communication, la sensibilisation, la formation intensive et l'implication du personnel.

Les mots clés : système management de la qualité, qualité, certification, ISO, INAPI, cartographie des processus, approche qualitative.

- Summary -

In the current context of globalization, uncertainty and competitive intensity, it is useful to note that in the long term, the most important source of competitive advantage based on the item that may have been the most neglected until now: quality.

The control of the latter must be able to meet the demands of the new global context where the need for a quality management system. It is only at this level we find the flexibility and speed of response needed to manage qualitative and quantitative technological or economic change consequences.

In this perspective, this work focuses on the study of the quality management system as a project change management within INAPI.

Through the use of the qualitative approach we analyzed and processed the data collected through interviews with the pilot project. And we have taken a set of information.

The old system is marked by a set of obstacles on traceability and transparency in the management, hence the need for organizational change.

The implementation of a quality management system is a process of change that is decided, planned, organized and managed in its first output "process mapping" and therefore has a positive impact on the quality of the company, because it will benefit in the daily management and that in various aspects, namely:

- Reduced time (treatment, remedies and commissions)
- Improved response times,
- Improved customer satisfaction,
- Reduction of hierarchical levels,
- Better sharing of information at different levels,

Despite this, the organization knows some resistance to change by aversion to uncertainty. Indeed, it is essential to know the risk factors and in particular causes the brake to change, in addition to individual cases, to be the subject of special attention in each case, resistance to change is often linked to causes more global, structural and cyclical or collective. To cope, we must rely on communication, education and intensive training.

Key words: system quality management, quality, certification, ISO, INAPI, process mapping, qualitative approach.

- التلخيص -

في السياق الحالي للعولمة، وعدم اليقين وشدة المنافسة، فإنه من المفيد أن نلاحظ أنه في المدى الطويل، أهم مصدر للميزة التنافسية تتأسس على العنصر الذي قد يكون الأكثر تجاهلا حتى الآن: وهي الموارد الجودة. تسيير هذه الأخيرة يجب أن يكون مؤهلا للإجابة على المتطلبات السياقية وبالتالي تظهر الحاجة إلى نظام إدارة الجودة. إذ إن سوى في هذا المستوى نجد المرونة وسرعة الاستجابة اللازمة لإدارة عواقب التغيير النوعي والكمي التكنولوجية أو الاقتصادية.

وفي هذا المنظور يركز هذا البحث على دراسة إدارة الجودة كمشروع للتغيير وقمنا بدراسة حالة المؤسسة الوطنية الجزائرية للملكية الصناعية التي تسعى لإعادة النظر في السياسات المتعلقة بالتسيير و الإدارة. من خلال استخدام نهج نوعي قمنا بتحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات مع رواد المشروع. واتخذنا مجموعة من المعلومات.

يتميز النظام القديم بمجموعة من العقبات المتعلقة بالنتبع والشفافية في الإدارة، وبالتالي الحاجة إلى التغيير التنظيمي.

تنفيذ نظام إدارة الجودة هو عملية التغيير التي قررت، خططت ونظمت ونجح في إخراج أول "عملية رسم الخرائط" وبالتالي لها تأثير إيجابي على نوعية الشركة، لأنه سيفيد في الإدارة اليومية في جوانب مختلفة، وهي:

- اختصار الوقت (العلاج، والعلاجات واللجان)

- تحسين أوقات الاستجابة،

- تحسين رضا العملاء،

- الحد من المستويات الهرمية،

- توزيع أفضل للمعلومات على مختلف المستويات،

على الرغم من هذا، تعرف المنظمة بعض المقاومة للتغيير و النفور من عدم اليقين. في الواقع، فإنه من الضروري أن تعرف عوامل الخطر وعلى وجه الخصوص العقبات ضد التغيير، بالإضافة إلى الحالات الفردية، ليكون موضع اهتمام خاص في كل حالة، وغالبا ما يرتبط مقاومة للتغيير بالعالمية والهيكلية والدورية أو الجماعية. للتعامل، يجب أن نعتد على الاتصالات والتعليم والتدريب المكثف.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir permis de m'investir dans mon travail avec autant de conviction, et de foi profonde.

Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apportés leur soutien.

Je tiens tout d'abord à remercier vivement mon encadreur BAKALEM qui a fait preuve d'une grande disponibilité malgré ses responsabilités.

Par ailleurs je n'ometts pas d'adresser un grand merci à AIT RAMDANE sana, qui m'a constamment aiguillée et vivement encouragée et qui n'a ménagé aucun effort pour me prêter toute l'aide et l'assistance voulue et m'a permis de réaliser mon travail.

Je témoigne aussi toute ma gratitude et mes sincères reconnaissances à mon tuteur ainsi qu'à l'ensemble de personnel de l'INAPI

Sans oublier le soutien moral combien précieux de mes parents, mon mari, mes amis par leurs contributions et leur patience. Sans oublier ma petite chérie

RITEDJ

Liste des tableaux

Titre	Page
<u>Tableau 01</u> : Les principales normes ISO	14
<u>Tableau 02</u> : Les avantages et les inconvénients des normes ISO	14
<u>Tableau 03</u> : comparaison entre les différentes versions de l'ISO 9000	15
<u>Tableau 04</u> : Synthèse de l'historique du changement	34
<u>Tableau05</u> : Synthèse des différents types de changement	36
<u>Tableau 06</u> : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	38
<u>Tableau 07</u> : tableau des non conformités	90
<u>Tableau N°08</u> : Caractéristiques socio professionnelles des interviewers	93

Liste des figures

Titre	page
<u>Figure 01</u> : L'évolution de la Qualité	09
<u>Figure 02</u> : Les composants du Management de la Qualité	21
<u>Figure 03</u> : Modèle d'un système Management de la Qualité basé sur des processus	23
<u>Figure 04</u> : Les composants de la maîtrise des processus	24
<u>Figure 05</u> : la roue de Deming	26
<u>Figure 06</u> : La pyramide du système documentaire	28
<u>Figure 07</u> : principe de l'audit	29
<u>Figure 08</u> : Les phases et les étapes du changement	41
<u>Figure09</u> : la cartographie des processus de l'INAPI	77
<u>Figure10</u> : pyramide documentaire de l'INAPI	84
<u>Figure 11</u> : Nuage de mots sur l'ancien système	97
<u>Figure 12</u> : Nuage de mots sur la finalité du SMQ	98
<u>Figure 13</u> : Nuage de mots sur la mise en œuvre du SMQ	99
<u>Figure 14</u> : Nuage de mots sur le changement organisationnel	101
<u>Figure 15</u> : Nuage de mots sur l'efficacité de la cartographie des processus	103

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ISO	International Organization For Standardization
SMQ	Système Management De La Qualité
RMQ	Responsable Management de la Qualité
EFQM	European Foundation For Quality Management
TQM	Total Quality Management
INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel Et Commercial
ONPI	Office National De La Propriété Industrielle
OMPI	Organisation Mondiale De Propriété Intellectuelle
OMC	Organisation Mondiale Du Commerce
OEB	Office Européen Des Brevets
OAPI	Organisation Africaine De Propriété Industrielle

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	02
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	05
Section 1: Généralités sur la qualité.....	07
Section 2: Généralités sur le changement organisationnel.....	33
Section 3: La démarche qualité, un projet du changement.....	43
CHAPITRE 2 : LE SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DE L'INAPI	47
Section 1: Cadre institutionnel, INAPI terrain de notre étude.....	49
Section 2: Présentation du projet SMQ au sein de l'INAPI.....	57
Section 3: Présentation de la démarche de recherche.....	62
CHAPITRE 3 : ENQUETE SUR LE TERRAIN : L'APPROCHE QUALITATIVE...	66
Section 1: Le SMQ, projet de conduite du changement au sein de l'INAPI.....	68
Section 2: L'enquête sur le terrain fondée sur l'approche qualitative	91
Section 3: Cadre Analytique, analyse et traitements des données.....	97
Section4 : Cadre synthétique, synthèse et réflexions	104
CONCLUSION GENERALE	107
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Introduction

« Il suffit de bien juger pour bien faire,

et de juger le mieux qu'on puisse faire,

pour faire aussi tout son mieux ».

Descartes

Le contexte économique que nous vivons aujourd'hui avec les changements fréquents et rapides qui se produisent dans le monde des affaires, la mondialisation, l'économie du marché et les changements technologiques qui ont influencé sur le marché du travail, sans oublier les nouveaux modes de gestion qui arrivent autant de l'Asie que des Etats Unis : gestion participative, qualité totale, amélioration continue de la qualité, ISO-9000... Toutes ces grandes mutations rendent l'environnement incertain. Face à ce nouveau contexte qui est connu par la plupart des pays du monde - parmi eux l'Algérie qui a connu le passage d'un régime socialiste à un régime capitaliste - les entreprises sont appelées plus que jamais à mettre en place un système de conduite de changement réussi à travers l'utilisation d'un outil le plus efficace, le plus abouti mais aussi le plus actuel qui est la démarche qualité.

Dans cette perspective de la considération de La démarche qualité comme un véritable instrument de conduite du changement, notre choix du thème de recherche qui est d'actualité s'est porté sur l'étude de La démarche qualité au service de la conduite du changement au sein d'un EPIC Algérienne qui est L' Institut National Algérien de la Propriété Industrielle. L'INAPI est un établissement qui produit des services publics, ce qui fait que l'INAPI étant conscient que l'information est considérée comme une ressource stratégique au même titre que les ressources humaines et financières. En effet, le bon fonctionnement de cet établissement dépend en grande mesure de la qualité et la disponibilité de l'information...

A cet effet, l'INAPI tente à revoir, améliorer et actualiser sa politique managériale depuis mai 2002, à travers la mise en œuvre de deux projets ; la Gestion Electronique des Documents (GED) et le Système Management par la Qualité (SMQ), ce dernier qui est l'objet de notre étude, répond au besoin cité en dessus a travers le principe de traçabilité, ainsi de mettre le client au cœur de ses préoccupations, d'où la mise en place d'un SMQ.

De plus, l'INAPI veut s'aligner aux standards internationaux, vu que pratiquement tous les offices internationaux sont certifiés selon la norme ISO 9001 version 2008.

Certes, ces dernières années la problématique de la conduite du changement a suscité des débats importants, notamment, où les terminologies de « changement, transformation, évolution » sont aujourd'hui beaucoup utilisées. La mise en œuvre de la conduite du changement nécessite une compréhension de l'environnement et du contexte. C'est pourquoi, il est nécessaire pour notre travail de recherche d'aborder la notion de changement dans l'entreprise et les différents types de changements, les styles de conduite du changement qui peuvent leur être associés. En effet la démarche qualité, par sa capacité à réduire la

complexité, à doter l'entreprise de représentations communes de son activité, est un formidable outil d'intelligence collective et de convergence sur les évolutions stratégiques et opérationnelles de l'organisation et du système d'information. Elle représente un excellent instrument de conduite du changement, voire même de structuration et de «diffusion» de la documentation opérationnelle (procédures, modes opératoires,...), elle autorise aussi une structuration des procédures qui capitalisent une grande partie des savoirs et savoir-faire de l'entreprise.

- Dans ce sens, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment la démarche qualité peut elle contribuer à la réussite de la conduite du changement organisationnel au sein de l'INAPI ?

De cette question générale découle d'autres dérivées :

- **Les anciennes pratiques organisationnelles au sein de l'INAPI ne répondant plus aux exigences du management de l'entreprise celle-ci à penser à un autre système ou celui-ci lui a-t-il imposé ?**
- **Comment mener à bien (accomplir) une conduite du changement organisationnel réussite en adoptant une démarche qualité au sein de L'INAPI ?**

Pour apporter des éléments de réponses à cette problématique et afin de cerner la réalité sur la conduite du changement au sein de l'INAPI nous avons retenu les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les anciennes pratiques organisationnelles au sein de l'INAPI ne répondant plus aux exigences du management de l'entreprise, celle-ci à été obligé d'adopter un autre système afin de s'adapter aux mutations technologiques et économiques. Ainsi la nouvelle politique d'amélioration et d'actualisation organisationnelle exprime une ambition : celle de mieux développer et gérer ses pratiques managériales par la mise en place d'une démarche qualité.

Hypothèse 2 : le changement au sein de l'INAPI découle d'un choix managérial. En effet, l'entreprise veut changer ses pratiques organisationnelles pour une meilleure organisation du travail, afin de mieux gérer, clarifier les rôles et les pouvoirs et enfin pour être au même niveau que les pratiques internationales. Pour cela, l'organisation avait adopté un style de conduite du changement basé sur la participation de l'ensemble du personnel pour l'impliquer et le faire adhérer aux nouvelles pratiques organisationnelles.

Pour répondre aux problèmes posés et hypothèses retenues, nous avons présenté Les résultats de notre recherche sous forme de quatre chapitres :

- Un chapitre introductif évoquera les fondements conceptuels et méthodologiques à savoir : une définition des concepts clés, définition du cadrage méthodologique et une présentation de l'organisme d'accueil
- Dans le deuxième chapitre un état des lieux sera mis en avant, dont nous allons étaler la démarche que l'INAPI avait utilisé pour adopter le changement organisationnel.
- Le troisième chapitre sera consacré à un instrument de conduite du changement qui est la démarche qualité.
- A la fin, une analyse de contenu s'inscrit dans le dernier chapitre qui sera réservé au traitement des entretiens d'attitudes et d'opinions effectués avec des responsables en la matière au sein de l'INAPI
- Désormais une conclusion parachèvera notre travail, qui loin d'avoir la prétention d'être parfait demeure toujours perfectible.

CHAPITRE 1

CADRE THEORIQUE

ET CONCEPTUEL,

« Quand on ne sait ce que l'on cherche,

on ne sait pas ce que l'on trouve »

Lucien Fébr

Dans ce chapitre introductif nous allons évoquer l'aspect théorique du thème réparti en trois sections :

Dans un premier lieu, nous allons présenter des généralités sur la qualité : définition des concepts clés, historique de la qualité, les composantes du SMQ...etc

La deuxième section est consacrée au changement organisationnel à savoir la notion de changement dans l'entreprise et les différents types de changements, les styles de conduite du changement qui peuvent leur être associés.

En fin, nous avons abordé la démarche qualité comme un projet du changement. Pour ce faire, nous allons d'abord introduire le rôle de l'apprentissage dans le changement, le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Puis nous allons illustrer ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration. Nous allons ensuite présenter la relation entre la démarche Qualité et le changement.

Section 1 : Généralités sur la qualité

Bien que le concept de Qualité ne soit pas récent, il est considéré aujourd'hui comme un facteur clé de succès que toute entreprise doit maîtriser.

En effet, si une entreprise veut survivre et rester présente sur le plan économique, elle doit rechercher en permanence un avantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel qui est basé sur l'excellence de la production, de la gestion, de l'innovation des produits et d'une écoute large aux exigences des clients.

Dans cette première section, nous nous proposons d'appréhender le concept de Qualité en traitant des points suivants :

- Les différentes définitions émises en ce qui concerne le concept de Qualité ;
- L'historique du concept de Qualité ;
- Les enjeux de la Qualité ;
- Le management de la qualité ;

1. Définition de la qualité :

Le concept de Qualité est large et il existe plusieurs définitions qu'on peut classer en six catégories :

- Définition formelle ;
- Définition axée sur le produit ;
- Définition axée sur le consommateur ;
- Définition axée sur l'entreprise ;
- Définition axée sur la société.

1.1. Définition Formelle

La norme ISO 9000:2005 la définit comme ceci : *''Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.''*¹

- **Aptitude** : capacité
- **Intrinsèque** : qui est à l'intérieur de quelque chose

¹ ISO 9000 :2005, systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire

- **Caractéristiques** : mesures, standards, base, normes.
- **Exigences** : besoin ou attente formulés, habituellement explicite (exprimé) ou implicite (non exprimé).

1.2. Définition axée sur le produit

La qualité d'un produit est la résultante des caractéristiques physiques propres à celui-ci mais également par rapport à son coût élevé.

1.3. Définition axée sur le consommateur

La qualité pour le consommateur est une notion subjective qui résulte du rapport, de l'adéquation entre les caractéristiques du produit et les attentes des clients.

1.4. Pour l'entreprise ou l'organisation

La qualité pour une entreprise consiste en la mobilisation de tout son personnel afin de répondre aux attentes des clients.

- **Pour le service de production** : il s'agit de fabriquer un produit conforme aux spécifications techniques.
- **Pour le service financier** : un produit rentable est résultant d'un produit de qualité.
- **Responsable marketing** : la qualité d'un produit est ce qui le rend rentable.

1.5. Pour la société :

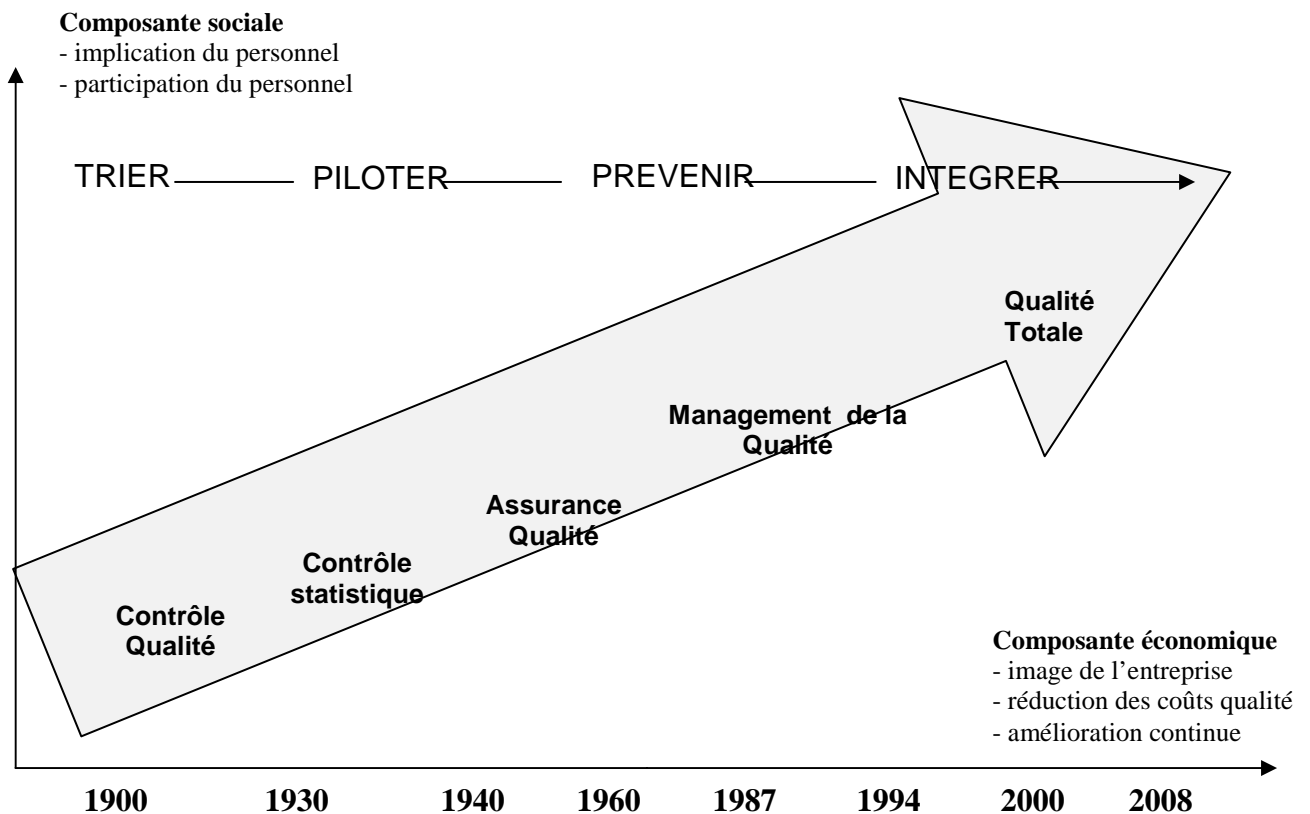
Une entreprise qui a une capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée et qui satisfait les parties prenantes (clients, fournisseurs, personnel, actionnaires, société), tout en respectant l'environnement écologique, est une entreprise qui a de la qualité.

2. Historique de la qualité.

La qualité est un souci permanent de l'homme ; depuis longtemps, elle était associée à l'évolution des technologies. Elle existait même avant l'arrivée des qualitatifs. Rappelons-nous l'époque de Taylor.

En effet, à travers le XXème siècle, la gestion de la qualité a évolué du Contrôle Qualité (1900) jusqu'à la Qualité Totale (2000), sous l'impulsion de scientifiques comme JURAN, TAGUSHI, CROSBY, ISHIKAWA, DEMING,... qui ont permis d'améliorer tantôt le fonctionnement de l'entreprise ou la motivation du personnel, tantôt les produits et leur adéquation par rapport à la demande...

Figure 01 : L'évolution de la Qualité¹



Source : BERTRAND Olivier, *l'assurance de la Qualité et la certification ISO 9001*, 2009

2.1. Le contrôle qualité

Dans une époque où le volume de production était faible, les entreprises ont adopté une organisation fondée sur le contrôle de qualité qui consistait à vérifier les objets avant de les livrer aux clients. Les objets défectueux étant éliminés au fur et à mesure.

Ainsi, ce contrôle qui était opéré sur le produit final, s'est élargi pour être exercé en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin que des actions correctives soient apportées dès lors que des écarts, par rapport aux objectifs, sont décelés.

¹ BERTRAND Olivier, *l'assurance de la Qualité et la certification ISO 9001*, paru en 2009

2.2. La maîtrise statistique des procédés

Afin d'éviter de fabriquer un produit non conforme, les entreprises ont adoptés un autre type d'organisation basé non pas sur le contrôle des produits déjà fabriqués mais sur le contrôle de leurs procédés.

2.3. L'assurance qualité

Au fil des années, il s'est avéré que les coûts induits par les contrôles et les réparations qui sont effectués, grevaient fortement le coût de production. Ceci conduira à réfléchir à la meilleure façon de faire, susceptible de réduire voire d'éliminer les malfaçons des produits.

Le concept d'assurance qualité développé dans ce sens, met l'accent sur la prévention des défaillances des produits et l'obligation d'apporter de façon systémique la preuve de la recherche et la vérification de la qualité.

Avec la mondialisation des échanges, un tel besoin d'assurance s'est grandement accru notamment avec l'apparition des normes ISO en 1987, qui ont permis l'introduction de la certification de produit.

2.4. Le management de la qualité

Dans une époque où il n'y a quasiment plus de différence entre les produits que l'on achète à des prix déterminés par le marché, la qualité des produits n'est plus un élément différenciant permettant de conquérir de nouveaux marchés.

Cette différence s'est reportée sur la Qualité des services annexes que sont l'accueil, le délai, la capacité à innover ... Le concept de qualité s'est étendu à tous les éléments qui peuvent engendrer une satisfaction (ou une insatisfaction) des clients. C'est donc le **management de la qualité** qui commence à prendre de l'ampleur.

Ce type de Management englobe non seulement l'assurance du système mais aussi d'autres composants que nous développons en détail, plus loin.

Pour la mise en œuvre de ce Management de la Qualité, il faut mettre en place un **système qualité** reposant sur une organisation, des procédures, des moyens et des processus qui le rendent opérationnel et efficace.

La distinction entre l'assurance qualité et le management de la Qualité, est que la première correspond seulement à une simple certification et le deuxième équivaut à une certification du système.

2.5. La Qualité totale

Avec la mondialisation et le développement de la concurrence, les entreprises se sont vues obligées, pour satisfaire leurs clients et assurer en même temps leur propre pérennité, d'adopter un autre type de management de la qualité qui est basé sur la participation de tous le personnel, avec de nouvelles façons de travailler, en vue d'atteindre un niveau de qualité plus élevé : "Qualité Totale".

3. Enjeux de la Qualité :

La qualité est considérée aujourd'hui comme un investissement incontournable, au-delà des enjeux économiques, financiers, humains, sociaux et commerciaux qu'elle représente.

3.1. Les Enjeux Economiques.

Avec l'ouverture des frontières et l'apparition de marchés nouveaux, la compétition est devenue beaucoup plus vive avec de nouvelles exigences de la part des clients.

Pour l'entreprise algérienne, cela veut dire surtout qu'il faut affronter les produits étrangers sur le marché intérieur et rechercher un positionnement sur le marché extérieur quand les conditions de qualité et de prix, sont réunies.

Cet enjeu économique est fonction du type de partenaire :

- **Pour le personnel**, il s'agit d'augmenter les primes d'intéressement aux résultats.
- **Pour l'actionnaire**, il s'agit d'augmenter les résultats et les dividendes.
- **Pour le client consommateur**, il s'agit d'obtenir les remises plus conséquentes.
- **Pour la collectivité**, il s'agit d'augmenter la richesse.

3.2. Enjeux Financiers

En 2002, selon le rapport Gérard BAPT « *La non qualité coûte 25 à 30% du chiffre d'affaires* »

Très souvent, on entend dire que la qualité coûte cher, que la qualité se paie, qu'elle est au-dessus de nos moyens et qu'elle est réservée aux pays riches (Japon, Amérique,...). Pour sortir

de cette contradiction, il est important de savoir que la non-qualité coûte encore plus cher que la qualité.

3.3. Enjeux Humains.

La qualité est un projet susceptible de mobiliser les salariés et de les impliquer dans la vie de l'entreprise. Elle leur permet d'améliorer leur courbe d'expérience personnelle, de développer leurs compétences, et leur donne plus de fierté par rapport à leur métier. En fait, La qualité donne un sens à la vie du salarié.

3.4. Enjeux Sociaux.

Aucune entreprise ne saurait prospérer durablement dans un milieu qui ne tire aucun bénéfice ni aucune fierté de sa prospérité. Aussi, l'approche volontariste consiste-elle, pour l'entreprise, à contribuer à la valorisation de son environnement aux plans économique, social, culturel, écologique,... en le faisant profiter de ses compétences.

- **Pour le personnel**, il s'agit de réduire l'absentéisme et susciter la participation aux actions d'amélioration.
- **Pour l'actionnaire**, il s'agit de développer l'actionnariat des salariés.
- **Le client consommateur**, a des interlocuteurs naturellement aimables, souriants et disponibles.
- **Pour la collectivité**, il s'agit d'améliorer la situation de l'emploi.

3.5. Enjeux commerciaux :

A ces quatre premiers bénéfiques possibles s'en ajoute un cinquième, qui est aussi conséquent: l'enjeu commercial.

- **Pour le personnel**, il s'agit de promouvoir l'entreprise, ses produits, son image...

- **Pour l'actionnaire**, il s'agit de prendre des parts de marché sans réduire les marges.
- **Pour le client consommateur**, il s'agit de ne plus recevoir un seul produit défectueux, ne plus avoir de réclamation, être livré dans les délais, fonctionner avec l'entreprise dans le cadre des procédures claires et simples.
- **Pour la collectivité**, il s'agit de promouvoir le régime en s'appuyant sur l'ampleur de l'entreprise.

4. **Certification** :

Comme démontré plus haut, il existe une distinction entre l'assurance qualité et le management de la Qualité.

En effet, pour l'assurance qualité, il s'agissait d'une certification du produit tandis que pour le management de la Qualité, il s'agit aujourd'hui d'une certification du système.

Pour mieux comprendre ce que c'est qu'une certification, il semble important d'expliquer le concept. Faudrait-il cependant, définir au préalable, les normes ISO.

4.1. **Les normes ISO**

4.1.1. **Définition**

4.1.1.1. **La norme**

Les normes sont des accords documentés contenant des exigences ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices pour assurer qu'activités, processus ou produit sont réalisés de manière conforme à satisfaire le besoin des clients.

Les organismes respectant scrupuleusement les exigences édictées par ces normes, sont des organismes dits "certifiés ISO" par des auditeurs accrédités dans le domaine.

4.1.1.2. **Les normes ISO**

L'organisation internationale de la normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes de normalisation, qui a pour rôle de faciliter le développement de la normalisation dans le monde, faciliter les échanges de biens et services entre les pays et de développer la coopération dans le domaine scientifique, technique, social et économique. Les

normes ISO établies par consensus sont des spécifications techniques dont l'élaboration est confiée à des comités technique de l'ISO (CT ou TC).

4.1.2. Les principales normes ISO :

Tableau 01 : Les principales normes ISO¹

ISO 9000 (Sept 2005)	Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire
ISO 9001 (déce 2008)	Systèmes de management de la qualité : exigences
ISO 9004 (déce 2000)	Systèmes de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances
ISO 19011 (déc 2002)	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental
ISO 14001 : 2004 (Novembre 2004)	Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation.

4.1.3. Les avantages et les inconvénients des normes ISO :

Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients des normes ISO

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La promotion du commerce international. - La généralisation du système de qualité à l'échelle mondiale. - La protection du consommateur. - L'amélioration de la productivité, de la compétitivité sur le marché et de la capacité d'exportation vers les pays développés. - Le développement du partenariat. 	<p>Les normes ISO se posent parfois comme une véritable contrainte au pays du tiers monde, quand il s'agit pour ces derniers d'exporter des produits vers des pays développés.</p> <p>Les exigences de normes posés par ces derniers, sont tels qu'il s'avère parfois difficile de s'y conformer</p>

¹ DURET (Daniel) et PILLET (Maurice) : Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigma, éditions d'organisation, Paris,

4.1.4. Modèle des normes ISO 9000

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation¹.

Les normes ISO 9000 ont été originellement écrites en 1987, applicables à tout secteur économique. Elles ont été révisées en 1994 puis à nouveau en 2000 et en 2008.

Tableau 03 : comparaison entre les différentes versions de l'ISO 9000²

La version 1994	La version 2000
<p>ISO 8402 : vocabulaire management de la qualité et assurance qualité.</p> <p>ISO 9000 : lignes directives pour le management de la qualité et assurance de la qualité (en 4 parties)</p>	<p>ISO 9000 : système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire</p>
<p>ISO 9004 : management de la qualité et éléments de système qualité (en 4 parties)</p>	<p>ISO 9004 : lignes directives pour l'amélioration des performances</p>
<p>ISO 9001 : modèle pour l'assurance qualité</p> <p>ISO 9002 : modèle pour l'assurance qualité</p> <p>ISO 9003 : modèle pour l'assurance qualité</p>	<p>ISO 9001 : exigences système de management de la qualité</p>

Nota :

L'année 2008 a vu l'apparition d'une nouvelle version des normes ISO 9001 qui est identique en quelque sorte à la version qui la précède (version 2000).

4.1.5. Modèle de la norme ISO 9001 : 2008

La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

¹ ISO : *International Organisation for Standardization*

² DURET (Daniel) et PILLET (Maurice) : *Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigma*, éditions d'organisation, Paris,

Le texte de la norme ISO 9001 présente les 4 processus principaux (chapitres):

- Responsabilité de la direction ;
- Management des ressources ;
- Réalisation du produit ;
- Mesure, analyse et amélioration.

a) Responsabilité de la direction :

Ce chapitre explique en quoi, la direction de l'entreprise doit s'engager pour la mise en œuvre du système de management de la qualité.

b) Le management des ressources.

Ce chapitre traite des ressources que la direction doit apporter et qui sont nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du système qualité.

c) La réalisation du produit.

Il s'agit de l'ensemble des activités qui concernent la réalisation du produit à savoir, l'identification des exigences du client, la conception et le développement, l'achat et la production.

d) Mesure, analyse et amélioration

Il s'agit de l'ensemble des activités mises en œuvre dans le cadre de la surveillance, de mesure en vue d'apporter les actions correctives et préventives nécessaires.

4.2. La Certification

4.2.1. Définition

La certification est définie selon AFNOR comme étant : *''Reconnaissance, par un organisme indépendant du fabricant ou du prestataire de service, de la conformité d'un produit, service, organisation ou personnel à des exigences fixées dans un référentiel.''*¹

4.2.2. Les objectifs de la certification

Les objectifs d'une démarche de certification sont multiples, nous allons nous consacrer à étudier les plus importants :

¹ <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-certification> (le 26/06/2013 à 19h00)

- Permettre à l'entreprise de gérer son obtention de la qualité à l'aide d'un modèle reconnu ;
- Apporter la preuve de cette qualité au client, aux actionnaires et à tous les acteurs de l'entreprise en leur garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

4.2.3. Les types de certification

Il existe trois types de certification :

4.2.3.1. Certification produit

C'est une procédure par laquelle un organisme neutre donne assurance pour un produit et montre qu'il est en conformité à des exigences spécifique.

4.2.3.2. Certification de personne

Ce type de certification est délivré par un organisme compétant et qui vise à garantir les compétences d'une personne pour accomplir une tâche bien spécifiée dans les domaines d'activités qualifiés à haut risque.

4.2.3.3. Certification système

Ce type de certification assure que l'entreprise devra logiquement maîtriser ses processus de production et fournir une qualité progressive ou du moins constante.

4.1.3. La démarche de certification

Préparer la certification est un investissement. Pour cela il est recommandé de suivre les conseils suivants :

- Définir un Responsable de l'opération ;
- Faire un état de l'existant ;
- Mobiliser le personnel ;
- Définir un tableau de bord de qualité ;
- Documenter et compléter le système qualité ;
- Choisir un organisme et le modèle de certification.

4.1.4. Les avantages et les inconvénients de la certification

Les avantages de la certification sont :

- Rendre l'entreprise plus robuste sur le marché interne et lui permettre de conquérir de nouveaux marchés ;

- Rendre le personnel de l'entreprise impliqué dans la démarche de certification car il doit prendre conscience que la qualité est l'affaire de tout le monde.

Les inconvénients de la certification sont :

- Le coût considérable de la démarche ;
- La lourdeur de la documentation.

5. Le management de la Qualité :

L'ISO 9000 :2005 définit le management de la qualité comme étant : *“Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.”*¹

L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement ²:

- L'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité ;
- La planification de la Qualité ;
- La maîtrise de la Qualité ;
- L'assurance de la Qualité ;
- L'amélioration de la Qualité.

L'ensemble des moyens mis en œuvre pour répondre à l'attente de la direction doit être construit suivant une structure (ou modèle) bien définie, appelée **le système de management de la qualité**.

Dans ce qui suit nous allons présenter les différents composants du Management de la Qualité ainsi que la certification du système de Management de la Qualité.

5.1. Les composants du Management de la Qualité

5.1.2. La politique Qualité et objectifs Qualité

¹ ISO 9000 :2005, systèmes de Management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire

² Composants du management de la qualité

La politique Qualité et les objectifs Qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensembles ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats.

La réalisation des objectifs qualité, peut en effet, avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières.

5.1.3. Planification de la Qualité

La norme ISO 9000, définit la planification comme étant : *'' une partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualités et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;''*¹²

En somme, la planification de la qualité se traduit par :

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

5.1.4. La maîtrise de la Qualité

L'ISO 9000 définit la maîtrise de la Qualité comme étant : *''partie du management de la Qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.''*¹

La maîtrise de la qualité (management de la Qualité en boucle fermée) vise :

- La conformité (s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès de zèle),
- Le professionnalisme (bien faire du premier coup),

¹ ISO 9000, systèmes de Management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire, 2005

- Le souci de quantifier (faire des mesures pour se situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finaux),
- la responsabilité (de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait).

5.1.5. L'assurance de la Qualité

L'ISO 9000 définit l'assurance de la Qualité comme étant '*partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites*'¹⁴

Ce concept vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que, la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Dans l'absolu, si le client a entièrement confiance en la qualité fournie, on devrait pouvoir fonctionner en boucle ouverte.

Les axes de l'assurance Qualité peuvent être définis à travers le modèle de Gigout. Selon ce dernier, une démarche qualité type consiste à :

- Garantir le produit que l'on vend contre tous les vices de fabrication.
- Sensibiliser le personnel en lui montrant que la qualité, c'est l'affaire de chacun.
- Créer une structure (avec des moyens matériels et humains) pour garantir la pérennité de la démarche entreprise.

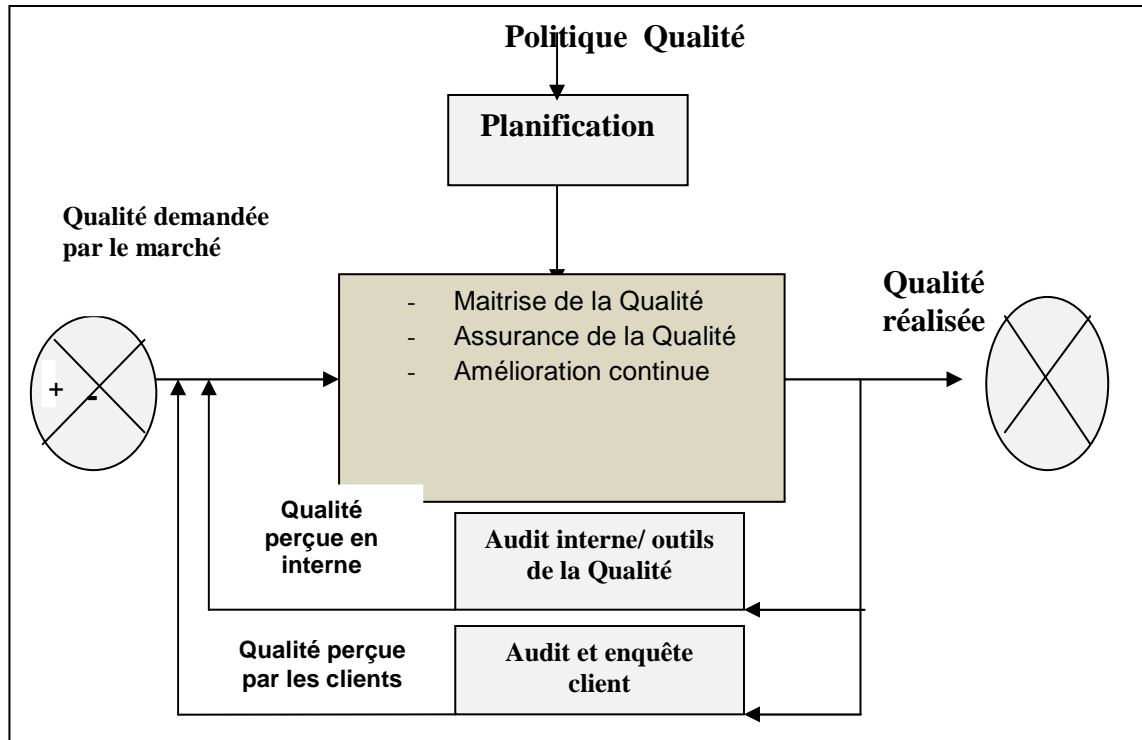
5.1.6. L'amélioration continue

L'ISO 9000 définit l'amélioration continue comme étant : '*activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.*'¹

¹ ISO 9000 :2005, système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire-

En résumé, le management de la qualité peut-être résumé par le schéma suivant :

Figure 02 : Les composants du Management de la Qualité¹



5.2. Le système de Management de la Qualité

Si une entreprise veut faire de la qualité, il faut qu'elle soit capable de répondre aux critères de qualité exigés par les clients mais aussi et qu'elle puisse mettre en place un système permettant de préciser cette aptitude.

5.2.1. Définition du système qualité

Le système qualité est l'ensemble de l'organisation, responsabilité des procédures, des processus et des moyens nécessaire pour mettre en œuvre le management de la qualité. Afin de permettre à l'entreprise de :

- Répondre aux exigences client ;
- Faire reconnaître le savoir-faire au niveau international ;
- Maîtriser l'organisation à travers des procédures écrites ;
- Démontrer l'engagement de la direction et sa motivation.

¹ DURET (Daniel) et PILLET (Maurice) : Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigma, éditions d'organisation, Paris, p46

5.2.2. Les principes du système de management de la qualité selon les normes ISO 9001 version 2008

Aujourd'hui avec la mondialisation et le développement de la concurrence, les nouvelles exigences du système de management de la qualité tendent vers le développement d'un système de management par la qualité (qualité totale).

En effet, les normes ISO 9001 :2008 contiennent huit principes qui permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). Les huit principes des normes ISO 9001 :2008 sont :

- L'orientation client ;
- Le leadership ;
- L'implication du personnel ;
- L'approche processus ;
- Le management par l'approche système ;
- L'amélioration continue ;
- L'Approche factuelle pour la prise de décision ;
- Les relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur.

5.2.2.1. L'orientation client

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.

5.2.2.2. Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

5.2.2.3. L'implication du personnel

Les personnes à tous les 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.

5.2.2.4. Approche processus

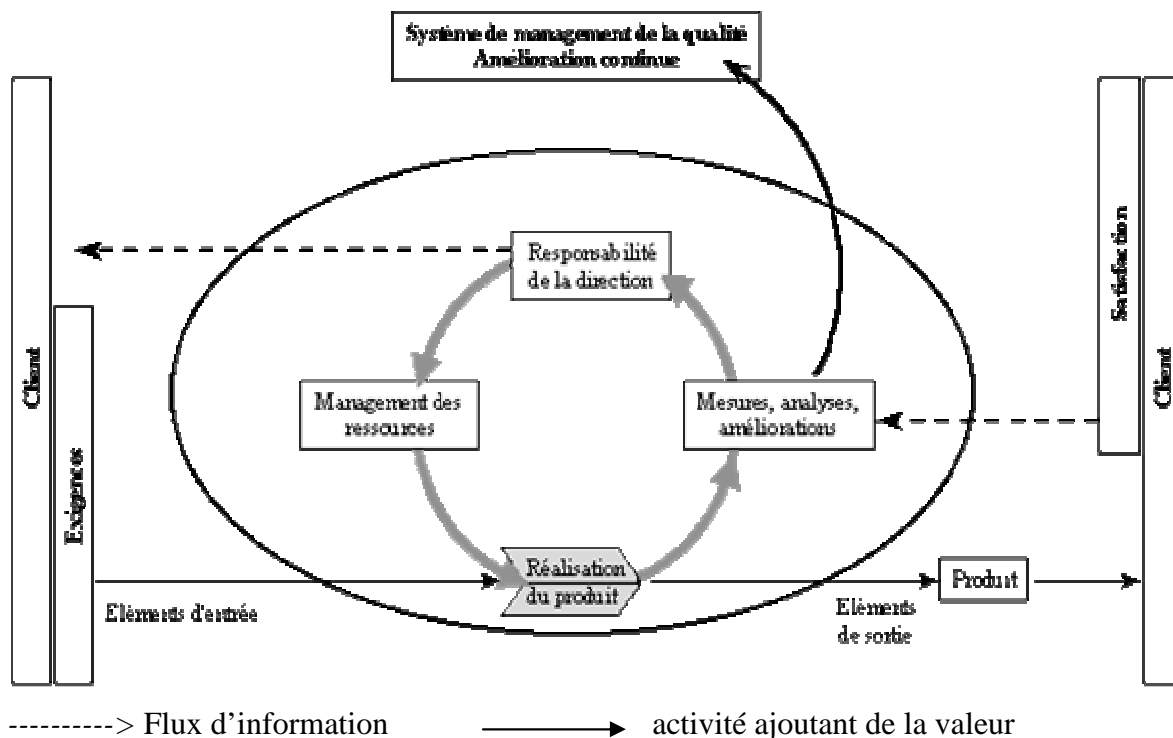
a) Présentation

Pour obtenir un résultat escompté plus efficace, il est important d'intégrer une "approche processus" dans le système de management de la qualité de l'entreprise.

Cette approche processus consiste à :

- Déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme ;
- Déterminer pour chaque processus, ses éléments entrants et ses produits ou services en sortie ;
- Déterminer la séquence et les interactions de ces processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus ;
- Maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus ;
- Surveiller, mesurer et analyser les processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et l'amélioration continue.

Figure 03 : Modèle d'un système Management de la Qualité basé sur des processus¹



¹ ISO 9000, systèmes de Management de la Qualité – principes et vocabulaire, 2005

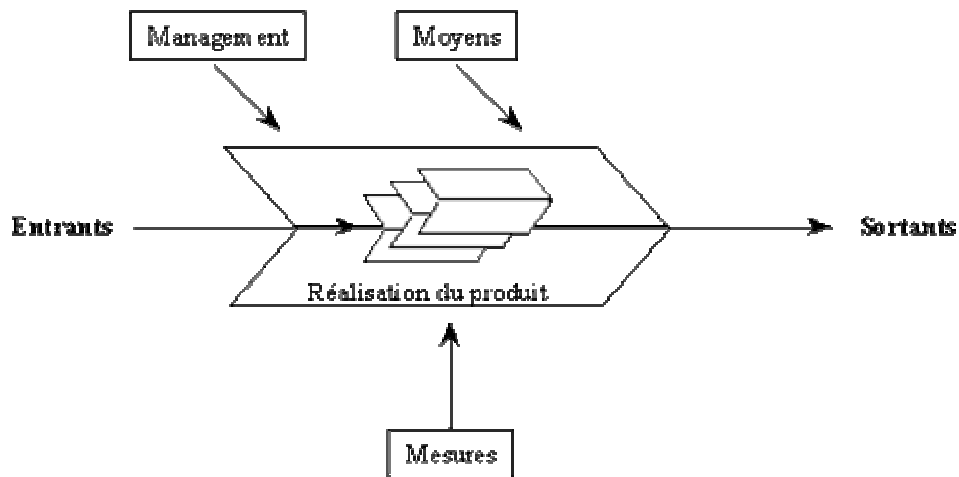
b) Les trois types de processus pour une approche processus complète

Les processus sont souvent regroupés en trois familles :

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

c) Les 3 composantes de la maîtrise des processus

Figure 04 : Les composants de la maîtrise des processus¹



- **Management** : il faut donner un sens aux processus sur la base d'une politique qualité reflétant les valeurs de l'entreprise. Cette politique devra être déclinée sous forme d'objectifs qui devront être déployés à tous les niveaux de l'entreprise au travers d'une planification maîtrisée. Cette phase relève de la responsabilité de la direction.

¹ www.cnam.fr (06/07/2013 à 14h30)

- **Moyens** : pour assurer le bon déroulement de ces processus, il faut responsabiliser des acteurs et prévoir des moyens matériels, financiers ... un environnement de travail approprié. C'est le rôle du management des ressources.
- **Mesure** : il s'agit de piloter l'efficacité qualité des processus grâce à des éléments de mesure et d'analyser les résultats issus de ces processus afin de vérifier leur cohérence avec les objectifs qualité déployés. L'analyse de ces résultats permet de prendre des décisions factuelles. Enfin, pour avoir un système dynamique, il est essentiel d'avoir une boucle de rétroaction avec des dispositions en matière d'amélioration. Ces différentes étapes regroupent les exigences en matière de mesure, d'analyse et d'amélioration.

5.2.2.5. Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

5.2.2.6. Amélioration continue

Notion de base de la qualité, l'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à accroître l'efficacité et l'efficience de l'entreprise pour une meilleure satisfaction du client. Cela comprend entre autre :

- Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration.
- Etablissement des objectifs d'amélioration ;
- Recherche des solutions possibles pour atteindre ces objectifs ;
- Evaluation de ces solutions et sélection, mise en œuvre de la solution choisie ;
- Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
- formalisation des changements.

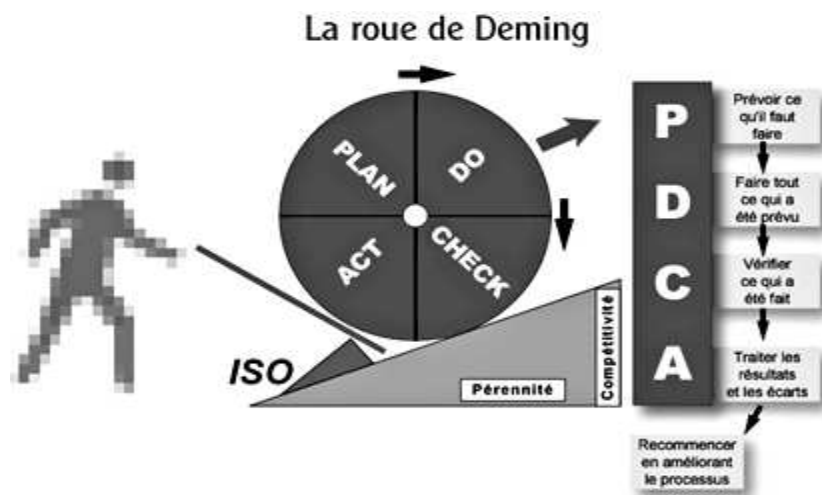
Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration.

- L'analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- L'établissement des objectifs ;
- La recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;

- L'évaluation des résultats;
- La formalisation des changements.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé 'roue de Deming' ou PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Figure 05 : la roue de Deming ¹



Plan → **Planifier** : cette étape se caractérise par la construction et l'évolution du système qualité, il s'agit donc de préparer, de planifier ce que l'on va réaliser, définir le cahier des charges (tâches à réaliser et leurs coûts), établir un planning (déterminer les dates de début et de fin de réalisation).

Do → **Dérouler** : la mise en application du système qualité qui se traduit par des preuves ou enregistrements du bon fonctionnement du système qualité.

Check → **contrôler** : pendant et après l'application du système qualité, il est nécessaire de vérifier et de contrôler que les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus dans l'étape précédente (do) correspondent bien à ce qui a été prévu (plan) ; divers moyens de contrôle sont alors déployés (tableau de bord, indicateurs de performance...etc.)

Act → **Améliorer** : agir, ajuster les écarts, rechercher des points d'amélioration. Ce qui amènera un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir et ce sera le début d'un nouveau cycle.

¹DURET (Daniel) et PILLET (Maurice) : Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigmas, éditions d'organisation, Paris,

Selon l'illustration de Deming, on représente une cale sous la roue pour éviter de revenir en arrière. Cette dernière symbolise l'entretien d'un système formel avec des procédures claires, écrites et accessibles, des audits réguliers.

5.2.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision

Pour que les décisions prises au niveau de l'entreprise soient efficaces, il faut qu'elles se fondent sur l'analyse de données et d'informations : C'est 'l'approche factuelle'.

5.2.2.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Les aspects qui découlent de ces relations mutuellement bénéfiques sont :

5.3. Le système documentaire.

Un système documentaire est constitué de l'ensemble des données ou informations, des documents et des enregistrements ayant une incidence sur la qualité des produits (conformité), la maîtrise des processus et du système qualité d'une entreprise.

Il ne convient pas que la production d'une documentation soit un exercice de complaisance mais au contraire une activité créatrice de valeur. Les documents peuvent être classés en deux catégories :

- Les documents internes ;
- Les documents externes.

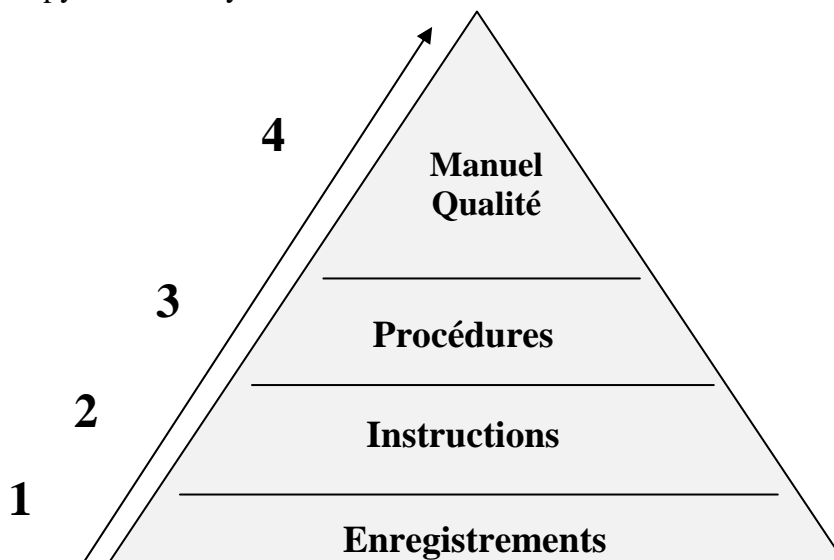
5.3.1. Les documents internes, la structure de la documentation d'un système qualité dans une entreprise peut être représentée par une pyramide à quatre niveaux :

- ✓ **1^{er} niveau** → le manuel qualité, qui fournit des informations sur le système de management de la qualité ;
- ✓ **2^{ème} niveau** → les procédures, procédures organisationnelles et procédures fonctionnelles, Selon la norme 8402 : *'' une procédure est une manière spécifiée de réaliser une activité. ''*

Pour compléter cette définition nous pouvons faire la distinction entre la notion de procédure qui est une description ou une image, et la notion de processus qui est une activité réelle de l'entreprise. La norme ISO 9001 version 2000 exige l'association des six procédures suivantes, pour un SMQ :

- Maîtrise de la documentation ;
 - Maîtrise des enregistrements qualité ;
 - Audit interne ;
 - Maîtrise du produit non conforme ;
 - Action corrective ;
 - Action préventive
- ✓ **3^{ème} niveau** → les instructions, les fiches de poste, les gammes de fabrication, les gammes de contrôle, qui fournissent des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus de manière cohérente ;
- ✓ **4^{ème} niveau** → les enregistrements, qui fournissent des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus et qui vont faciliter le contrôle par la suite.

Figure 06 : La pyramide du système documentaire¹



5.3.2. Les documents externes, réglementation, guides, cahier des charges ou commande client, catalogue fournisseur, notice d'utilisation d'équipement...

¹ DURET (Daniel) et PILLET (Maurice) : Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigma, éditions d'organisation, Paris,

5.4. Audit du système de Management de la Qualité

L'entreprise est aujourd'hui, toute tournée vers l'objectif qualité totale. Elle est conduite à rechercher en permanence les domaines de progrès possible.

Pour connaître l'efficacité d'un système assurance qualité pour le responsable qui l'anime, Ce n'est plus seulement un souci légitime mais un devoir essentiel. Pour se faire, **l'audit qualité** est donc un moyen incontournable pour juger la conformité du système au révérenciel.

5.4.1. Définition

Selon la norme ISO 8402 : *''l'audit est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfaits aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en place de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.''*¹

Figure 07 : principe de l'audit



Les critères d'audit : l'ensemble des politiques, procédures, exigences auxquelles les preuves d'audit sont comparés.

Les preuves d'audit : les enregistrements et les déclarations de fait ou autres informations vérifiées pour l'audit.

Constatation d'audit : le résultat de l'évaluation des preuves d'audit par rapport aux critères.

5.4.2. Les types d'audit

On distingue trois types d'audit :

- Les audits internes ;
- Les audits externes ;
- Les audits par tierce partie.

¹ TERFAYA Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, édition houma, Alger, 2004, P53

5.4.2.1. Les audits internes

L'audit interne est utilisé par une organisation (le fournisseur) comme un moyen d'auto évaluation de l'efficacité et de la conformité de son système qualité, avant et après la certification.

5.4.2.2. Les audits externes

L'audit externe est réalisé par une personne externe à l'entreprise par exemple un client qui veut évaluer les activités de son fournisseur pendant ou après l'exécution d'une commande ou d'une activité.

5.4.2.3. Les audits par tierce partie

L'audit par tierce partie est effectué par un organisme accrédité, pour évaluer l'aptitude d'une entreprise (fournisseur) d'obtenir ou non un certificat.

5.4.3. Méthodologie de l'audit

Quel que soit le type d'audit, la méthodologie est la même et compte les phases présentées ci-après et qu'il est indispensable de mettre en œuvre pour donner à l'audit sa légitimité dans le système et asseoir son efficacité :

- a) **Préparation de l'audit**, définition de la finalité, de champ d'application, du plan d'audit....
- b) **Réunion d'ouverture**, dans laquelle seront présentés les membres de l'équipe d'audit, un aperçu sur la démarche qui sera suivie, un planning d'audit et la date et lieu de la réunion de clôture...
- c) **Conduite de l'audit**, à partir du recueil d'informations nécessaires au moyen des entretiens avec les responsables de secteurs audités et l'examen des enregistrements relatifs à la qualité des conclusions seront formulés (écarts, non conformités mineurs ou majeurs) et en faire un rapport à l'audit.
- d) **Réunion de clôture**, en présence des mêmes personnes présentes lors de la réunion d'ouverture, le responsable d'audit présente par ordre d'importance les conclusions de l'audit.

- e) **Le rapport d'audit**, qui contienne les recommandations qui guideront le plan d'amélioration ou d'entretien du système qualité de l'audité (l'entreprise).
- f) **Suivi d'audit**, l'audité déclenche et suit toutes les actions correctives nécessaires pour traiter une non-conformité

5.5. La revue de direction (revue du système de Management de la Qualité)

5.5.1. Présentation

Les revues de direction sont des réunions présidées par la Direction générale et dans lesquelles le Directeur/responsable qualité statue sur les résultats du système de management de la qualité pour décider tous ensemble (dirigeants de l'entreprise, responsable qualité et responsables des services) des actions d'amélioration à mettre en œuvre.

5.5.2. Mettre en œuvre une revue de direction

Les étapes de réalisation d'une revue de direction sont :

- **Préparation**, après avoir fixé la date, la durée, le lieu et les participants, il s'agit de recueillir des données qui seront présentés durant la réunion (les réclamations des clients, le fonctionnement des processus, les résultats de l'audit interne, l'état d'avancement des plans d'action, l'état des actions correctives et préventives et les actions issues des revues précédentes...);
- **La revue de direction**, les données collectées seront présentés pour décider des actions d'amélioration nécessaires ;
- **Les actions d'amélioration**, à l'issue de la revue de direction la direction de l'entreprise et les personnes concernés statut sur les actions à mettre en œuvre pour améliorer le SMQ, Les actions à mettre en œuvre pour améliorer le produit, le service, les performances en matière de qualité, la révision éventuelle de la politique et des objectifs, les besoins en ressources (humaines, techniques et financières).

5.6. Les garanties du système qualité

Le système qualité garantit :

- Une meilleure structure et une documentation des processus de l'entreprise ;
- Une évaluation interne des prestations et l'élaboration de nouveaux objectifs concrets ;
- Une évaluation externe des prestations liées à une reconnaissance (certificat).

Section 2 : Généralités sur le changement organisationnel

1. Définitions

1.1 Définitions du changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer» (Beaudoin, 1990, p. 43).

Selon Bélanger (1994) une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées» (p. 357). Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

BERIOT définit le changement comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t + 1$ ». [BERIOT, 1992, p 103]. De même YATCHINOVSKY considère que « tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arriver, il y a un chemin à parcourir ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 23].

Concernant le changement et l'évolution GENELOT recommande de « passer du concept flou de changement à celui d'évolution permanente » [GENELOT, 1992, p 271].

Quant à LE MOIGNE, il distingue 4 types de changement ou équilibration correspondants à 4 phases en fonction de l'environnement et des finalités : Régulation, Adaptation, Adaptation structurelle, Evolution structurelle. Conjonction de deux processus [LE MOIGNE, 1990, p.118]. Cet auteur considère que « l'adaptation est le processus endogène par lequel une organisation modifie délibérément son comportement à chaque instant par régulation synchronique, et sa morphologie (transformation) par morphogenèse diachronique » [LE MOIGNE, 1990, p.114].

Toujours pour LE MOIGNE, l'ensemble des changements constituent un processus. Le processeur est l'objet changeur, et le processé est l'objet changé [LE MOIGNE, 1994, p.94] Pour [J. Piaget, 1968, page. 95] « Il existe un processus formateur général qui conduit des formes aux structures et qui assure l'autoréglage (l'état d'équilibre) inhérent à celles-ci: C'est le processus de l'équilibration » rapporté par [LE MOIGNE, 1994, p 194].

1.2. Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (p. 98).

Pour Collerette *et al.* (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (p. 20).

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette *et al.* (1997). C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

2. Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2^{me} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau suivant, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers (1999).

Tableau 04 : Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perceptives théoriques
Fin de la 2 ^{me} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance, cycle de vie, de contingence de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : Crise pétrolière 1973 arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Événement dramatique, Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations, Approche de configuration Théorie culturelle et cognitive Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : Concurrence accrue Précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible Une réalité quotidienne Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation L'affaire de tous les membres de l'organisation	Théories de l'apprentissage Théories évolutionnistes Théories de la complexité Les approches constructives

Source : tableau élaboré par nos soins

D'abord, il ya la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents,

notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Enfin, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

3. Typologie du changement organisationnel

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il

devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requis et cela, dès le commencement du projet.

Le tableau suivant synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'explicitier. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

Tableau05 : Synthèse des différents types de changement

Auteur(s)	Types de changement
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999), Johson (1966)	le changement radical
Dupuis et Kuzminski (1998)	le changement planifié et le changement spontané
Demers (1999)	l'apprentissage et l'évolution

Source : tableau élaboré par nos soins

4. Enjeux du changement

Les systèmes changent pour survivre et se développer et le changement a un prix. Pour LE MOIGNE, un système change « afin d'établir une correspondance entre son comportement projeté et son comportement effectif » [LE MOIGNE, 1990, p.114].

4.1.Le changement pour survivre

MANZANO considère que le changement est une condition de survie, compte tenu de la concurrence exacerbée à laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui. L'entreprise ne peut

plus se contenter de laisser venir l'innovation à son rythme (GENELOT, 1992). « L'entreprise doit favoriser l'éclosion de nouvelles idées. Cette innovation peut se traduire par l'apparition de nouveaux produits mais aussi par la recherche de mode de fonctionnement plus adaptée à son activité ». [MANZANO, 1998 p 25]. La démarche qualité fait partie de cette recherche de mode de fonctionnement.

Faisant le rapprochement des théories de DARWIN avec le tissu industriel, LANDIER en tire quelques leçons sur la survie des entreprises. LANDIER conditionne en particulier la survie de l'entreprise à sa capacité d'adaptation et de changements rapide (page 46). « Tous les êtres organisés luttent pour s'emparer des places vacantes dans l'économie de la nature ; par conséquent, si une espèce quelle qu'elle soit, ne se modifie pas, ne se perfectionne pas aussi vite que ses concurrents, elle doit être exterminée »¹.

4.2. Le changement pour se développer

L'évolution considérable du marché et de la concurrence ne cessent d'évoluer d'une façon considérable: de national le marché est devenu régional pour s'étendre au niveau international. Pour faire face à cette extension de la concurrence, les entreprises doivent anticiper et préparer les changements nécessaires pour continuer à exister et se développer. « Le changement semble d'autant plus difficile à mettre en oeuvre qu'il intervient tardivement par rapport à la prise de conscience des nouveaux enjeux ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p. 163].

Pour HAMON, « La mission de changement, vise à inscrire les options stratégiques dans la réalité opérationnelle... à faire que la stratégie ne demeure pas dans les plans et dans les têtes mais par la grâce du changement, transforme le quotidien. » [HAMON M, 1994, p. 86].

4.3. Le prix du changement

Comme le souligne BERIOT, « quel que soit le niveau ou la nature du changement, il implique une période de transition entre l'état t et l'état t + 1 pendant laquelle l'énergie dépensée par le système concerné peut être considérable ». [BERIOT, 1992 p. 103]. Pour MANZANO, « la recherche, l'investissement, l'adaptation, la réorganisation sont incontournables pour réaliser le changement. Pour financer ces activités, l'entreprise est obligée de générer une plus-value sur ses ventes et de créer la valeur. « La survie de l'entreprise est donc conditionnée par sa capacité d'anticipation et d'appréciation des évolutions des marchés, mais aussi par la capacité de financement de son adaptation aux nouvelles contraintes ». [MANZANO, 1998 p 25].

¹ Charles DARWIN, l'origine des espèces, cité par LANDIER, 1987.

5. Les facteurs déclencheurs de changement

Cette section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

5.2. Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Tableau 06 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

<p>Sources de nature économique</p> <p>mondialisation des économies accroissement de la concurrence évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir gestion du savoir</p>	<p>Sources de nature technologique</p> <p>NTIC échange de données (EDI, etc.) systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, J: >eopleSoft, etc.)</p>
<p>Sources de nature politique</p> <p>déréglementation des marchés précarité des structures de contrôle croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</p>	<p>Sources de nature sociale</p> <p>diversification de la main-d'oeuvre déclin des traditions et de la hiérarchie</p>

Source: Rondeau (1999)

5.3. Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

6. Le processus de changement

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Colletette *et al.* (1997).

6.1. Le modèle de Lewin

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes: (1) le dégel ou la dé cristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Bumes, 2004).

6.2. Le modèle de Collerette *et al.* (1997)

Collerette *et al.* (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par Collerette *et al.* (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette *et al.* 1997, p. 25).

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette *et al.* 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette *et al.* 1997).

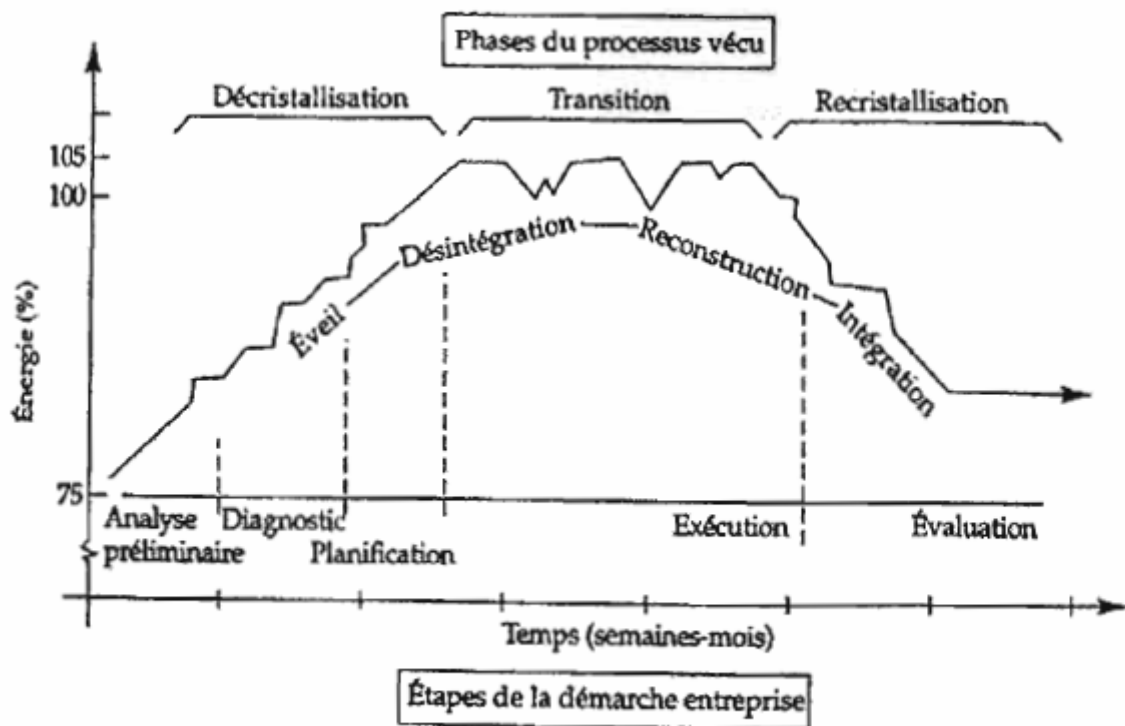
Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa

perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette *et al.* 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure 7, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette *et al.* (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 08 : Les phases et les étapes du changement



Source : Collerette et al. (1997)

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Collerette *et al.* 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à «clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions» (Collerette *et al.* 1997, p.50). Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions: (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette *et al.* (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique incorporant d'une manière plus systématique les émotions et d'essayer de le vérifier empiriquement.

Dans la partie qui suit nous traitons des dimensions des changements.

Section 3 : La démarche qualité, un projet du changement

Dans cette section, nous allons montrer que la démarche Qualité est un projet de changement. Pour ce faire, nous allons d'abord introduire le rôle de l'apprentissage dans le changement, le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Puis nous allons illustrer ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration. Nous allons ensuite présenter la relation entre la démarche Qualité et le changement.

1. Changement et apprentissage

CROZIER et FRIEDBERG considèrent le changement comme un apprentissage de nouvelles capacités collectives. Ces auteurs mettent en évidence une dimension fondamentale dans tous les processus de changement: « à savoir l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voir la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, p 339]. Pour les auteurs, « Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, p338]. Mais « l'apprentissage collectif ne signifie pas assimilation de modèle déjà existant que l'on emprunterait à l'extérieur ou que des penseurs novateurs auraient développé de façon intellectuelle ». [REITTER R., 1991, p 48]. C'est plutôt: « le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprend- c'est-à-dire invente et fixe- de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et rationnelles » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, pp 341-342].

Le changement peut être aussi une forme de rupture. « Si l'apprentissage de jeux nouveaux (qui est pour l'homme à la fois conquête institutionnelle et acquisition de capacités nouvelles) est si difficile, c'est qu'il suppose à la fois rupture des cercles vicieux anciens déjà constitués et instauration de nouveaux cercles vicieux » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, pp 344].

Reprenant les travaux de BATESON et de l'école de Palo Alto, KOURILSKY considère que tout changement passe par un apprentissage. C'est l'apprentissage de niveau 3 qui entraîne le changement de type 2. Pour l'auteur, un vrai changement est l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux. Cet

apprentissage implique le système dans sa finalité souvent par une reconstruction de la réalité. [KOURILSKY, 1995, p 177] « Tout processus de changement implique actions et réactions, négociation avec coopération ».

[REITTER R. et ALT. 1991, p 48]. « Dans un premier temps, le système résiste au changement pour se maintenir dans ses normes habituelles avant de mettre en œuvre dans un deuxième temps les changements décidés ». [BERIOT, 1992 p 103]

Pour YATCHINOVSKY « L'apprentissage vient chemin faisant. C'est à travers la progression de la réflexion et l'expérimentation, que chacun trouve des nouvelles solutions. Ces solutions sont à trouver par les protagonistes au cœur même de leur situation qu'ils apprennent à regarder autrement. » [YATCHINOVSKY, 1999, p. 26]. SENGE distingue trois niveaux des disciplines de l'apprentissage « Chacune des disciplines d'apprentissage peut être envisagé de trois manières : les pratiques : ce qu'il faut faire, les principes : les idées explicatives et les principes sous-jacents et l'esprit : l'état des personnes ayant est atteint un haut niveau de maîtrise personnelle ». [SENGE, 1991, p. 431].

2. Apprentissage et démarche qualité

SHIBA décrit « le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines». Cet auteur soutient que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité » [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

SHIBA a même intégré dans le TQM, le style d'apprentissage des génies (exemple du peintre Vincent Van Gogh). Ce style d'apprentissage s'effectue souvent suivant les phases de développement des compétences : l'orientation, l'appropriation, et l'auto-invention. [SHIBA, 1997, p. 495 et 496]. Pour SHIBA, les individus, les équipes, les entreprises et les nations, peuvent utiliser la TQM comme système d'apprentissage. En premier lieu, l'orientation nous est fournie par la crise. Puis, nous passons à l'appropriation en imitant ceux qui réussissent, c'est-à-dire en nous inspirant des meilleures pratiques. Enfin nous serons en mesure de faire évoluer notre propre système, d'inventer nous-même.» [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

Et SHIBA de conclure : « Nous avons parlé du modèle d'apprentissage en trois parties et de l'acquisition de compétences, permettant à la connaissance de devenir compréhension et à la compréhension, de devenir compétences. Nous avons examiné le TQM en tant que système

d'apprentissage, faisant passer les individus, les équipes, les entreprises et les nations, de la phase d'orientation à celle de l'invention. » [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

3. Apprentissage et Modèle d'excellence EFQM

Le référentiel d'excellence attache une grande importance à l'apprentissage. Parmi les huit principes fondamentaux de l'excellence le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration stipule : « la performance de l'organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continus ». [EFQM, 1999, p 6].

EFQM définit l'apprentissage comme un « Processus d'acquisition et de compréhension de la formation susceptible d'entraîner une amélioration ou un changement. À titre d'exemple, on peut citer : au niveau collectif : la comparaison avec d'autres organisations, les évaluations et / ou audits internes ou externes, les études de bonnes pratiques, au niveau individuel : la formation et la qualification professionnelle » [EFQM, 1999, p 30]

De même EFQM définit les connaissances comme « un maillon de la hiérarchie composée des données, de l'information et du savoir. Les données constituent les faits bruts ; l'information replace les données dans leur contexte et leurs perspectives ; les connaissances fournissent l'information et les orientations nécessaires à l'action. » [EFQM, 1999, p 30]. Par ailleurs, le modèle d'excellence EFQM considère l'information et les connaissances comme des ressources à manager. Dans le modèle d'excellence, l'apprentissage, la connaissance, la compétence au niveau de l'individu, des équipes et de l'organisation reviennent à plusieurs reprises.

Nous venons de voir que la démarche qualité est un système d'apprentissage. Par ailleurs le modèle d'excellence EFQM accorde une place importante aussi bien à l'apprentissage qu'au changement. En effet, le sous-critère 5 précise bien comment l'organisme définit des méthodes appropriées pour la mise en œuvre du changement et comment il s'assure que les changements apportés donnent les résultats escomptés. Or le changement est un processus qui passe par l'apprentissage, la démarche Qualité est donc un processus de changement.

CHAPITRE 2

**LE SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE,
UN PROJET DU CHANGEMENT
AU SEIN DE L'INAPI**

Dans ce chapitre, et après la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI), son historique et son organisation (organigramme de la macrostructure copie en annexe). Nous allons présenter par la suite le projet SMQ au sein de l'INAPI : le cadre général du programme, le contexte et les objectifs de la mission, ainsi les résultats attendus de la mission, les activités à réaliser et en fin, l'organisation de la mission.

Nous percevons ce chapitre par la présentation de la méthodologie de recherche que nous avons adopté pour ce travail de recherche.

Section 1 : Cadre institutionnel, INAPI terrain de notre étude

1. Présentation : ¹

Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel). L'Algérie est membre de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle et cela implique une dimension internationale de l'activité de l'INAPI qui s'exerce dans un cadre juridique très précis constitué par une législation nationale et des engagements internationaux. Les perspectives de travail concernent outre la modernisation de l'Institut notamment par le biais des nouvelles technologies de la communication et de l'information, le développement de l'information au profit des opérateurs. En effet, les questions de propriété industrielle demeurent assez peu maîtrisées dans le monde économique national. De même que le système national de recherche scientifique et technique doit être plus en rapport avec l'information contenue dans la bibliothèque des brevets détenue par l'INAPI. Cette bibliothèque constitue, en effet, une piste privilégiée d'accès à l'information sur l'état de la technique. En renforçant son intervention sur ces six axes stratégiques, l'INAPI poursuivra son action d'agent du développement de l'économie et des entreprises algériennes et ce en facilitant le recours à la propriété industrielle qui constitue un élément clé d'une stratégie de développement économique reposant sur l'innovation :

Axe1 Améliorer le service rendu aux utilisateurs à travers la réduction des délais de traitement des demandes

Axe2 Faciliter l'accès à l'information via un site internet inapi.org.

Axe 3 Encourager le recours à la propriété industrielle afin de favoriser la croissance par l'innovation,

Axe 4 Contribuer à l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel.

Axe 5 Etre un acteur central de la lutte contre la contrefaçon.

Axe 6 Poursuivre sa transformation interne d'une culture de procédures à une culture de services.

¹ <http://www.inapi.org>

2. Historique de l'INAPI¹

L'INAPI -Institut National Algérien de la Propriété Industrielle-, est un établissement Public à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du Ministre de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la Promotion de Investissement.

L'institut assure la mission de protection des droits de la propriété industrielle en offrant des services publics consistant en l'enregistrement des demandes de protection des brevets d'inventions et des marques, Dessins, modèles, Appellation d'origine et circuits intégrés. L'INAPI a été créée par le décret exécutif 98-68 du 21 février 1998 portant sa création et son statut après la restructuration de l'INAPI mère qui englobait la propriété industrielle et la normalisation.

Depuis l'indépendance, la propriété industrielle a été confiée successivement à :

- l'Office National de la Propriété Industrielle (ONPI) en 1963.
- l'institut Algérien de Normalisation et de la Propriété Industrielle, en 1973 (en cohabitation avec l'activité de normalisation).
- En 1986, une partie des activités de la propriété industrielle avait fait l'objet de transfert vers le Centre National du Registre du Commerce.
- En 1998, toutes les activités de la propriété industrielle ont été regroupées au sein de l'INAPI « nouveau » pour permettre un redéploiement de l'activité et placées sous la tutelle du Ministère chargé de l'Industrie.

3. Organisation

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base du schéma actuel organisent l'INAPI autour de ses métiers de base, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Le schéma de la macrostructure de l'INAPI s'articule en conséquence, autour de cinq principales directions :

¹ Document interne à l'entreprise

3.1. La direction générale (DG)

Comprend :

- **Le Service du secrétariat principal** qui comprend 3 bureaux :

Un secrétariat chargé de la bureautique, Un bureau d'ordre général et Un bureau de gestion du Web.

- **Le Service de la Coopération et des relations avec les institutions internationales** réalise les tâches suivantes :

- Assure le suivi de toute action de coopération en rapport avec les activités de l'Institut.
 - Assure la coordination avec les institutions nationales et étrangères (départements ministériels, Ambassades, Bureau de l'Union Européenne, Bureau du Programme des Nations Unies pour le développement, etc.), implantées en Algérie et les organisations internationales de propriété industrielle et activités connexes à la propriété industrielle [Organisation Mondiale de Propriété Intellectuelle (OMPI), organisation Mondiale du Commerce (OMC) ,Office Européen des brevets(OEB), Organisation Africaine de propriété industrielle (OAPI), etc..]
 - Détient et gère les accords de coopération et suit leur exécution.
 - Prend part aux cérémonies protocolaires de contact et de négociations et participe à leur organisation.
 - Assure les travaux d'interprétariat et de traduction de tout document présentés dans les langues étrangères et vis-versa.
 - Confectionne et réalise, en collaboration avec les autres services, les bulletins périodiques d'information de l'Institut.
- **Deux Assistants au Directeur Général**
 - Assistent le Directeur Général et le représentent aux réunions et travaux internes et externes.
 - Etudient et émettent un avis sur les législations nationales et sur les dispositions statutaires des conventions et traités internationaux de propriété industrielle, notamment ceux auxquels l'Algérie est partie.
 - Etudient et émettent un avis sur toute question liée aux activités de l'Institut et qui leur sont soumises par le Directeur Général.
 - Assistent le Directeur général pour le suivi de toute question particulière qui ne relève pas des structures organiques de l'INAPI.

3.2. Direction de l'administration des moyens (DAM)

Les activités de la Direction de l'Administration des moyens sont des activités classiques obéissant à la forme générale d'organisation. Elles sont regroupées autour de deux départements comprenant trois services pour le premier et deux pour le second.

- **Le Département de l'Administration Générale**

Qui a une vocation sur les questions administratives, la gestion des ressources humaines, le patrimoine de l'institut ainsi que les moyens lui permettant de fonctionner.

A ce titre, il comprend :

- Le Service des ressources Humaines
 - Le Service des moyens généraux
 - Le Service des Publications
-
- **Le Département de la Comptabilité et des Finances** qui comprend :
 - Le Service de la Comptabilité ayant pour mission de mener dans sa forme et selon les normes et standards de comptabilité, les écritures comptables de l'Institut.
 - Le Service des Finances ayant pour mission de gérer la trésorerie de l'Institut.

3.3. La direction des brevets

La direction des brevets assure les missions relatives à la promotion, à la protection des inventions dans le cadre des attributions de l'INAPI en la et à ce titre, elle met en œuvre les dispositions pratiques pour la protection des inventions en application de la législation et réglementation nationale en vigueur et en vertu des traités et arrangements internationaux auxquels l'Algérie est liée.

De manière générale, la direction des brevets est responsable de la mise en œuvre de toute action de développement en rapport avec les brevets.

Pour ce faire, la direction des brevets est organisée autour de deux départements comprenant chacun deux services :

- **Le département du dépôt et de l'enregistrement :**
 - Reçoit, traite et examine les demandes de brevet nationales;

- Reçoit et traite les notifications des demandes internationales désignant l'Algérie et déposées dans le cadre du traité de coopération en matière de brevets (PCT)
- Délivre les titres de protection demandés soit dans le cadre national ou international en vertu du PCT et assure le suivi de leur publication
- Tient à jour le registre des brevets et y inscrit tout acte devant être transcrit en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur
- Elabore les statistiques, réalise toute étude et propose toute action en vue de développer ou améliorer les services
- Assure le suivi du maintien en vigueur des brevets
- Assure des missions de formation et d'information en relation avec son activité

Pour assurer ses missions, ce département est structuré en deux services :

- Le Service du dépôt et de l'examen
- Le service du registre et de l'Enregistrement.

• **Le Département documentation et information en matière de brevets :**

- Gère le fonds documentaire de brevets de l'INAPI et assure la disponibilité de l'information qui y est contenue par sa mise à jour régulière.
- Gère les outils de recherches y compris, la classification Internationale des brevets et assure la mise à jour des bases de données.
- Assure la diffusion de l'information contenue dans la documentation brevets par tout moyen approprié;
- Assure des missions de formation et d'information en relation avec son activité;
- Elabore les statistiques, réalise toute étude et propose toute action en vue de développer ou améliorer les services;

Pour assurer ses missions, ce département est structuré en deux services :

- Le Service de gestion et de diffusion de l'information
- Le Service de recherche et d'analyse de l'information

3.4. La direction des Marques, Dessins Modèles et Appellations d'origine

La direction des Marques, Dessins Modèles et Appellations d'origine en œuvre les dispositions pratiques pour la protection des marques, dessins, modèles et appellations

d'origine, en application de la législation et réglementation nationale en vigueur et en vertu des traités et arrangements internationaux auxquels l'Algérie est liée dans ce domaine.

Pour ce faire, direction des Marques, Dessins Modèles et Appellations d'origine est organisée autour de deux départements comprenant chacun deux services :

- **Le Département de l'enregistrement :**

- Tient à jour les registres et y inscrit tout acte devant être transcrit en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur;
- Assure la tenue et la mise à jour des fichiers;
- Réalise toute étude, propose et met en œuvre toute mesure tendant à développer ou améliorer la qualité des services;

Pour assurer sa mission, Il comprend :

- Le Service du dépôt et de l'Examen
- Le Service du Registre et des Fichiers

- **Département de la réglementation et de l'information,**

- Assure le suivi et la publication des titres enregistrés et autres actes liés aux marques, dessins et modèles;
- Effectue les recherches d'antériorités parmi les marques et formule des commentaires à leur égard.
- Assure des missions de formation et d'information en relation avec son activité

Pour assurer sa mission, le département comprend :

- Le Service de la réglementation,
- Le Service de l'information,

3.5. La Direction de la Promotion des Innovations et du Transfert des Techniques

La direction de la promotion des innovations et du transfert des techniques assure les missions devant permettre de promouvoir l'innovation, l'activité. Inventive et de réguler le transfert des techniques, dans le cadre des attributions de l'INAPI en la matière.

Pour ce faire, la direction de la promotion des innovations et du transfert des techniques est organisée autour de deux départements comprenant chacun deux services.

- **Le département de la promotion des Innovations**

Dont le rôle consiste à encourager les inventeurs et les innovateurs en leur prêtant concours à la participation aux manifestations nationales et internationales en rapport avec les inventions et les innovations, il comprend :

- Le Service de la promotion des innovations
- Le Service de la documentation

- **Le Département du Transfert des techniques**

Dont la mission principale est de veiller à ce que le transfert des techniques importées s'effectue dans les conditions et selon les usages du droit de la propriété industrielle. Il comprend :

- Le Service de la formation
- Le Service des contrats de Licence

4. Le conseil d'administration

La gestion et le fonctionnement de l'institut sont assurés par un directeur général assisté d'un conseil d'administration.

Le conseil d'administration est chargé d'étudier toutes mesures se rapportant à l'organisation et au fonctionnement de l'institut. A cet effet, il délibère et statue conformément aux lois et règlements en vigueur, notamment sur les questions suivantes :

- ✓ l'organisation et le fonctionnement général et le règlement intérieur de l'institut
- ✓ le programme de travail annuel et pluriannuel ainsi que le bilan d'activité de l'institut;
- ✓ le programme annuel et pluriannuel, des investissements ainsi que les emprunts éventuels de l'institut;
- ✓ les conditions générales de passation de conventions, marchés et autres transactions engageant l'institut;
- ✓ le budget prévisionnel de l'institut;
- ✓ le règlement comptable et financier ainsi que le statut et les conditions de rémunération du personnel de l'institut;
- ✓ l'acceptation et l'affectation des dons et legs effectués au profit de l'institut;

- ✓ toutes questions que lui soumet le directeur général susceptibles d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'institut et de manière à favoriser la réalisation de ses objectifs

Le conseil d'administration comprend les membres suivant :

- ✓ le ministre chargé de la propriété industrielle ou son représentant président;
- ✓ le représentant du ministre chargé de la défense nationale;
- ✓ le représentant du ministre chargé des affaires étrangères;
- ✓ le représentant du ministre chargé de la recherche scientifique;
- ✓ le représentant du ministre chargé du commerce;
- ✓ le représentant du ministre chargé de la santé publique;
- ✓ le représentant du ministre chargé de l'agriculture;
- ✓ le représentant du ministre chargé des finances.

Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne jugée compétente pour l'étude des questions inscrites à l'ordre du jour.

Le directeur général de l'institut assiste aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative.

Les membres du conseil d'administration sont nommés par arrêté du ministre chargé de la propriété industrielle, sur proposition des autorités dont ils relèvent, pour une durée de trois (3) années renouvelables.

Section 2 : Présentation du projet SMQ au sein de l'INAPI :

1. Cadre général du programme

Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication (PME il) vise le développement et la modernisation du secteur des petites et moyennes entreprises algériennes en. Vue de contribuer à l'amélioration de leur compétitivité.

A cet effet, ses objectifs spécifiques sont de:

- 1) Consolider les acquis des programmes précédents ou en cours au bénéfice des entreprises déjà engagées dans un processus de mise à niveau et ce, dans un but de disséminer les bonnes pratiques au reste du secteur.
- 2) Mettre en place une démarche qualité/normalisation dans les PME relevant de certaines filières pilotes tout en appuyant les institutions concernées.
- 3) Appuyer le développement du marché des services d'appui aux PME, par l'aide à la création ou le renforcement de centres techniques industriels et les associations professionnelles.
- 4) Assister les institutions bénéficiaires et les programmes impliqués dans la mise à niveau des PME.

Le Programme est régi par une Convention de Financement signée entre la Commission européenne et les autorités algériennes.

Le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI) ainsi que les organismes opérant sous sa tutelle et le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), constituent les bénéficiaires institutionnels principaux du Programme.

Les activités du Programme s'articulent autour de trois composantes principales :

- 1) Appui direct aux PME
- 2) Appui Institutionnel
- 3) Appui à la Qualité

Le pilotage du Programme est assuré par un Directeur National (régisseur) et un Comptable.

Le Directeur National et le Comptable sont appuyés dans le cadre des phases de préparation, lancement et suivi des activités du Programme par une équipe d'experts permanents nationaux et internationaux.

Les missions spécifiques d'appui aux bénéficiaires du PMEII se réalisent à travers le concours d'expertises spécialisées de courte durée, mobilisées à travers les Centres d'Expertise mise en place par le Programme.

2. Contexte de la mission

2.1. Général

La présente mission s'inscrit dans le cadre des activités de la composante Qualité du PME. Cette composante du programme concentre son activité sur le MIPMEPI et ses divisions en charge des Politiques et du Développement des Industries (DGDI) et de la Qualité et de la Sécurité Industrielle (DQSI), ainsi que sur les institutions dédiées à la Qualité (IANOR Normalisation, ALGERAC — Accréditation, ONML — Métrologie Légale, INAPI — Propriété Industrielle).

Les actions prévues pour cette composante du programme portent principalement sur :

- l'appui à la politique nationale qualité
- l'aide à la mise en place de laboratoires nationaux de références métrologiques.
- la mise à niveau des institutions chargées de la Qualité dans le sens d'une reconnaissance internationale
- l'accompagnement à l'accréditation d'un réseau d'organismes d'évaluation de la conformité.

2.2. Spécifique

L'Institut National Algérien de Propriété industrielle INAPI envisage la mise en place d'un système de management de la qualité et l'obtention d'une certification ISO9001.

Séparé de l'institut mère INNAPI (Institut National de Normalisation et de Propriété Industrielle), l'INAPI nouvelle structure est autonome depuis 1998.

L'INAPI est une institution qui dispose de plusieurs partenaires et interlocuteurs au niveau national et international et doit de ce fait être capable à satisfaire ses clients et à répondre aux attentes de ses partenaires, Parmi ses partenaires nous citons :

- les entreprises industrielles et commerciales,
- les personnes physiques,
- les instituts de recherches et les chercheurs,
- les exportateurs et importateurs,
- les inventeurs,
- les organisations internationales (OMPI, OEB, OHMI, USPTO....etc.),

La présente mission a pour objectif d'accompagner l'INAPI pour la création et l'implémentation d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO9001 version 2008.

3. Objectif de la mission

L'objectif est d'appuyer l'INAPI à la mise en place d'un système de management de la qualité en vue d'être certifié conforme à la norme ISO9001-V2008

4. Résultats attendus de la mission

A l'issue de cette mission l'INAPI dispose d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO9001 version 2008 lui permettant de déposer sa demande de certification auprès d'un organisme de certification accrédité par un organisme d'accréditation signataire d'un accord de reconnaissance mutuel IAF/EA.

Les indicateurs de résultat direct de la mission sont les suivants :

- La politique qualité est conçue et est diffusée,
- Les documents relatifs au système de management de la qualité sont rédigés (manuel de management de la qualité, processus, procédures, enregistrements, revue de direction...)

- Le système de management de la qualité est appliqué,
- Le système d'audit interne est appliqué,
- Les enquêtes satisfaction clients sont lancées,

5. Activités à réaliser

Description des activités de la mission :

Séquence 1 : diagnostic initial :

- Politique qualité de la direction générale (vision, objectifs, moyens...)
- Identification de la cartographie des processus de l'INAPI
- Identification des pilotes des processus
- Mise en place des comités de management de pilotage des processus

Séquence 2 :

- élaboration de la version 0 du Manuel de management de la qualité
- formalisation du/(des) processus de management

Séquence 3 :

- conception et déploiement du système de management de la qualité :
- Elaboration de procédures et des documents du système de management,
- Application des procédures et utilisation des enregistrements,
- Mise en place d'un système d'audit interne (planification, exécution)
- Revue de direction,

Séquence 4 :

- Système d'écoute client,
- Enquête satisfaction client,
- Mesure de la satisfaction client,

Séquence 5 :

- Audit à blanc conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008
- Actions correctives

6. Organisation de la mission

Cette mission sera assurée par 2 experts : 1 Expert Sénior chef de mission et un expert junior spécialistes en management de la qualité, l'accompagnement à la mise en place

des systèmes de management de la qualité et la certification ISO9001 à mobiliser par le prestataire à travers le budget d'expertise de courte durée de son contrat de services.

Au démarrage de sa mission, les experts auront un briefing avec les experts du PMEII chargés du suivi de la mission et le représentant du bénéficiaire, afin d'explicitier le cadre de l'action.

A la fin de leur mission, les experts auront un débriefing avec les experts du PMEII chargés du suivi de la mission et le représentant de l'entreprise;

Les experts du PMEII chargés du suivi de la mission seront les interlocuteurs permanents de l'expert CT au cours de la mission.

De manière à assurer le succès de la mission, celle-ci sera exécutée en participation étroite avec le personnel concerné du bénéficiaire, aux niveaux requis. L'expert devra, dans la conduite de sa mission, s'adapter aux capacités, contraintes et rythme des bénéficiaires. A la fin de sa mission, les experts sont tenus de :

- ✓ faire signer et cacheter par l'entreprise/institut/autorité une attestation de présence, selon le modèle qui lui sera remis par le prestataire.
- ✓ préparer et signer la « feuille de présence » selon le modèle qui lui sera remis par le prestataire. Ce document indiquera avec précision le nombre d'heures de prestations effectuées (1 jour de travail=8 heures), conformément aux indications du § 7 des présents termes de référence.

Les experts remettront au prestataire les feuilles de présence originales signées et les attestations de présence signées par le bénéficiaire.

Toute modification de l'objet, des activités et/ou de la durée de la mission indiqués dans les termes de référence (TdRs) ne pourra intervenir qu'au travers d'un avenant aux TdRs, signé préalablement par le Directeur du Programme PME II et le prestataire. Le prestataire est responsable de :

- ✓ L'organisation et de la logistique des missions de l'expert (visas, réservations transport/hôtel, matériel informatique, reproduction des documents/rapports, etc.);
- ✓ Du suivi du contrat de l'expert et du respect par ce dernier des conditions des présents termes de référence

Section 3 : Méthodologie de la recherche

Nous ne saurons atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés sans adopter une méthodologie qui consiste à définir l'univers de la recherche mais aussi nous indiquons, les moyens qui nous ont permis de recueillir les informations dont nous nous sommes servis et les outils d'analyse et de vérification des hypothèses utilisée pour mener bien ce travail.

1. Instruments de collecte des données

La collecte des données et des différentes informations nécessaires à la réalisation de cette étude se fait avec les outils ci-après :

- **La méthode de la recherche documentaire**

Il est important de rappeler que, la récession des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation systématique d'une recherche car, aucun chercheur sérieux n'ose entreprendre une recherche sans, au préalable, vérifier l'état au niveau des écrits sur le sujet investigué (Chadare, 2009).

En effet, de plus des livres personnels sur le management de la qualité et le management des changements, nous avons effectué des recherches documentaires, aussi bien au niveau de l'entreprise l'INAPI qu'à l'extérieur, dans les centres de documentation de la place.

D'une part, au niveau de l'entreprise, nos recherches consistent à la consultation des différents supports :

Les rapports d'activités et de synthèses ; Les circulaires d'application ; Les manuels de gestion ; Les différentes revues sur la qualité, ainsi les rapports d'audit diagnostic. En effet, en tant que employée au sein de l'INAPI nous avons eu l'occasion de participer directement aux différents audits à blancs dont le but de la mise en œuvre d'un système management de la qualité au sein de l'entreprise.

D'autre part, dans les différents centres de documentation à savoir : La bibliothèque nationale. La bibliothèque de l'ENSM. La bibliothèque d'EHEC (ex INC).

Les recherches nous ont permis de bien cerner la réalité sur le système management de la qualité et la conduite du changement organisationnel, l'objet de notre thème d'un point de vue théorique. Ainsi, la recherche sur internet qui nous a permis d'avoir une vision internationale plus large et actualisée sur notre thème. Et de faire connaissance d'avantage sur les pratiques de la qualité comme variable de la conduite du changement réussi dans les entreprises occidentales.

✓ **La méthode d'observation exploratoire**

Pour de Ketele, "observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations".¹

Elle s'est faite au cours de la période de notre stage. C'est au cours de cette phase que nous avons mieux adapter le guide d'entretien, l'outil principal de la collecte de nos données.

✓ **La méthode de comparaison**

Pour E. DURKHEIM, cité par M. GRAWITZ (1979), la méthode comparative constitue une véritable "expérimentation indirecte" puisque dans l'expérimentation, l'opérateur tire également une relation entre les faits observés.²

La méthode comparative permet d'établir un lien de causalité entre les facteurs présents ou absents. La comparaison est faite entre l'ancienne organisation (l'organigramme fonctionnel avant la mise en œuvre du système management de la qualité au sein de l'INAPI) et la nouvelle organisation (la mise en place d'une cartographie des processus)

✓ **La méthode qualitative « L'entretien »**

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984).³

En effet cette enquête renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

Pour Labov et Fanshel, l'interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B.

Les différents types d'interviews sont :

- ✓ *L'interview libre : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien.*
- ✓ *L'interview dirigée : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé.*

¹ Hygin KAKAI, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008

² GRAWITZ, M., (1979). *Méthodes en sciences sociales*. Paris: Dalloz. p.429

³ Idem

- ✓ *L'interview semi-dirigée où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.*

L'interview peut ne pas être individuelle, elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses.¹

Pour pouvoir collecter d'avantage d'information à notre recherche, il a été nécessaire de choisir une technique d'enquête qualitative qui est l'entrevue vu que le nouveau système management de la qualité n'est pas encore mis en œuvre, ni décliné (il est en phase d'étude et de recherche), nous avons jugé qu'il est indispensable de s'adresser directement aux cadres qui ont à la fois travaillé dans l'ancienne organisation ainsi qu'ils ont participé à l'étude et la mise en œuvre de la démarche qualité au sein de l'INAPI. En effet, nous avons ciblé des éléments spécialisés en la matière et des pilotes de projets.

Les interviews accordées avec des cadres à l'INAPI en face à face et en semi-dirigée. En effet, malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui va décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

2. Difficultés rencontrées :

La réalisation de cette recherche a été entachée de plusieurs difficultés. La première est liée au choix du sujet qui est un sujet difficile et très complexe mais surtout intéressant. Car il croise de variables (la qualité et le changement organisationnel). En effet, notre thème de recherche englobe tous les aspects de la démarche qualité comme outil de conduite du changement organisationnel.

La deuxième difficulté est en ce qui concerne même le choix de l'entreprise qui est en phase transitoire entre la nouvelle organisation qui n'est pas encore totalement mise en œuvre et la remise en cause de l'ancien système qui est encore appliqué par certains aspects.

En effet certains enquêtés ont été réticents à nos enquêtes, ils ont refusé de nous fournir des informations, étant donné une employée au sein de l'INAPI, ce qui a retardé quelque peu la collecte des données sur le terrain. D'autres se sont réservés de fournir toutes les informations relatives à leur personnalité. Mais nous avons pu contourner ces difficultés à travers l'établissement d'un climat de confiance entre les interviewés et nous. En les rassurant du but scientifique et académique de l'enquête et de l'anonymat des déclarations.

¹ Idem

Ces trois parties à savoir la présentation de l'entreprise, la présentation du projet ainsi la présentation de la méthodologie de recherche, nous offrent une meilleur visibilité du contexte pour accomplir notre étude sur le terrain

CHAPITRE 3

**ENQUETE SUR LE TERRAIN :
L'APPROCHE QUALITATIVE**

Après avoir donné la vision théorique de notre Thème et après avoir présenté l'organisme d'accueil et le projet, il est question pour nous dans ce dernier chapitre de faire une investigation en ce qui concerne la pratique effective du Système Management de la qualité comme projet de conduite du changement au sein de l'INAPI. La démarche de mise en œuvre est regroupée en trois phases principales ;

Dans une première phase, nous avons fait un diagnostic général et un diagnostic qualité qui nous ont permis de ressortir l'ensemble des difficultés et obstacles face à la mise en œuvre du SMQ au sein de l'INAPI. Par la suite, nous avons abordé l'ensemble des atouts que l'entreprise lui permet de se positionner dans une démarche de management qualité. En fin, nous avons présenté l'implantation d'une démarche qualité selon le modèle SMQ de la norme ISO 9001 :2008 répond au concept de la roue DEMING. C'est pour cela que les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité est tracé en 4 aspects P, D, C, A (plan, do, check, act).

Section 1 : Le SMQ, projet de conduite du changement au sein de l'INAPI:

1. phase 1 : Diagnostic :

1.1. diagnostic général :

Définir la qualité des services publics est doublement problématique. La première difficulté a trait à la notion même de service qui nous oblige à prendre en considération les caractéristiques qui font en sorte qu'il est difficile de mesurer la qualité :

- ✓ Les services sont intangibles
- ✓ Les services sont hétérogènes
- ✓ Les services sont insécables (production et consommation simultanées)
- ✓ Les services sont variables dans le temps et l'espace

Au-delà de ce fait, la nature publique des services pose problème. En effet, même le principe de rapprochement du management de la qualité des services publics de celui en vigueur dans le secteur privé en mettant le relief sur la satisfaction du client, est limité. Il reste encore des difficultés héritées du modèle socialiste qui risquent de freiner le développement du système management qualité dans le secteur public.

Parmi les éléments qui ont freiné et qui peuvent freiner l'introduction du management de la qualité au sein de l'INAP comme une EPIC algérienne, nous pouvons citer les facteurs suivants :

- ✓ Le système des prix administrés ne permet pas à l'entreprise publique de développer son potentiel productif puisque les prix ne sont pas rémunérateurs. Ils sont mêmes souvent en deçà des coûts de production. Ce système influence négativement l'offre locale en quantité et surtout en qualité ;
- ✓ La passivité du citoyen algérien puisqu'il était longtemps habitués à un secteur où c'est rare de réclamer ou d'exiger ses besoins. Cela représente un facteur décourageant de la mise en place d'un SMQ orienter vers les exigences du client.
- ✓ l'Etat a de male à cibler les parts de marché informelles. Ces faiblesses, due au manque d'informations qui bien souvent ne collent pas à la réalité et cela représente un handicap pour l'amélioration de la qualité du secteur public ;
- ✓ Les services d'assistance menés par l'Etat, à travers des actions comme la normalisation, la certification, la formation et le consulting, sont insuffisants et ne répondent pas toujours aux désirs des entreprises en termes de qualité.

- ✓ L'absence des ressources humaines qualifiées en termes d'entrepreneurs publics dynamiques, imaginatifs et créatifs. Ce manque est la cause de comportements routiniers, bureaucratiques et résistants de la pratique des exigences du SMQ.
- ✓ Le management de la qualité constitue un projet à moyen et surtout à long termes pour l'entreprise, car on peut sentir le fruit du SMQ qu'après une bonne période. Dans notre pays, on constate un résonnement uniquement dans le court terme ce qui amène les responsables à être toujours craintifs et pas prêts à s'engager dans le processus du management de la qualité qui portent sur le long terme.

En effet, l'administration algérienne a longtemps renvoyé une image d'immobilisme, qui tranche non seulement avec le foisonnement d'expériences innovantes, au niveau international, mais aussi, avec le rythme nettement plus soutenu des réformes économiques et politiques entreprises, au niveau national. Transformer ce retard pénalisant en une force de remise en cause des cadres traditionnels de travail, constitue un vrai défi que l'INAPI se devait affronter. Puisque, la qualité est au cœur de la croissance de l'entreprise et qui conditionne sa survie.

1.2. Diagnostic qualité :

- **Climat global et relations internes**

- Attachement du personnel à l'INAPI à renforcer, notamment pour les nouveaux
- Climat à suivre avec beaucoup d'attention
- Homogénéiser la culture de l'INAPI et définir les nouvelles valeurs « culturelles » à partager par tous
- Conscience de la place (nationale et internationale), du rôle et des missions d'un institut tel que l'INAPI, à renforcer, notamment pour les nouveaux
- Orientation client à maintenir en éveil permanent par notamment : accueil, discipline, respect de la hiérarchie, tenue, circulations, environnement de travail, signalisation et orientation, ...

- **Informations, supports et informatique**

- Fiabilité et efficacité du « système » d'information, non évidente
- Concepts de documents, d'information et d'enregistrements non valorisés
- Documents et supports d'information non codifiés

- Aspect de traçabilité des informations et de leur conservation insuffisant
 - Séries chronologiques d'informations non constituées pour permettre leur traitement et leur analyse
 - Fonction d'archivage et de préservation, des documents et données, absente à l'INAPI
 - Fonction informatique à mettre en priorité à la disposition des activités de service à la clientèle
 - Antivirus à systématiser avec mises à jour régulières
- **Hygiène et environnement de travail**
 - Nécessité de récupérer les locaux non utilisés Nécessité de remise en état global des lieux et d'une redistribution des surfaces
 - Niveau d'hygiène générale insuffisant (accès, bureaux, circulations, salles de stockage de documents, ...)
 - Conscience insuffisante devant les risques potentiels d'incendie et/ou d'inondation
 - Nécessité de disposer d'aspirateurs vus la quantité importante de documents sur support papier
- **Communication - Accueil — Orientation et Signalisation**
 - Les responsables de structures sont astreints à répondre aux nombreux appels téléphoniques, même s'ils ne sont pas concernés. Orientation vers un standard ou vers les secrétariats à étudier
 - Conditions d'accueil et d'orientation de la clientèle à revoir dans sa globalité
 - Mettre en place une signalisation pour l'ensemble des structures
- **Activités opérationnelles :**
 - Définir et formaliser une vision à moyen terme de l'INAPI ; la valider, la diffuser et assurer sa promotion en interne et externe
 - Renforcer la cohésion de l'équipe managériale et partager une vision commune de l'INAPI

- Stabiliser l'organisation de l'Institut, la formaliser et la mettre en place, en définissant les champs de responsabilités et d'autorités ainsi que les habilitations, y compris pour l'entité de Boumerdès
- Décloisonner les structures et autoriser une complémentarité, une transversalité visant à satisfaire la clientèle
- Systématiser la définition d'objectifs pour toutes les activités de l'INAPI
- Mettre en place des indicateurs de mesure, pour toutes les activités de l'INAPI afin de s'assurer périodiquement de la réalisation des objectifs
- Mettre en place un tableau de bord
- Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation managériale pour l'équipe de direction
- Mettre en adéquation les ressources par rapport aux objectifs recherchés et au chiffre d'affaires réalisé
- Déterminer les besoins réels en ressources humaines, sélectionner, former et encadrer les nouvelles recrues
- Renforcer les équipes et favoriser la polyvalence
- Prendre des dispositions particulières et urgentes au niveau de la structure de la Réglementation et de l'Information, vu le nombre particulièrement élevé de dossiers en instance de traitement, (Plus de 2500 dossiers depuis Mars 2004)
- Procédure de traitement des dossiers à formaliser et délai de traitement à optimiser
- Compétences internes à élargir pour le traitement des dossiers
- Améliorer et sécuriser l'environnement de travail
- Sensibiliser notamment les nouvelles recrues, sur la notion de confidentialité
- Rendre plus fluide la circulation de l'information en interne
- Planifier l'acquisition des ressources et les mettre à disposition dans les délais convenus
- Elaborer un plan informatique prenant en compte les aspects software et hardware y

- compris la formation du personnel
- Elaborer une instruction interne pour systématiser la mise à jour périodique de l'antivirus sur toutes les configurations informatiques et assurer les sauvegardes des fichiers et des données de manière adéquate
 - Disposer de matériel de rangement pour le classement des dossiers clients (armoires, rayonnages, ...)
 - Mettre en place une réelle fonction d'archivage et de préservation des documents et la doter des compétences, des méthodes et procédures et des équipements nécessaires
 - Enregistrer, suivre et traiter les réclamations des clients
 - Organiser, encadrer et mettre les moyens nécessaires notamment humains pour que les publications soient conçues et diffusées à temps (18 numéros ne sont pas encore parus)
 - La fonction de saisie des données pour les publications est assurée par un agent de gardiennage
 - Mettre à jour le fichier de diffusion des publications pour éviter des frais importants inutiles (sur 260 exemplaires de publications diffusés, un premier lot de 60 a été retourné pour changement d'adresse et/ou d'activité)
- **Activité d'Administration, de Comptabilité et de Finances**
 - Nécessité de passer d'une fonction de gestion du personnel à une fonction de management de la ressource humaine, intégrant différents aspects :
 - ✓ Recensement des besoins et planification
 - ✓ Sélection, Recrutement et Accueil
 - ✓ Nomenclature actualisée et Fiches de poste
 - ✓ Coaching, évaluation des compétences
 - ✓ Ingénierie, plan et budget de formation évaluation de l'efficacité des actions de formation
 - ✓ Plan de carrières, plan de relève, ...
 - ✓ Discipline, absentéisme, sanction, promotion, ...

- Nécessité de sensibilisation et de formation à la préservation des données (antivirus, sauvegardes, organisation des fichiers)
- Reconsidérer la fonction « ACHATS » pour lui permettre de répondre avec diligence aux demandes des structures notamment opérationnelles :
 - ✓ Elaborer une procédure
 - ✓ Disposer d'un fichier « Fournisseurs »
 - ✓ Diminuer les délais
 - ✓ Etre à l'écoute et disposer d'un feed back des utilisateurs et usagers
- Diffuser une culture de coûts en interne
- Etre un acteur de changement

2. phase 2 : Préparation du changement :

L'INAPI, Institut Algérien de la Propriété Industrielle dispose sûrement des atouts, à même de lui permettre de se positionner dans une démarche de management qualité devant aboutir à une certification ISO 9001/2000.

Ceci est notamment confirmé par :

- Une volonté de la Direction Générale
- Une forte motivation du personnel à un changement
- L'existence d'un réel savoir faire
- Un attachement du personnel à la notoriété de l'institut et à son image de marque.

Cependant au travers du diagnostic qualité détaillé dans la première phase, la démarche d'élaboration et de mise en œuvre du SMQ initiée par l'INAPI, ne donnera l'effet escompté dans les délais impartis sans au préalable :

- la formalisation et la mise en place de l'organisation de l'institut et ce, en adéquation avec ses missions et sa volonté d'une orientation réelle vers la clientèle
- la définition des missions, responsabilités et autorités de tout un chacun
- la mise en place d'un système de communication interne et externe
- l'élaboration d'un programme annuel de formation basé sur les besoins réels des structures avec mesure de l'efficacité des actions entreprises
- la formalisation du savoir faire au travers de documents rédigés, vérifiés, approuvés et diffusés au niveau approprié
- la mise en place d'un système d'écoute de la clientèle et de l'environnement national et international
- l'intégration dans toutes les activités, des outils de planification, des objectifs, d'indicateurs de mesure avec suivi et analyse et surtout :
 - une remise en état globale des lieux
 - une répartition et un aménagement plus adéquats des bureaux
 - une sélection plus rigoureuse du personnel pour les postes en contact avec la clientèle

Par une participation active Par une implication effective Par une régularité dans l'effort

Cependant, une action de sensibilisation sur le management de la qualité a eu lieu au niveau de la Direction générale à Alger le 17 Septembre 2005, en direction de l'équipe managériale de l'Institut, afin de la sensibiliser aux enjeux de la qualité, leur expliquer la démarche ainsi que la nécessité d'une implication et d'une adhésion de tout un chacun.

En effet, l'engagement de la Direction Générale dans son ensemble, exprimé lors de la journée thématique et confirmé lors des interviews de diagnostic, constitue pour l'encadrement de l'INAPI, l'expression d'une ferme volonté de changement et un défi face aux exigences nouvelles induites par la mutation rapide de l'environnement dans lequel évolue aujourd'hui l'Institut.

3. Phase 3 : Démarche d'implantation du SMQ

L'implantation d'une démarche qualité selon le modèle SMQ de la norme ISO 9001 :2008 répond au concept de la roue DEMING. C'est pour cela que les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité est tracé en 4 aspects P, D, C, A (plan, do, check, act).

3.1. Plan : préparation de la démarche qualité

Après la prise d'une décision favorable quant à la certification, l'organisme doit passer par une phase de préparation.

Cette phase est très importante, car elle conditionne bien souvent la réussite ou l'échec du projet de certification.

La phase « plan » se décompose en deux grandes étapes :

- le séminaire de direction ;
- et le diagnostic de l'organisme par rapport au référentiel.

3.1.1. Le séminaire de direction :

Ce séminaire réunit la direction, les cadres et ingénieurs de l'entreprise. C'est à travers ce séminaire que la direction doit démontrer sa volonté de mettre en place et entretenir un système de management de la qualité, et de le soutenir à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce séminaire permet à la direction de :

- définir sa politique qualité ;
- choisir le référentiel adéquat ;
- définir les principaux processus ;
- nommer le comité de pilotage ;
- déterminer les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise.

• La politique qualité :

La politique qualité est définie par l'ISO 8402 comment étant « les orientations et objectifs généraux d'une entreprise tels qu'ils sont exprimés par la direction ».

Selon l'ISO 9001, la direction doit s'assurer que la politique qualité :

- est adaptée à la finalité de l'organisme ;
- comprendre l'engagement à satisfaire les exigences et améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité ;
- fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualités

- communiquée et comprise par tout le personnel
- appliquée par l'ensemble du personnel

La direction générale de l'INAPI exprime à travers la politique qualité son entier engagement dans la démarche qualité.

« À faire de la politique manuel qualité de l'INAPI »¹

A travers la politique qualité de l'INAPI, la direction doit assurer que les exigences des clients sont au centre des préoccupations à tous les niveaux d'entreprise et les missions de l'INAPI sont :

- l'examen, l'enregistrement et la protection des droits moraux (inventions, marques, dessins et modèles, appellations d'origines);
- Faciliter l'accès à l'information technique et mettre à la disposition du public toute documentation et information en rapport avec son domaine de compétence;
- Promouvoir, développer et renforcer la capacité inventive et innovatrice par des mesures d'incitation matérielles et morales

- **Le choix du référentiel :**

Le choix de l'établissement INAPI s'est porté sur la norme 9001 :2008.

En effet, les exigences de cette norme sont génériques et s'applique a tout organisme quelque soit son type d'activité et sa taille.

Cependant, l'entreprise désirent se faire certifier peut définir le périmètre de certification, sachant que l'une ou bien plusieurs exigences de la norme internationale peuvent être exclus vus qu'elles ne peuvent pas être appliquées.

Conformément à la norme, INAPI en étant un établissement de prestation de services exclut de son périmètre d'application des chapitres 7.3, 7.5.1, 7.5.2 et 7.6

Après avoir choisi le référentiel normatif, la direction de l'entreprise INAPI a fait appel aux services d'accompagnement.

Ces derniers ont pour mission :

- l'accompagnement de l'entreprise tout au long de sa démarche qualité en apportant des connaissances théoriques et pratiques dans le domaine du management de la qualité ;
- d'apporter un regard critique externe dans un esprit d'amélioration continue.

¹ Extrait du manuel qualité de l'INAPI

• **La définition des principaux processus :**

La définition des processus consiste à déterminer l'ensemble des activités liées à un processus c'est-à-dire tout ce qui concerne le périmètre du processus, les éléments d'entrées venant d'autres processus qui permettent d'avoir des éléments de sortie qui sont les activités du processus.

L'INAPI définit 11 principaux processus et qui se divisent en 3 catégories :

- catégorie 1 : processus de management
- catégorie 2 : processus de réalisation
- catégorie 3 : processus de soutien

Figure 09 : la cartographie des processus

La catégorie 1 comporte :

Processus de management	• Le management stratégique et planification
	• le management de la qualité

La seconde catégorie comporte :

Processus de réalisation	• dépôt, examen et enregistrement des marques, dessins et modèles et appellations d'origine
	• protection des brevets d'inventions
	• la gestion de l'information technique
	• la promotion, développement et renforcement des capacités inventive et innovatrice
	• la gestion financière

La dernière catégorie comporte :

Processus de soutien	• achat, approvisionnement et logistique
	• système informatique
	• contentieux et réglementation
	• ressources humaines

- **Nommer le comité de pilotage :**

Afin de suivre le bon déroulement des projets de qualité, un comité de pilotage et un responsable qualité sont nommés au sein de l'entreprise.

Au niveau de l'établissement INAPI, le comité de pilotage est formé par les responsables de processus précédemment cités.

Le responsable qualité, quand à lui, dépend directement de la direction générale de l'organisme. Cette dernière lui précise ses fonctions.

« La direction de l'INAPI a délégué son pouvoir dans le domaine de pilotage du système qualité aux Responsables Management Qualité. Leurs responsabilités et autorités incluent :

- assister la Direction Générale dans la définition et la rédaction de sa politique qualité, de ses objectifs et de ses engagements. s'assure que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation: Etre le garant de la politique qualité de l'institut.
- Animer la démarche de gestion de la qualité au sein de l'Institut : S'assurer que le système qualité mis en place est conforme aux normes et exigences retenues.
- Contribuer à inculquer un esprit « qualité » auprès du personnel.
- Rendre compte à la Direction de la performance du système de Management de la Qualité et de tout besoin d'amélioration.
- S'assurer que le plan de formation de l'Institut satisfait à l'ensemble des besoins de tout le personnel ayant incidence sur la qualité.

Bien que le pilotage et le suivi du système de management de la qualité soient de la responsabilité des Responsables Management Qualité, tout employé de l'Institut, quelque soit sa position dans l'organigramme, est considéré comme responsable de la réussite de ce système...»¹

Ce double avantage permet aux responsables de la qualité d'être à la fois :

- le représentant de la direction générale auprès des autres services de l'entreprise ;
- mais aussi d'être le représentant de l'entreprise auprès des tiers.

¹ Extrait de la manuelle qualité de l'INAPI, partie Représentation de la direction.

Le bon déroulement de la fonction de la qualité, dépend en grande partie de la personnalité des responsables qualité. Car dans cette fonction il est indispensable même nécessaire d'avoir à la fois des qualités managériales mais aussi relationnelles.

- **formaliser le « qui fait quoi »**

La détermination de la responsabilité de chacun au sein de l'organisme peut être exprimée le plus souvent en organigramme hiérarchique fonctionnel.

Mais dans le cas de l'INAPI, la représentation des tâches de chacun est exprimée sous forme de cartographie des processus.

La cartographie de l'INAPI est présentée en annexe à titre représentatif.

3.1.2 le diagnostic de l'organisme par rapport au référentiel ISO 9001 version 2008.

Cette étape a pour but de faire un état des lieux ou un diagnostic de l'entreprise par rapport au référentiel normatif ISO 9001, à l'issue de ce diagnostic, la direction définira un plan d'action fixant les actions à entreprendre et les échéances. Ce diagnostic a été effectué par deux auditeurs experts en qualité nommé par l'IANOR (Institut National Algérien de Normalisation), sachant que ce n'est pas l'organisme qui va certifier l'INAPI.

Effectivement, ce diagnostic consiste à identifier les écarts par rapport à la norme dans le système de management de la qualité de l'organisme.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne pouvons donner le détail du « diagnostic par rapport au référentiel ISO » car il contient une quarantaine de pages.

Ce diagnostic a pu nous montrer que l'entreprise était en conformité à certains chapitres de la norme et en non-conformité à d'autres chapitres.

Cette première étape de préparation de la démarche qualité est d'une très grande importance.

Elle nécessite une préparation soignée, car une fois la démarche lancée, elle doit réussir car l'échec dans ce cas n'est pas envisageable.

Les qualitatifs ou bien les responsables de la qualité comparent souvent la démarche qualité à un voyage dont on connaît le point de départ, la destination choisie, le trajet le plus court et le plus sûr à prendre, et voir le positionnement tout au long du trajet. Afin de réussir, l'entreprise ne doit jamais perdre ses repères et ne jamais perdre de vue :

- sa position ;
- sa destination ;
- ses moyens ;
- et ses méthodes.

3.2. Do : déploiement de la démarche qualité

Cette deuxième phase correspond au déclenchement de la démarche qualité.

Après avoir montré son engagement, quant à la démarche qualité, définit sa politique qualité et nommé le comité pilotage, la direction doit déployer la démarche qualité à tous les niveaux de l'organisme.

Cette étape consiste donc à mettre en place les dispositions préétablies dans la première phase.

Le lancement de la démarche qualité se fait à travers :

- la sensibilisation du personnel ;
- la formation du personnel ;
- et la formalisation des dispositions dans des documents simples.

3.2.1. la sensibilisation du personnel :

La première phase de déploiement de la démarche qualité est la sensibilisation du personnel.

Elle permet à la direction :

- d'annoncer à l'ensemble du personnel sa décision quant au déclenchement d'une telle démarche,
- et de demander à l'ensemble du personnel d'adhérer à ce nouveau projet.

La direction doit faire prendre conscience des enjeux de la qualité au personnel en communiquant sa conviction sinon sa certitude concernant la démarche qualité.

La direction a aussi pour mission d'introduire la culture de la qualité non comme une action de jugement ou de contrôle du personnel mais qu'elle est seulement une action d'amélioration continue.

La direction de l'INAPI s'appuie beaucoup sur des valeurs humaines telles que : le respect, l'écoute, le droit à l'information et la responsabilisation et l'implication de tout le personnel, car l'implication du personnel ne peut avoir lieu sans la motivation qui reste un des facteurs clé de la continuité et la pérennité de l'organisme.

Nous avons constaté, durant notre stage, et dans les différentes directions et services de l'organisme que :

- chaque employé de l'INAPI est respecté quelque soit sa tâche et son grade ;
- l'établissement a investi dans l'acquisition d'un data-show, tableaux blanc... ;
- chaque employé est responsable de son travail quel que soit sa tâche. de plus, l'établissement félicite la réussite et reconnaît le droit à l'erreur.

Concrètement, l'implication du personnel dans le projet de certification s'est concrétisée par le renforcement du travail de groupe créant une synergie, et la naissance de l'autocontrôle.

La sensibilisation du personnel peut engendrer des conflits au sein des entreprises ; résistance refus d'adhésion du personnel et désintéressent quant à la qualité peuvent se faire ressentir tout au long de la démarche.

Malgré que l'avenir de l'INAPI dépende de sa pérennité, la réticence de certains employés se fait clairement ressentir.

Pour ses personnes la démarche qualité n'a rien de bénéfique, au contraire ce n'est qu'une augmentation du volume de travail journalier.

Suite aux campagnes de sensibilisation organisées, les responsables de la qualité ont sus dissiper cette réticence. Ils ont sus convaincre les employés que l'augmentation des tâches à accomplir n'était que temporaire.

La rigueur apportée par la qualité permettrait à long terme l'allégement et l'amélioration du travail de chacun au sein de l'entreprise.

L'adhésion et la sensibilisation du personnel est le second palier vital après l'engagement de la direction dans la réussite du projet de la certification.

3.2.2. la formation du personnel :

La formation du personnel est l'un des points clés de la démarche de progrès et d'amélioration continue. La norme ISO 9001 :2008 insiste sur l'importance de la compétence et la formation du personnel qui effectue un travail ayant un impact direct sur la qualité des produits ou service.

La formation est un outil qui permet aux individus d'évaluer leurs compétences, de détecter leurs potentiels insuffisamment exploités et d'avoir les moyens qui permettent d'accroître leurs potentiels. La formation ne doit pas être réservée à une minorité comme on le voit aujourd'hui mais elle doit concerner tout le personnel et toutes les fonctions de l'entreprise.

L'INAPI, consciente de l'incidence des compétences des ressources humaines sur la qualité, c'est dans ce but qu'il trace des programmes de formation.

Le programme de formation qui est en vigueur, concerne aussi bien les cadres de l'entreprise que les opérateurs.

Ce programme de formation comprend :

- des formations dans le domaine de la propriété intellectuelle et la propriété industrielle. à Genève OMPI « Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle. »
- des formations dans tous les domaines liés à la qualité avec des experts qualité locaux et internationaux qui assurent des séquences de formation sur le système de management de la qualité et l'intégration de l'ISO 9001 version 2008 dans tous les processus de l'organisme.

Nous même nous sommes assistés aux formations par séquences destinées aux pilotes de processus de l'INAPI concernant :

- la présentation de la norme ISO 9001 version 2008 ;
- l'audit ;
- l'audit à blanc ;

Un grand nombre d'entreprises considèrent le cout de la formation comme un obstacle.

INAPI quant à elle, considère que les moyens déployés pour les formations sont un investissement rentable à long terme. C'est dans cette optique, que l'INAPI a consacré pour l'année en cours une grande somme pour la formation du personnel.

Cependant la difficulté à laquelle INAPI a été confrontée et cela concernant la formation du personnel c'est le faite que la majorité des opérateurs n'ont pas le niveau requis afin de bénéficier de certaine formation.

L'INAPI s'en engagent dans une démarche qualité, ou l'utilisation des outils qualité est incontournable.

L'organisme se trouve dans une situation de dilemme : doit-il recruter de nouveaux opérateurs ayant un diplôme d'université supérieur mais en parallèle démunis d'expérience du terrain, ou doit-il se contenter des opérateurs actuels ?

Actuellement, le dirigeant de l'INAPI considère qu'il est plus rentable de garder les opérateurs actuels. Pour notre part, par contre nous estimons que cette décision est en quelque sorte contradictoire avec la démarche de l'organisme. Il nous semble que, même si le recrutement d'opérateurs ayant un niveau d'instruction plus élevé nécessite un investissement plus important, ce dernier reste indispensable dans le cadre de l'amélioration continue.

3.2.3. la structure documentaire :

La norme donne une très grande importance à la formulation des dispositions prises.

L'organisme doit en permanence, veiller à mémoriser son vécu afin :

- de développer le professionnalisme ;
- de capitaliser le savoir faire ;
- d'apporter la preuve de la bonne application des dispositions préétablies ;
- d'assurer la traçabilité.

La culture de traçabilité par écrit ou bien par intranet n'était pas les méthodes envisager par tout le personnel de l'INAPI, seul quelques procédures et bilans comptables étaient documentés.

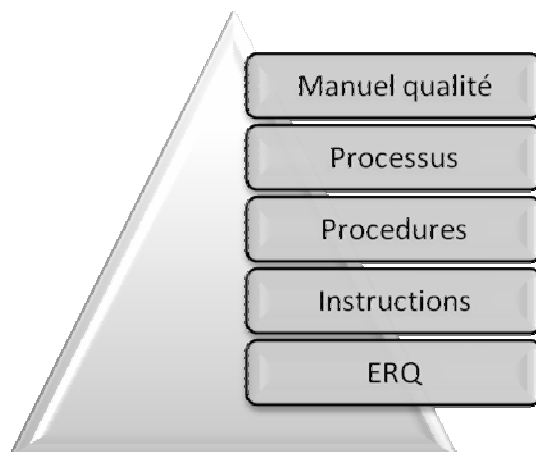
Aujourd'hui avec l'adoption de la démarche qualité, le moindre résultat, contrôle, changement est transcrit.

L'étendue de la documentation du système de management de la qualité exigé par la norme dépend :

- de la taille de l'organisme et du type d'activité;
- de la complexité des processus et de leurs interactions ;
- de la compétence du personnel.

L'ensemble de cette documentation constitue la structure documentaire. Cette dernière est souvent schématisée sous forme de pyramide

Figure 10 : pyramide documentaire de l'INAPI



- **le manuel de qualité :**

Le manuel de qualité selon la norme ISO 8402 est le document décrivent la politique qualité et les dispositions générales prises par l'organisation en matière d'assurance de la qualité.

A travers ce document, l'entreprise assure à ses clients que toutes les dispositions ont été prises afin de répondre aux exigences de la norme et de la maîtrise de l'ensemble des processus.

« ...l'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions
- les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celle-ci ;
- une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité ... »¹

Les responsables de qualité de l'INAPI ont eux même chargés d'élaborer et de rédiger le manuel de qualité.

Le contenu de ce manuel couvre :

- la politique et objectives qualité à l'INAPI ;
- les domaines d'application ;
- présentation et localisation de l'INAPI.
- la cartographie des processus
- le management des ressources
- mesure, analyse et amélioration.

Le manuel de qualité reste un document très fiable pour représenter l'organisation en matière de politique qualité.

En effet, c'est le reflet de l'organisation au près des clients voulant mieux la connaître.

Sa rédaction est donc une étape fondamentale de la démarche qualité, car c'est le document sur lequel se base tout les autres documents.

- **les procédures documentées :**

Les procédures documentées sont un ensemble de règles écrites résultant de la mise en mémoire de façons de faire, de pratiques qui sont utilisées pour répéter de manière routinière et sans erreur des opérations ou des processus.

¹ ISO, Norme Internationale ISO 9001, quatrième édition, Suisse 2008, Page 3.

La rédaction des procédures permet d'alléger le travail quotidien comme le souligne Edwards Deming.

« ... Utilisez les procédures et les documents comme outil libérateur qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine, et permettant aux facultés créatrices d'être disponibles pour des problèmes irrésolus... »¹.

De plus, les procédures introduisent de la rigueur dans les processus qui concourent à l'obtention de la qualité spécifiée.

La norme ISO 9001 version 2008 définit des procédures obligatoires :

- procédure de maîtrise des documents ;
- procédure de maîtrise des enregistrements ;
- procédure de maîtrise des produits non conforme ;
- procédure de maîtrise du produit non conforme ;
- procédure relative aux actions correctives ;
- procédure relative aux actions préventives.

La rédaction des procédures reste une tâche très importante. En effet elle doit contenir que le minimum indispensable et doit s'arrêter là où commence le savoir faire de l'opérateur. De plus elle nécessite la collaboration de tout les responsables des processus concernés par la procédure en question.

Au sein de l'INAPI, la rédaction des procédures est passée par plusieurs étapes et par de multiples corrections. Car son personnel n'étant pas familiarisé avec ce type de tâche, qui est considéré comme complexe pour certains opérateurs, plusieurs formations ont dû être programmées afin d'éliminer d'éventuelles difficultés.

- **les modes opératoires :**

Les modes opératoires appelés également instructions de travail, sont des documents qui décrivent leurs actes qu'il convient de réaliser à un poste de travail d'intérieur des procédures.

Un mode opératoire est un « zoom » dans la procédure, il permet de préciser comment et sous quelles conditions il faut réaliser les tâches demandées.

¹ Guy Laudoyer, la certification ISO 9000, les éditions d'organisations, Paris 2000, page 176.

Alors que les procédures documentées apparaissent bien souvent en annexe dans le manuel de qualité, les modes opératoires quant à eux ne doivent en aucun cas être diffusés à l'extérieur de l'entreprise.

En effet, contenant le savoir-faire de l'entreprise, ils sont à caractère confidentiel.

À titre d'exemple, le mode opératoire de la direction des brevets d'invention serait le document contenant toutes les informations relatives au déroulement de l'activité du processus des d'obtention d'un brevet et comment le protégé. Une recherche d'antériorité de fond et de forme, le formulaire de dépôt, le traitement du dossier, etc....

Ce document contiendrait probablement : la recherche d'antériorité, l'examen de forme et de fond, formulaire de dépôt, traitement du dossier, protection du brevet d'invention,... et tout ce

Qui concerne les démarches relatives à cette direction, en travaillant sur des bases conformes liée à la norme ISO 9001 version 2008.

Devant l'importance de la documentation exigée par la norme, une gestion documentaire est nécessaire. Cette dernière est assurée par le processus de management qualité afin de :

- s'assurer de la disponibilité des documents à chaque service ;
- d'assurer que chaque destinataire possède la dernière version du document utilisé ;
- s'assurer que les anciennes versions sont détruites afin de ne pas avoir deux versions.

Devant l'ampleur de la documentation exigée par la norme, un grand nombre d'entreprises introduit la gestion électronique. INAPI utilise actuellement la gestion électronique des données « GED » et le « IPAS » ;

Cette deuxième phase, a permis la concrétisation des dispositions préétablies dans la phase de préparation de la démarche qualité.

La sensibilisation et la formation du personnel ainsi que la rédaction de la documentation imposée par la norme ont été effectuées parallèlement au programme de production habituel.

Afin de répondre aux exigences de la norme, l'établissement INAPI veille à ce que la prestation de service se fait conformément aux exigences des clients d'une part, et aux dispositions préétablies et documentées du système de management de la qualité d'autre part.

3.3. Check : Vérification, mesure et analyse

Cette troisième phase correspond au contrôle du bon déroulement de la démarche qualité.

En effet, après le déploiement de la démarche qualité, l'entreprise doit s'assurer de la conformité des résultats aux spécifications préétablies.

Cette étape consiste à faire une pré-évaluation du système de management mis en place par le rapport à la norme ISO et d'introduire les actions correctives dans un esprit d'amélioration continue pour être enfin prêt pour la certification.

Conformément à la norme, l'organisme doit mettre en œuvre des méthodes de surveillance et de mesure afin :

- de vérifier la conformité des caractéristiques des services aux spécifications ;
- d'analyser et de mesurer la satisfaction des clients ;
- et d'assurer la conformité du système de management de la qualité à la norme et à la politique qualité.

C'est dans ce cadre que l'INAPI a mis en place :

- la fiche de progrès;
- l'évaluation de la satisfaction client ;
- l'audit interne ;
- l'audit à blanc.

- **La fiche de progrès :**

C'est un outil qui permet à chacun de faire jaillir toutes les anomalies ponctuelles ou récurrentes au sein de l'entreprise.

De part sa simplicité, cet outil est utilisé à tous les niveaux de l'INAPI permettant ainsi, l'introduction d'améliorations quotidiennes.

- **L'évaluation de la satisfaction client :**

Elle se compose de l'ensemble des outils permettant d'évaluer et d'améliorer la satisfaction des clients.

L'établissement INAPI a opté pour les sondages d'opinion et l'analyse des réclamations clients.

Les sondages d'opinions sont effectués généralement auprès des clients finaux de l'organisme.

Les réclamations clients quant à elles, sont recueillies par le biais téléphone, ou bien en directe en se rendant sur le siège INAPI.

- **L'audit interne**

C'est un examen qui permet à l'entreprise ou un organisme d'effectuer une auto-évaluation de son système de management de la qualité.

A cet effet, la direction doit élire un groupe de son personnel qui sera responsable de cet examen.

La norme exige cependant que ces responsables n'examinent en aucun cas leur propre travail. De plus, les responsables doivent faire preuve d'honnêteté et d'objectivité. En effet, ils ne doivent en aucun cas juger leurs collègues mais constater la conformité à la norme.

L'audit interne permet :

- de détecter les non-conformités ;
- de détecter les chaînons manquants dans la démarche qualité ;
- d'informer et de motiver les participations aux actions correctives nécessaires.

Cet examen imposé par la norme et dont la fréquence est au minimum annuelle permet à l'entreprise de se préparer au mieux à l'audit a blanc mais aussi l'audit final qui est l'audit de la certification.

L'INAPI a rencontré quelques difficultés concernant l'audit interne. La susceptibilité de certains employés quant aux remarques faites par leurs collègues responsables de l'audit a quelque peu freiné le bon déroulement de l'audit.

- **L'audit à blanc**

C'est un examen qui permet de valider la démarche qualité et de déterminer si l'organisme est préparé à l'examen de certification.

Bien que cet examen est facultatif, il reste un teste fortement conseillé par la norme ISO.

Pour l'organisme, l'audit à blanc représente la dernière opportunité pour apporter les corrections nécessaires avant l'audit final qui est la certification.

Au niveau de l'INAPI, l'audit à blanc a été effectué au début du mois de février 2013 par deux expert accompagnateurs de la mise en place du système de management de la qualité, les deux experts dont l'un est un expert sénior en qualité d'origine canadienne qui fait partie d'un

des plus grand organisme certificateur allemand « TUV », le second est un expert junior qualité qui vient de la willaya de Constantine.

A l'issu de cet audit certaines non-conformités ont été relevées :

Tableau 07 : tableau des non conformités

Non-conformité	Raisons soulevées
<ul style="list-style-type: none"> • La documentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque d'implication des pilotes de processus dans la rédaction de la documentation concernant l'activité de leurs propre processus : procédures, instructions... - Le non actualisation de certains documents utilisés, utilisation des versions obsolètes.
<ul style="list-style-type: none"> • La communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de sensibilisation et de communication entre l'administration et les pilotes de processus.

Source : tableau élaboré par nos soins

Cet ensemble d'outils permet à l'entreprise de détecter les non-conformités et de mener les actions correctives et préventives conformément aux procédures documentées.

En effet, la norme exige la définition de deux procédures documentées :

- la première pour les actions correctives, afin d'éliminer les causes de non-conformité ;
- la seconde pour les actions préventives, afin d'éviter qu'elles se reproduisent.

3.4. Act, les actions correctives et préventives

Toutes les non-conformités et les défaillances du système ont été soulevées aux responsables hiérarchiques mais il faut noter qu'aucune mesure corrective n'a été prise en charge. A savoir : Mise en œuvre / exécution / formation/ Maîtrise/ standardisation

Section 2 : l'enquête sur le terrain fondée sur l'approche qualitative

Cette section a pour but de présenter la démarche méthodologique de l'analyse qualitative adoptée afin de mener la dernière phase de notre recherche qui s'est déroulée en trois (03) temps :

1. Préparation de l'enquête :

- **Le choix de l'entreprise:**

Avec l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC) , ainsi que l'ouverture au marché européen a permis d'accroître la concurrence sur le marché local.

Afin de faire face à la concurrence actuelle et potentielle, les entreprises et les établissements algériens doivent anticiper les changements du marché et améliorer en continuité la qualité de leurs produits.

C'est dans ce contexte, que l'INAPI, établissement qui propose des services consistant a la protection des marques et modèles ainsi que la protection des brevets d'invention, malgré la détention du monopole sur le territoire national s'est engagé dans la mise en place d'une

démarche qualité visent à terme la certification de son système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2008.

L'orientation vers le choix de l'étude de cas de l'INAPI parmi d'autres, est motivé par, de plus comme étant un salarié au sein de l'entreprise ayant l'accès facile à l'information, cette dernière représente un meilleur terrain d'investigation empirique, car la Direction de l'INAPI s'engage, individuellement et collectivement, à la mise en œuvre de cette politique qualité à tous les niveaux de l'entreprise, en mettant à disposition toutes les ressources nécessaires à cette fin.

- **Le choix de l'approche qualitative :**

Afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique, nous avons choisi d'adopter l'approche qualitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à étudier la démarche qualité comme outil de la conduite du changement organisationnel. En effet, à l'issue de l'étude des travaux précédents qui ont adopté tous la méthode de recherche quantitative, nous avons opté pour la méthode qualitative après concertation avec notre directeur de mémoire de mémoire.

Parmi les autres éléments fondamentaux qui nous ont menés à privilégier l'étude qualitative par rapport à l'étude quantitative sont les suivants :

- ✓ L'étude quantitative produit des réponses alors que l'étude qualitative produit des discours, elle permet donc d'approfondir notre pensée sur le thème.
- ✓ Tandis que l'étude quantitative enregistre des réponses provenant d'un grand nombre de répondants, l'étude qualitative permet de faire ressortir la vision subjective d'un petit nombre de personne.

- **Choix de l'entretien :**

Nous avons privilégiés un outil de l'étude qualitative qui est l'entretien d'attitudes et d'opinions de la part de l'interlocuteur.

« L'entretien est une technique qui est centrée sur le contenu du discours. Les thèmes de discours sont prédéterminés par la personne qui mène l'interview. Celle-ci conduit l'entretien à partir d'un guide qu'elle a préalablement établi. L'organisation du discours qui suit est

laissée à la liberté de l'interviewé : ce dernier parle de ce qu'il veut et quand il le veut à condition toute fois que son discours s'en tienne aux thèmes choisis par l'interviewer. »¹

Il s'agit d'un « *entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé conduit et enregistré par l'interviewer ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche.* »²

D'après THIETAR ET COLL « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée.* »³

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps mais qui est néanmoins plus difficile à mener. Et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique.

Il s'agit à la fois des entretiens en face à face qui permettent de recueillir des informations en s'adressant directement à des spécialistes en la matière « les pilotes de projet ». Et semi-dirigée d'où la conception de notre guide d'entretien est puisée d'une littérature variée ainsi que des études antérieures à cet effet. La coordination entre ces deux principes signifie que malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui va décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

Cette technique a pour but, tout en étant centrée sur le sujet interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur. Elle assure aussi la comparabilité des résultats. Cependant, le risque de subjectivité et le temps important nécessaire pour le traitement des informations constituent les inconvénients de cet outil.

- **La population cible:**

En se référant à la citation de Jouvenel et Masingue (1995), dans le cadre des avantages de l'entretien, selon laquelle: « *un échantillon restreint d'entretiens permet d'obtenir des*

¹ Jouvenel, Geneviève, Masingue, Bernard, « Les Évaluations d'une action de formation dans les services publics », *BBF*, 1995, n°5, P103-104

² Blanchet, A. et al, 1985. Voir section sur l'histoire, P.7-80. *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et les sens*. Dunod, Paris.

³THIETAR, (R.A) et COLL, 2003, P.235, : Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris,

informations d'une plus grande richesse », nous nous sommes entretenus avec dix (10) responsables en la matière et qui ont assisté à toutes les phases de mise en œuvre du SMQ au sein de l'INAPI, dont la plupart sont des pilotes de processus

Dans la population cible on a essayé de choisir une variété en terme de formation de base, d'expérience au sein de l'établissement et du poste occupé selon l'organisation administrative (catégorie socio professionnelles).

Le tableau suivant résume les données en dessus :

Tableau N°08 : Caractéristiques socio professionnelles des interviewers

La date de l'entretien	sexe	Age	poste occupé	Expérience à INAPI	Formation de base	Formation Complémentaires
15/08/2013	Masculin	29 ans	chef département administration générale et pilote processus R3	02 ans	Ingénieur en management de la qualité	valorisation des compétences
15/08/2013	M	46 ans	directeur brevet et pilote processus R2	14 ans	ingénieur agro économie, master 2 en propriété industrielle	brevetabilité biotechnologique en Amérique, management en France
15/08/2013	M	30 ans	examineur brevet	04 ans	ingénieur en micro biologie	L'atelier national sur la rédaction des brevets
20/08/2013	Féminin	36 ans	agent technique de gestion et pilote processus S1	15 ans	TS gestion des stocks	Le système management de la qualité
20/08/2013	M	42 ans	Directeur général	4 ans	Licence en	MGT qualité

					science politique	2004 l'EANOR
21/08/2013	F	31ans	Cader technique principal (RMQ)	2 ans	Magister en interprétariat	SMQ
21/08/2013	M	46 ans	Directeur des Marques	2 ans	Magister en droit et doctorat en PI	SMQ
22/08/2013	H	32 ans	Responsable des contentieux	4 ans	juriste	SMQ
22/08/2013	F	55 ans	Chef de service marques internationales	15 ans	TS informatique	SMQ
22/08/2013	F	48 ans	Chef de service recherches d'antériorité	15 ans	TS informatique	SMQ

Source : tableau synthétique élaboré par nos soins à partir des entretiens élaborés durant notre stage.

2. Conduite des entretiens :

A fin de laisser le répondant s'exprimer spontanément tout en l'orientant en parallèle pour ne pas s'écarter de l'objectif des questions, nous avons opté pour un guide d'entretien semi directif.

Notre guide d'entretien (copie en annexe) comporte un ensemble de questions regroupées en quatre 4 rubriques à savoir :

- ✓ Renseignements sur l'ancien système de gestion des carrières
- ✓ Renseignements sur la période transitoire
- ✓ Renseignements sur le nouveau Système de rémunération
- ✓ Renseignements sur l'efficacité du système d'un point de vue individuel

Notre étude empirique s'est effectuée grâce aux orientations de l'encadreur au sein de l'école concernant la méthodologie de l'élaboration d'un guide d'entretien. Et les orientations de tuteur qui est responsable de gestion du personnel ainsi, en l'étroite collaboration avec le responsable formation concernant la validation du contenu du guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés selon la disponibilité des cadres RH de la DP de la SONATRACH, leurs profils professionnels ont été détaillés dans le point précédent. Les entretiens se sont déroulés en moyenne d'une heure et demie de temps en commençant par la présentation de

notre étude, ses objectifs et les thèmes traités dans le guide d'entretien. Ainsi la présentation de notre école vue qu'elle est nouvelle. Les interrogations étaient ouvertes et n'étaient pas trop complexe afin de donner au répondant l'occasion de s'exprimer librement et de produire un discours complet semi-dirigé. En effet, malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui à décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

3. Procédures de l'analyse des données

L'analyse des données qualitatives – dont la plus connue est l'Analyse de Contenu - est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives.

L'Analyse de Contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit-les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ».¹

Dans le même sens, J-M Leger et M-F Florand disent ceci : « comme son nom l'indique, l'analyse de contenu étudie les contenus signifiés dans des textes d'origine écrite ou orale; elle relève alors de la sémantique »².

La procédure de l'analyse des données qualitatives comprend généralement :

- **la Retranscription des données :**

C'est la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos.

- **Codage des informations**

C'est utilisation d'instrument d'analyse et de décoder ce qui a été dit.

Au cours de notre formation au sein de l'ENSM, nos enseignants nous incitent à se familiariser avec l'outil informatique. Dans ce sens, et sous conseil de mon encadreur, nous avons jugé utile l'usage des nuages de mots. C'est un moyen de cartographie simple, très efficace pour mettre en avant le contexte d'un contenu. Par principe, plus un mot est cité, plus il apparait en grand dans le nuage. Des applications en ligne permettent de le faire, elles

¹ GHIGLIONE R., MATALON B., 1978, p. 155, *Les Enquêtes Sociologiques*, A. COLIN, Paris.

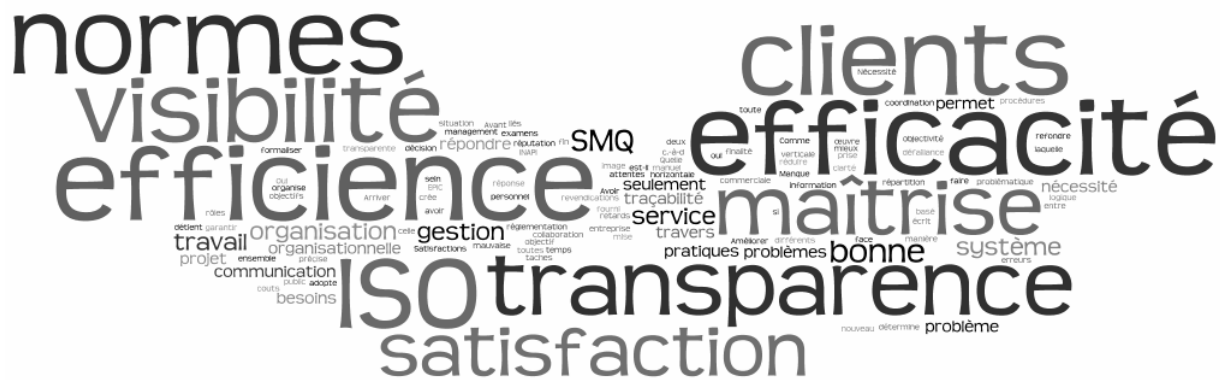
² BLANCHET et COLL, 1985, P.237, *L'entretien dans les Sciences Sociales*, Bordas, Paris.

L'organisation est qualifiée comme une organisation classique, hiérarchie verticale, descendante.

En outre, d'après les interviewés parmi les obstacles qui freinent la mise en œuvre de ce système est la subjectivité dans l'appréciation car il n'existe pas de traçabilité pour évaluer l'atteinte des objectifs ni pour mettre en place les actions correctives nécessaires. Selon un agent technique de gestion qui est un pilote processus de soutien et qui à plus de 15 ans d'expérience au sein de l'INAPI : « L'ancien système n'offre pas une bonne visibilité, ni une bonne communication (qui se limite sur l'affichage seulement), et ne permet pas une bonne répartition des tâches, ni une déclinaison des objectifs, ni une bonne circulation de l'information... »

1. Le Système Management de la Qualité : vers la qualité totale

Figure 12 : Nuage de mots sur la finalité du SMQ :



Source : www.wordle.net sur la base des données des entretiens

La tendance dominante affirme que la finalité du système de plus de celle décrite par la norme ISO qui la satisfaction clients et répondre à l'ensemble des attentes et revendications. Le SMQ vise une gestion transparente, une traçabilité et clarté dans la prise de décision. En fin, l'INAPI vise par la mise en œuvre de ce système à rajeunir et actualisé l'organisation pour être aux même standards internationaux.

Le SMQ offre une organisation du travail claire à travers l'application des procédures écrites. Selon un examinateur brevet : « le SMQ est une nécessité pour la bonne maîtrise de travail et pour répondre aux besoins clients »

Selon le directeur général de l'INAPI et qui à 2 ans seulement d'expérience dans le post et qui a l'ambition de réorganiser et d'actualiser l'entreprise, affirme que : « Le nouveau projet de mise en œuvre d'un SMQ au sein de l'INAPI est une réponse à une problématique celle de mieux gérer, visualiser et évaluer la performance... »

En effet, le SMQ permet de répondre aux différents problèmes :

- ✓ Problème de communication ; le SMQ permet d'avoir une bonne communication (verticale et horizontale) et une coordination et collaboration entre l'ensemble du personnel.
- ✓ Problème de visibilité et de transparence ; le SMQ permet de travailler d'une manière organisationnelle avec objectivité et logique dans l'appréciation et l'évaluation.
- ✓ Problème des retards et erreurs des examens (se sont des problèmes liés à la défaillance de l'organisation) ; Le SMQ permet d'arriver à l'efficacité et l'efficience du service fourni aux clients, il permet de réduire les couts et le temps.

Figure 13 : Nuage de mots sur la mise en œuvre du SMQ :



Source : www.wordle.net sur la base des données des entretiens

Selon l'ensemble des pilotes projets ; le SMQ est en phase de finalisation et de mise en œuvre. Après deux audits internes, l'INAPI est prête pour un audit externe, pour cela une publication de l'offre de service est mise sur le site afin d'inviter un organisme certificateur.

Il n'existe pas des structures organisationnelles pour évaluer l'évolution de ce projet mais il existe un responsable management de la qualité qui veille à la mise en œuvre du SMQ avec la coordination des pilotes processus qui détiennent du pouvoir hiérarchique pour faire exécuter les instructions ; en effet, tous les pilotes processus de réalisation se sont des directeurs ou des chefs de services ou des simples agents qui détiennent une certaine expérience poste concernant les pilotes processus de soutien.

La direction a bien préparé le terrain pour l'avènement du SMQ à savoir :

- ✓ Des actions de Communication et sensibilisation (30 jours de formation) appuyées par les consultants étrangers.
- ✓ L'intranet ; depuis 2010 le lancement d'un projet de la gestion électronique des données dans le cadre du PME2
- ✓ La disposition des moyens.
- ✓ Participation à des audits internes pour l'ensemble du personnel et des réunions animées par le pilote processus de chaque direction.

Malgré l'appui de la direction en matière de préparation du changement, une tendance dominante montre bien que l'obstacle majeur qui freine la mise en œuvre du SMQ est lié à la résistance du personnel au changement, qui est d'ordre culturel, ou à cause de manque de formation, ou bien le non maîtrise de l'outil informatique. Selon le pilote de deuxième processus de réalisation qui est le directeur des brevets ; « ce problème de résistance ne se pose pas dans la direction des brevets et cela grâce à nombre limité des effectifs (10 personnes) et leurs niveau élevé d'instruction (des ingénieurs) et grâce aussi à la participation à des audits internes pour l'ensemble du personnel, des réunions au sein de la direction animées par le directeur des brevets et la formation intensive sur les avantages du SMQ et le besoin du changement... »

Un autre obstacle souligné par le pilote du premier processus de réalisation c'est le chef département administration générale, est l'absence des fiches de postes et le problème de la non nomenclature des postes et des emplois, de ce fait le problème de détermination « qui fait quoi ? »

D'autres freins :

- ✓ Absence d'effectifs ; faire suivre chaque activité par son responsable chose qui n'est pas évidente avec le manque d'effectifs)
- ✓ Manque de formation concernant le SMQ des formations de courtes durées seulement
- ✓ Manque de communication à l'échelle opérationnelle et exécution
- ✓ Les mauvaises pratiques héritées du l'ancien système

niveau que les standards internationaux car l'INAPI dépend d'une organisation internationale (OMPI).

Selon l'ensemble des pilotes processus le changement doit viser les dispositifs organisationnels, la culture de l'organisation, les rôles et les pouvoirs et enfin il est nécessaire d'avoir une vision du changement; des objectifs clairement définis, donner la place au dialogue social.

L'organisation avait adopté plusieurs styles de conduite du changement et afin de mener à bien le projet de mise en œuvre du système management de la qualité dans toutes ses phases, à savoir ;

Dans un premier temps le modèle adopté est basé sur l'intervention d'une équipe, composée de tous les pilotes processus plus le RMQ, le DG et deux consultants étrangers, qui prennent en charge le développement du projet de changement. Après que le projet de changement conçu et finalisé par l'équipe de direction est présenté aux agents dans le but de les faire adhérer en adoptant un modèle basé sur l'information/ communication.

Selon le directeur des brevets : « la direction des brevets avait adoptée un modèle endogène basé sur la participation où les dix agents ont porté le projet de changement dans toutes ses étapes ». Chose qui est affirmée par un examinateur brevet et illustre que : « tous les agents ont participé à la rédaction de leurs procédures ».

Dans ce sens, nous remarquons que tous les modèles adoptés se sont basé sur la souplesse, l'information, la communication et la sensibilisation. Se qui signifie que l'organisation veut faire accepté le changement et non pas le faire imposé. Une pensée antagonique est celle du chef département administration générale qui pense que : « le modèle basé sur l'autorité facilite mieux la conduite du changement dans le cas d'une entreprise publique comme l'INAPI. En effet selon lui, c'est vrai que le pilote projet veille sur l'établissement des processus mais le responsable hiérarchique veille à l'application et la mise en œuvre des instructions. Pour lui, l'organisation par processus offre plus de souplesse dans le travail mais l'approche verticale offre plus d'assurance et de rigueur dans l'application. Donc il est utile de coordonner entre l'approche processus et l'approche verticale pour une conduite du changement réussite ».

En fin et selon le DG de l'entreprise : « il faut noter que l'organisation connaît certaine résistance (ou aversion) au changement. ». Consistant à tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo par aversion à l'incertitude. En effet, il est essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes du frein au changement. Selon le DG : « outre les causes individuelles, devant faire l'objet d'une attention particulière au cas par cas, la résistance au changement est souvent liée à des causes plus globales, structurelles et conjoncturelles ou bien collectives. » pour y faire face à ce genre de comportements, il faut se baser sur la communication, la sensibilisation et la formation intensive.

3. Analyse le 1^{er} out put du projet ; la cartographie des processus

Figure 15 : Nuage de mots sur l'efficacité de la cartographie des processus



Source : www.wordle.net sur la base des données des entretiens

Dans la dernière rubrique de l'entretien, les interlocuteurs ont répondu sur un ensemble des questions que nous jugeons utiles pour analyser l'efficacité du premier output (sortie) du projet qui est la cartographie des processus. Chaque pilote projet a affirmé la connaissance ;

- ✓ De son nouveau rôle et celui de ses collaborateurs

- ✓ De celui intervient en amont, en aval de son activité
- ✓ Des flux échangés ou la terminologie utilisée au sein de l'INAPI « interface »
- ✓ L'activité qu'il est responsable
- ✓ Des procédures qu'il doit appliquer
- ✓ Du mode opératoire de son outil ou la terminologie utilisé au sein de l'INAPI « instruction »

A titre illustratif, l'agent technique de gestion a répondu sur l'ensemble des questions de cette rubrique avec toute affirmation et positivité : « Concernant mon activité il y'a 4 processus (achat et approvisionnement, gestion des soch, prise d'inventaire, gestion du parque roulant) et 3 instructions (suivie de payment, appelles téléphoniques, gestion du courrier) ».

Section 4 : Cadre synthétique, synthèse et réflexions

A travers l'approche qualitative on a pu analyser et traiter les données que nous jugeons utiles pour notre sujet. La synthèse des renseignements tirés précédemment sera étalée dans cette dernière section

1. Changement organisationnelle : une opportunité et une menace

Pour l'INAPI, le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité.

Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour l'amélioration continue de la qualité.

1.1. Le changement comme opportunité :

En général, la mise en place d'un système management de la qualité est un processus de changement qui est décidé, planifié, organisé et réussi dans son premier output, et a donc un impact positif sur la qualité de l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des délais (de traitement, des recours et des commissions),
- Amélioration des temps de réponses,
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité,
- Meilleure satisfaction du client,
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux,

1.2. Le changement comme menace :

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

Au sein de l'INAPI, il existe diverses sources de résistances au changement qu'il est possible de regrouper selon deux catégories :

- **les résistances liées à la personnalité et aux individus :**

- ✓ Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à notifier,
- ✓ La peur de l'inconnu
- ✓ Le principe de primauté : pour certains employés, il n'est pas utile pour une entreprise publique et de service comme l'INAPI de mettre en œuvre un système de management de la qualité et selon eux l'ancien système représente une expérience réussie. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante.
- ✓ La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilités, ce qui occasionne de l'anxiété,
- ✓ La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement.
- ✓ Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, mœurs et éthiques) peut être perçu comme menace.
- ✓ Les intérêts et le droit acquis ont souvent affectés par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés.

- **les résistances liées au mode d'implantation du changement :**

- ✓ Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement,
- ✓ Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'approprier,
- ✓ La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.
- ✓ Cependant, nous pouvons considérer la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage, donc, pour y faire face, les dirigeants doivent opter pour l'encadrement et la formation continue de leur personnel.

2. Le système management de la qualité : une obligation pour la certification

Cette notion de SMQ, comme nous avons clarifié tout au long de ce travail, est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001.

Cela passe par l'engagement manifeste de la Direction de l'INAPI (leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions, etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé.

Ainsi, les concepteurs seront à l'écoute du client afin de créer un service qui réponde précisément à ses besoins explicites ou implicites.

En interne, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences, sur l'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et une amélioration des processus de l'entité.

L'intérêt principal de L'INAPI concernant la certification du système de management de la qualité réside dans l'obligation, pour l'entité certifiée, de rendre compte sur l'efficacité de son SMQ lors d'audits programmés à fréquence régulière effectués par l'organisme certificateur et, par là même, d'être dans une sorte d'obligation à maintenir le SMQ en accord avec les exigences du référentiel de certification sous peine de perdre cette certification.

D'autre part, pour l'utilisateur (client, donneur d'ordre, ...) qui décide de confier travaux ou services à une entité certifiée, l'intérêt réside dans le fait que, même si l'obligation de certification n'est pas mentionnée au contrat qui lie les deux parties, l'entité certifiée doit se conformer et apporter réponse à toutes les exigences du référentiel de certification pour toutes

les activités qu'elle effectue pour construire, fournir et/ou livrer le service et donc d'être en mesure de fournir toutes les preuves de conformité aux exigences du référentiel comme par exemple, dans le cas du référentiel ISO 9001, l'obligation de réaliser, produire ou assurer :

- la maîtrise des documents (documents fournis par le client, documents produits par l'entité et documents requis par la mise en application du contrat client/fournisseur),
- la disponibilité des ressources humaines compétentes sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience,
- les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essai spécifiques au produit,
- les critères d'acceptation du produit,
- la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure,
- etc...

conclusion

« Il faut savoir pour prévoir,

prévoir pour pouvoir,

pouvoir pour agir »

Auguste Comte

Tout au long de notre recherche, deux principaux objectifs ont été assignés, le premier portait sur le cadre théorique du système management de la qualité. Le second, résidait dans la présentation et la mise en œuvre des pratiques d'un système management de la qualité comme projet de conduite du changement au sein de l'INAPI.

Sur le plan méthodologique, un effort d'analyse de l'existant a été engagé par le recours à des instruments de recherches : l'observation exploratoire, la comparaison, et enfin l'entrevue. L'utilisation de ces outils nous a fourni un gisement des données et d'informations sur le sujet. Cette masse d'information a été analysée et interprétée afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

Avec l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC), ainsi que l'ouverture au marché européen a permis d'accroître la concurrence sur le marché local. Afin de faire face à la concurrence actuelle et potentielle, les entreprises et les établissements algériens doivent anticiper les changements du marché et améliorer en continuité la qualité de leurs produits. C'est dans ce contexte, que l'INAPI, établissement qui propose des services consistant à la protection des marques et modèles ainsi que la protection des brevets d'invention, malgré la détention du monopole sur le territoire national s'est engagé dans la mise en place d'une démarche qualité visant à terme la certification de son système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2008. En effet, par cette démarche l'INAPI vise les six axes suivants :

- Améliorer le service rendu aux clients:
- Faciliter l'accès à l'information :
- Contribuer à l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel:
- Poursuivre la transition, en interne, d'une culture de procédure à une culture de service :
- Encourager le recours à la propriété industrielle;
- Etre un acteur central de la lutte contre la contrefaçon

Pour cela, la Direction de l'INAPI s'engage, individuellement et collectivement, à la mise en œuvre de cette politique qualité à tous les niveaux de l'entreprise, en mettant à disposition toutes les ressources nécessaires à cette fin.

Arriver à terme de notre travail de recherche, toutes les hypothèses ont été confirmées et complétées. En effet, l'INAPI a engagé un important effort d'actualisation de ses politiques et de réingénierie des processus de gestion et de développement associés. La mise en place du SMQ constitue :

- ✓ Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'entreprise.
- ✓ Un engagement mutuel entre L'INAPI et ses salariés, un contrat gagnant-gagnant.

Puisque les résultats de notre recherche énoncés ci-dessus, nous a poussé à confirmer toutes nos hypothèses, nous pouvons faire quelque proposition afin d'aboutir une mise en œuvre rapide du nouveau système de management de la qualité dans laquelle l'amélioration continue des performances est le moteur de la compétitivité. Les suggestions sont les suivantes :

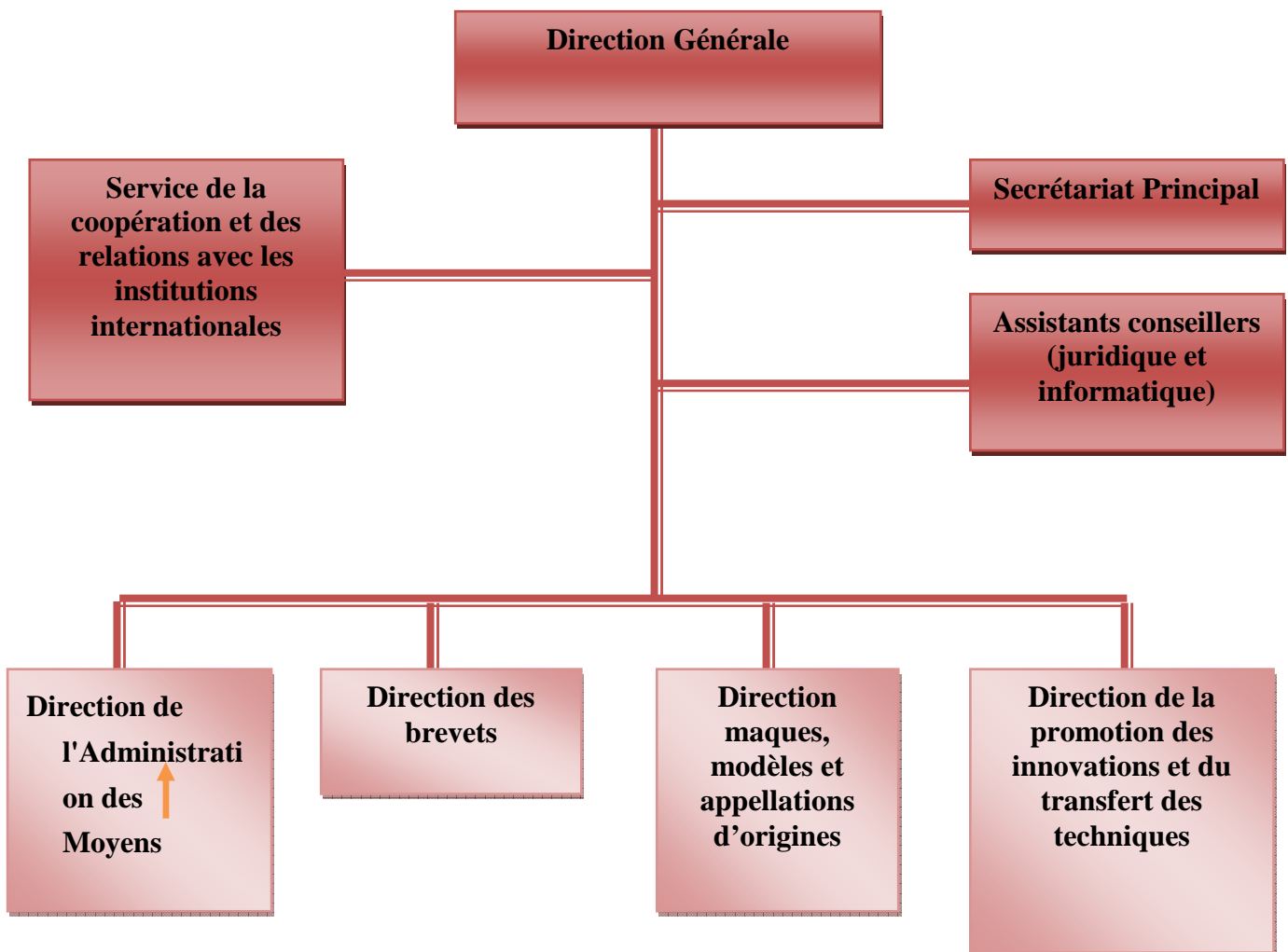
- ✓ Accompagner le changement organisationnel et culturel, en mettant en place une politique de communication et d'information fiable, pour que chaque salarié soit partenaire de l'entreprise. Donc il doit connaître la structure dans laquelle il travaille, connaître les finalités et les enjeux de l'organisation.
- ✓ Encourager la communication interne, crée un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, toutefois, il serait utile de fixer les objectifs de contribution conjointement entre eux.
- ✓ Faire de la gestion préventive et corrective de toute défaillance et non-conformité déterminée par le système.
- ✓ L'INAPI doit redéfinir et transformer ses idées directives dans des domaines tels que la formation, l'organisation du travail, la communication, etc.
- ✓ L'INAPI doit confronter les employés à une organisation du travail qui prône l'autonomie et la responsabilité pour qu'ils se sentent valorisés et puissent adapter leurs savoirs, savoir-être ou savoir-faire aux situations dans lesquelles elles se trouvent. Donc il faut favoriser le climat au salarié pour faire preuve d'initiative et de créativité afin de l'impliquer dans l'organisation et de le faire adhérer.

Enfin, nous espérons avoir participé aux mieux à la réflexion sur la nécessité d'assurer une bonne conduite du changement pour mener à bien la mise en œuvre d'un système management de la qualité au sein de cet EPIC Algérien qui est l'INAPI.

Au demeurant, nous ne saurions prétendre avoir fait un travail exempt de toute reproche ni d'avoir vidé le sujet. Toutefois, il constitue une plateforme intéressante pour d'éventuels futurs travaux académiques et sera préférable de traiter le sujet après la mise en œuvre du nouveau système management de la qualité et après la prise en charge des actions correctives, en utilisant une double méthodologie de recherche qualitative et quantitative qui offre une meilleure représentativité.

ANNEXES

L'ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE L'INAPI



GUIDE D'ENTRETIEN

Date : _____ **poste occupé par l'interviewé :** _____

Cher(e) monsieur /madame, dans le cadre de la préparation du Mastère 2^e cycle en Management des organisations au sein de l'ENSM, je vous sou mets un ensemble de questions regroupées en quatre rubriques, afin d'étudier l'ensemble des attitudes et des opinions concernant le système management de la qualité comme projet de conduite du changement.

Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Celles-ci resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement.

Rubrique 1 : l'ancien système

1. Voudriez-vous svp nous faire le point sur le système organisationnel actuel ?
(politique, méthodes, procédures, outils Etc.).
2. Comment fonctionne l'organisation selon le système actuel (y a –t-il des obstacles qui freinent ou qui gênent la mise en œuvre des procédures? des résistances ?etc.).

Rubrique 2 : le projet de mise en place d'un SMQ

1. Le nouveau projet de mise en œuvre d'un SMQ au sein de l'INAPI est-il une réponse à une problématique ? si c'est oui, laquelle ?
2. Quelle est la finalité de ce projet ?
3. Où en êtes-vous avec le nouveau projet ?
4. quelles sont les obstacles qui freinent la mise en œuvre du SMQ ?
5. Existe-t-il des structures organisationnelles pour évaluer l'évolution de ce projet ?
6. Quel est l'appui de la direction en matière de préparation du changement ?
7. Quelles sont les actions mise en œuvre par l'organisation afin de préparer l'avènement du SMQ?
8. Le SMQ est ce ; une étape préalable à d'autres ? si oui : quelles sont-elles ?
9. Quelles sont vos appréciations, attentes et/ou appréhensions, par rapport à ce système ?

Rubrique 2 : le changement organisationnel

1. Pourquoi changer ?
2. Qu'est ce qui doit changer ?
3. Comment changer ? Quelle sont les styles de conduite de changement ?
4. Comment faire face aux résistances de changement ?
5. Vers quoi veut-on aller ?

Rubrique 3 : analyse le 1^{er} out put du projet (la cartographie des processus)

Connaissez-vous :

1. Quel est votre nouveau rôle et celui de mes collaborateurs ?
2. Qui intervient en amont, en aval de votre activité ?
3. Quels sont les flux échangés ?
4. De quelles activités vous êtes responsable ?
5. Quelles procédures vous devez appliquer ?
6. Quel est le mode opératoire de votre outil ?

Suite à cet entretien et afin d'apporter plus de clarifications et de précisions à l'analyse des données, je vous sollicite, Monsieur/Madame, de bien vouloir me compléter les renseignements concernant votre profil professionnel.

Renseignements personnels

Fonction actuelle :

Sexe :

Age :

Ancienneté au sein de l'INAPI :

Expérience au poste actuel :

Expérience aux postes déjà occupés :

Formation de base :

Formations complémentaires :

Fiche Processus Gestion Information Technique


	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: R3-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	R3. GESTION DE L'INFORMATION TECHNIQUE	Edition 1	Page 1 / 4

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	BOUTABBA Hichem	Nom:	RHOUATI Amira	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	Chef de Département TT	Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	03.07.2012	Date:	04.07.2012	Date:	23.07.2012
Signature:		Signature:		Signature:	

Modification

Périmètre du processus:			
De la saisie de l'information technique jusqu'à sa diffusion.			
But du processus:			
Gérer l'information technique conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.			
Pilote du processus:			
Chef de Département TT			
Membres du processus:			
Agents techniques	Chef de service		
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
Direction Générale Direction des Marques, Dessins et Modèles et Appellations d'origine Direction des Brevets DPITT		Respecter les objectifs fixés dans les Plans d'Action Respecter les délais de remise des projets de rapport périodiques. Mise à jour des bases de données nationales. Diffusion de l'information parue sur les JO et/ou dans les notifications de l'OMPI.	
		Explicite:	
		Soumettre les projets de rapports d'activité périodiques et les statistiques.	
Externe :		Implicite:	
Parties intéressées, BI de l'OMPI		Faciliter l'accès à l'information technique (gratuit) Alimenter la base de données internationale	
		Explicite:	
		Mettre à disposition des informations techniques complètes.	
Éléments d'entrée	Processus Amont	Éléments de sortie	Processus Aval
Plans d'action et plans stratégiques Orientations et données stratégiques	M1	Projets de rapports d'activité périodiques et projet de plan d'action	M1
Documents marques, dessins et modèles et AO, et documents brevets	R1, R2	plan d'amélioration de la Qualité	M2
Décisions d'exécution	S3	BDD mise à jour	R1, R2

Fiche Processus Capacité Inventive et Innovatrice


	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: R4-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	R4. PROMOTION, DEVELOPPEMENT ET RENFORCEMENT DES CAPACITES INVENTIVE ET INNOVATRICE	<i>Edition</i> 1	<i>Page</i> 1 / 4

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	M. SOLTANI	Nom:	RHOUATI Amira	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	Chef de Département	Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	07.06.2012	Date:	03.07.2012	Date:	23.07.2012
Signature:		Signature:		Signature:	

Modification

Périmètre du processus:	
De la préparation des actions jusqu'à leur réalisation.	
But du processus:	
Renforcer la capacité innovatrice à travers la promotion de l'utilisation pratique de l'information en matière de PI.	
Pilote du processus:	
Chef de Département	
Membres du processus:	
Directeur DPITT	Chef de service
Clients (Interne & Externe)	
Interne:	Exigences (Implicite & Explicite)
Direction Générale	Implicite: Respecter les objectifs fixés dans les plans d'action Respecter les délais de remise des projets de rapports périodiques. Gérer les projets CATI Organiser et animer les journées nationale, régionale et mondiale.
	Explicite: Organiser et animer différents événements à la demande.
Externe :	Implicite:
Public intéressé (universités, CRD, entreprises, autres)	Assurer l'orientation en matière de PI
	Explicite:
	Fournir l'information sur les activités de l'INAPI Assurer des formations Assurer l'encadrement en matière de la PI. Assurer l'assistance à l'accès aux BDD nationales et internationales.
Eléments d'entrée	Processus Amont
	Eléments de sortie
	Processus Aval

Fiche Processus Gestion Financières

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: R5-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	R5. GESTION FINANCIERE	Edition 1	Page 1 / 4

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	AICHE Nadjji	Nom:	RHOUATI Amira	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	DAM	Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	07.06.2012	Date:	01.07.2012	Date:	24.07.2012
Signature:		Signature:		Signature:	

Modification

Périmètre du processus:			
De la réception et du traitement de l'information comptable jusqu'à l'élaboration du bilan comptable.			
But du processus:			
Assurer une gestion transparente et rationnelle des recettes et des dépenses			
Pilote du processus:			
Directeur de l'Administration et des Moyens.			
Membres du processus:			
Chef de département Finances et comptabilité	Chef de Service Finances	Chef de Service Comptabilité	Chargés d'études
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
Direction Générale, Moyens Généraux, Ressources Humaines		Respecter les objectifs fixés dans les Plans d'Action. Respecter les délais de remise des projets de rapport périodiques. Assurer la gestion des recettes et des dépenses (prévisions budgétaires, bilans comptable, fiscal et financier de la sujétion au service public, salaires...)	
		Explicite:	
		Soumettre des états et des statistiques spécifiques. Assurer le paiement des frais supplémentaires (frais de mission, prêts sociaux...) Alimenter la caisse régie	
		Explicite:	
Externe :		Implicite:	
Fournisseurs et prestataires de services, IANOR, MIPMEPI, Administration des Impôts, CNAS, MIP		Assurer le paiement des dettes dans les délais. Gérer le budget relatif à la subvention liée à la sujétion publique et aux taxes parafiscales.	
		Explicite:	
Ministère des Finances Déposants et mandataires,		Traiter différentes demandes liées à la gestion comptable.	

Fiche Processus Moyens Généraux

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: S1-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	S1. APROVISIONNEMENT ET ACHAT	Edition 1	Page 1 / 3

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	AHMEDI Sofiane	Nom:	ABERBACHE S. Zoulikha	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	Chef de Département AG	Fonction:	Comité de pilotage	Fonction:	Directeur Général
Date:	10.06.2012	Date:	02.07.2012	Date:	29.07.2012
Signature:		Signature:		Signature:	


Modification

Périmètre du processus:			
Depuis la demande, la mise à disposition des produits et services jusqu'à la réforme des investissements.			
But du processus:			
Assurer l'approvisionnement en diverses fournitures et l'achat de matériels et services de qualité.			
Pilote du processus:			
Chef de Département AG			
Membres du processus:			
Agent de gestion principal	Chargé d'études		
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
Toutes les structures de l'ITNAPI		Approvisionnement régulier selon la consommation. Assurer l'entretien des locaux, du matériel et des équipements.	
		Explicite:	
		Approvisionnement en fournitures et matériels de qualité. Respecter les délais de mise à disposition des produits et services.	
Eléments d'entrée	Processus Amont	Eléments de sortie	Processus M1Aval
Orientations et données stratégiques, Plan d'action.	M1	Projets de rapports d'activités périodiques,	M1
		Plan d'amélioration de la qualité	M2
Demandes formulées par les structures.	Tous les processus	Etat périodique de consommation, demande de paiement, PV de caisse régie, état des stocks	R5
Points à risque / Non conformités		Cotation du risque	Actions Préventives/Correctives
Non-respect des engagements par les fournisseurs.		5	Révaluation régulière des fournisseurs et des prestataires.
Rupture de stock		4	Disposer d'un stock de sécurité pour les produits dits stratégiques

1= mineur

5=Majeur

Fiche Processus Système Informatique

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: S1-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	S2. SYSTEME INFORMATIQUE	Edition 1	Page 1 / 3

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	CHATER Rafik	Nom:	ABERBACHE S. Zoulikha	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	Agent Technique	Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	11.06.2012	Date:	04.07.2012	Date:	26.07.2012
Signature		Signature		Signature	


Modification

Périmètre du processus:			
De l'installation du matériel informatique, sa maintenance jusqu'à la proposition de réforme, outre la gestion du réseau interne et externe.			
But du processus:			
Assurer le bon fonctionnement de l'outil informatique y compris les réseaux (intranet et internet).			
Pilote du processus:			
Agent Technique.			
Membres du processus:			
Agents techniques			
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
Toutes les Structures		Assurer une connexion internet et intranet en continu, hardware et software de qualité. Assurer la maintenance systématique.	
		Explicite:	
		Intervenir en cas de dysfonctionnement lié aux systèmes informatiques.	
Eléments d'entrée	Processus Amont	Eléments de sortie	Processus Aval
Orientations et données stratégiques, Plan d'action	M1	Projets de plan d'action Plan d'amélioration de la qualité Réponses aux besoins	M1 M2 Tous les processus
Points à risque / Non conformités		Cotation du risque	Actions Préventives/Correctives
Coupure de connexion		5	Se doter d'une connexion fibre optique et/ou par satellite. Connexion internet avec clés USB.
Pannes subites		3	Prévoir un minimum de pièces rechange secours.

1= Mineur.

5=Majeur

Fiche Processus Contentieux Règlementation

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: S3-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	S3. CONTENTIEUX ET REGLEMENTATION	Edition 1	Page 1 / 2

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	SABBAGH Mohammed	Nom:	ABERBACHE S. Zoulikha	Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:	Cadre Technique Chargé du contentieux	Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	07.06.2012	Date:	02.07.2012	Date:	29.07.2012
Signature:		Signature:		Signature:	


Modification

Périmètre du processus:			
De la Signification de la citation à comparaître jusqu'à l'exécution de la décision définitive.			
But du processus:			
Assurer le suivi des litiges (social et commercial).			
Pilote du processus:			
Cadre Technique Chargé du contentieux			
Membres du processus:			
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
DG DPITT		Rendre compte sur le contentieux. Soumettre les projets de rapports d'activité périodiques.	
		Explicite:	
Directions techniques (Marques, Brevets) DAM		Fournir l'information sur les marques ou brevets objet de litige. Fournir l'information sur les affaires de contentieux social.	
Eléments d'entrée	Processus Amont	Eléments de sortie	Processus Aval
Instructions relatives aux litiges	M1	Projets de rapports d'activités périodiques.	M1
		Plan d'amélioration de la qualité.	M2
		Décision d'exécution.	R3
		Demande de paiement.	R5
		Demande d'achat ou de de prestation de service	S1
Points à risque / Non conformités		Cotation du risque	Action: Préventives/Correctives
Retard dans l'établissement des répliques aux différentes citations et requêtes.		3	Gestion électronique des dossiers contentieux.
Mauvaise compréhension des dossiers de litiges par les avocats.		2	Réunions périodiques avec les avocats.

1=Mineur

5=Majeur

Fiche Processus Ressource Humaines


	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		CODE: S4-PRO-01	
	FICHE PROCESSUS	S4. RESSOURCES HUMAINES	<i>Edition</i> 1	<i>Page</i> 1 / 3

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Nom:	AHEMDI Sofiane	Nom:		Nom:	A. BELMEHDI
Fonction:		Fonction:	RMQ	Fonction:	Directeur Général
Date:	07.06.2012	Date:	02.07.2012	Date:	
Signature:		Signature:		Signature:	

Modification

Périmètre du processus:			
Du recrutement jusqu'à la fin de la relation de travail.			
But du processus:			
Gestion efficace des carrières et développement des ressources humaines.			
Pilote du processus:			
Chef de Service RH			
Membres du processus:			
Directeur General	Agents de Gestion Principaux RH	Agents Administratifs RH	
Directeurs de structures	Agents techniques RH		
Clients (Interne & Externe)		Exigences (Implicite & Explicite)	
Interne:		Implicite:	
- Toutes les structures de ITNAPI		- Répondre aux exigences réglementaires. - Répondre aux attentes du personnel (motivation). Rémunération/Salaire/Bonus - Mettre les dossiers du personnel à jour.	
		Explicite:	
		- Fournir les documents administratifs aux employés - Rapports d'activité périodiques	
Eléments d'entrée	Processus Amont	Eléments de sortie	Processus Aval
Orientations et données stratégiques Besoin ou demande de recrutement et de formation,	M1 Tous les autres processus	Rapports d'activité périodiques et objectifs du processus. Plan d'amélioration de la qualité. Etats mensuels des cotisations Bordereau descriptif des virements	M1 M2 R5
Points à risque / Non conformités		Cotation du risque	Actions Préventives/Correctives
Recrutement d'un personnel dont les compétences ne répondent pas aux exigences des postes offerts		3	Adopter des méthodes d'évaluation appropriées lors des entretiens d'embauche (en présence du responsable hiérarchique du candidat). - Durée de stage/pré emploi - Actualiser les profils de poste

Plan d'Audit à blanc

	QUALITY MANAGEMENT SYSTEM		CODE: AU-FO-02	
	FORME	PLAN DE L'AUDIT A BLANC	<i>Edition</i> 1	<i>PAGE</i> 1 / 1

Auditeurs experts:	Jean-Pierre Chamma Karim Krid	Date:	Signature:
--------------------	----------------------------------	-------	------------

Système Audité:	Système de Management qualité de l'INAPI		
Réunion d'ouverture Place:	Bureaux de l'INAPI, Alger	Date (s):	Février 17, 18, 19, 20, 2013

Reference Documents:	ISO 9001:2008		
	Manuel Qualité		
	Observations (du rapport de l'audit interne de la séquence #6) (Compte rendu de la revue de direction séquence#6)		

Auditeurs experts : Jean-Pierre CHAMMA, Karim KRID
Invités:

Jour 1 Dimanche 17/02/2013	08:15-08:30	Réunion D'ouverture
	08:30-10:30	Management Qualité (Revue documentaire)
	10:30-12:30	Management Stratégique & Planification
	12:30-13:30	Pause Déjeuner
	13:30-15:00	Ressources Humaines
	15:00-16:30	Système Informatique

Jour 2 Lundi 18/02/2013	08:30-10:30	Protection des marques, dessins et modèles, et appellations d'origine
	10:30-12:30	Protection des Brevets d'invention
	12:30-13:30	Pause Déjeuner
	13:30-15:00	Gestion de l'Information Technique
	15:00-16:30	Gestion Financière (facultatif)

Jour 3 Mardi 19/02/2013	08:30-10:30	Promotion, Développement et Renforcement des capacités inventive et innovatrice
	10:30-12:30	Contentieux et Réglementation
	12:30-13:30	Pause Déjeuner
	13:30-15:30	Moyens Généraux
	15:30-16:30	Visite des locaux, entretien avec l'accueil, chauffeurs, reception.

Jour 4 Mercredi 20/02/2013	08:30-10:00	Direction Générale de l'INAPI
	10:00-12:30	Management Qualité (Audit interne-exigences clients et parties intéressées / satisfaction Clients et partis intéressées, Tableau de bord des objectifs, action correctives et préventives
	12:30-13:30	Pause Déjeuner
	13:30-15:30	Réunion des Auditeurs
	15:30-16:30	Réunion de Clôture – Présentation Rapport d'audit à blanc

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES :

- ✓ BERTRAND Olivier, *l'assurance de la Qualité et la certification ISO 9001*, paru en 2009
- ✓ DURET Daniel et PILLET Maurice : *Qualité en Production de l'ISO 9000 à six sigma*, éditions d'organisation, Paris, 2005
- ✓ ISO 9000 :2005, systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire
- ✓ MEIER Olivier et al, *Management du changement : changement culturel et organisationnel*, Dunod, Paris, 2012
- ✓ TERFAYA Nassima, *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition houma, Alger, 2004,

ARTICLES DE REVUES :

- ✓ Charles DARWIN, *l'origine des espèces*, cité par LANDIER, (1987).
- ✓ Collerette et al. (1997), *Le Changement organisationnel*.
- ✓ Rondeau (1999), *Facteurs de succès et d'échec dans la conduite de changements*.

DOCUMENTS INTERNES :

- ✓ Contrat de service, DPS N° 004 - CE PME/CE QUALITE/CE AI - 2011
- ✓ Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998
- ✓ Diagnostic qualité, réalisé par Mr Lyes BENHASSEL, Octobre 2005

- ✓ Manuel qualité de l'INAPI
- ✓ Organigramme de l'INAPI, version 1, 1998
- ✓ Rapport d'audit diagnostic, réalisé par JP. CHAMMA et K. KRID, Mai 2012
- ✓ Rapport « mesurer la satisfaction client », réalisé par JP. CHAMMA et K. KRID, janvier 2013
- ✓ Rapport mission, séquence 1,2,3 et 4, DPS de qualité 2012-014.

LA WEBOGRAPHIE :

- ✓ <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-certification> (le 26/06/2013 à 19h00)
- ✓ www.cnam.fr (06/07/2013 à 14h30)
- ✓ <http://www.inapi.org>