

**Le management de la qualité totale: T.Q.M
Les outils de développement de la performance des entreprises
(Le cas de l'entreprise algérienne)**

Mr. RACHEDI Abdelkader
Maitre-assistant « A »
Faculté des sciences économiques
Université Dr Moulay Tahar – Saida

Résumé :

Le management de la qualité totale ou Total Quality Management (T.Q.M) repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité en adoptant une démarche d'amélioration constante ou continue. La finalité de la recherche montre que la participation de tous les acteurs de l'entreprise qui est orientée vers la totale satisfaction du client qui préfère le produit ou le service qui lui offre des meilleures performances ainsi que la rentabilité et des bons résultats pour l'entreprise.

Le management de la qualité totale est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence et pour trouver des débouchés à l'exportation et d'avoir une part du marché et de concrétiser un avantage concurrentiel. Les résultats exigent une recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale et de ne pas se contenter de faire de la certification comme une preuve qui ne garantit pas sa performance, son efficacité ou son efficience c'est-à-dire sa capacité de mieux vivre le changement et à construire un véritable centre de création de richesses, et d'épanouissement de ses acteurs. Il s'agit de créer tout naturellement et plus largement une entreprise citoyenne, une entreprise humaine capable d'être au service de ses clients. Il a pour finalité la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise.

Les mots clefs :

Management, qualité, totale, compétitivité, avantage concurrentiel, outils de développement, performance, entreprise.

الملخص:

تستند إدارة الجودة الشاملة على تيار من الأفكار التي تهدف إلى تحسين الجودة من خلال الاعتماد على نهج التحسين المستمر والمتواصل. والغرض من هذا البحث يتمثل في مشاركة جميع

المستخدمين في المؤسسة وذلك بإرضاء العملاء الذين يفضلون المنتج أو الخدمة التي تقدم أفضل أداء اليهم بالإضافة إلى الربحية والتائج المرضية للمؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة هي أساس القدرة التنافسية للوقوف في وجه المنافسة والحصول على حصة في السوق وإيجاد أسواق التصدير لها وتحقيق ميزة تنافسية. التائج تتطلب توصيات رئيسية في المؤسسة الجزائرية بحيث تأخذ بعين الاعتبار الخبرة الدولية وليس فقط الحصول على شهادة كدليل، فهذا لا يضمن الأداء والفعالية أو الكفاءة التي تضمن القدرة على الاستمرار في وجه التغيرات والحصول على الثروة بالإضافة إلى وفاء أصحابها، إنها في صدد خلق جو ملائم على نطاق أوسع ومواطن صالح لها يسعى إلى تقديم منتج أو خدمة للعملاء بهدف إرضائهم.

Introduction :

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. C'est un concept évolutif, elle est dépendante des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire de sociétés. En réalité la qualité ne peut pas être définie en soi ou pour soi, mais elle l'est toujours pour un client et mieux encore pour lui. Le « Management de la Qualité Totale » désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle l'entreprise toute entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires (qualité, coût et délai).

L'objet du management par la qualité totale passe ainsi nécessairement par le développement d'un « esprit qualité » partager par tous. Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un mouvement, à un courant d'idées qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation. Une recherche d'amélioration constante, continue, qui affecte les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service. Viser la qualité totale, c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant constamment tous les processus, internes et externes, qui contribuent au produit ou au service. Pour y arriver, on fait appel à une approche systémique de l'organisation et une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. Le TQM a pour finalité la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise.

1) Les origines du management de la qualité totale :

Avant d'entamer l'histoire du TQM nous donnons un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du management de la qualité totale. A cause de son succès de nombreuses définitions de la qualité ont été proposées de sorte qu'aujourd'hui règnent confusion et incertitude quant à l'acceptation du terme et à la démarche à adopter. C'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.¹

La définition la plus communément admise et la plus répandue pour circonscrire la notion de qualité est la suivante : « il s'agit de l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs »²

Au sens commun, la qualité constitue donc un jugement effectué par quelqu'un par rapport à quelqu'un d'autre ou par rapport à quelque chose. D'autres considèrent que la qualité comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.³

La qualité totale repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité dans une organisation, en adoptant une démarche d'amélioration constante ou continue qui affecte tous les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des clients. L'optique produit repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances.⁴

L'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Les civilisations anciennes se sont d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein de sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse a laissé à de nouvelles problématiques de management, plus spécifiquement à la gestion de la qualité en 1924 par Walter A. Shewhart qui a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Puis pendant la seconde guerre mondiale William Edwards Deming a utilisé ces méthodes pour la fabrication des munitions et d'autres produits d'une importance stratégique. Il y a l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale et le TQM.

Le management de la qualité totale (TQM) qui est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.

¹ L'Association française de normalisation (AFNOR), 2001 p.22

² Organisation internationale de normalisation Norme ISO 8402.

³ Organisation internationale de normalisation ISO 8402 qualité vocabulaire.

⁴ KOTLER, Phillip et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23

L'émergence du contrôle de qualité dans les années 1930 à 1945 avec l'arrivée du courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles du travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les entreprises industrielles. Il est né au sein d'une entreprise célèbre la Bell Téléphone aux USA conduit par Shewart dont le nom demeure comme le « pape de la qualité ». Un évènement important va alors intervenir dans les années 40 favorisant l'extension des principes de Shewart dans toute l'industrie américaine est la seconde guerre mondiale ce qui a engendré une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques. Puis c'est au tour du Japon dans les années 50 et 60 c'est la naissance des concepts qualité totale et l'assurance qualité. La qualité va être enfin un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. Cette qualité est introduite par des experts étrangers qui sont des américains et spécialement mandatées par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise.

Dans les années 60 l'émergence de l'idée de la qualité totale avec des principes fondamentaux tels que (la participation du personnel). Le professeur Ishikawa qui est le « le père des cercles de qualité » avec un nouveau concept tel que la « confiance » ou la « présomption » que le produit à la qualité requise doit être étayé pour une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation puis pendant l'existence du produit, qualifiant dès le début des années 60 de « forme myopie » par les spécialistes du marketing.¹

La généralisation de la qualité totale dès la fin des années 70 en occident les entreprises américaines prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de qualité et initient des démarches qualité totale. Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité prend de l'ampleur et beaucoup d'entreprises s'engagent dans cette voie en favorisant la participation et la mobilisation du personnel de l'entreprise. Dès le début des années 90 jusqu'à nos jours apparaît la Management de la Qualité Totale (TQM) qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise (modes d'actions techniques et organisationnels).

Enfin on est passé de l'assurance qualité au management de la qualité, Ainsi progressivement le contrôle de la qualité (C.Q) s'est transformé en contrôle statistique de la qualité (C.S.Q) Ainsi le « contrôle qualité » se limitait à l'inspection, à l'entrée du procès de production, conduisant au rejet des pièces et matériaux défectueux, puis à la sorti de fabrication en

¹ LEVITT, Théodore, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juillet-aout 1960, pp, 43-56

écartant les produits représentant des défauts, puis a laissé la place au contrôle total de la qualité (T.C.Q) qui s'est élargi finalement au T.Q.M améliorant à tous les niveaux les performances de la gestion.

En résumé la transformation se fait selon le schéma suivant :

Contrôle de la Qualité (CQ) → Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ)
→ Contrôle Total de la Qualité (CTQ) → Management de la
Qualité Totale (MTQ).

En réalité le concept T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949 par M. Toyoda, le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs M. Taiichi Ohno de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée au nouvel environnement social et économique. Ce dernier a développé une méthode dont un de ces principaux fondamentaux est de réduire les pertes en réalisant une parfaite qualité. Depuis le début des années 80, la méthode est alors devenue plus populaire surtout dans les pays développés.

2) Les pionniers du courant de la qualité :

2.1. Walter A. Shewart (1891 – 1967) :

C'est un chercheur aux laboratoires Bell, il publiera deux ouvrages importants (Economic Control of Quality of Manufactured Product en 1931 et surtout l'autre ouvrage plus important que le premier est (Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control en 1939) qui marqueront les penseurs qui le suivront. Le but principal est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. La méthode des cartes de contrôle est particulièrement bien adaptée à un usage dans les ateliers grâce à une exploitation ingénieuse et élégante des représentations graphiques, qui permet de limiter le recours à la théorie mathématique.

La qualité des produits étant définis par un ensemble de grandeurs physiques mesurables, supposées suivre des distributions statistiques, la carte de contrôle fournit, par une procédure en définitive assez simple, une représentation visuelle de l'évolution des paramètres de la distribution (moyenne et dispersion). Shewhart, dans toutes ses publications, se montre expert dans l'utilisation des ressources graphiques (ce que l'on peut relier à son attirance pour les conceptions sémiotiques de Peirce). Au plan des techniques statistiques, Shewhart utilise d'abord la théorie des distributions de K. Pearson, qu'il complète par les travaux sur les petits échantillons de 'Student' et de Fisher.¹

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewart: Walter A. Shewart

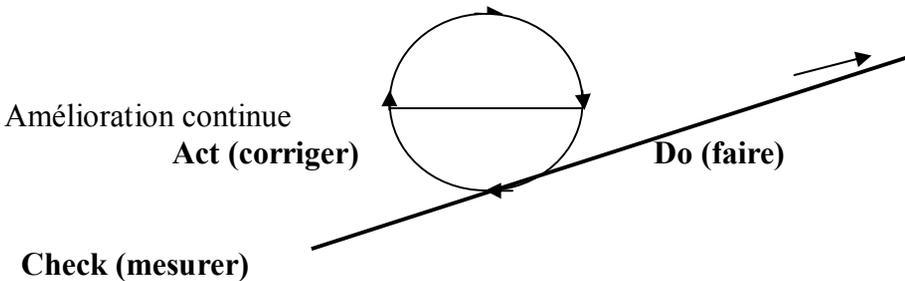
2.2. William Edward Deming (1900 – 1993):

Il est le disciple de Shewart dont il a adopté les méthodes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits tombent dans les limites des variations acceptées. Son ouvrage le plus connu « Out of the Crisis » qui a été publié en 1982. Le concept de la roue de W.E. Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 04 temps : planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act) puis répartir sur un nouveau cycle PDCA. ¹

Pour aller plus dans le détail de notre préoccupation, si on peut affirmer sans contester que le Japon es la patrie de la qualité (totale), néanmoins on formulera que le maitre penseur et diffuseur de cette conception révolutionnaire n'en est pas moins américain, à savoir le célèbre professeur William Edward Deming. ²

Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue d Deming ».

**Fig. n° 01 : La roue de Deming
Plan (planifier)**



Source : <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualiteintroduction.php3> : Introduction à la qualité.

Ce cycle représenté dans la roue de Deming est nommé modèle PDCA afin de désigner les quatre temps suivants :

- « Plan » (Planifier) : Définir les objectifs à atteindre ;
- « Do » (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives ;
- « Check » (Contrôler) : Vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- « Act » (Agir) : Prendre des mesures préventives.

¹ Roue PDCA de Deming, source: Delcourt Ch. Et al (2001C).

² M. MERABET : Les maitres de la qualité, la lettre des cercles de qualité, éditée par l'ENORI, Alger, n°26, 1990

Les sept maladies mortelles des entreprises :

Selon W. Edwards Deming, les entreprises souffrent de sept maladies mortelles :

- Manque de constance de cap pour prévoir les produits et services qui auront un marché et pérenniseront l'activité de la société, et offriront des emplois ;
- Accent sur les bénéfices à court terme: orientation court terme (précisément l'opposé d'une constance de cap pour pérenniser l'activité), alimentée par la crainte d'une prise de contrôle inamicale, et par la poussée de banquiers et propriétaires avides de dividendes ;
- Évaluation à l'efficacité, au mérite, ou par des entretiens annuels ;
- Mobilité des cadres dirigeants ;
- Gestion d'une société par l'utilisation exclusive de chiffres visibles, avec peu ou pas de considération pour les chiffres qui sont inconnus ou inconnaisables ;
- Coûts médicaux excessifs ;
- Dépenses excessives liées aux garanties, gonflées par les honoraires d'avocats.¹

2.3. Joseph M. Juran qui est né en 1904 est décédé en 2008 :

Cet ingénieur qui a été affecté à l'assurance qualité puis au bureau des méthodes de l'usine Hawthorne. Il avait l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951 il publia un recueil de textes sur le thème de la qualité (Quality Control Handbook) qui le rendu célèbre et qui est devenu un consultant et un conférencier recherché tant au Japon qu'en Europe. 1962 il joua le rôle important dans le lacement des cercles de contrôles de la qualité. L'efficacité de la démarche selon le modèle de Juran plus une anomalie est détectée tôt lors du processus de production moins ce produit contient de valeur ajoutée. Malgré le coût important de la détection, des économies sont ainsi réalisées et de profits peuvent alors être réalisés de façon significative.

La qualité totale ne se délègue pas :

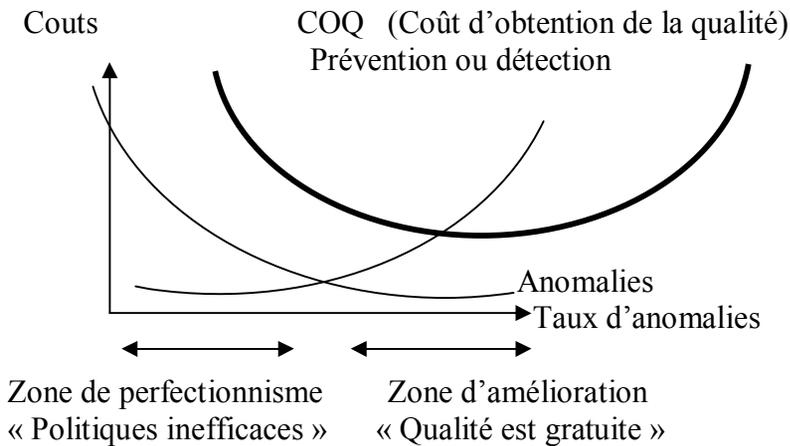
Le principe de l'économiste Pareto est 20% des produits d'une entreprise génèrent 80% de son chiffre d'affaire ou 80% des ventes sont réalisées par 20% de la force de vente. CWQM : company wide quality

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming: Les sept maladies mortelles des entreprises

management c'est obtenir la qualité par l'auto organisation et l'auto discipline. Juran on planning for quality, 1988. ¹

Juran définit un processus comme « une série d'actions systématiques, destinées à atteindre un objectif. Les processus comportent une composante humaine et des installations physiques. tous les processus s'accompagnent d'une variation. Son amplitude est un élément essentiel de la conception du processus». ²

Fig. n° 02 : Efficacité de la démarche selon le modèle de Juran



Source : http://www.utc.fr/~farges/dess_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm/ :
Efficacité de la démarche qualité selon le modèle de Juran

2.4. Armand V. Feigenbaum qui est né en 1920 :

Il fut le premier qui a utilisé l'expression du « contrôle de la qualité totale » dans son ouvrage qui a été publié en 1951 (Total Quality Control). Il a défini cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Les quatre composantes de la qualité totale sont (technique, administrative, économique et enfin métrique) doivent prises en considération pour l'atteindre. Il fait surgir un nouveau concept celui du TQC (Total Quality Control). C'est encore lui qui fait découvrir à l'industrie

¹ Joseph M. Juran : le cercle des connaissances

² Joseph M. Juran On Quality by Design (New York: Free Press, 1992), 70

la fameuse « usine fantôme » et encore toujours lui qui tente de vulgariser la notion de cout d'obtention de la qualité (COQ).¹

On sait bien que la qualité est un concept évolutif pourquoi ? Parce qu'elle est dépendante des évolutions, des mouvements économiques. En ce sens elle est polysémique, arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et des institutions et non exempte de subjectivité.²

Cette qualité est passée de l'approche technicienne c'est-à-dire que le client doit être satisfait par un produit ou service répondant à certaines normes techniques à une nouvelle approche dont les besoins des clients doivent maintenant et dans le futur être satisfaits par une amélioration permanente de la qualité.³

3) Les outils de développement de la performance des entreprises :

La qualité totale pour une entreprise résulte d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation de son environnement.⁴

A 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. L'ISO exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. Elle devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles. Il est nécessaire de changer le paradigme traditionnel en renversant la pyramide hiérarchique et en se centrant sur la satisfaction du client qui est un concept qui a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion dans le cadre des activités de services. Ce terme est complexe et en même temps difficile selon Czepiel, J.A et Rosenberg.⁵

¹ A. SEKULA : qualité, le roi des mots, le choc d'une méthode, in la qualité dans l'entreprise, ed organisations, 1985

² Zeithaml V. (1981), « How consumer evaluation processes differ between goods and services », in Marketing of services, Chicago.

³ Charron G. (2005), la gestion de la qualité.

⁴ JACQUES CHOVE le mouvement français pour la qualité (organisateur du prix français de la qualité et de la performance basé sur le modèle E.F.Q.M.

⁵ Czepiel, J.A et Rosenberg, L.J (1977). The study of consumer satisfaction : addressing the so what question. In Hunt, H.K. (dir). Conceptualization and Measurement of consumer Satisfaction and Dissatisfaction.

Créer des équipes de soutien : Une démarche efficace dans ce sens consiste à former des équipes de petits groupes rassemblés autour d'un objectif.

Le soutien d'appartenance : Se traduit par un engagement, un état de mobilisation. La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer. Favoriser la fidélisation du personnel : Un employé peut être fier :

- Du produit fabriqué par l'entreprise, des personnes avec qui il travaille, des valeurs qui y sont véhiculées, des conditions de travail, du rôle social que joue l'entreprise, de la technologie utilisée.

- Favoriser la communication : elle est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes.

Enfin la fonction qualité doit trouver une place dans l'organigramme de l'entreprise et les responsabilités doivent être clairement définies parce les managers ce sont eux qui dirigent l'entreprise, parce qu'ils possèdent « l'intelligence organisée » selon J.K.Galbraith. ¹

R. Hodgetts disait : « que le TQM est un système de management basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas ». Pour Ritz Carlton : « le TQM est l'utilisation de méthodes quantitatives et des ressources humaines pour gérer et améliorer.

En fait, la gestion globale de la qualité repose prioritairement sur le potentiel des ressources humaines. Elle repose sur le changement de comportement suite repensé la culture de l'entreprise comme un système actif, cette dernière se présente comme un « ciment » qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise bien qu'elle dépende du passé. La nécessaire adhésion du personnel pour implanter la qualité totale va s'articuler par conséquent autour des principes du management participatif qui sous-entendu un dialogue entre les concepteurs et les exécutants. ²

Le TQM repose sur des grands principes de management :

L'orientation sur le client comme une finalité.

- Le leadership il convient de créer un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs. ³

¹ J. ORSONI : économie et organisation des entreprises page 111 Vuibert en Poche 2001.

² J. PROKOPENKO : gérer la productivité, Ed, BIT, Genève, 1990.

³ J. PLANTE, cité par DEEJAN in CNE 2004 p.21 :les modèles ISO

- Le type autoritaire visant à influencer autrui directement
- Le type coopératif, consistant à associer autrui sinon aux prises de décisions, du moins à leurs préparations et à leurs applications.
- Le type manœuvrier, consistant à influencer autrui.

L'entreprise dotée d'esprit d'initiative doit posséder un sens aigu des délais. Si elle agit trop tôt, les coûts de mise au point technique d'un produit nouveau peuvent être prohibitifs, et les coûts de marketing peuvent être excessifs parce que le marché n'est pas encore prêt pour le produit. Par ailleurs si l'organisation agit trop tard, la phase la plus rentable du cycle de vie du produit peut être complètement manquée.¹

La nécessité d'élaboration d'un tel modèle découle du fait que les PME ont des caractéristiques et de besoins qui ne sont que rarement pris en considération lors de la mise en place d'une démarche TQM ce qui bloque généralement sa réussite et ne permet pas en conséquence l'amélioration de la performance de ce genre d'entreprises par rapport aux grandes entreprises parce que la seule loi de la valeur réellement pertinente doit être une loi du changement de valeur.²

Pour réussir à accomplir la mission de la qualité totale, il s'agit d'adapter les activités.

A) Planifier la qualité :

D'après Kelada (1991), qui repose sur les éléments :

- Une bonne connaissance des besoins du client.
- Une conscience claire de la mission de l'entreprise.
- Un diagnostic précis de la situation actuelle de l'entreprise.
- Un pronostic pour déterminer où va l'organisation et où on veut la conduire.

B) L'organisation relative à la qualité :

La mise en place d'une démarche qualité est un projet d'entreprise global mobilisant l'ensemble du personnel. Il est ainsi nécessaire de définir une «organisation qualité» s'intégrant dans l'existant et s'articulant avec l'organisation existante. Elle comprend des structures administratives, des

¹PETER FERDINAND DRUCKER la formation des dirigeants
d'entreprise : Apprendre à diriger textes réunis 2000 tendances actuelles.

²PHILLIPE LORINO : l'économiste et le mangeur page 239
ENAG/EDITIONS 2001.

systèmes, un climat et des méthodes de travail qu'il s'agit de pénétrer de la nouvelle philosophie. ¹

C) La DRH et la qualité :

Diriger de façon telle que le souci du client et de sa totale satisfaction soit partagé par tous, mobilisé constamment vers l'amélioration.

D) Le contrôle de la qualité :

Rendre les activités de contrôle à tous les processus. La qualité est une cible dont les critères sont précisément fixés par rapport à des standards (normes). Ce niveau se caractérise par l'amélioration des flexibilités et synergies dont :

- La maintenabilité : Selon la définition de l'AFNOR, la maintenance vise à maintenir ou à rétablir un bien dans un état spécifié afin que celui-ci soit en mesure d'assurer un service déterminé. ² Qui est la capacité à corriger une structure.
- La mutualisation : Qui est la capacité à identifier une fonction et à l'utiliser.
- La scalabilité : C'est la capacité à pouvoir évoluer par un changement d'échelle.
- La résilience : C'est la capacité à continuer de fonctionner en cas de panne.

Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les outils complexes: Qui sont utilisés dans le domaine de l'ingénierie, la logistique, la métrologie, des statistiques, par les services de planification.
- Les outils simples : Qui sont des aides à la réflexion, à l'analyse, à la méthode.

On peut citer quelques exemples :

- Le logigramme (ordinogramme) :
C'est un équivalent d'organigramme, ou un schéma codifié représentant les étapes successives et logiques d'un cheminement. Son but est de visualiser la logique de l'enchaînement des actions. ³
- Le schéma géographique :

¹ Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU. Organisation qualité

² Cf, infra, « Définitions normatives ».

³ <http://ww1.cnam.fr/depts//te/ote/ordinogramme.htm>: Ordinogramme

Qui est une organisation matérielle permettant d'analyser le flux matériel des activités et aide à minimiser les pertes de temps.

- Le schéma fonctionnel :

Il représente les interactions entre différentes unités de travail. Il permet de montrer le fonctionnement des services à orientation verticale. L'outil P.E.R.T « Technique d'Évaluation et d'Examen de Projets » c'est une méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et les délais d'un projet.

- La stratification :

C'est une présentation qui permet la lecture simultanée de données compilées de natures et sources diverses et met en évidence leurs variations.

L'amélioration de la performance des organisations et les grands changements que ceux-ci provoquent et exigent une approche systématique. Cette adaptation passe souvent par l'amélioration continue de processus de gestion ou de procédés opérationnels. Plusieurs approches d'amélioration continue existent : on trouve l'indice six sigma, la technique de Kaizen, la production manufacturées (Lean Manufacturing), quelles sont les différences, laquelle choisir ?

a) L'indice six sigma :

La lettre grecque « sigma » symbolise la variabilité statistique. Selon Alain Fernandez c'est une démarche qualité au management centré client. Le six sigma est à l'origine d'une démarche qualité née au cœur même de Motorola. Limitée dans un premier temps aux techniques de S.P.C (Statistical Process Control), M.S.P (Maitrise Statistique des procédés). Le client attend un produit avec une certaine qualité selon un standard précis.

Le Lean Six Sigma est de deux concepts : le Lean et le Six Sigma.

- Le Lean_ : Vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, la simplification des processus en augmentant la fluidité, la flexibilité, l'agilité dans un objectif d'accroître la valeur pour le client (valeur ajoutée par le client) et ainsi contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Ses limite se résument sur la constatation de l'emballement du nombre de véhicules rappelés par Toyota en 2009-2010, le toyotisme semble avoir atteint ses limites et la « production sans gras » a des ratés en matière de qualité totale. Un débat sur les « contradictions entre la

qualité pour ceux qui pensent l'organisation et la qualité pour ceux qui la font », serait opportun.¹

- Le Six Sigma : Vise quant à lui à diminuer la variabilité des processus afin de les fiabiliser, les rendre stables et prévisibles, s'assurer de la reproductibilité « parfaite » du processus pour tendre vers le zéro défaut et la satisfaction des clients.
- Le Lean Six Sigma : Le Lean 6 Sigma n'est autre que le rapprochement de deux méthodes d'amélioration des processus connues et reconnues pour leur efficacité. La méthode Lean fut mise au point au sein des usines Toyota au cours des années 70 afin d'améliorer les délais, introduire le Juste à Temps et réduire les coûts

Lean est une quête permanente de la perfection par l'élimination du gaspillage et de toutes les sources d'inefficacité tout au long de la chaîne de valeur. Né au Japon, développé dans l'industrie et les services, le Lean Management consiste à réexaminer les processus pour éliminer tout ce qui implique une mauvaise utilisation des ressources disponibles et les détourne de leur mission première. Cette méthode inspire aussi les services publics qui cherchent à optimiser leur dépense budgétaire au service des usagers.² C'est la fusion des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et la qualité (le Six Sigma).

Le Lean Six Sigma est une méthodologie rigoureuse qui s'applique sur les processus (et non pas sur les problèmes) dans le but de :

- Améliorer la satisfaction du client parce que le besoin est une manifestation sur le plan de l'individu, d'une condition de vie ;³
- Améliorer la performance financière de l'entreprise ;
- Répondre aux objectifs stratégiques définis par la direction générale.

b) La technique de Kaizen :

Le mot Kaizen est la fusion de deux mots japonais « Kai » et « Zen » qui veut dire « changement » et « bon », la traduction française courante est « amélioration continue » ou « analyser pour rendre meilleure ». C'est le nom d'une méthode de gestion de la qualité. C'est un processus

¹ Laurence Théry, Toyota : Rappels à la pelle, op. cit. : « Toyota aurait rappelé de 8 à 9 millions de véhicules dans le monde depuis l'automne dernier.

² <http://www.cegos.fr/formation-au-lean-management-dans-services/p-20127620-2012.htm>: Formation: Le Lean Management appliqué aux services : les fondamentaux

³ G.DUFORT & A. GOUAULT : l'économie générale page 09 tome 01 Foucher 1997.

d'amélioration concrète, simples réalisées dans un laps de temps très court. C'est un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Lean Manufacturing ou Lean Production (la fabrication sans gaspillage) : Lean est une pratique de production qui tien compte de la dépense des ressources pour autre but que la création de la valeur pour le client final. La valeur est définit comme toute action ou le processus que le client serait prêt. La production allégée est une philosophie de gestion de processus génériques Lean manufacturing est souvent considérée comme une version plus raffinée de l'efficacité des efforts.

c) les systèmes basés sur l'élément essentiel pour le développement de la compétence et l'efficacité des systèmes de qualité :

Les compétences sont les savoirs, les aptitudes et les savoir-faire mis en œuvre et devant être maîtrisés dans une situation professionnelle donnée. Les compétences se diffèrent des qualifications qui sont l'expression formelle des capacités professionnelles du salarié. Elles sont reconnues au niveau national et sectoriel.

d) La qualité environnementale:

Parmi les familles ou la série il y a des normes ISO 14000 qui traite le management environnemental, ce terme recouvre ce que l'organisme fait pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale. La norme ISO 14050 donne comme définition du système de management environnemental (SME).

Parmi les principales certifications citons notamment :

- La famille ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10011) ;
- EFQM (European Foundation for Quality Management).

Depuis plusieurs années la qualité adresse également les problèmes réglementaires de sécurité, d'hygiène ou de protection de l'environnement, c'est la raison pour laquelle de nombreuses certifications ont vu le jour.¹ Les avantages d'une démarche de type ISO 9000 (Assurance Qualité, « le juste nécessaire d'une conformité ou TQM (Management de la Qualité, progrès continu) devrait s'estomper avec les améliorations des modèles proposés ISO adaptée au contexte culturel de l'organisme formation.²

¹ ANNIE VINOKUR : Education et Sociétés (2006 n° 18) Annie : La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : Essai d'analyse économique.

² TRAINING REVUE 1994 : Management de la qualité

Le cas de l'entreprise algérienne :

L'entreprise algérienne est aujourd'hui confrontée à un triple défi : la globalisation, le progrès technologique et la dérégulation. En effet cet environnement hétérogène et turbulent a modifié le rôle des dirigeants de l'entreprise. Aussi l'économie du marché s'installe progressivement et la perspective d'adhésion de l'Algérie dans la zone de libre-échange de l'union européenne et à l'organisation mondiale du commerce exige des entreprises algériennes des mettre son mode de management selon les standards internationaux. La norme ou la démarche qualité est devenu également incontournable dans l'environnement de toute entreprise se voulant être concurrentielle et assurer l'avantage compétitif.

La gestion de la qualité totale dans l'entreprise algérienne doit passer par l'esprit « qualité » et la « démarche et enjeux de la qualité ».

1. L'esprit « qualité » :

La notion de qualité doit s'apprécier au niveau de l'entreprise algérienne dans son ensemble. En effet, la qualité ne concerne pas que les services production mais également les services commerciaux, les services de G.R.H, les services administratifs. De ce point de vue, la qualité s'inscrit dans la culture de l'entreprise et il s'articule autour de 04 axes principaux pour qu'elles se réussissent dans l'entreprise algérienne.

a) La conformité :

C'est l'adaptation aux besoins du client. Toutes les actions individuelles ou collectives doivent être orientées dans ce sens, et ceci aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. il s'agit en quelque sorte d'une transformation des relations internes et des relations externes sur le plan relationnel. Les relations avec les collègues avec les supérieurs et surtout les clients, doivent être pensées en termes de relations « clients/fournisseurs ». Cet état d'esprit est assez révolutionnaire dans les entreprises algériennes dans la mesure où certaines habitudes d'isolement et de compartimentation des tâches doivent être abandonnées. Que l'on soit ouvrier, ingénieur, chargé d'affaires ou secrétaire, les tâches ne doivent pas être exécutées qu'en fonction de la satisfaction attendue de la clientèle.

La fonction conformité est une fonction de prévention des risques et de contrôles permanents.

La conformité doit être intégrée dans la culture d'entreprise

La conformité concerne tous les métiers.

Les contrôles de conformité sont faits au plus près des métiers par une direction dédiée et indépendante.

b) La recherche d'indicateurs positifs :

Ces indicateurs peuvent par exemple, concerner le pourcentage de clients mécontents, la qualité du papier consommé, le taux de panne, etc.

c) L'autonomie dans le travail :

la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes.¹

Chaque acteur de l'entreprise doit être responsabilisé sur les tâches qu'il doit accomplir. Être autonome, cela signifie s'approprier son travail sans attendre des directives imposées. Initiative et responsabilisation sont donc les deux mots clés de la qualité au niveau du travail quotient de Chacun.

d) L'excellence :

C'est la recherche des fameux sept zéros. Chacun doit avoir une vision d'ensemble de fonctionnement de l'entreprise et ne pas se retrancher dans des attitudes du type « cela ne me regarde pas » ou « cela n'est pas mon travail ». ²

2. Démarche et enjeux de la qualité :

Manifestement la gestion de la qualité nécessite une démarche appropriée et rentable de même qu'elle représente des enjeux qu'il n'est pas souhaitable de méconnaître.

a) La démarche qualité :

Pour les entreprises, la démarche qualité se matérialise souvent par la mise au point d'un manuel qualité (indispensable pour la certification ISO).

La certification d'un système d'assurance qualité passe par les étapes :

- 1^oétape / Étude d'opportunité : Il s'agit ici d'identifier les avantages que l'entreprise peut retirer d'une démarche qualité ;
- 2^o étape / Le diagnostic : Il doit porter sur l'ensemble du système qualité mais peut être élargi à l'organisation de l'entreprise toute entière et aussi au management. Il s'agit surtout d'envisager ici les conditions de mise en œuvre de la participation du personnel au projet qualité ;

¹ Chatzis, K. 1999) De l'autonomie *par* l'indépendance à l'autonomie *dans* l'interaction, in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, Ph. (dir.)

² L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?, Paris, L'Harmattan, pp. 27-37.

- 3^oétape / L'élaboration d'un plan d'action : Le plan d'action consiste à planifier les opérations et distribuer les rôles. Un comité de pilotage est, en principe, désigné pour suivre le déroulement des opérations ;
- 4^oétape / La conception et l'application du système qualité : A ce niveau, un guide ou manuel qualité est rédigé de manière à formaliser très précisément l'ensemble des processus et surtout les actions envisagées. Il s'agit également d'identifier et de traiter tous les dysfonctionnements du système mis en place et de veiller à l'amélioration permanente des procédures.
- 5^oétape / La certification : Est un gage de crédibilité et confiance.¹ L'organisme certificateur est choisi librement par l'entreprise en fonction des besoins qu'elle aura préalablement.

b) Les enjeux de la qualité :

Sont très nombreux mais s'observent principalement au niveau du personnel, des approvisionnements et de la distribution.

- Tout d'abord l'ensemble du personnel doit être mobilisé autour du projet qualité. Très fréquemment, des cercles de qualité sont organisés, ils ont pour but d'analyser les dysfonctionnements observés et de proposer des actions correctives. Rappelons que l'ensemble des actions du personnel doivent être orientées dans l'objectif d'assurer le meilleur service possible à la clientèle.
- Au niveau des approvisionnements et de la distribution, la qualité totale est indissociable du développement de la fonction logistique. Il s'agit bien entendu de disposer de matières premières et des produits de qualité et de développer la coopération avec les fournisseurs, les sous-traitants et les revendeurs. La certification est donc incontestablement un facteur de compétitivité de l'entreprise.²

Dans une zone plus ouverte, plus concurrentielle la seule garantie pour l'entreprise algérienne est de survivre et de venir compétitive en s'engageant sur la voie du management de la qualité. Cette dernière a un seul choix soit « grossir ou mourir » c'est comme la dure loi nippone soit tu marches ou tu crève. Si elle ne s'adapte pas rapidement aux changements elle risque de sortir de l'arène du jeu. En effet vouloir ressusciter avec les mêmes réflexes, les mêmes visons, le même style de management c'est encore une fois de plus l'occasion de l'enterrer définitivement.

Un double défi s'impose donc au manager de l'entreprise : « bien faire et faire vite ». Cela n'est pas possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientés vers la

¹ Par Chailland (M.), Dictionnaire raisonné des eaux et forêts. Volume 1, page 110.

² MISPELPLOM, les conditions de la fabrication, 1995 : p.23

satisfaction du client. Par conséquent nous supposons que l'utilisation des outils de mesure de la performance tel que l'ajustement statistique de la qualité est considéré comme un support important pour la réduction des couts et pour éviter des situations de perte des ressources rare. La mise en œuvre de cette nouvelle politique, de nature à favoriser l'émergence d'un management performant, C'est une action qui ne peut être entendu être envisagée sans une refonte préalable de leur organisation et de leur mode de fonctionnement. La désignation de managers sur la base de leur aptitude au poste et la mise en place d'un mode rémunération plus motivant à l'adresse des gestionnaires.¹

L'Algérie est apparue pour la première fois dans l'annuaire ISO 9000 en 1999, mais il reste que l'entreprise algérienne doit mener un combat réel pour améliorer la qualité. L'importance de la certification est essentielle qui doit se préparer à un rude concurrence aussi bien au niveau national ou international. La certification ISO 9000 obtenue par nombre d'entreprises algériennes vient couronner un long processus de mise à niveau entreprises ces organismes. En fait c'est la dernière étape d'une démarche qui débute par l'automatisation et l'informatisation du système de gestion survies par l'étape de la formation des managers et du personnel dans le but de s'adapter aux nouvelles normes et procédures de gestion et de production. Les entreprises algériennes qui se sont rendu compte de la nécessité et l'obligation de faire dans la qualité se mobilisent pour rattraper nos voisins maghrébins qui ont déjà pris une sérieuse longueur d'avance.

En Algérie de plus en plus de PME algériennes se lancent dans la démarche de normalisation et de certification de leurs produits ou de leurs compétences même si l'on estime du côté des institutions en charge de cette certification que beaucoup d'entreprises restent encore frileuses quand il s'agit de répondre aux exigences des normes de la qualité, des systèmes de management.

Les chiffres reflètent la réalité à peine 269 sociétés sont certifiés ISO 9001 relatif au système de qualité et 14 entreprises sont certifiées ISO 14001 concernant le système de management et l'environnement mais aucune PME algérienne n'est certifiées ISO 22000 une norme qui définit les exigences de systèmes de management de la sécurité alimentaire. Il existe actuellement en Algérie 1000 normes ce qui reste très insuffisant par rapport aux exigences accrus des clients et de la compétitivité.

Afin d'encourager et d'amener plus d'entreprise à s'engager dans la certification, le ministère de l'industrie a établi une convention de

¹ LASARI : économie de l'entreprise page 105 Es-Salam Cheraga 2001

subvention à l'adresse des entreprises qui manifestent le désir d'aller à ce processus. Une aide financière de 50% du coût de la certification est ainsi accordée à ces entreprises, l'ambition du ministère est de faire augmenter cette subvention à 80% du coût.¹

La question de la maîtrise de la qualité c'est la satisfaction des clients apparaissent incontournable par les entreprises afin qu'elles puissent relever les défis qui sont imposées tels que zéro défaut, rapidité de l'exécution, respect du délai, juste à temps, des paramètres résultant de la maîtrise qui font la différence dans la compétition entre les entreprises. Sa réussite est basée sur l'implication de salariés qui vont contribuer à assurer un avantage concurrentiel. En réalité toute entreprise se fixe des objectifs pour assurer sa réussite, une stratégie en tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue et des politiques pour assurer la cohérence de ses actions. Les salariés ont une culture économique, ils ont une façon qui est leur propre de saisir et de comprendre le fonctionnement de l'organisation. Le problème est qu'elle ne coïncide pas forcément avec celle des dirigeants. L'entreprise doit être capable d'exprimer ses objectifs, sa stratégie, ses politiques, d'une manière qui prenne en compte les représentations, les références de ceux à qui elle s'adresse. Chaque groupe possède sa culture et ses valeurs.

Lors de l'embauche d'un nouvel employé, si la valeur et la culture de l'employé ne sont pas vérifiées et si les valeurs et la culture de l'entreprise ne sont pas exprimées au candidat, des problèmes de fonctionnement, de comportement ou de rendement apparaîtront bientôt. Chaque poste de travail comprend des connaissances et des aptitudes requises. La gestion de la qualité permet de satisfaire le client. La qualité au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise a un coût, mais qui est censé réduire le coût de la non-qualité. Une entreprise est alors performante grâce à la réalisation triptyque « coût, délai, qualité » c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché en bénéficiant d'un « ticket d'entrée » élevé qui donne une marge d'avance sur la concurrence.

La maîtrise de la qualité n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne. C'est une garantie de compétences et de qualité, La norme ISO 9001-2000 valide l'organisation interne d'une structure, quels que soient sa taille, sa surface financière ou son domaine d'activité. C'est une démarche progressive et personnalisée, exclusivement destinée aux entreprises d'électricité préalablement qualifiées qui souhaitent intégrer les critères de la

¹ <http://www.elmoudjahid.com>: Les cimenteries algériennes sommées de se mettre aux normes mercredi 02 décembre 2009.

norme à leur fonctionnement. Le système de Maîtrise de la Qualité comporte 02 niveaux d'attribution (satisfaction du client, le management).¹

La compétitivité des entreprises algériennes dans un contexte mondial qui est très concurrentiel. Parmi les clés majeures du succès de la maîtrise de la qualité porte sur le niveau de qualifications et de compétences requises. Il y a lieu à rappeler que le gouvernement algérien a approuvé un programme national développement de la normalisation axé sur 14 points plus la certification des systèmes de management (ISO 9001, ISO 22000) relatif à la sécurité et la santé en milieu professionnel, ISO 14001).

L'ISO 22000 est basée sur quatre piliers :

- Les principes HACCP (en anglais signifie - Hazard Analysis Critical Control Points), (en français signifie - les points de contrôle des critères d'analyse au hasard) - l'ISO 22000 combine les critères HACCP, lui permettent l'analyse des risques, et les programmes pré requis. Cette norme prend en compte tous les risques susceptibles de survenir dans la chaîne alimentaire.
- L'application des bonnes pratiques / les programmes préalables (PRP).
- Un système de management. L'ISO 22000 a été alignée sur la norme ISO 9001 afin de faciliter la compatibilité entre les deux normes. Elle peut être facilement appliquée en intégration avec d'autres systèmes de management.
- Une communication interactive en interne et en externe chez les différents opérateurs (en amont et en aval de la chaîne alimentaire).

L'objectif de l'ISO 22000 est d'harmoniser au niveau mondial les procédures en matière de management de la Sécurité des Denrées Alimentaires.²

La démarche a prévu des facilités pour encourager les entreprises à y adhérer, 435 entreprises ont souscrit au programme en question dont 370 ont obtenu leur certification. L'état a revu à la hausse son aide financière à la certification en la portant de 50% à 80% de la rémunération exigée par les organisations internationales de normalisation, le reste a été pris en charge par l'entrepris candidat à la certification. Cette aide étatique est accordée selon les critères dépendant essentiellement de la taille et du secteur dont relève l'entreprise. Le nombre de sociétés qui ont bénéficié de la

¹ Association technique et professionnelle de qualification des entreprises de l'équipement électrique.

² www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/.../Local/...serviceSheetName = Certification + ISO + 22000: CERTIFICATION ISO 22000

contribution financière de l'état pour obtenir la certification est de 457 entreprises.

L'institut IANOR est actuellement membres de différentes organisations internationales de normalisation comme ISO est devenu dès le 1er trimestre 2010 le premier organisme algérien de certification. Selon Mr Aissaoui : « La certification des entreprise algériennes pour la qualité de leur gestion a trait à tous les systèmes de management confondus, l'environnement de l'entreprise change ce qui implique que les entreprises elles-mêmes seront appelées à changer également et à se conformer aux normes surtout si elles veulent se développer à l'international ».¹

L'importance des normes et de l'évaluation de la conformité en matière de facilitation des échanges commerciaux, le respect de l'environnement étant devenu une expérience pour accéder au marché international. C'est ainsi que les trois plus grandes organisations mondiales de normalisation (ISO, CEI et UIT) ont choisi cette année de célébrer la journée mondiale de normalisation sous le thème « Agir sur le changement climatique pour les normes ». L'ISO à elle seule compte plus de 500 normes internationales directement liées aux thématiques environnementales dont beaucoup peuvent aider à réduire les impacts environnementaux.²

L'Algérie est classé 50 sur un nombre de 105 organismes internationaux. Elle est classée au troisième groupe en matière de certification ISO devançant ainsi ses voisins des pays maghrébins a savoir la Tunisie à la 61e place, le Maroc à la 74^e place et enfin la Libye à la 79^e place. L'Algérie a élaboré 22 nouvelles normes algériennes conformes aux standards internationaux parmi ces normes on trouve la réduction des émissions de gaz à effet de serre par l'augmentation de l'efficacité énergétique tout en facilitant le développement durable : « les normes représentent des outils nécessaires permettant d'aider les gouvernements, l'industrie et la société à combattre les changements climatiques ».³

Les nouvelles règles internationales nous imposent de respecter les normes et l'environnement, soit disposer de produits de qualité conformes aux standards internationaux et qui respectent l'environnement dans ce cas-là il faut bien sensibiliser les opérateurs économiques sur cet aspect. La

¹ NORDIN GRIM : l'économie algérienne otage de la politique page 39 éditions Casbah 2004.

² <http://www.liberte-algerie>: LIBERTE : communiqué de presse publié le 15/10/2009

³ L'Algérie au top 50 dans le classement ISO publier le 15 10 2009 par l'institut algérien de normalisation (IANOR).

certification entant que facteur de compétitivité de 'entreprise constitue l'un des principaux axes de la politique nationale de mise à niveau.¹
On sait bien que l'environnement change ce qui implique que les entreprises elles-mêmes seront appelées à changer également et à se conformer aux normes surtout si elles veulent se développer à l'international.

Conclusion :

la qualité est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. Dans le contexte mondial actuel la concurrence mondiale exacerbée, la qualité au sein de l'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. La qualité totale est plus une philosophie de management qu'un ensemble de techniques détaillées. Bien que les résultats ne sont pas positifs dans 100% peut donner des résultats significatifs car elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continu de la qualité. La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe.

La démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM, celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise, pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes. L'amélioration de la performance des entreprises et les grands changements que ceux-ci provoquent et exigent une approche systématique. Cette adaptation passe souvent par l'amélioration continue de processus de gestion ou procédés opérationnels. Plusieurs approches d'amélioration existent : on trouve l'indice Six Sigma, la technique de Kaizen, le Lean Manufacturing (la production manufacturées).

L'entreprise algérienne doit relever un triple défi qui sont la globalisation, le progrès technologique et la dérégulation, en effet cet environnement turbulent a modifié le rôle de l'entreprise ainsi que la norme ou la démarché qualité est devenue également incontournable

¹ <http://www.elmoudjahid.com/> : Certification : Un facteur de compétitivité mardi 15 juin 2010

l'environnement de toute entreprise se voulant être concurrentielle et assurer l'avantage compétitif. La recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale et de ne pas se contenter de faire de la certification comme une preuve qui ne garantit pas sa performance, pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne c'est-à-dire ses performances, sa capacité de mieux vivre le changement et à construire ce véritable centre de création de richesses, et d'épanouissement de ses hommes et de ses femmes. Il s'agit de créer tout naturellement et plus largement une entreprise citoyenne, une entreprise humaine.

Bibliographie :

1. CHAILLAND. M., *Dictionnaire raisonné des eaux et forêts*. Volume 1.
2. CHATZIS. K., *De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction*, in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, Ph. (dir.)(1999)
3. DRUCKER. P. F, *la formation des dirigeants d'entreprise : Apprendre à diriger* textes réunis 2000 tendances actuelles.
4. DUFORT. G&A. GOUAULT : *l'économie générale*, Foucher 1997.
5. GRIM. N : *l'économie algérienne otage de la politique* , éditions Casbah 2004.
6. KOTLER, Phillip et Bernard DUBOIS, *Marketing Management*, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004.
7. LASARI : *économie de l'entreprise* , Es-Salam Cheraga 2001
8. LEVITT, Théodore, « *Marketing Myopia* », Harvard Business Review, juillet-aout 1960.
9. PHILLIPE LORINO : *l'économiste et le mangeur* , ENAG/EDITIONS 2001.
10. M. MERABET : *Les maitres de la qualité, la lettre des cercles de qualité*, éditée par l'ENORI, Alger, n°26, 1990
11. MISPELPLOM, *les conditions de la fabrication*, Foucher 1995 .
12. ORSONI J, *économie et organisation des entreprises* , Vuibert en Poche 2001.
13. PLANTE J, cité par DEEJAN in CNE 2004, *les modèles ISO*
14. J. PROKOPENKO : *gérer la productivité*, Ed, BIT, Genève, 1990.
15. SEKULA. A, *qualité, le roi des mots, le choc d'une méthode*, in *la qualité dans l'entreprise*, ed organisations, 1985
16. ZIETHAMEL. V, « *How consumer evaluation processes differ between goods and services* », in *Marketing of services*, Chicago.1981

Articles :

1. L'Association française de normalisation (AFNOR), 2001
2. Organisation internationale de normalisation Norme ISO 8402.
3. Organisation internationale de normalisation ISO 8402 qualité
vocabulaire
4. Delcourt Ch. Et al (2001C) Roue PDCA de Deming.
5. JURAN. Joseph M. le cercle des connaissances
6. Charron G. (2005), la gestion de la qualité.
7. JACQUES CHOVE le mouvement français pour la qualité (organisateur
du prix français de la qualité et de la performance basé sur le modèle
E.F.Q.M.
8. Czepiel, J.A et Rosenberg, L.J (1977). The study of consumer
satisfaction: addressing the so what question. In Hunt, H.K. (dir).
Conceptualization and Measurement of consumer Satisfaction and
Dissatisfaction.
9. Jean-François PILLOU. Organisation qualité, 16 décembre 2004
10. Cf, infra, « Définitions normatives ».
11. Laurence Théry, Toyota : Rappels à la pelle, op. cit. : « Toyota aurait
rappelé de 8 à 9 millions de véhicules dans le monde depuis l'automne
dernier.
12. ANNIE VINOKUR : Education et Sociétés (2006 n° 18) Annie : La
qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : Essai
d'analyse économique.
13. TRAINING REVUE 1994 : Management de la qualité
14. L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?, Paris, L'Harmattan.
15. Association technique et professionnelle de qualification des entreprises
de l'équipement électrique.
16. L'Algérie au top 50 dans le classement ISO publier le 15 10 2009 par
l'institut algérien de normalisation (IANOR).

Sites Internet :

1. http://fr.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart: Walter A. Shewhart
2. Roue PDCA de Deming, source: Delcourt Ch. Et al (2001C).
3. <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3> : Introduction à la qualité.
4. http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming: Les sept
maladies mortelles des entreprises
5. http://www.utc.fr/~farges/dess_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm :Efficacité de la démarche qualité selon le
modèle de Juran
6. <http://ww1.cnam.fr/depts//te/ote/ordinogramme.htm>: Ordinogramme

7. <http://www.cegos.fr/formation-au-lean-management-dans-services/p-20127620-2012.htm> : Formation : Le Lean Management appliqué aux services : les fondamentaux
8. <http://www.elmoudjahid.com>: Les cimenteries algériennes sommées de se mettre aux normes mercredi 02 décembre 2009.
9. www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/.../Local/...serviceSheetName=Certification+ISO+22000: CERTIFICATION ISO 22000
10. <http://www.liberte-algerie>: LIBERTE : communiqué de presse publié le 15/10/2009
11. <http://www.elmoudjahid.com/> : Certification : Un facteur de compétitivité mardi 15 juin 2010