

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

Par : **Mme Hassiba DJEMA**  
Maître de conférences EHEC Alger  
**Mme Meriem CHERFOUH**  
Maître Assistante Université de Blida

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

Par : **Mme Hassiba D.JEMA**  
Maître de conférences EHEC Alger  
**Mme Meriem CHERFOUH**  
Maître Assistante Université de Blida

Mots clés : Management de la qualité, la gestion des connaissances, l'apprentissage organisationnel, la connaissance, la qualité.

**Résumé :**

Face à de nouveaux contextes concurrentiels l'entreprise doit s'adapter en permanence, ce qui lui exige l'accumulation de connaissances, de capacités d'adaptation et d'anticipation, d'où la nécessité pour elle de s'inscrire dans une logique d'apprentissage. De plus, les facteurs contribuant à la compétitivité, tels que la qualité, sont amenés à jouer un rôle primordial pour permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage à un moment donné sur ses concurrents. L'objectif de notre travail est de déterminer le lien existant entre le management de la qualité et le la gestion des connaissances. Pour cela, il est nécessaire de présenter les différents concepts et sous-ensembles théoriques de l'apprentissage organisationnel, du management des connaissances et du management de la qualité afin de montrer que ces concepts sont liés de façon intrinsèque puisqu'ils se réunissent en l'objectif essentiel d'améliorer la gestion de l'information et de la connaissance afin d'augmenter la compétitivité et la performance de l'entreprise.

**Introduction**

Le contexte économique actuel est marqué par l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale, cette hyper-compétition les pousse à s'adapter en permanence et à rechercher les avantages compétitifs qui leur permettent de demeurer sur le marché et d'assurer leur pérennité. Ce qui exige à l'entreprise, l'accumulation de connaissances, de capacités d'adaptation et d'anticipation, d'où la nécessité pour elles de s'inscrire dans une logique d'apprentissage. De plus, les facteurs contribuant à la compétitivité, tels que la qualité, sont amenés à jouer un rôle primordial. Raison pour laquelle depuis leur lancement en 1987, les normes de management de la qualité ISO 9000 connaissent un certain succès au point que rares sont les entreprises

qui n'ont pas tenté ce genre de démarches. L'objectif de notre travail est de déterminer le lien existant entre le management de la qualité et la gestion des connaissances. Pour cela, il est nécessaire de présenter les différents concepts et sous-bassement théoriques de l'apprentissage organisationnel, du management des connaissances et du management de la qualité afin de montrer que ces concepts sont liés de façon intrinsèque puisqu'ils se réunissent en l'objectif essentiel d'améliorer la gestion de l'information et de la connaissance afin d'augmenter la compétitivité et la performance de l'entreprise.

### **I- L'apprentissage organisationnel**

L'entreprise, qui se trouve aujourd'hui dans un environnement en perpétuel changement, doit s'inscrire dans un cycle d'apprentissage permanent, en développant continuellement ses connaissances, ses compétences et ses capacités. De ce fait, l'apprentissage organisationnel ainsi que le management des connaissances sont de ce point de vue d'une importance cruciale.

#### *I-1- Une diversité de définitions de l'apprentissage organisationnel*

L'apprentissage organisationnel est un concept à multiples facettes (Y.PESQUEUX, 2004<sup>1</sup>), d'une part les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage, l'on parlera de l'organisation apprenante. D'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation, l'on mettra l'accent sur l'apprentissage comme processus à l'œuvre dans les organisations.

V.I. De la VILLE définit l'apprentissage organisationnel comme « *un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation*<sup>2</sup> ». Avec C.ARGYRIS et D.A.SCHON, V.I. DE LA VILLE synthétise les différentes perspectives concernant l'apprentissage organisationnel au tour de trois courants qui sont :

- L'apprentissage organisationnel comme moteur de l'évolution organisationnelle, une perspective centrée sur les routines organisationnelles
- L'apprentissage organisationnel comme facteur de régulation du système cognitif organisationnel, une perspective centrée sur l'analyse des cartes cognitives, c'est-à-dire la carte de la situation dans laquelle se trouve l'organisation en précisant celle dans laquelle se diriger avec éventuellement la trajectoire à suivre.

---

1 Y.PESQUEUX, apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle, Laboratoire d'Investigation en Perspective, Stratégie et Organisation- CNAM, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Paris, Septembre 2004.

2 V.I de la VILLE, l'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, les cahiers Français n°287, juillet-août 1998, p.96-104, in. M.FERRARY et Y.PESQUEUX, Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Sociétés de la Connaissance, Édition ECONOMICA, 2e édition, Paris, 2011, p.93.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

- L'apprentissage organisationnel comme phénomène culturel de régénération organisationnelle, caractérisé par trois aspects : une perspective gestionnaire orientée vers le développement de capacités à atteindre un but assigné, les études centrées sur les processus d'impregnation culturelle et une dynamique fondée sur l'enrichissement du sens commun.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme la transformation d'un ensemble de connaissances organisationnelles, un ajustement du comportement organisationnel et un ensemble d'interactions entre les agents organisationnels.

HUBER (1991), pour sa part, définit l'apprentissage organisationnel comme le « développement de nouvelles connaissances qui ont le potentiel d'influencer le comportement dans une organisation<sup>3</sup> ». A partir de cette définition, nous pouvons souligner que l'apprentissage organisationnel conduit à la création de nouvelles connaissances et au changement de comportement dans l'organisation et ceci suite aux nouvelles connaissances. N. OUEDRAOGO (2007), ajoute dans ce sens qu'on ne peut parler d'apprentissage organisationnel que dans le cas où les connaissances créées, dans une organisation, sont effectivement intégrées par les individus et qu'un changement dans leurs comportements ou dans les actions organisationnelles en résulte.

Pour FIOL et LYLES (1985), « l'apprentissage organisationnel est le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension<sup>4</sup> ».

Les définitions proposées par les auteurs nous permettent de s'accorder que le fait que l'apprentissage est un processus temporel d'acquisition de nouvelles connaissances avec pour objectif l'amélioration des performances et l'adaptation à l'environnement.

### *1-2- Les différents niveaux de l'apprentissage organisationnel*

Dans la littérature, nous assistons à une multitude de types d'apprentissages proposés par plusieurs auteurs, mais bon nombre d'entre eux distinguent les apprentissages à dominante comportementale et les apprentissages à dominante cognitive. En ce qui concerne les apprentissages à dominante comportementale, ils ont pour résultat des adaptations des actions qui s'exercent dans le cadre des

3 G.P. HUBER, Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures, Organization Science, vol.2, n°1, p.88-115, In. N. OUEDRAOGO, Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007, p.37.

4 C.M. FIOL et M.A. LYLES, Organizational Learning, Academy of Management Review, vol.10, N° 4, P.803-813, In. N. OUEDRAOGO, Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007, p.39.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

routines organisationnelles existantes. Ce type d'apprentissage a pour objet de créer des connaissances essentiellement tacites à savoir-comment, par des processus collectifs que NONAKA et H. TAKEUCHI appellent la socialisation ou l'internalisation. Quant aux apprentissages à dominante cognitive, ils impliquent une démarche de critique et entraînent une modification et un enrichissement des connaissances existantes (savoir-pourquoi). Ce type d'apprentissage implique de la réflexion et d'interprétation d'informations afin de créer de nouvelles connaissances explicites. Ceci fait référence à ce que NONAKA et H. TAKEUCHI qualifient de combinaison.

D.H. KIM (1993) pour sa part, distingue l'apprentissage opérationnel de l'apprentissage conceptuel, selon lui « l'apprentissage comprend deux composantes. La première l'apprentissage opérationnel qui correspond au savoir-comment (exécution d'une tâche) et l'apprentissage conceptuel quant à lui correspond à l'acquisition du savoir-pourquoi (la capacité d'articuler la compréhension d'une expérience) ».

En ce qui concerne l'apprentissage conceptuel, lui-même comprend deux phases, la recherche des relations causes et effets qui gouvernent une expérience ensuite l'élaboration d'une théorie qui explique ces relations. De même, l'apprentissage opérationnel comprend aussi deux phases, tester dans la pratique la théorie qui a été élaborée et observer les résultats de ces changements, sachant que cette observation fait l'objet d'une analyse de causes et effets et le cycle recommence. KIM déclare s'être inspiré de l'ADAI (Observe, Assess, Design, Implement) de KOFMAN (1992), qui est proche du PDCA (Plan, Do, Check, Act) de DEMING et de SCHEWHART.

C. ARGYRIS et A. SCHON (1978)<sup>6</sup> distinguent l'apprentissage en simple boucle de celui en double boucle. Ceux-ci considèrent l'apprentissage comme étant la détection et la correction d'une erreur et qu'il y a deux façons de corriger une erreur. La première consiste à modifier le comportement suite à l'écart constaté entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, ce qu'ils appellent l'apprentissage en simple boucle. La deuxième façon consiste à questionner puis à modifier les règles, normes, valeurs, etc. qui ont conduit au résultat ; il s'agit de l'apprentissage en double boucle.

Nous pouvons récapituler ces différents types d'apprentissage ainsi que leurs caractéristiques dans ce tableau :

---

<sup>5</sup> D.H. KIM, The link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, vol.35, n°1, 1993, p.37-50.

<sup>6</sup> C. ARGYRIS et A. SCHON, Organizational learning : A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, Massachusetts 1978, In. Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Paris, 2002.

**Tableau n°1 : les types d'apprentissage et leurs caractéristiques**

| Auteurs                       | Types d'apprentissages         | Caractéristiques  |
|-------------------------------|--------------------------------|---|
| <b>ARGYRIS et SCHON, 1978</b> | Apprentissage en simple boucle | Autorégulation et l'extérieur de normes de fonctionnement prédéfinies   |
|                               | Apprentissage en double boucle | Intègre la simple boucle mais va au-delà, en se posant la question de la pertinence des normes et les règles de fonctionnement et en les modifiant si nécessaire.                     |
| <b>D.H. KIM, 1993</b>         | Apprentissage opérationnel     | Correspond au savoir-comment et comprend deux étapes: mise en œuvre de changements et observation des résultats   |
|                               | Apprentissage conceptuel       | Savoir-pourquoi et comprend deux étapes: recherche des relations de causes et effets qui gouvernent les expériences et l'élaboration d'une théorie ou d'un modèle pour les expliquer. |

Source : N. OUEDRAOGO, Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007, P.54.

## II- La gestion des connaissances

La connaissance est considérée comme l'ingrédient essentiel de la création de valeur (M.MANFRED, 1995) et se place au cœur de la stratégie des organisations. Selon NONAKA et TAKEUCHI (1995 ; 1997), les entreprises japonaises sont connues pour leur aptitude à développer des connaissances organisationnelles. Nous allons en ce qui suit, nous intéresser au management de la connaissance ainsi qu'au processus qui nous permet de gérer ses connaissances au sein d'une organisation.

### *II-1- Connaissance et gestion des connaissances*

Avant de parler du management de la connaissance, il est nécessaire de définir

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

d'abord le terme connaissance, et pour cela il faut distinguer la connaissance de l'information et de la donnée. DAVENPORT et PRUSAK (1998) soulignent que la connaissance est dérivée de l'information, elle-même dérivée de la donnée. Ils définissent la connaissance comme un « mélange fluide d'expérience, de valeurs, d'information contextuelle, et d'idée d'expert, qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer une nouvelle expérience et information <sup>7</sup> ».

En effet ;

- La donnée, qualitative ou quantitative, est un fait discret et objectif.
- L'information est un ensemble de données collectées dans le but de délivrer un message, qui implique un émetteur et un récepteur, la façon d'organiser ces données résulte d'une intention de l'émetteur (elle est subjective).
- La connaissance est une information, observation et expérience acquise par des personnes, et qui peut être reformulée pour être utilisable dans des situations. La connaissance est un processus en perpétuelle transformation qui influence les autres connaissances, informations et données dans l'environnement tout en subissant en même temps l'influence de ces dernières.
- Les compétences sont des connaissances applicables à une situation concrète et évaluables.

Toutefois, Selon M. GRUDSTEIN (2003) <sup>8</sup>, les connaissances peuvent être : Tacites ; elles renvoient à tout ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître. Ce sont les connaissances appartenant aux représentations mentales, profondément ancrées dans les personnes et leurs viscères et donc peu verbalisables. Elles regroupent les compétences innées (ex: dons, talents) ou acquises (ex: savoir manipuler un instrument de travail manuel), le savoir-faire et les expériences de l'individu (ex: savoir gérer une équipe de travail, à savoir vendre une voiture). Elles sont généralement difficiles à formaliser. Peuvent s'ajouter à cela les raisonnements tacites : le spécialiste du domaine applique les règles et principes qu'il a appris, les adapte en fonction du contexte, des circonstances, etc. sans pouvoir forcément en expliciter les raisons. Ou Explicites ; elles renvoient à ce que nous pouvons énoncer et communiquer. Ce sont des connaissances clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un automatisme dans la mémoire d'une machine. Ces connaissances sont transférables physiquement car elles apparaissent sous forme tangible (document, logiciel, machine). Qu'elle soit explicite ou tacite, une connaissance se présente donc généralement sous l'aspect de savoir (des connaissances déclaratives qui donnent des informations sur les objets (règles ou

<sup>7</sup> T.H. DAVENPORT et L.PRUSAK, Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts P.5.

<sup>8</sup> M. GRUDSTEIN : De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, Paris juillet 2003.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

hypothétiques) du monde) ou de savoir-faire (des connaissances procédurales qui donnent des indications sur les procédures et les conditions d'utilisation de ces procédures).

En ce qui concerne la gestion de ces connaissances, il n'existe pas de consensus parmi les chercheurs sur la définition du concept de gestion des connaissances. Selon V. HLUPIK et al. (2002), trois raisons expliqueraient ce manque de consensus : la nature intangible de la connaissance, le fait qu'elle soit appliquée au domaine de la gestion et enfin que le thème soit encore en émergence. J.Y. PRAX (2000) définit la gestion des connaissances comme suit : « *la KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs* ». A partir de cette définition nous pouvons dire que la gestion des connaissances englobe : la création des connaissances, l'enrichissement des connaissances, la capitalisation des connaissances et la diffusion des connaissances, que nous allons développer dans le prochain point.

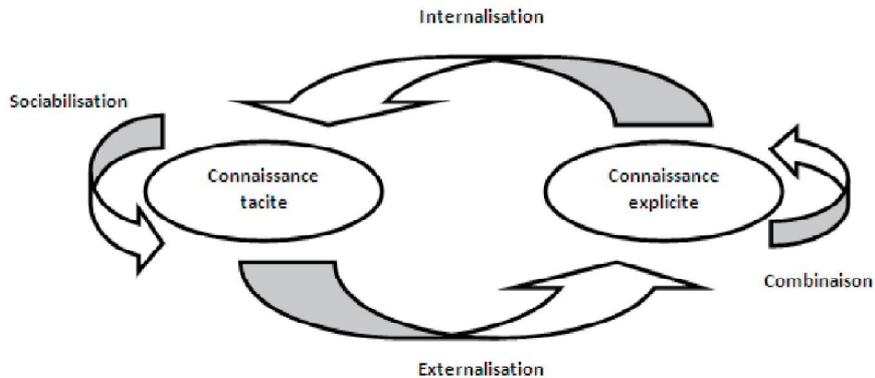
### *II-2-Le processus de la gestion des connaissances :*

1-La création de connaissances : selon N. OUEDRAOGO (2007), la création de nouvelles connaissances est au centre des préoccupations du Knowledge Management car une organisation qui ne développe pas de nouvelles connaissances en les créant ou en les capturant de l'extérieur risque de disparaître. La création des connaissances selon le modèle de I. NONAKA et H. TAKEUCHI (1995) repose une double dimension, la première dimension concerne le passage de l'individuel à l'organisationnel autrement dit les individus créent les connaissances et l'organisation intervient en créant des contextes favorables. La deuxième dimension, reprend la distinction de M. PLANI (1966) entre connaissances tacites et connaissances explicites. Ce modèle postule que la connaissance se crée au travers de l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites sous forme de conversion de connaissances. Cette dernière est considérée par NONAKA et TAKEUCHI comme un processus fondamental social qui peut prendre quatre formes différentes : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation, comme l'explique le schéma suivant :

---

9 J.Y. PRAX, Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance, Éditions Dunod, Paris, 2000, P.17.

**Schéma n°01 : le modèle SECI de la création de connaissance selon  
NONAKA et TAKEUCHI**



Source : I. NONAKA et N. TAKEUCHI, La connaissance créatrice, La dynamique d'une entreprise apprenante, Éditions De Boeck, Université Bruxelles, 1997.

- La socialisation : (passer de tacite à tacite) la socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites

- L'externalisation : (passer de tacite à explicite) L'externalisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus type de la création de connaissances parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles

- La combinaison : (passer d'explicite à explicite) la combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances

- L'internalisation : (passer d'explicite à tacite) L'internalisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite.

**2- L'enrichissement des connaissances** : celui-ci selon NONAKA (1991, 1994) ainsi que NONAKA et TAKEUCHI (1995) peut s'opérer à travers les échanges, les interactions et les conversions ce qui va permettre de partager et d'enrichir les savoirs et les savoir-faire des uns et des autres

**3- La capitalisation des connaissances** : elle peut se faire grâce à la formalisation et à la codification des connaissances. La norme ISO 9001 favorise la capitalisation des connaissances et des pratiques des membres de l'organisation, grâce à la documentation qualité exigée par la norme. La documentation des connaissances utilise des signes alphanumériques, des symboles, des dessins, etc. pour les codifier. Il est indispensable de comprendre le système de codes employés pour exploiter les connaissances codifiées

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

4-La diffusion des connaissances : selon N. OUEDRAOGO (2007), les connaissances doivent être rendues accessibles aux membres de l'organisation qui les mettront en œuvre au service de la performance organisationnelle. Cette diffusion peut se faire à travers les différents moyens de communication. Cependant il faut faire attention à la fuite des connaissances au-delà des frontières de l'organisation.

### III- Le management de la qualité pour gérer les connaissances

De nos jours, le management de la qualité occupe une place importante au sein des entreprises. Avec une concurrence de plus en plus exacerbée, les clients deviennent exigeants, ce qui oblige les entreprises à améliorer constamment la qualité de leur produits et service.

#### III-1-La qualité : définition du concept

La qualité est un concept difficile à définir car elle n'a pas certainement, le même sens pour chacun. La polysémie du terme entraîne des visions différentes mais convergentes. Dans l'entreprise et comme le note J. KELADA (1991), les différents acteurs peuvent avoir des visions plutôt différentes de la qualité. Selon N. OUEDRAOGO (2007), ces différentes visions de la qualité, des acteurs de l'entreprise, permettent d'affirmer que la qualité est un concept multidimensionnel avec un sens polysémique. Autrement dit, non seulement le concept de qualité peut être vu sous plusieurs angles par les différents acteurs de l'entreprise, mais en lui-même, ce concept comporte beaucoup d'attributs. Pour G. ARCHIER (2002)<sup>10</sup>, la qualité d'aujourd'hui est différente de la qualité traditionnelle dont on parlait dans les années passées. Pour lui la qualité nouvelle n'est plus stabilisée à la fin et conçue comme une qualité de production qui va générer des coûts à l'entreprise, mais comme une qualité de service au client, qui va jusqu'à la satisfaction de besoins nouveaux naissants et encore mal définis pour rendre l'entreprise plus compétitive. La qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (ISO 8402). Le terme entité dans cette définition correspond au produit ou service, à une activité, un processus, un organisme ou une personne. J. MARGERAND et F. G. GOINARD<sup>11</sup> (2006), décrivent la recherche de la qualité par quatre phases qui se suivent et dont le point de départ est le client en passant par l'entreprise pour revenir au client. Pour eux, faire de la qualité, c'est partir du client pour essayer de faire fonctionner le circuit de la

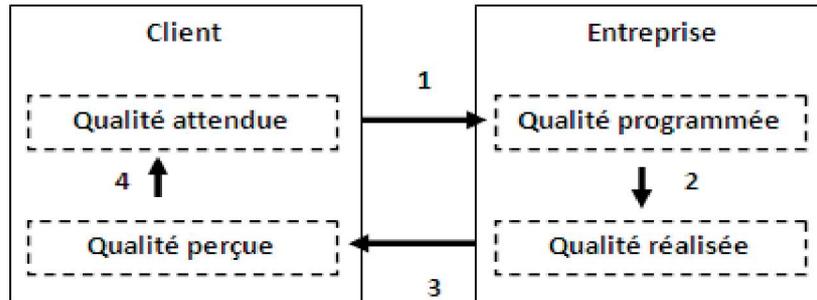
10 KAORU ISHIKAWA, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Éditions DUNOD, Paris, 2002.

11 J. MARGERAND et F. G. GOINARD, manager la qualité pour la première fois, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

qualité illustré dans le schéma suivant :

**Schéma n°02 : de la qualité attendue à la qualité perçue**



Source : JMARGERAND et F.G.GOINARD, manager la qualité pour la première fois, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, P.1.

Nous pouvons illustrer ce schéma par un exemple : un client exprime le besoin de manger dans un restaurant (besoin explicite), mais il veut aussi qu'il soit propre et que la nourriture soit bonne (besoin implicite), ses besoins et ses attentes vis-à-vis du service (ou produit) de l'entreprise représente la qualité attendue. Le restaurant va donc recruter un excellent chef de cuisine et veille que l'endroit soit tout le temps propre. C'est la qualité programmée par l'entreprise. Cependant cette dernière est parfois différente de la qualité réalisée pour diverses raisons. Dans notre cas, les ingrédients ne sont pas frais ou tout simplement le chef de cuisine a mis le sel plus qu'il fallait etc. C'est à partir de ces éléments que le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue. A ce moment-là, le client compare les résultats avec ce qu'il attendait.

*III-2- Le management de la qualité*

JURAN (1995) souligne, dans son ouvrage *A History of Managing for Quality* que la gestion de la qualité est une activité qui existe depuis longtemps, pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes avaient des textes traitant la normalisation et le contrôle de la qualité. CAPDEVIELLE (1998), de son côté affirme que les origines de la qualité ne font pas l'unanimité. Certains considèrent que la qualité est un phénomène propre au XX<sup>e</sup> siècle tandis que d'autres pensent que ses origines remontent à une époque beaucoup plus lointaine.

Par ailleurs, GOMEZ (1994) note que la qualité a connu des étapes et des déplacements de sens. Dans le même sens, GEORGES Archier écrivait déjà en 1984 que la qualité dont on parle aujourd'hui n'est plus grand-chose à voir avec la qualité traditionnelle dont on parlait dans les années passées et dont on parlera

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

de moins en moins dans l'avenir. En effet, ZHANG (2000) a fait une revue historique traitant des mesures de la qualité et de ses concepts. L'évolution a été la suivante : Inspection de la qualité, Contrôle de la qualité, Assurance de la qualité, et Total Quality Management :

- **La qualité inspection** : Cette période correspond à l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor, c'est-à-dire au début de la révolution industrielle où la production était unitaire, assez restreinte et faite par un seul artisan. Taylor distingue clairement ceux qui contrôlent le travail de ceux qui l'exécutent, ces derniers doivent suivre ce qui est prescrit par les concepteurs. Avec cette théorie, l'inspection visant à assurer le respect par l'ouvrier des prescriptions du concepteur prend de l'ampleur, ce qui est à l'origine de la qualité inspection. Cette dernière, est caractérisée par une inspection qualité en fin de chaîne pour détecter les défauts des produits. Autrement dit, les produits étaient inspectés avant d'être expédiés aux clients de ce fait les produits finaux étaient de bonne qualité. Cependant, son rôle se limite à identifier les produits défectueux afin de les écarter ce qui constitue du gaspillage. De plus, elle met en conflit permanent ceux qui contrôlaient et ceux qui exécutaient. Vu ses limites et avec l'accroissement de la production et de la technologie, cette méthode, coûteuse et lente, est devenue inapplicable.

- **Le contrôle de la qualité** : Ce courant de pensée est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Telephone aux USA conduit par M. SHEWART<sup>12</sup>, suite à des problèmes de non-qualité intervenus sur des produits de la Bell Telephone, raison pour laquelle SHEWART a proposé l'idée d'un contrôle des produits en utilisant les statistiques, par exemple en définissant le niveau de qualité acceptable c'est-à-dire un certain niveau de qualité sera exigé. Autrement dit, l'entreprise se contentait d'effectuer des sondages pour acceptation en vue de mesurer la qualité. Ainsi, un échantillon de produits finis était testé afin de déterminer le pourcentage des produits conformes aux spécifications (au niveau de qualité exigé). Lors de la seconde guerre mondiale, les outils statistiques, comme la méthode de l'échantillonnage, ont connu un succès important. Il faut noter que le terme anglais à control qui est utilisé dans le sens de à maîtrise et non pour désigner l'inspection. CROSBY<sup>13</sup> quant à lui réfute ce concept,

---

12 Shewhart, Walter Andrew, est un mathématicien américain, né le 18 mars 1891 à New Canton (Illinois) et mort le 11 mars 1967 à Troy Hills (New Jersey). Il a passé toute sa carrière, de 1924 à 1956, au sein de la direction technique des Bell Telephone Laboratories, où il a réalisé d'importants travaux concernant la qualité des produits manufacturés. Ses études expérimentales dans l'usine Hawthorne Western Electric (Illinois), sont à l'origine de la théorie des variations, une nouvelle branche de la statistique.

13 Philip Crosby (18 juin 1926 - 18 Août 2001) était un homme d'affaires et auteur ayant grandement contribué à la démocratisation de la qualité (il fut l'inventeur du concept de Zéro Défaut et du coût de la non-qualité). <http://3dc.asso-web.com/30+philip-crosby.html>, 2/03/2012 à 10 :59.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

selon lui il faut bien faire les choses dès le départ, il défend le « zéro-défaut » (ou à l'erreur zéro). Toutefois, la question du choix entre le « zéro-défaut » et le « niveau de qualité acceptable » est selon N. OUEDRAOGO (2007) d'actualité dans les entreprises, il ajoute que l'erreur zéro est plus un idéal qu'une réalité concrète dans les entreprises. Après la seconde guerre mondiale, on assiste à la création de l'American Society for Quality Control (ASQC) en 1949 et en France est fondée en 1957 l'Association Française pour le Contrôle Industrielle de la Qualité (AFCIQ). Au Japon, l'après-guerre a connu l'introduction de la qualité totale.

- **L'assurance qualité** : La conception de la qualité s'est élargie, et Deming en est responsable. Selon lui, les travailleurs ne sont pas les seuls responsables de la mauvaise qualité les gestionnaires le sont aussi. Par conséquent, le contrôle de la qualité devait s'élargir et intégrer les processus. Pour cela il suggéra d'ajouter le contrôle statistique des processus (CSP) au contrôle statistique de la qualité (CSQ). Dès le début des années cinquante, la qualité intervient dans un autre continent, précisément au Japon qui est sorti de la guerre complètement démantelée. En effet, des experts américains en qualité comme Deming, Juran, Feigenbaum enseignent aux japonais les méthodes de la qualité. La qualité ne se limite plus à la production seulement ainsi tous les maillons de la chaîne de production et de l'administration seront concernés. Par conséquent on s'assure l'avance d'une qualité systématique.

- **La qualité de nos jours ou Total Quality Management** : L'évolution du concept de la qualité nous amène vers le management de la qualité. Celui-ci consiste selon DHIAF M.M.<sup>14</sup> à satisfaire le client par la mise en œuvre d'une politique de qualité dans toute l'entreprise. Aujourd'hui la pratique de la qualité dans les entreprises à travers le monde est marquée par l'adoption des normes ISO 9000. Nous assistons à des systèmes de management de la qualité intégrant les référentiels de santé, de sécurité et de l'environnement. Cela fait de la qualité un concept de plus en plus intégré, et a permis de construire la théorie du Total Quality Management. ZHANG (2000) dans son article à Developing a TQM Method Model, a montré que la phase de TQM est le niveau le plus élevé puisque son objectif n'est plus d'avoir uniquement des produits de qualité mais encore d'avoir une organisation de qualité, au niveau de toutes les fonctions. Vers les années quatre-vingt le TQM commence à émerger (dans le monde occidental), ceci est dû aux concepts de contrôle qualité et d'assurance qualité développés auparavant sans oublier la hausse de la consommation et les exigences de qualité supérieure, dès la fin des années 60, et qui ont eu un impact

---

14 M.M. DHIAF ; proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité Génie Industriel, juillet 2007, p.30.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

sur la gestion de la qualité des produits et services offerts aux clients. De même la qualité des japonais a changé la donne dans certains secteurs notamment le secteur automobile. Dès la fin des années 70 la qualité constitue un enjeu stratégique pour à la fois toute entreprise soucieuse de maintenir ou de gagner des parts de marché et de satisfaire la demande du client-consommateur qui est l'arbitre impitoyable (WARNOTTE, 1991, p.4). Au fur et à mesure que le TQM se répand dans les organisations, différentes pratiques, différentes fonctions et définitions lui ont été imputées. Si certains le considèrent comme à une philosophie ou une approche management qui constitue à elle seule un ensemble des pratiques se renforçant mutuellement (DEAN et BOWEN, 1994), d'autres l'ont abordé comme une stratégie (CARR et al., 1997) ou comme une nouvelle technologie de production du fait que le TQM est présent comme un élément de l'environnement de production moderne au même titre que le juste-à-temps, le six-sigma, etc. (CHENHALL, 2003). La qualité totale est selon ASHER et KANJI (1993), une amélioration continue pour toute l'organisation. N. GRISEWOOD (1999) ajoute que le TQM met l'accent sur le travail en équipe, selon lui TQM porte sur la satisfaction du client, les résultats de l'entreprise, sa part de marché, la productivité, les coûts et la durée de cycle des produits. Pour JKELADA (2010) avant que l'entreprise s'engage dans une démarche qualité totale il faut s'assurer que le personnel de l'entreprise de tous les niveaux soit convaincu de la nécessité impérative de le faire. En ce qui nous concerne, pour définir le management par la qualité totale, on dira qu'il vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail. « Le concept du TQM (Total Quality Management) repose sur le déploiement du concept dans la totalité de l'organisme, à tous les niveaux. L'approche processus est une base qui permet ce déploiement de manière concrète et applicable dans chaque processus de l'organisme. »<sup>15</sup>. Y. MOUGIN (2004) propose de considérer chaque processus (de l'entreprise) comme une micro-entreprise et adapter un TQM.

### III-3-Le système du management de la qualité pour gérer les connaissances :

Nous allons mettre en valeur la relation qui existe entre le management de la qualité et la création, la codification et le transfert des connaissances. Nous pouvons ainsi le résumer à travers les points suivants :

- **Codification des connaissances :** Les procédures documentées ne sont pas les seules exigences de documents de l'ISO 9001 version 2008. L'article 4.2 exigences relatives à la documentation, précise que la documentation du système qualité doit comprendre : le manuel qualité, les procédures, les instructions de travail et les supports d'enregistrements, dans le cadre du SMQ. Il s'agit de

<sup>15</sup> Y. MOUGIN, la cartographie des processus ; maîtriser les interfaces, Éditions d'Organisation, 2ème édition, Paris 2004, P.227.

## Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

formaliser les pratiques et les connaissances liées au processus que l'organisme met en œuvre.

- **L'Appropriation du langage de la norme ; une construction collective de sens :** L'élaboration du système documentaire qualité est un travail de collecte, d'analyse et de restitution de différentes pratiques et connaissances dans l'entreprise puis la sélection de celles jugées bonnes comme référence pour la réalisation du travail. Ainsi, ce système documentaire qualité constitue une représentation collective des connaissances pertinentes et des bonnes pratiques de l'entreprise et de ses membres, cela suppose que les membres de l'organisation s'approprient le langage des normes, un travail préalable d'interprétation collective s'avère donc nécessaire. Des auteurs (BENEZECH et al. (2001), BENEZECH et LOOS-BAROIN (2003), LAMBERT et LOOS-BAROIN (2003)) constatent que l'appropriation du langage et du vocabulaire des normes ISO 9000 est une étape importante dans le processus de codification des connaissances.

- **La création des connaissances :** en effet, l'application des outils de qualité totale crée des connaissances. Lors des discussions collectives, par exemple, il y a des questionnements sur certaines pratiques, dans ce cadre de nouvelles idées et de nouvelles propositions peuvent émerger. De même, l'approche processus dans le cadre du SMQ favorise la mise en commun de connaissances en provenance de plusieurs services car en rassemblant plusieurs personnes de services différents autour d'un même projet l'intégration et la combinaison des connaissances se fait facilement dans le but de générer des solutions.

- **Partage de la connaissance et sa diffusion :** le système de management de la qualité constitue une occasion de mise en commun des connaissances, des pratiques et des talents individuels pour constituer des connaissances de groupe et des connaissances organisationnelles qui seront par la suite formalisées en partie.

### Conclusion

L'économie mondiale connaît aujourd'hui de grands changements dans sa configuration, ainsi les profondes mutations dans le monde de l'entreprise, et savoir la présence de plus en plus de nouvelles logiques managériales, organisationnelles et humaines orientées vers le client, ont été à l'origine du redéploiement de la place de ce dernier considéré comme la colonne vertébrale de la dynamique de l'action de l'entreprise. La devise à Le client est roi se vérifie encore plus, de nos jours, du moment que la qualité de vie s'améliore, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes ;

### Le management de la qualité et la valorisation de la connaissance

et qu'elle fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux, à des niveaux acceptables. Un par l'entreprise, l'autre par le client. Pour atteindre un niveau de qualité requis dans un produit, il faut utiliser un système de management de la qualité digne de ce nom. Pour y répondre les entreprises se doivent d'utiliser les connaissances et les capacités créatives de leur personnel. A travers cette réflexion théorique, nous pouvons avancer que le management de la qualité conduit à la codification des connaissances, puis dans certaine mesure à leur création, leur partage et leur diffusion. Le système de management de la qualité englobe en grande partie le concept de gestion des connaissances et participe au management de la connaissance.

**Le management de la qualité  
et la valorisation de la connaissance**

**Bibliographie :**

- ARGYRIS (C.) et SCHON (A.), *Organizational learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts 1978, In. *Apprentissage organisationnel: théorie, method, pratique*, De Boeck Université, Paris, 2002.
- DAVENPORT (T.H.) et PRUSAK (L.), *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- DELA VILLE (V.I.), *Apprentissage organisationnel : perspectives théoriques*, les cahiers Français n°287, juillet-août 1998, p.96-104, in. M.FERRARY et Y.PESQUEUX, *Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Sociétés de la Connaissance*, Édition ECONOMICA, 2e édition, Paris, 2011.
- DHIAF (M.M.); proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité Génie Industriel, juillet 2007.
- FIOL (C.M.) et LYLES (M.A.), *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, vol.10, N° 4, P.803-813, In. N. OUEDRAOGO, *Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances*, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007.
- GRUDSTEIN (M.), *De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management*, Paris, juillet 2003.
- HUBER (G.P.), *Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures*, *Organization Science*, vol.2, n°1, p.88-115, In. N. OUEDRAOGO, *Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances*, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007.
- ISHIKAWA (K.), *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*, Éditions DUNOD, Paris, 2002.
- KIM (D.), *The link between Individual and Organizational Learning*, *Ston Management Review*, vol.35, n°1, 1993.
- PESQUEUX (Y.), *apprentissage organisationnel, Économie de la connaissance : mode ou modèle*, Laboratoire d'Investigation en Perspective, Stratégie et Organisation- CNAM, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Paris, Septembre 2004.
- MARGERAND (J) et GOINARD (F.G.), *manager la qualité pour la première fois*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- MOUGIN (Y.), *la cartographie des processus ; maîtriser les interfaces*, Éditions d'Organisation, 2eme édition, Paris 2004.
- NONAKA (I.) et TAKEUCHI (N.), *La connaissance créatrice, La dynamique d'une entreprise apprenante*, Éditions De Boeck, Université Bruxelles, 1997.
- OUEDRAOGO (N.), *Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances*, Thèse de Doctorat des Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007.
- PRAX (J.Y.), *Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*, Éditions Dunod, Paris, 2000.

**L'apport des méthodes d'évaluation dans la prise de décision  
du consommateur bancaire algérien**

**L'apport des méthodes d'évaluation dans la prise  
de décision du consommateur bancaire algérien**

Par : Mme Dr ALLIOUCHE - LARADI Bahia  
Maître de conférences EHEC Alger