

ISSN : 2170-0931

# المعيان

مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي تيسمسيلت - الجزائر



العدد: 04 ديسمبر 2011

المركز الجامعي: تيسمسيلت - الجزائر - الهاتف/الفاكس: 046 47 56 18

منشورات



# AL MI'YAR

Revue périodique publiée par le Centre Universitaire de Tissemsilt Algerie

N° 4. Décembre 2011

شارك في العدد

محمد حريش - سميرة وفاس - محمود رزيقية - عبد القادر موفق - رقية حلام - بن خولة كراش  
- عبد القادر مزاري - محمد رايحي - بختة لمصب - مصطفى قزوين - عبد القادر زرقين -  
مبارك بن الصيبي - محمد عبد الكريم عدلي - سالم حوة - خيرة جحفي - عبد القادر راشد  
- محمد سايب بن الحبيب - حمزة ضويفي - إلياس العيداني - علي شريف - هوارى سعادية -  
الحبيب صدراتي - حميد نحال - خالد مسعودي.

Centre Universitaire de Tissemsilt Algerie .Tel / fax: 046 47 56 18





# المعيار

مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي تيسمسيلت-الجزائر

ديسمبر 2011 العدد 04

---

المركز الجامعي: تيسمسيلت-الجزائر-الهاتف/الفاكس: 046/47/56/18

---

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

أ. مرسى رشيد

المركز الجامعي: تيسمسيلت. الجزائر.

الهاتف/الفاكس: 046 47 56 18

البريد الإلكتروني:

**Rachidmersi @yahoo.fr**

ISSN 2170-

0931

### شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن المركز الجامعي بتيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (24/17) بهامش 2.5 سنتيم عن يمين الصفحة ويسارها وأسفلها وهامش 2.00 سنتيم عن أعلى الصفحة.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة العربية بخط (Times new roman) حجم (14)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (12).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 20 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن أراءك وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

رئيس المجلة: د. بن جامعة الطيب. مدير المركز الجامعي تيسمسيلت  
المديرالمسؤول عن النشر د. بلحسين محمد. مدير مساعد مكلف بالدراسات.

رئيس الهيئة أ. دردار بشير.

رئيس التحرير أ. مرسي رشيد.

هيئة التحرير

د. سامي حبيلي أ. تواتي خالد  
أ. روشو خالد أ. لعقاب الجيلالي  
أ. بلخياطي الحاج لونيس أ. يعقوبي قدوية

الهيئة العلمية أ.د محمد عباس. جامعة تلمسان.

د. بوسماحة الشيخ. جامعة ابن خلدون. تيارت.  
أ.د مختار حبار. جامعة وهران.  
أ.د شريط عابد، جامعة ابن خلدون. تيارت.  
أ.د عبد الجليل مرتاض. جامعة تلمسان.  
د. عبد القادر راجحي. جامعة سعيدة.  
أ.د محمد بلوحي. جامعة سيدي بلعباس.  
أ.د درواش مصطفى. جامعة مولود معمري تيزي وزو.  
أ.د محمد أكلي بن عكي. جامعة الجزائر.  
أ.د علي شريفني. جامعة الجزائر.

التنفيذ التقني نورة عرجان

تصميم الغلاف عبد القادر راجحي



## افتتاحية العدد الرابع

يجدر بنا ونحن على أبواب تحقيق العدد الرابع من مجلة المعيار المحكمة، أن نشير، تكملة لما لم نشر إليه في الأعداد السابقة، إلى ما يحدو مجموعة العمل التي تسهر على إعداد كل عدد جديد من هيئة إدارية وهيئة علمية، وإلى ما يحدوهم من إرادة وعزيمة لبلوغ الأهداف المسطرة لهذه المجلة منذ عددها الأول .

كما نؤكد على حرص هذا الطاقم على توفير فسحة علمية ومعرفية يعبرون فيها عن روح البحث العلمي التي يطمحون إليها وهم في محراب علمي جديد لم يكن من قبل موجودا من قبل هو المركز الجامعي بتيسمسيلت .

وإذ يطمح هذا الصرح العلمي، على الرغم من قصر عمره وقلة تجربته، إلى تبوء مكانة علمية وبحثية جديرة باحترام الجامعات الجزائرية الأخرى الأكثر قدما وتجربة، فإنه يريد من ذلك تحقيق هذه الأهداف المتمثلة في تنمية المنطقة علميا ومعرفيا.

وعلى الرغم مما يمكن أن يبدو من هنات ناتجة عن حماس التجربة الشابة ونابعة من صدق نية، فإن الهيئة الإدارية والهيئة العلمية للمجلة يريد، كل في جهة اختصاصه، أن تتجاوز في كل عدد هذه الهنات حتى تكتمل الصورة - والكمال لله- في ذهن الباحث الجزائري عن منبر يجد فيه ما يليج دوافعه العلمية من تنوع مادة وتعدد تخصصات واختلاف آراء وتوجهات هي من صميم الرؤية العلمية التي تتميز بها العلوم الإنسانية عموما .

وفي انتظار اليوم الذي تكبر فيه جامعة تيسمسيلت - وهو قريب بإذن الله تعالى- وتفتح على تخصصات علمية جديدة منتظمة في كليات لها مجالاتها المتخصصة والمحكمة، فإن مجلة المعيار ستزداد انفتاحا على جميع التخصصات الموجودة بها حتى تمكن جميع الأساتذة من المشاركة بتخصصاتهم في مشاورها العلمي الشاب والطموح.

ولنا أن نشكر جميع من شارك في إعداد الدراسات التي تثري هذا العدد، وجميع من سهر من أجل إخراج هذا العدد وطبعه، وعلى رأسهم السيد مدير المركز الجامعي. فلجميع الشكر ومرحبا بكم وبالعدد الرابع .

مدير النشر

د. محمد بلحسين

## محتويات العدد

### اللغة والأدب العربي

- الجملة الاسمية والفعلية في التراث النحوي-مقاربة في فاعلية الخطاب بالجملتين في ضوء البنيوية
- 11..... د. محمد حريو
- صوتيات الخطاب وفتيات الأداء
- 23..... د: سميرة رفاص
- الاعراب والمعنى-جدلية الأصل والفرع-
- 30..... أ: محمود رزايقية
- أثر القراءات في الوقوف القرآنية
- 47..... أ. عبد القادر موفق
- ملامح القراءة التفكيكية في النقد الجزائري المعاصر
- 59 ..... أ: رقية حلام
- قراءة في المنجز النقدي عند عبد العزيز حمودة مقارنة نوضيحية
- 67..... أ: بن خولة كراش
- المقاربة الأناسية البنيوية عند (ليني ستراوس) في السرد القصصي
- 79 ..... أ: عبد القادر مزاري
- الدلالات الصوتية للألفاظ المفردة عند ضياء الدين بن الأثير الموصلي من خلال كتاب "المثل السائر"

### العلوم القانونية والإدارية

- 92..... أ: محمد راجحي
- أشكال التعاون الدولي في مكافحة الجرائم الدولية
- 102 ..... أ: بختة لعطب
- الصلح في المواد الإدارية
- 111..... الأستاذين: مصطفى قزوان وعبد القادر زرقين
- العوامل المفسرة لظاهرة التهريب في الجزائر (المفهوم والأسباب)
- 121..... أ: بن الطيبي مبارك

-مدى انطباق قاعدة قانون الإرادة بشأن تحديد القانون الواجب التطبيق على عقود الدولة

أ: محمد عبد الكريم عدلي.....135

أ: سالم حوة.....148

-L'apport des tribunaux pénaux ad hoc en matière de crime de génocide

أ: خيرة جطي.....163

-الوساطة القضائية كآلية بديلة لحل النزاعات في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري

### العلوم الاقتصادية والتجارية

أ: عبد القادر راشد.....168

- Le Management de la Qualité Totale

محمد سايب بن الحبيب.....179

- الهندسة المالية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتنويع المنتجات المالية الإسلامية (السلم والسلم الموازي نموذجاً)

أ. حمزة ضويفي.....197

- فعالية النظام المالي والمحاسبي المعتمد في دعم مقومات الإفصاح والشفافية وأثره على المؤسسات الاقتصادية

أ: إلياس العيداني.....209

-بطاقة الأداء المتوازن كآلية الجودة الشاملة في المنظمات الباحثة عن التميز

### العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أ. علي شريفني.....237

Les valeurs éducatives dans la pratique sportive chez les jeunes footballeurs Algériens

أ. سعايدية هواري.....242

- دراسة الصفات النفسية التي يتميز بها لاعبو الفرق الرياضية المدرسية وعلاقتها بالدفاعية

أ: صدراقي الحبيب.....255

- العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية الجزائرية-دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج-

أ: حميد نحال.....267

- أثر برنامج تعليمي مقترح بالألعاب الحركية الصغيرة والألعاب الشعبية والمختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي

لدى تلاميذ المرحلة التحضيرية(4-5) سنوات بولاية غليزان.

أ. خالد مسعودي.....286

-أثر استخدام تمارين لتنمية بعض القدرات الحركية الخاصة (الرشاقة، التوازن، التوافق) على فعالية أداء مهارات الإلقاء(الرمي) لدى مصارعي الجيدو الناشئين (12-14 سنة)

## Le Management de la Qualité Totale : T.Q.M

### Les outils du développement de la performance des entreprises (Le cas de l'entreprise algérienne)

Mr: RACHED Abdelkader

**Résumé** : le 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. Il est basé sur 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 TQM est à la base de compétitivité 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. L'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. Cette méthode est fondée sur une règle éternelle qui se vérifie depuis la nuit des temps : pour satisfaire le client, il faut lui délivrer des produits ou des services de qualité. Le TQM dans l'entreprise algérienne doit passer par l'esprit « qualité » et la « démarche et enjeux de la qualité ».

**المخلص** : إدارة الجودة الشاملة تركز على تيار من الأفكار التي تهدف إلى تحسين الجودة من خلال اعتماد على نهج تحسين مستمر أو المتواصل. فهي تعتمد على أساس مشاركة جميع عمال المؤسسة لتحقيق رغبات الزبون الذي يفضل المنتج أو الخدمة التي توفر أفضل أداء وربحية ونتائج أعمال جيدة لمؤسسة. إدارة الجودة الشاملة هي أساس القدرة على التنافسية الجوهرية للمؤسسة على حد سواء لصمود أمام المنافسين وإيجاد أسواق التصدير والحصول على حصة من السوق وتحقيق ميزة تنافسية. وللمؤسسة ضرورة حتمية بالنسبة للقدرة التنافسية والاستدامة والتنمية. يقوم هذا الأسلوب على القانون الأبدي الذي هو صحيح منذ فجر التاريخ: لإرضاء العملاء لا بد من تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة. يجب أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية لا بد من تمور من خلال روح "جودة" عملية"، والقضايا والجودة". إدارة الجودة الشاملة ليست ترفاً بل مطلباً التي تحدد القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تنافسية. ومن بين الأدوات أو المفاتيح لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي المهارات والكفاءات اللازمة بمشاركة جميع العمال والعمل الجماعي.

**Mots clefs** : Management, qualité, totale, compétitivité, avantage concurrentiel, outils de développement, performance, entreprise.

**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 concept de

« Management de la Qualité Totale » (T.Q.M) 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. 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. 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.

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.

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 américains et spécialement mandatés 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. (5)

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 le TQM qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise. 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 puis à la sortie de fabrication en écartant les produits représentants 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.

Contrôle de la Qualité (CQ)      ~~Contrôle~~ Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ)

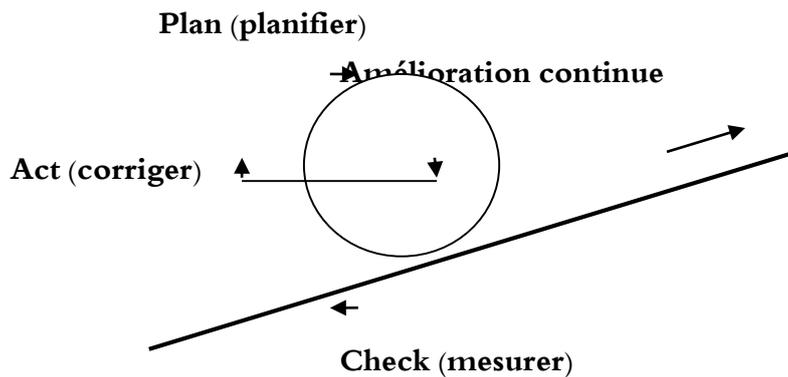
→ Contrôle Total de la Qualité (CSQ)      Management de la Qualité Totale (MTQ)..

## **2) Les pionniers du courant de la qualité :**

**a) Walter A. Shewart (1891 – 1967)** : Le but est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit.

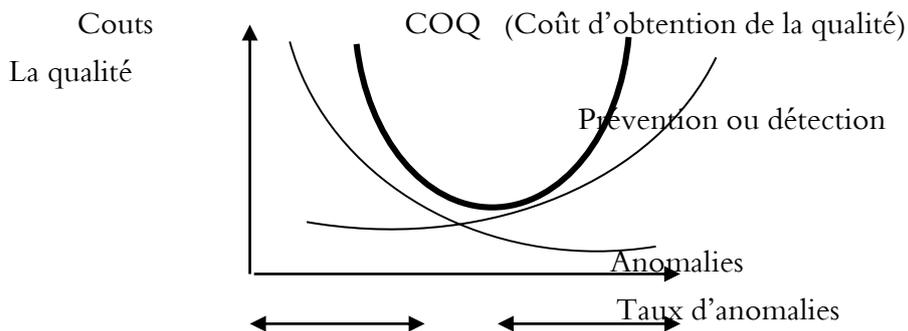
**b) William Edward Deming (1900 – 1993)**: il a adopté les méthodes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits tombent dans les limites des variations acceptées. Le concept de la roue de W.E.Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 04 temps : planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act) puis répartir sur un nouveau cycle PDCA. (6)

Pour aller plus dans le détail de notre préoccupation, si on peut affirmer sans contester que le Japon est la patrie de la qualité, néanmoins on formulera que le maître penseur et diffuseur de cette conception révolutionnaire. (7)



**Figure n° 01 La roue de Deming (a)**

c) **Joseph M. Juran qui est né en 1904** : 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.



Zone de perfectionnisme      Zone d'amélioration  
 « Politiques inefficaces »      « Qualité est gratuite »

**Figure n° 02 : Efficacité de la démarche ( modèle de Juran) (b)**

d) **Armand V. Feigenbaum qui est né en 1920** : 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 la fameuse « usine fantôme » et encore toujours lui qui tente de vulgariser la notion de cout d'obtention de la qualité (COQ). (8)

En ce sens elle est polysémique, arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et des institutions et non exempte de subjectivité. (9)

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. (10)

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. (11)

L'implication du personnel : 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. Ce terme est complexe et en même temps difficile selon Czepiel, J.A et Rosenberg. (12)

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. (13)

La nécessaire adhésion du personnel pour implanter la qualité totale va s'articuler par conséquent autour des principes du management participatif qui sous-entend un dialogue entre les concepteurs et les exécutants. (14)

Le TQM repose sur des grands principes:

1) L'orientation sur le client comme une finalité.

a) Le leadership il convient de créer un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs. (15)

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. (18)

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. (19)

On trouve l'indice six sigma, la technique de Kaizen, la production manufacturées (Lean Manufacturing).

a) L'indice six sigma : la lettre grecque « sigma » symbolise la variabilité statistique. C'est une démarche qualité au management centré client. Le Lean Six Sigma est l'application de deux concepts : le Lean et le Six Sigma.

• Le Lean : vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée et contribuer à l'amélioration des performances.

- Le Six Sigma : vise à diminuer la variabilité des processus afin de les fiabiliser, les rendre stables

- Le Lean Six Sigma : c'est la fusion des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et la qualité (le Six Sigma). C'est une méthodologie rigoureuse qui s'applique sur les processus dans le but de :

- Améliorer la satisfaction du client (20)
- Améliorer la performance financière de l'entreprise.
- Répondre aux objectifs stratégiques.

b) La technique de Kaizen : le mot Kaizen est la fusion de deux mots japonais « Kai » et « Zen » qui veut dire « changement » et « bon » C'est l'amélioration concrète, réalisées dans un laps de temps très court.

Lean Manufacturing ou Lean Production (la fabrication sans gaspillage) : Lean est une pratique de production qui tien compte de la dépense des ressources. Il est considéré comme une version plus raffinée de l'efficacité des efforts. Parmi les principales certifications citons notamment :

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

Depuis plusieurs années la qualité adresse également les problèmes réglementaires de sécurité, d'hygiène, c'est la raison pour laquelle de nombreuses certifications ont vu le jour. (21)

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. (22)

**Le cas de l'entreprise algérienne** : Elle est confrontée à un triple défi : la globalisation, le progrès technologique et la dérégulation. En effet cet environnement hétérogène et turbulent a modifiée le rôle des dirigeants de l'entreprise. La norme est devenue incontournable et d'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 ».

A) L'esprit « qualité » : concerne tous les services, il s'inscrit dans la culture de l'entreprise et il s'articule autour de 04 axes principaux

1) La conformité : Les tâches soient exécutées en fonction de la satisfaction attendue de la clientèle.

2) La recherche d'indicateurs positifs : fixer des objectifs de progrès en fonction du suivi d'indicateurs.

3) L'autonomie dans le travail : chaque acteur de l'entreprise doit être responsabilisé sur ces tâches.

4) L'excellence : Chacun doit avoir une vision du 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 ».

B) 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.

1) 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).

2) Les enjeux de la qualité : Sont très nombreux mais s'observent principalement au niveau du personnel, des approvisionnements et de la distribution.

a) 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.

b) 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.

(23)

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. Si elle ne s'adapta pas rapidement aux changements elle risque de sortir de l'arène du jeu. En effet vouloir ressusciter avec les mêmes reflexes, 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 et au leader 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 satisfaction du client. 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. (24)

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. 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 coté 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 certifiées 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 subvention à l'adresse des entreprises qui manifestent le désir d'aller à ce processus. Une aide financière de 50% du cout de la certification est ainsi accordée à ces entreprises. (d)

La réussite de l'entreprise 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 pour les atteindre 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 de personne possède sa culture et ses valeurs. Il en est de même de l'entreprise. 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 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). 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'entreprise 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 contribution financière de l'état pour obtenir la certification est de 457 entreprises.

L'institut IANOR est actuellement membre 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 entreprises 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 ». (25)

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. (e)

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 à savoir la Tunisie à la 61<sup>e</sup> place, le Maroc à la 74<sup>e</sup> place et enfin la Libye à la 79<sup>e</sup> place. L'Algérie a élaboré 22 nouvelles normes algériennes conformes aux standards internationaux « les normes représentent des outils nécessaires permettant d'aider les gouvernements, l'industrie et la société à combattre les changements climatiques. (26)

La certification tant que facteur de compétitivité de l'entreprise constitue l'un des principaux axes de la politique nationale de mise à niveau. (f)

## 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. 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

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 que 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) AFNOR, 2001 p.22
- 2) (norme ISO 8402).
- 3) ISO 8402 qualité vocabulaire.
- 4) KOTLER, Phillip et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23
- 5) LEVITT, Théodore, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juillet-août 1960, pp, 43-56

- 6) Roue PDCA de Deming, source : Delcourt Ch. Et al (2001C).
- 7) M. MERABET : Les maitres de la qualité, la lettre des cercles de qualité, éditée par l'ENORI, Alger, n°26, 1990
- 08) A. SEKULA : qualité, le roi des mots, le choc d'une méthode, in la qualité dans l'entreprise, ed organisations, 1985
- 09) Zeithaml V. (1981), « How consumer evaluation processes differ between goods and services », in Marketing of services, Chicago.
- 10) Charron G. (2005), la gestion de la qualité.
- 11) 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.
- 12) 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 ans Dissatisfaction.
- 13) J. ORSONI : économie et organisation des entreprises page 111 Vuibert en Poche 2001.
- 14) J. PROKOPENKO : gérer la productivité, Ed, BIT, Genève, 1990.
- 15) G.MAURY & C. MULL économie et organisation des entreprises page 13 tome 02 Foucher 1999.
- 16) JEAN MAISONNEUVE, la dynamique des groupes, P.U.F.
- 17) J. PLANTE, cité par DEEJAN in CNE 2004 p.21 : les modèles ISO
- 18) PETER FERDIANAD DRUCKER la formation des dirigeants d'entreprise : Apprendre à diriger textes réunis 2000 tendances actuelles.
- 19) PHILLIPE LORINO : l'économiste et le mangeur page 239 ENAG/EDITIONS 2001.
- 20) G.DUFORT & A. GOUAULT : l'économie générale page 09 tome 01 Foucher 1997.
- 21) 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.
- 22) TRAINING REVUE 1994 : Management de la qualité
- 23) MISPELLOM, les conditions de la fabrication, 1995 : p.23
- 24) LASARI : économie de l'entreprise page 105 Es-Salam Cheraga 2001
- 25) NORDIN GRIM : l'économie algérienne otage de la politique page 39 éditions Casbah 2004.
- 26) L'Algérie au top 50 dans le classement ISO publier le 15 10 2009 par l'institut algérien de normalisation (IANOR).

#### **Les sites Internet :**

- a) <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3> : Introduction à la qualité.
- b) [http://www.utc.fr/~farges/dess\\_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm/](http://www.utc.fr/~farges/dess_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm/) : Efficacité de la démarche qualité selon le modèle de Juran

c) [http://www.wikipedia.or/wiki/S%C3%A9rie\\_des\\_normes\\_ISO\\_9000](http://www.wikipedia.or/wiki/S%C3%A9rie_des_normes_ISO_9000): Série des normes ISO 9000.

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

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

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

h) <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite-introduction.php3>: Introduction à la qualité.

**Les figures :**

Figure n° 01 La roue de Deming

Figure n° 02 : Efficacité de la démarche selon le modèle de J