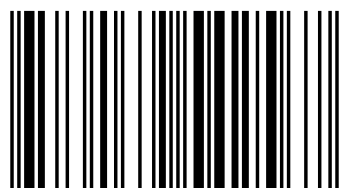


La notion de qualité est subjective, elle est une cible qui bouge constamment. Le client est une préoccupation essentielle, il est juge de la qualité. Ces besoins ont développé la notion de rapport qualité/prix. Le but du T.Q.M est de créer un esprit qualité partagé par toutes les parties prenantes. Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise. Il a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise. Les parties prenantes à leur tour ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. En Algérie la culture de la qualité n'est pas encore aussi forte. La recommandation utile pour la PME est de tenir compte de l'expérience internationale, il s'agit de créer tout naturellement une entreprise humaine. On vit dans un monde où seuls ceux qui sauront réagir en temps réel et s'adapter en permanence pourront survivre.



Enseignant (cycle moyen) 1977. A.S.E en 1978. BAC Tech Eco. en 1981. Licence. en Sc. Eco. Gestion 1985. Enseignant (cycle secondaire) de 1985 à 2007. Enseignant. Univ. Associé de 2003 à 2006. Magister en Eco & Gestion de l'Entreprise. 2006. Enseignant. Univ. 2007. Dr en Eco. & Gestion de l'Entreprise 2013. Habilitation Universitaire 2015.



978-613-9-54256-7



Abdelkader RACHEDI

L'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes

L'impact du management de la qualité totale sur l'entreprise

Abdelkader RACHEDI

L'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Abdelkader RACHEDI

L'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes

**L'impact du management de la qualité totale sur
l'entreprise**

FOR AUTHOR USE ONLY

Éditions universitaires européennes

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Éditions universitaires européennes

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-613-9-54256-7

Copyright © Abdelkader RACHEDI

Copyright © 2020 International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

Mr. Abdelkader RACHEDI

**L'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes
(Etude de cas la P.M.E de Saida)**

FOR AUTHOR USE ONLY

Table des matières :	Page
Introduction générale :	05
Chapitre 1. Historique de la qualité:	09
Section 1. Différentes approches de la qualité :	11
1- Approche américaine :	11
a) William E. Deming:.....	11
b) Walter A. Shewart:.....	13
c) Joseph M. Juran:	14
d) Armand V. Feigenbaum.....	15
e) P. B Crosby:	15
f) T. J. Peters & R. H. Waterman.....	16
2- Approche japonaise:	17
a) Kaoru Ishikawa:	17
b) Shoji Shiba:	18
c) Genichi Taguchi:.....	19
d) Taiichi Ohno:.....	20
Section 2. Concept de la Qualité :	22
1-Définition :	23
2-Caractéristiques:	27
3- Fondements :	28
Section 3. Développement du T.Q.M:	29
1-Définition :	29
2-Principes et démarche:	31
a) Principes :.....	31
b) Démarche :	42
3-Les différentes étapes du T.Q.M :	46
a) Les grandes étapes du T.Q.M :.....	48
b) L'évolution du T.Q.M :	50
4- Les objectifs du T.Q.M:	54
a) Les objectifs du T.Q.M :.....	55
b) Les objectifs de l'entreprise :.....	55
5- les outils du T.Q.M:	57
a) Les outils de base :.....	61
b) Les outils complémentaires :.....	65
6- Les normes du T.Q.M:	65

a) La certification ou l'accréditation:.....	66
b) La normalisation :.....	68
7- Les facteurs de réussite et obstacles du T.Q.M:	70
a) Les facteurs de réussite :.....	70
b) Les enjeux du T.Q.M :.....	70
c) Les obstacles ou contraintes :.....	72
d) La gestion de la qualité et ses pratiques:.....	72
 Chapitre 2 : Les parties prenantes de l'entreprise:	81
Section : 01 : Les différentes théories:	81
1) Définition :.....	84
2) Caractéristiques :.....	85
 Section : 02 Les différentes parties prenantes :	85
1) En interne :	87
b-Actionnaires:.....	87
b-Direction:.....	87
c-Personnel:.....	87
d- Syndicats:.....	87
2) En externe:	88
a- Clients:.....	88
b-Fournisseurs:.....	88
c- Pouvoirs publics:.....	88
 Chapitre 3 : l'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes:	90
Section : 01 : l'impact du T.Q.M sur le comportement:	90
1) Internes :	90
a) Actionnaires:.....	90
b) Direction:.....	91
c)Personnel:.....	91
d) Syndicats:.....	91
2) Externes	91
a)Les clients:.....	91
b) Les fournisseurs:.....	92
c)Pouvoirs publics:	92

Section : 02 Le rôle des T.I.C dans l'influence du comportement:	93
1) Internet:.....	94
2) Intranet:.....	94
3) Extranet:.....	95
4) Groupware :.....	95
5) Workflow :.....	96
 Section 3 : Les PME:	97
1) La PME :.....	97
2) La PME en Algérie :.....	97
a- Typologie :	99
b- Classification:.....	99
c- Caractéristiques & faiblesses:.....	100
3) Démarche du TQM :.....	107
4) Objectifs du TQM :.....	108
 Etude du cas pratique (les PME de Saida):	119
a)Approche par questionnaire fermé :	119
b) Méthode du sondage :	119
c)Etude :	119
 Conclusion du cas pratique :	151
Conclusion générale :	152
 Annexe n° 01 : Les différents tableaux	154
Annexe n° 02: La suite des différents tableaux	155
Annexe n° 01 : Les différentes figures	156
Annexe n° 02 : La suite des différentes figures	157
 Questionnaire : Objet de l'enquête	158
Bibliographie :	163

Introduction générale :

La Grèce Antique, témoigne de l'intérêt porté au thème de la qualité. Le concept est assez ancien, on le trouve dans les prémices du fameux code d'Hammourabi, roi de Babylone, ainsi que dans la bible, l'histoire est jalonnée de règles édictées par les pouvoirs étatiques.¹

Les civilisations anciennes se sont par conséquent appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité. La qualité est l'un des thèmes privilégiés. Elle est un processus continu d'amélioration du service rendu.²

Le management de la qualité totale (TQM)), qui est l'une des philosophies adaptées dans plusieurs entreprises, est devenue une approche indispensable pour obtenir des bons résultats.³ C'est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.⁴

L'optique produit repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances.⁵ La réussite de la qualité totale demandera qu'on intègre la totalité des besoins des clients et qu'on mette en place des outils servant au suivi et à l'évaluation de l'activité à tous les niveaux.

Elle devra être pensée à la fois comme « une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation ».⁶ La satisfaction du client extérieur est le résultat d'un excellent travail d'équipe. De nos jours, certains spécialistes du management affirment que « la gestion de la qualité totale est la théorie du management la plus influente de la période actuelle ».⁷

¹ Roi de Babylone (1792-1750 avant J C) fit graver un code de 300 articles dans une stèle dont l'article 218 concernait la responsabilité médicale

² Norme ISO 9000 de management de service, International Standard Organisation

³ Lehyani Fatma, Doctorante UR LOGIQ – ISGI, Université de Sfax, Tunisie / G-SCOP UGA France

⁴ Willy A. Sussland.1996: «le manger .la qualité et les normes de ISO 9000 vers la qualité total »=

⁵ Kotler, Phillip et Bernard Dubois, Marketing Management, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23

⁶ J. Romano, La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique, p 33, PUF, 1995,

⁷ C. Kennedy, "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", p 227, Maxima, 1994, 299 pages.

La finalité de l'entreprise, qui est de satisfaire ses clients tout en étant bénéficiaire. L'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.¹ ISO 9004 : « Il ne suffit pas de satisfaire son client, il faut aussi le séduire et dépasser ses attentes ». Le TQM est un mode global de management qui met la qualité au centre de la stratégie de développement de la PME.

Selon Alain Fernandez la qualité doit être perçue comme une conviction de "bien faire".² Ce but ne peut être atteint qu'avec la participation active de tous les acteurs de l'organisation. Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un mouvement, à un courant d'idées.³ La gestion de la qualité totale est un système de gestion de la qualité qui cherche à concilier les intérêts des parties prenantes internes et externes. Porter Stewart quand il était juge à la cour suprême des Etats-Unis, avait simplement dit de la qualité « je la reconnais quand je la vois ». La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires.⁴

Le TQM est une philosophie qui repose sur des principes de base. Il est centré sur la qualité, basé sur la participation de tous les membres afin de satisfaire l'utilisateur. L'instauration se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes. Sa contribution est d'ordre social, c'est un état d'esprit qui implique tous les acteurs. La gestion de la qualité est une fonction permanente.

Il s'appuie sur les acteurs, la façon de travailler et des méthodes de planification. La maîtrise se fait par l'analyse des résultats comme financiers, opérationnels et humains. L'objet du T.Q.M passe par le développement de « l'esprit qualité » partager par tous. La qualité est à la base de compétitivité de l'entreprise.

¹ « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Saida Habhab-Rave, 2007/1 (N° 174 – 175), p. 100-118.

² Alain Fernandez, la citation : La qualité, vue sous son aspect de satisfaction des exigences clients, doit être perçue comme une conviction de "bien faire".

³ Kélada, Joseph (1991) Comprendre et réaliser la qualité totale, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec, 147 pages.

⁴ Bernard Froman, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

L'objectif du TQM est dédié à rechercher de l'excellence dans le management de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles.¹ Le TQM dans l'entreprise algérienne doit passer par l'esprit « qualité » et la « démarche et les enjeux de la qualité ». Le T.Q.M est l'un des maillons, certainement pas le dernier, de l'histoire de la qualité dans l'entreprise algérienne. L'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management.

En réalité la recherche sur la qualité n'est pas généralement limitée aux grandes entreprises algériennes, elle touche presque toutes les entreprises privées ou publiques algériennes. Les PME constituent un tissu économique mais elles rencontrent bien des problèmes au quotidien dont des constances relatives au manque de financement et l'absence d'un réel management de la qualité totale (T.Q.M) en comparaison avec d'autres grandes entreprises.

L'objet du thème est de montrer comment le T.Q.M apporte des nouveautés au sein des PME algériennes.

Mon objectif n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs, même si je m'inspire largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène de la qualité dans la PME et son impact sur le comportement des parties prenantes ou intéressées surtout les actionnaires, le personnel enfin les clients ou les utilisateurs finaux qui sont les mieux concernés par la qualité des produits ou services.

Ce travail s'assigne l'objectif de traiter la problématique suivante :

Quelle est l'influence du T.Q.M sur le comportement des différentes parties prenantes de la PME ?

Les hypothèses sont les suivantes :

Est-ce que les PME appliquent-elles clairement les principes de la qualité?

Quelle démarche qualité peuvent-elles utiliser pour les PME ?

Comment peut-on fournir une qualité requise au client en dépit de la concurrence des grandes entreprises?

Quel est l'impact du T.Q.M sur le comportement des parties intéressées?

Comment réagissent-elles les parties prenantes de l'entreprise envers le T.Q.M ?

Le travail repose sur les théories, l'idée évacue les questions liées à la démarche qualité, elle permet en conséquence d'enrichir la palette des intérêts pris en

¹ Par Farid, Mohamed et Abdelilah Elgamouz, Firdi et Ismaili, Management de la qualité dans les entreprises marocaines, licence en sciences économiques et gestion 2009 Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc.

compte. L'objectif de notre thème d'exploration vise à étudier comment le T.Q.M a un impact sur le comportement des différentes prenantes que ce soit interne (actionnaires, dirigeant, personnel, syndicat) à l'entreprise ou externe comme (le client, le fournisseur, les pouvoirs publics). L'entreprise (PME) doit répondre aux problèmes auxquels elle est confrontée pour assurer leur pérennité à travers les discours affichés en matière de T.Q.M.

FOR AUTHOR USE ONLY

Chapitre 1. Historique de la qualité:

Les civilisations se sont donc appuyées sur l'art et l'artisanat. Le concept de la qualité est très vieux, l'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Le terme qualité (latin : *qualitas*) est depuis longtemps d'usage courant. Aristote penseur emblématique de l'antiquité grecque affirme que la qualité : « c'est ce qui fait d'une chose ce qu'elle est et non ce que les autres sont ». ¹

D'après le dictionnaire Robert², la qualité désigne « une manière d'être, plus ou moins caractéristique » ou « ce qui rend une chose, une personne bonne, meilleure ». Colbert, en 1664, en faisait déjà l'éloge pour l'exportation des produits français !³

On peut considérer que la science des marchandises annonce la naissance des sciences de management (gestion) de la qualité. Le premier département de la science des marchandises fut instauré à l'Université de Padoue (Italie) en 1549.⁴

Dans le langage courant, le terme « qualité » n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit d'un degré d'excellence ; pour d'autres, de la conformité. La définition de la qualité reconnue internationalement est celle de la norme (NF EN ISO 9000:2000) qui a remplacé la norme (NF EN ISO 8402:1995) ; elle est reprise sans changement dans la version de la norme ISO 9000 mise à jour en 2005⁵. On peut dans cet esprit considérer plus simplement que la qualité est l'« aptitude à rendre le service attendu ». La qualité est devenue l'un des thèmes privilégiés de notre société

La qualité totale est originaire des Etats-Unis et le Japon. Si les idées venaient d'Amérique, la preuve concrète de leur pertinence fut administrée par le spectaculaire redressement de l'économie japonaise des années 1950 «le miracle japonais».⁶

Chacune d'elle relève une spécificité de la qualité selon son origine historique. En fait, l'origine historique de l'approche qualité totale est difficilement déterminer puisqu'elle est la combinaison de plusieurs apports. Hélène Giroux et Sylvain Landry rattachent l'origine de la qualité totale à la combinaison de deux

¹ Colloque management de la qualité, perspectives et prospectives, jeudi 07 décembre 2007, IAE de Rouen, Normandie, France.

² Le dictionnaire Robert

³ Colbert, en 1664, l'exportation des produits français !

⁴ Waginger, E. The History of the International Society of Commodity Science and Technology. In: IGWT, pp. 1–2. (2006).

⁵ NF EN ISO 9000:2005

⁶ Sébastien Guinnard, Présentation – exposé TQM Total Quality Management

courants de la gestion de la qualité : le courant techno-managérial et le courant responsabilisant.¹

Le management de la qualité totale (T.Q.M)), qui est l'une des philosophies adaptées dans plusieurs entreprises, est devenue une approche indispensable pour obtenir des bons résultats tant au niveau interne (personnel, département, produits, etc.) qu'au niveau externe (client, fournisseur, partenaires, etc.).²

«Le management total de la qualité est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ». ³

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.

Les entreprises sont confrontées à la maîtrise et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leurs processus afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité.⁴ La performance globale de l'entreprise se traduit par une amélioration du triptyque « Qualité - Coût - Délai »⁵.

La qualité est passée par les phases suivantes :

2nde guerre mondiale Edward Deming a utilisé le concept du contrôle qualité (statistique) dans la fabrication des munitions.

Les années 50 : la reconstruction du Japon avec l'amélioration de la qualité en introduisant le concept assurance qualité.

Les années 60 : c'est l'apparition du cercle de qualité en plus des 5 (7) zéros qualité avec le concept qualité totale.

Les années 70 : c'est l'apparition du concept de la gestion de qualité.

Les années 80 : la publication des normes (NF & ISO).

Les années 90 : enfin c'est le management de la qualité totale (T.Q.M).

La qualité est selon le schéma suivant :

Contrôle Qualité (C.Q) → Contrôle Statistique Qualité (C.S.Q) → Contrôle Total Qualité (C.T.Q) → T.Q.M.

¹ Hélène Giroux: Sylvain Landry: « qualité totale: courants et contre courants» revue gestion Novembre 1993.

² Lehyani Fatma, Doctorante UR LOGIQ – ISGI, Université de Sfax, Tunisie / G-SCOP UGA France

³ W. Sussland, 1996 : «le manger .la qualité et les normes de ISO 9000 vers la qualité total »

⁴ Meunier, M. Optimiser les processus et les ressources de production. Les dossiers, Pôle Productique Rhône Alpes, 2003

⁵ Senechal, O. Pilotage des systèmes de production vers la performance globale. Habilitation à diriger des recherches, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, 2002.

En réalité le concept du T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949.¹

Section 1. Différentes approches de la qualité :

1- Approche américaine :

Les pionniers du management de la qualité totale sont W. Edwards Deming et Joseph M. Juran constituent les deux leaders de l'approche américaine. Les gourous américains sont Walter A. Shewart, William Edward Deming, Joseph M. Juran, Crosby, Armand V. Feigenbaum.

a) William Edward Deming:

La qualité c'est satisfaire les besoins du consommateur. Si les « gourous » de la qualité, tel lui, ont soutenu le rôle crucial de la qualité dans le développement des organisations, et ont largement contribué à définir le concept de qualité, l'environnement contemporain des organisations conduit à s'interroger sur la signification et l'opérationnalité de la qualité.²

Il est le grand promoteur de l'utilisation massive des techniques statistiques dans le monde industriel. Il est aussi l'auteur du management par la qualité (Plan, Do, Check, Act).

Le concept d'amélioration continue (P.D.C.A) comme premier aspect principal d'analogie entre les systèmes de management traités. Cet esprit de similitude est d'ordres structurels et méthodologiques, à savoir la détermination de la politique et des objectifs, la planification, l'application et le fonctionnement, l'évaluation de la performance, l'amélioration et la revue de direction.³

¹ <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/07/Le-management-de-la-qualite%C3%A9-totale-La-qualite%C3%A9-totale-les-outils-du-d%C3%A9veloppement-de-la-performance-des-entreprises-RACHEDI-ABDELKADERI.pdf>, Le management de la qualité totale La qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises

² Colloque sur le "Management de la Qualité, perspectives et prospectives théoriques et pratiques", Jeudi 7 décembre 2017 / IAE de Rouen (Normandie, France).

³ Froman B., Gey J.M., Bonnifet F. et Mathieu S., Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir, Editions Afnor, 2005.

La méthode P.D.C.A est également appelée roue de l'amélioration de la qualité.¹

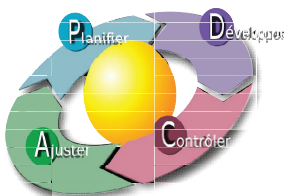


Fig. n° 01: Le cercle de gestion ou la roue de Deming

Le cercle de gestion ou la roue de Deming illustre le processus d'amélioration continue, l'un des principes fondamentaux du management de la qualité.²

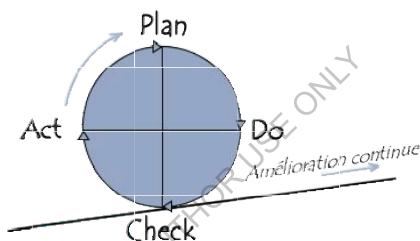


Fig. n° 02 Modèle P.D.C.A

Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle P.D.C.A. Ce cycle désigne les quatre temps «Plan» Planifier, «Do» Mettre en place, «Check» Contrôler, «Act» Agir.

A partir de 1942, il essaye d'appliquer les méthodes de Shewhart aux Etats Unis. Après la seconde guerre mondiale, ses conférences au Japon connurent un grand retentissement.³

Il s'écoula plus de trente ans avant que l'industrie américaine commença à réagir.⁴

¹ Louis E. Schultz, 1997 « Qualité les grands courants et les hommes », édition AFNOR, Paris.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_de_la_qualit%C3%A9, La roue de Deming qui illustre le processus d'amélioration continue.

³ D. Duret et M. Pillet, 1998 « Qualité en production », édition d'organisation.

⁴ Louis E. Schultz, 1997 « Qualité les grands courants et les hommes », édition AFNOR, Paris.

Le cercle de gestion ou la roue de Deming se résume sur les points suivants : (Définir les objectifs, déterminer les méthodes, former à la philosophie et à la technique, exécuter, vérifier l'effet, prendre des actions correctives, vérifier l'effet de ces actions).

Il insiste sur les analyses des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il a introduit la notion de qualité au Japon dans les années 50 dans le but d'aider les entreprises dans la voie de la qualité, il propose la démarche suivante :

- Toujours chercher à améliorer le produit et investir dans le futur, rester toujours compétitif quoi qu'il arrive,
- Utiliser les méthodes modernes de travail,
- Eliminer la crainte et la peur,
- Susciter et créer une satisfaction, une fierté dans le travail,
- Créer une organisation en harmonie avec la politique qualité de l'entreprise.

Pour aller plus dans le détail de notre préoccupation, si on peut affirmer sans contester que le Japon est la patrie de la qualité (totale), du moins dans sa pratique, néanmoins on formulera que le maître penseur et diffuseur de cette conception révolutionnaire n'en est pas moins américain, à savoir le célèbre professeur William Edward Deming.¹

Il a posé également un programme également volontariste en 14 points donnant ce que devaient faire les membres du management, pour éviter les maladies mortelles du management.²

b) Walter A. Shewart:

A développé les méthodes de statistique et analyse et contrôle de la qualité. Il a mis au point une méthode baptisée Q.C (Quality Control) aux Bell Telephone Laboratoires. Il est surtout connu comme le premier créateur des cartes de contrôle. Il a développé la méthode des cartes de contrôle en démontrant l'application des techniques statistiques. Shainin intégra ces notions dans le développement du Lot Plot.³

¹ M. Merabet : Les maîtres de la qualité, la lettre des cercles de qualité, éditée par l'ENORI, Alger, n°26, 1990

² H.S.Gitlow & S.J.Gitlow, «Le guide Deming pour la qualité » édition Afnor gestion

³ Grant, Eugene Lodewick, Leavenworth, Richard S., Statistical Quality Control, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, pp. 574-575

c) Joseph M. Juran:

Est considéré comme le cofondateur du mouvement de la qualité moderne en appliquant les théories de Shewhart. La qualité c'est la convenance de l'usage, l'aptitude à l'emploi. Il a proposé entre trois objectifs qui feront école par la suite¹:

Ces objectifs (planifier, assurer la stabilité après essayer l'amélioration).

- D'abord planifier le processus ; « planifier la qualité consiste à développer les produits et les processus aptes à répondre aux besoins des clients » Elle s'accompagne d'une série d'activités universelles, formant ce que Juran appelle la carte de planification pour la qualité²

Le contrôle de la qualité, la séquence de contrôle sert à traiter les problèmes sporadiques qui surgissent .Elle permet de ramener la performance au niveau de ce qui a été défini comme étant la norme mais n'en change pas les paramètres.³

Ensuite en assurer la stabilité (notion de robustesse) ;

Et enfin essayer d'améliorer le niveau de performance.

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.

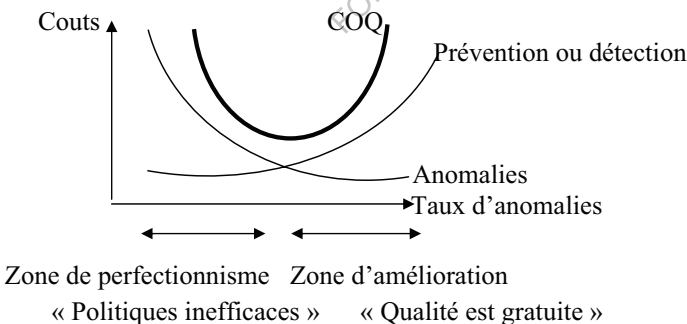


Fig: n° 03 : Efficacité de la démarche selon le modèle de Juran⁴

¹ D. Duret & M. Pillet, 1998 « qualité en production », édition d'organisation

² Joseph M. Juran, 1992

³ Louis E. Schultz, 1997 « Qualité les grands courants et les hommes », édition AFNOR, Paris.

⁴ http://www.utc.fr/~farges/dess_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm, Efficacité de la démarche qualité selon le modèle de Juran

Selon Joseph M. Juran « L'évolution économique extraordinaire du Japon signifie une innovation réussie de la qualité. »

d) Armand V. Feigenbaum :

Était un expert américain en contrôle qualité et homme d'affaires. Il a conçu le concept de contrôle de la qualité totale qui a inspiré la gestion de la qualité totale (T.Q.M). Il est considéré comme le conceptualisateur de la notion d'« usine fantôme » et du T.Q.M.¹ La qualité c'est une cible qui bouge constamment.

Il fut le premier qui a utilisé l'expression du « contrôle de la qualité totale » dans son ouvrage. 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. Il fait surgir un nouveau concept celui du T.Q.C (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 coût d'obtention de la qualité (C.O.Q). Il proposa d'appliquer à tous les services les concepts développés en production T.Q.C (Total Quality Control). Il introduit également la documentation du système qualité (manuel de la qualité).²

On sait bien que la qualité est un concept évolutif pourquoi ? Parce qu'elle dépendante des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire des sociétés. En ce sens elle est polysémique, arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et de institutions et non exempte de subjectivité.³ Il a publié des documentations sur le contrôle de la qualité.

e) P. B. Crosby :

Était un homme d'affaires et auteur qui a contribué à la théorie de la gestion et aux pratiques de gestion de la qualité.⁴ Il a lancé le programme Zero Defects à

¹ A. V. Feigenbaum, Quality Control: Principles, Practice and Administration; an Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses, McGraw-Hill, « industrial organization and management series », New York, 1945 – A. V. Feigenbaum, & D. S. Feigenbaum, The Power of Management Capital : Utilizing the New Drivers of Innovation, Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy, McGraw-Hill, New York, 2003

² A. Sekula : qualité, le roi des mots, le choc d'une méthode, in la qualité dans l'entreprise, ed organisations, 1985.

³ Zeithaml V. (1981), « How consumer evaluation processes differ between goods and services », in Marketing of services, Chicago.

⁴ Philip Crosby Collection: Winter Park Public Library. 2004. Archived from the original on 2009-04-29.

la Martin Company.¹ Il est aussi un praticien qui a contribué au développement de la T.Q.M, tant sur le plan conceptuel que pratique « faire bien du premier coup ». Il a défini la qualité comme une conformité aux exigences (produit et client).² En tant que responsable du contrôle de la qualité du programme de missiles Pershing, il a été crédité d'une réduction de 25% du taux de rejet global et de 30% des coûts de la ferraille.

La réponse de Crosby à la crise de la qualité a été le principe de «bien faire les choses du premier coup» (DIRFT). Il développe donc une conception de la qualité en 04 principes : ³

La conformité,

Le « système qualité »,

La norme de performance,

La mesure de la qualité.⁴

La promotion de zéro défaut a ouvert la voie à l'amélioration de la qualité.

f) T. J. Peters & R. H. Waterman⁵ :

Dont on rappellera les « huit principes de l'excellence » :

Les entreprises excellentes ont le parti pris de l'action.

Elles restent à l'écoute du client.

Elles favorisent l'autonomie et l'esprit nouveau.

Elles associent la productivité sur la motivation du personnel.

Elles se mobilisent autour d'une valeur clé.

Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire.

Elles préservent une structure simple et légère.

Elles allient souplesse et rigueur à mettre en regard des « 14 points » W. E.

Deming ⁶

¹ Harwood William B. (1993). "27": "Zero Defects" Was Invented Here". Raise Heaven and Farth: The Story of Martin Mariette People and Their Pioneering Achievements. New York: Simon & Schuster; p.350.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby? Philip Crosby Associates

³ Creech, Bill (1994). "11: A TQM Path to Tomorrow: New Ways for New Days". The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You. New York: Truman Talley Books. p. 478.

⁴ P. B. Crosby, Quality is Free, McGraw Hill, New York, 1979

⁵ T. J. Peters & R. H. Waterman, In Search of Excellence, Harper & Collins,, New York, 1983

⁶ W. E. Deming, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986

2) Approche japonaise :

Kaoru Ishikawa, Shoji Shiba et Genichi Taguchi sont les trois pionniers de la démarche qualité de cette approche japonaise.

a) Kaoru Ishikawa :

Est l'inventeur des cercles de qualité et sa démarche des « Sept Outils ». On lui doit notamment le diagramme qui est un des outils fondamental pour assister les cercles de qualité. La méthode d'analyse est le fruit de ces travaux pour la gestion de la qualité. La Méthode K.J est utilisée pour organiser les idées émises par un groupe et les structurer par thèmes. ¹ Il est considéré comme ayant fondé et développé en plus de la notion de « cercle de qualité », le diagramme « causes – effets ».

Selon lui chaque employé participe à la démarche². Cette évolution a été enrichie par Feigenbaum. Tout problème de travail a toujours cinq causes essentielles qu'il convient d'analyser en priorité. Elles commencent toutes par la lettre « M » d'où le nom « 5 M » et sont disposées sur un graphique en forme d'arête de poisson.

Selon lui: « N'importe qui peut résoudre 95 % des problèmes à condition de savoir utiliser les outils de la qualité ». la méthode pour travailler en équipe : le K.J. Lorsqu'on décide de résoudre un problème, il est souvent nécessaire de commencer par s'accorder sur l'objet. L'objectif du K.J est d'aboutir à une représentation structurée et commune d'un problème.

Le T.Q.M est l'un des maillons, certainement pas le dernier, de l'histoire de la qualité dans l'économie japonaise. La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens. Le T.Q.M s'appuie sur des règles fondatrices qui sont un cadre de référence en se focalisant en premier lieu sur la satisfaction des clients puis les parties intéressées de l'entreprise. Dans la culture japonaise, chaque élément participe à la réalisation du tout. Le contrôle est donc continu dans le temps et partagé par tous. Ils sont instruits, savent communiquer efficacement. Le principe est simple, la finalité de l'entreprise japonaise est de développer la

¹ Dan Wu, La qualité au Japon après les Grands Maîtres, Dan WU, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2006-2007, URL

² K. Ishikawa, Principes généraux des cercles de qualité (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980

satisfaction de ses clients tout en étant bénéficiaire. Elle doit améliorer sa rentabilité au travers de la démarche qualité.

La Qualité est devenue un véritable sport national au Japon, avec le prix Deming sous l'arbitrage de la J.U.S.E (Japanese Union of Scientists and Engineers).¹ Cette dernière a diffusé en 1977 les « 07 » outils « tout public » sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les « 07 M » : diagramme de Pareto, diagramme de causes-effets, diagramme de dispersion, stratification, check-list, histogramme, graphe/charte de contrôle afin d'analyser une performance.²

Le cercle de qualité n'est pas imposé, mais de façon volontaire et ascendante, un petit groupe de travailleurs favorise un environnement de travail productif. L'objectif principal est de diffuser la création. Il s'agit d'une formation et d'un progrès constants. On commence par une analyse pour déterminer les domaines d'opportunité. Il nécessite de temps pour donner d'excellents résultats. Il constitue l'un des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité, le but est l'amélioration continue dans l'entreprise.

2) Shoji Shiba:

Disait mettre le personnel en situation d'écouter les clients, Il montre de façon comment l'organiser, analyser les attentes exprimées, en déduire une stratégie pour définir le produit avec un bon positionnement. Il a notamment introduit en Europe la méthode utilisant le diagramme K.J du nom de Kawakita Jiro. « Il a un talent exceptionnel pour présenter simplement les grands défis des entreprises aujourd'hui ». Les entreprises qui constatent que le marché s'accélère trouveront des recommandations pour percevoir les évolutions de la demande, développer rapidement des produits. Les clients sont la première source d'innovation dans l'entreprise.

Il a contribué à la fondation du centre pour le management de la qualité C.Q.M « Center for Quality of Management ». Il est reconnu mondialement comme des plus éminents spécialistes du T.Q.M, il est responsable de la diffusion des méthodes et des pratiques du T.Q.M auprès des industriels.

¹ JUSE Japan Union of Scientists and Engineers, l'équivalent de notre CNISF

² Rachedi A. Le management de la qualité totale, la qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises, revue mécas, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algérie.

Sa contribution aux méthodes du T.Q.M est immense « management par la percée » qui peut être défini comme « le procédé permettant de réussir une transition vers une nouvelle activité différente, en brisant les obstacles ». Il convient de porter l'attention sur les signaux faibles, vecteurs de changement dans l'entreprise. Il a développé un programme appelé Visionary Leaders in Manufacturing (VLFM). Il a rédigé un manuel d'apprentissage contenant les connaissances en matière du T.Q.M qui ont été développées et appliquées son contexte.¹

c) Genichi Taguchi :

A développé une méthode en vue d'utiliser la statistique comme outil pour améliorer la qualité. Elle est un outil qui s'inscrit dans une démarche de recherche du TQM. Pour lui la non qualité s'exprime par une perte (écarts de production constatés). Les mieux renseignés sont les ingénieurs et managers sur les défauts et ils sont capables d'expliquer leurs problèmes.² Quand on constate une dispersion des caractéristiques d'un produit, on en recherche les causes afin de les réduire. Or ces causes peuvent être multiples et les moyens pour les combattre coûtent cher. La stratégie adoptée consiste à minimiser l'impact des facteurs.

Sa contribution majeure a consisté à combiner les techniques de l'ingénierie et les statistiques pour obtenir une amélioration rapide. Il a utilisé une matrice où il explique qu'on étudie sept facteurs à deux niveaux et qu'il faut réaliser huit essais. La finalité est d'obtenir un maximum d'informations avec un minimum d'essais. Il a utilisé la méthode des plans d'expériences qui est un outil de la qualité et synoptiques de processus. Il sert à mettre en évidence et à quantifier l'influence des paramètres. C'est une suite d'essais organisée à l'avance de manière à déterminer l'influence de multiples paramètres.³

Ses méthodes suggèrent la controverse de nombreux statisticiens occidentaux.⁴ Il renvoie aux termes (planification, organisation, exploitation, expériences) qui

¹ Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden, TQM : 4 Révolutions du management, Éditions DUNOD

² Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fihal-01152997f

³ Jean-Claude Chauveau & Jean-Paul Chassaing, introduction à la méthode des plans d'expériences par la méthode Taguchi.

⁴ Dan Wu, La qualité au Japon après les Grands Maîtres, Dan WU, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2006-2007, URL

s'agiront essentiellement de « mesurer » les effets. Il utilise la statistique comme outil pour améliorer la qualité des produits manufacturés.¹

Le but est de connaître le comportement d'un système, c'est-à-dire de :
Connaître les facteurs qui ont le plus grand impact sur les résultats (conformité).
Mettre en évidence les éventuelles interactions entre facteurs.
Intérêts d'un plan d'expériences Taguchi est simple à mettre en œuvre,
Il requiert un faible nombre d'essais,
Il conduit aux solutions techniques les plus économiques.
Les plans ont contribué alors au succès des Japonais dans la qualité.²
Il a su rendre la méthode utilisable. Elle est incontestablement l'un des outils clés de la maîtrise. Les facteurs influents sont la concurrence et la mondialisation ; la recherche de la qualité dès la conception ainsi que des réglages stables.

d) Taiichi Ohno:

Était un ingénieur industriel et homme d'affaires japonais. Il est considéré comme le père du Toyota Production System (T.P.S), qui a inspiré le Lean Manufacturing aux États-Unis. Il a conçu les sept déchets (ou muda en japonais) dans le cadre de ce système. Il a rejoint le Toyota Suining grâce aux relations de son père avec Kiichiro Toyoda.³ Ses principes ont influencé des domaines en dehors de la fabrication et ont été étendus dans le domaine des services. Il a montré comment le concept de Just In Time (J.I.T) peut améliorer les processus de vente, de marketing et de service client.⁴

Il a développé la façon dont les organisations identifient les déchets, avec son modèle «Seven Wastes», qui est devenu le cœur de nombreuses approches académiques.⁵ Il est également connu pour ses «dix préceptes» pour penser et agir pour gagner. Selon le modèle de Kano trois types de qualité sont définis :⁶
La qualité implicite, celle que l'on trouve dans tous les produits. Car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client ;

¹ Dan Wu, la qualité au Japon après les Grands Maîtres, Dan Wu, Projet d'Intégration, Master Management de la Qualité (M.Q), U.T.C, 2006-2007, URL.

² AFNOR ~ Janvier 2017 ~ MAJ 62, Comprendre les plans d'expériences Taguchi

³ Ohno, Taiichi (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (English translation ed.). Portland, Oregon: Productivity Press. pp. 75–76.

⁴ Selden, Paul H (1997). Sales Process Engineering: A Personal Workshop. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. pp. 113–120.

⁵ Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Heidelberg: Springer.

⁶ D. Duret & M. Pillet 1998 « qualité en production » édition d'organisation.

La qualité sera dictée par des critères économiques (offre promotionnelle) ;
La qualité innovante, celle que peut décider l'acheteur. Son modèle constate trois situations :

Une courbe où la satisfaction augmente

On offre à la demande du client (fonctions proportionnelles).

Une faible augmentation de la performance.

Le modèle de Noriaki Kano c'est (le diagramme des « attentes – clients ») ¹ :

La satisfaction et l'insatisfaction du client ne reposent pas sur les mêmes types de critère à partir de trois types d'attentes des clients les éléments (attractifs, de performance, de base).

Stewart avait simplement dit de la qualité « je la reconnais quand je la vois ». 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

Le système de la qualité japonais utilise 05 outils et méthodes, le diagramme d'Ishikawa, le diagramme des affinités (Méthode K.J), Kanban, Kaizen et les plans d'expériences Taguchi. Voici un aperçu sur les différents outils :

Le diagramme d'Ishikawa, tout problème de travail a 05 causes essentielles qui commencent par « M » d'où le nom « 05M » (arête de poisson).

La Méthode K.J est utilisée pour organiser des idées émises par un groupe et.

Kanban est une simple fiche cartonnée que l'on fixe sur les bacs. ⁴

Kaizen est la fusion des deux mots japonais "Kai" et "Zen" qui signifient respectivement "Changement" et "Bon", « amélioration continue ». ⁵ Il s'appuie sur un cercle vertueux « sans fin » qui repose sur le cycle « observation - amélioration - standardisation ».

¹ N. Kano, « Evolution of Quality Control with Change of Economic Structure in Japan », Report of Statistical Applications Research, J.U.S.E, vol. 31, n° 3

² Citation du juge Stewart quand il est juge à la cour suprême des U.S.A.

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

⁴ Shigeo Shingo ; Maîtrise de la production et méthode Kanban, Edition d'organisation 1992

⁵ Masaaki Imai, Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise Edition Eyrolles 1995

Remarque :

Le Japon est le produit de l'évolution économique extraordinaire. Leur produit inonde les marchés mondiaux avec une qualité meilleure pour un prix moindre. Sa réussite est basée des théories de W.E. Deming (l'expert Américain de la qualité).

Section 2. Concept de la Qualité :

Il ne laisse personne indifférent dans les entreprises d'aujourd'hui, car il fait référence à de nombreux concepts. Depuis les années 80 où la qualité a véritablement pris son essor dans les entreprises, le concept s'est imposé comme une question centrale des organisations.¹ Son évolution est due en réalité à une compétition entre l'occident qui a inventé les théories, et le Japon qui a le mérite de les appeler en rigueur.²

La qualité, une relation d'échange

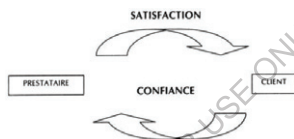


Fig : n° 04 La qualité, une relation d'échange

C'est un processus qui commence par la connaissance des besoins des clients, La qualité met donc le client au centre de ses préoccupations. On l'identifie comme le véritable bénéficiaire. La qualité a toujours été un objectif important depuis que les hommes fabriquent des objets.³ La citation de Masaaki Imai « Si vous prenez soin de la qualité, les profits prendront soin d'eux-mêmes. Ce qu'il faut privilégier, ce n'est pas la recherche des résultats mais les processus qui y conduisent ». ⁴

La finalité c'est la satisfaction du client et cette satisfaction est le résultat du TQM. La concurrence est impitoyable et les clients sont devenus très exigeants. La qualité est une notion difficile à cerner. Elle peut se définir selon différents

¹ Colloque sur le "Management de la Qualité, perspectives et prospectives théoriques et pratiques", Jeudi 7 décembre 2017 / I.A.E de Rouen (Normandie, France).

² W. Sussland : «le manger .la qualité et les normes de ISO 9000 vers la qualité total »

³ Pillet, M. Contribution à la maîtrise statistique des procédés - Cas particulier des petites séries, Thèse de doctorat de l'Université de Savoie, France, 1993.

⁴ Chapitre 5. Les outils du management de la qualité de l'entreprise de service. 133-176

points de vue. En effet, le terme « qualité » regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin ou de la phase abordée.

D. A. Garvin recense des familles d'approches de la qualité :¹

Relève de la philosophie et conçoit la qualité (l'excellence).

Un ensemble des attributs d'un bien ou d'un service.

Celle de l'utilisateur qui conçoit la qualité.

Le management de la production (conformité).

A une valeur économique (coût et prix).

Un élément de différenciation par rapport aux concurrents.

2- Définition :

Il en existe de nombreuses définitions, le plus simple serait d'adopter l'approche de Christian Doucet, de retenir qu'il s'agit du travail bien fait, que les objectifs qualité ne doivent pas s'écarter de ceux que poursuit naturellement l'entreprise, l'évolution de son chiffre d'affaire et de ses résultats. Elle est considérée comme la satisfaction des objectifs opérationnels.²

La meilleure à notre sens c'est celle d'Ishikawa, Elle ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait.

Pour l'ouvrier : elle signifie « être fier de son travail ».

Pour le manager: elle signifie la réalisation de la production demandée.

Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le respect des spécifications.

Pour le directeur de marketing : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public.

Selon Michel Boutry la définition de la qualité aujourd'hui, sa construction dans l'entreprise et sa mise en oeuvre. Cela passe par la réponse à deux questions :

Quelles caractéristiques doit recouvrir la qualité ?

Comment faire pour obtenir ces caractéristiques ?³

« La qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun ». Ainsi, nous retenons la définition de la qualité d'après la norme ISO 9000 version 2000 c'est

¹ D. A. Garvin, « Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard Business Review, vol. 65, n° 6, 1987, pp. 101-109.

² Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fihal-01152997f

³ Michel Boutry de la qualité taylorienne à la qualité totale.

«l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». ¹

Certains la définissent comme étant :²

Crosby : la qualité c'est la conformité à des exigences de la clientèle

Harrington : la qualité c'est rencontrer ou dépasser les attentes du client

ISO 9000 : (réf. ISO 8402) : l'ensemble des caractéristiques d'une entité (produit ou service) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins (attentes) exprimés et implicites.

Statistique : inversement proportionnelle à la variabilité (Deming & Taguchi)

Quand on vise la qualité totale c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant les processus. Elle est orientée vers la satisfaction des attentes des clients qui constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée. La qualité globale est une appréciation sur l'ensemble des caractéristiques perçues et attendues par le client. Chacun est conscient de la valeur ajoutée qu'il apporte dans le déroulement du processus. La mission est assurée la satisfaction du client.

La qualité est considérée par Dessinoz comme un processus d'entreprise intégré avec les autres processus tels que la production et la maintenance.³ La qualité est considérée comme une démarche globale dans l'entreprise devant assurer la satisfaction de l'ensemble de ses partenaires. Ce niveau intègre toutes les activités qualité relatives à l'amélioration de la performance globale, à la certification selon la norme ISO 9000 ainsi qu'au management de la qualité en tant que démarche.⁴

Selon la norme ISO 8402, la qualité est " l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites " Autrement dit, la qualité est la combinaison des attributs ou des caractéristiques d'un produit ayant une importance significative sur son degré d'acceptation par l'utilisateur ou l'acheteur. La qualité est un objectif important depuis que les besoins de consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décision et elle

¹ Canard F, « Le management de la qualité », L'extenso édition, paris, 2009, p 16

² https://www.lomag-man.org/qualite/tqm%20totalqualitymanagement/tqm_lignestrategie.pdf,

ingénierie de la qualité, méthodes de l'ingénierie de la qualité, principe du management de la qualité.

³ Dessinoz, J. D. Beyond Information Era: Cognition and Cognitics for managing complexity; the case of 'Enterprise' from a holistic perspective. In proceedings of the annual conference of ICIMS-NOE, Bordeaux, France 2000.

⁴ IEC/ISO15288. Systems engineering-system life cycle processes. Edition ISO, 2002.

devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise.¹ Les parties intéressées de la qualité sont le manager, les consommateurs, les fournisseurs, les collaborateurs, les partenaires, les actionnaires. La norme NFX50-120 définit la qualité comme étant « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».²

En effet selon Chové et Dominique, ISO8402 1995, le terme « qualité » regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin ou de la phase abordée.³ Le dictionnaire de l'APICS définit la qualité comme une « conformité au besoin ou aptitude à l'emploi ».⁴ La qualité a été définie comme ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.⁵ L'évolution du concept de la qualité est liée à l'évolution de l'industrie.

Chaque nouveau concept de la qualité est apparu comme révolutionnaire. Il ya deux principaux référentiels de la qualité.⁶ La notion de qualité est apparue avec avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre de leurs défauts. Cette notion de qualité a évolué avec le temps et a étendu son champ d'action vers les phases de conception, production, installation, marketing, après-vente et soutien logistique.⁷

¹ Cattan, M., N. Idrissi et P. Knockaert. Maîtriser les processus de l'entreprise. Edition d'organisation, 2006.

² Norme NF X 50-120. "Qualité, vocabulaire in "gérer et assurer la qualité"-tome 1. Edition AFNOR-paris, 1992.

³ Chové, J. la dernière avancée de l'école française de la qualité. Dans « gérer et assurer la qualité ». tome1. 1992

Dominique, H. Apport des méthodologies d'analyses systémiques dans la préparation à la certification ISO90001:2000 d'une PMI. Diplôme post-grade en informatique et organisation. Université de Lausanne, France, 2003.

Norme NF EN ISO 8402. Management de la Qualité et assurance de la Qualité : Vocabulaire. Edition ISO, 1995.

⁴ APICS Dictionary. 7 th Edition. 1992

⁵ G.F.Kamishe et J.P.Braur, 1995 « management de la qualité de A à Z », édition Masson.

⁶ La série des normes ISO 9000 et l'EFQM.

⁷ Lopez, R. D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances. Thèse de doctorat de l'Institut National polytechnique de Grenoble, France, 2006.

Cette notion est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées.¹

Cette définition du concept se résume en trois points :

Produire la qualité conforme au besoin des clients ;

Produire économiquement (pas cher et vite) ;

Réunir la compétence de tout le personnel.

En effet, dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes.²

La qualité externe : correspond à la satisfaction des clients. ³ Il existe 02 clients :⁴

Le client c'est celui qui paie,

Le client c'est celui que l'on sert.

La qualité interne : correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.⁵ Pour réussir à améliorer la qualité (interne et externe) il est utile d'utiliser des :

Méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché, l'existence des sept outils de la qualité qui permettent de résoudre des problèmes.

Mobiliser le personnel de l'entreprise.⁶

Les définitions données à ces notions de qualité, dans cette section, se basent sur les références ISO9000 2000.⁷

¹ Reeves, C. A. et D. A. Bednar. Defining quality. Alternatives and implications. Academy of Management Review, Vol 19(3), pp. 419-445, 1994.

² Fleurquin, R. Proposition d'une démarche qualité logicielle pour les PME. Un modèle d'évaluation de la qualité et des critères et conseils permettant sa mise en oeuvre à travers les outils et les méthodes. Thèse de doctorat de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France, 1996.

³ Forman, B. Du manuel qualité au manuel de management. Edition AFNOR, France, 2001.

⁴ Chapitre 5. Les outils du management de la qualité de l'entreprise de service p. 133-176

⁵ Forman, B. Le manuel qualité, outil stratégique d'une démarche qualité. Edition AFNOR, France, 1998

⁶ Dumke de Medeiros, D. Le projet de certification ISO 9002: aide au choix et caractérisation des différentes démarches. Thèse de doctorat de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, France, 1998.

⁷ Lérat-Pytlak, J. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat de l'Université des Sciences Sociales-Toulouse I, France, 2002.

1. Caractéristiques:

L'une des principales caractéristiques de T.Q.M est la concentration de l'entreprise sur ses clients. Le but est d'abord d'identifier les besoins du client, puis de les satisfaire.¹

Mais on peut citer d'autres caractéristiques, elles sont de nature très diverses :

Pour un produit elles sont dimensionnelles

Pour un service elles ont des aspects relationnels

Elles concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

En fait, la qualité est « dans le produit ».

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect spécifié.²

Elle se perçoit à travers différents niveaux de définitions.

Elle peut être caractérisée par le respect du cahier des charges, le maintien de la conformité, la satisfaction implicite et enfin la satisfaction économique.

Mais la non-qualité est dans un sens le « contraire » de la qualité.

Elle peut se définir par les caractéristiques suivantes: évolutivité, universalité, efficacité, couverture fonctionnelle, maniabilité, exactitude, portabilité, sécurité, testabilité, compréhension, intégrité. Le terme regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin :

Pour un client: c'est l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins,

Pour la production : c'est l'aptitude à produire au moindre coût et dans un court délai des produits satisfaisant les besoins des consommateurs,

Pour l'entreprise: elle consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation du personnel pour améliorer :³

La qualité de ses produits et services,

L'efficacité de son fonctionnement,

La pertinence et la cohérence de ses objectifs.⁴

¹ Armstrong, M. (2001). Un manuel de techniques de gestion. Londres: Kogan Page Ltd.

² Ismaël T. Sawadogo, le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé, maîtrise en gestion et administration des entreprises, 2004, Université Libre du Burkina (ULB)

³ Chove, J. la dernière avancée de l'école française de la qualité. Dans « gérer et assurer la qualité ». tome1. 1992

⁴ Dominique, H. Apport des méthodologies d'analyses systémiques dans la préparation à la certification ISO90001:2000 d'une PMI. Diplôme postgrade en informatique et organisation. Université de Lausanne, 2003.

Quelles caractéristiques doit recouvrir la qualité ? ¹

Selon P.Y. Gomez on doit recourir à la détermination de la qualité entre le client et le fournisseur, le respect des engagements dans le processus de fabrication, la représentation des formes de la qualité, l'organigramme de l'entreprise selon une représentation systématique,²

3- Fondements:

Le concept de qualité repose, à l'origine, sur deux réalités :

La notion d'excellence

La notion de rapport qualité/prix

La Notion d'excellence est considérée alors comme la préoccupation naturelle de tout individu réalisant une tâche, et qui a besoin de confirmer l'excellence de sa tâche par un regard extérieur ; matérialisée par la mise en place de structures de contrôle, chargées de vérifier la qualité des produits fabriqués.

La notion de rapport qualité/prix, les besoins des clients ont développé la notion de rapport qualité/prix, qui tend à subordonner la notion d'excellence à celle de besoin de l'utilisateur. La possibilité est ainsi offerte au client de tirer le meilleur profit des services et produits qui lui sont fournis.

Ces fondements de la qualité induisent des conséquences :

Le concept client et la notion de « qualité totale » : elle inclut (le respect des délais, le juste prix, l'irréprochabilité du service après-vente...etc.). La finalité de la qualité est la satisfaction du client.

Elles sont associées au produit :

Avant l'achat : prix, performances, image de l'entreprise et de ses produits.

Pendant l'achat : conditions de vente, de paiement et livraison.

Après l'achat : conformité, délais, respect des réglementations.³

Il est centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres, et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.

¹ Norme NF EN ISO 8402. Management de la Qualité et assurance de la Qualité : Vocabulaire. Edition ISO, 1995.

² Selon P.Y. Gomez, de la qualité taylorienne à la qualité totale.

³ Landry Fulbert Tchambia Paho, contribution à la mise en place d'une démarche qualité à la société Cameroun aise de palmeraies Socapalm, Ecole Nationale des Sciences Agro Industrielles (ENSAI) de Ngaoundéré - DESS en contrôle et gestion de la Qualité, option Environnement 2005

Il est nécessaire de faire la différence entre la qualité, l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité:

L'inspection est un contrôle routinier du produit ou du service.

Le contrôle qui consiste à examiner et passer au crible les caractéristiques.

L'assurance est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité. Le but est de rassurer le client. C'est le « Manuel d'Assurance Qualité » qui récapitule l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « C.O.Q »

Section 3. Développement du T.Q.M:

Il est originaire des Etats-Unis et du Japon.

USA → Origine des grands noms de ce courant.

Japon → Constitue le laboratoire principal du concept

C'est quoi ces initiales ?

Management : aboutir, contrôler, diriger

Qualité : degré d'excellence d'un produit ou service

Totale : concerne l'ensemble de l'activité

T.Q.M : Jean-Marc Vignolle voit les initiales comme :

Totale : participation de tous.

Qualité : répondre aux besoins des clients.

Management : opérer, contrôler et gérer. ¹

Le TQM est le mode de management centré sur la qualité et basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les acteurs de l'entité et la société.

Dans le TQM on distingue 3 niveaux :

Management de la Qualité (satisfaction de client),

Contrôle de qualité (conformité selon des cahiers des charges)

Crée la qualité fascinante (pour le plaisir du client).²

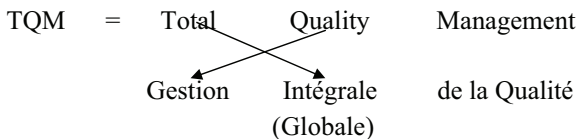
1- Définition :

C'est « le mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour toute la société ». ³

¹ (Jean-Marc Vignolle Consultant en Système de Management Intégré (Qualité, Sécurité,

² Dan Wu, la qualité au Japon après les Grands Maîtres, Dan WU, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2006-2007, URL

³ La définition de l'AFNOR (1996) résume clairement les ambitions de la qualité totale



Intégrale = Toutes les composantes de l'organisation

Pas uniquement le produit ou le service

Remarque : Qualité totale ne veut pas dire qualité « parfaite »¹

La notion de « qualité totale », le T.Q.M recouvre l'ensemble des méthodes possibles à mettre en œuvre pour atteindre un niveau élevé de qualité.²

Selon S. Shiba: « Les concepts du T.Q.M ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprise qui cherchait à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est qu'une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application de T.Q.M. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise ».³

Le système de management se définit comme un ensemble de documents relatifs à l'organisation, d'actions, de procédures et de moyens mis en œuvre pour que la qualité, hygiène et la sécurité environnementale soit atteinte.⁴ Le T.Q.M passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but satisfaire la clientèle. Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches (systémique et statistique).⁵

Systémique : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes,

Statistique : « Le management de la qualité peut être résumé par les idées fondatrices suivantes qui, chacune à leur manière, peuvent apporter une

¹ https://www.lomag-man.org/qualite/tqm%20totalqualitymanagement/tqm_lignestrategique.pdf, ingénierie de la qualité, méthodes de l'ingénierie de la qualité, principe du management de la qualité.

² Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fffal-01152997f

³ Shiba S, Graham A, Walden D, « 4 révolutions du management par la qualité totale », édition Dunod, paris, 1997, P 44;

⁴ Ilmen, F. & Benchekroun Aiboud, B. 2017 L'audit qualité, social et environnemental un outil de pilotage de la performance globale : Etude exploratoire des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°03.

⁵ Arabeche, Z. 2016, L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes, Les Cahiers du MECAS N°13.

contribution décisive au modèle bureaucratique renouvelé ».¹ Le développement de la qualité totale s'est accompagné au Japon par la création des cercles de qualité où sont utilisés différents types d'outils de qualité. Parmi ces outils, le cycle de Deming est l'un des plus utilisés, avec le diagramme de cause à effet d'Ishikawa et la méthode des QQOCCP.

Selon C.Y.Bernard² : un monde où seuls ceux qui sauront réagir en temps réel et s'adapter en permanence pourront survivre. Il est utile de mettre l'accent sur les processus d'aujourd'hui pour garantir les résultats de demain. La qualité a comme les objectifs (la satisfaction, l'amélioration et le zéro défaut), et comme principes :

L'implication de toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que le personnel.

L'orientation des moyens disponibles vers la prévention des défaillances.

Les fournisseurs doivent s'engager dans un processus de qualité.

La prise en compte de (qualité des produits, délais, prix).

Les méthodes de travail traditionnelles sont remises en cause, il faut réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, les réseaux et l'intranet se superposent aux communications «top-down».³ Le T.Q.M est dédié à la recherche de l'excellence dans le management de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle. La recherche de l'excellence est synonyme de quête incessante de la perfection.⁴

2) Les principes et démarche:

a) Principes :

Ces principes fondamentaux se trouvent implicitement dans les référentiels des prix de la qualité japonais, américain et européen.⁵ ISO 9000 utilise la stratégie, les données et les canaux de communication pour intégrer les principes de qualité requis dans les activités et la culture de l'organisation.⁶ La gestion de la qualité est une fonction permanente. Que ce soit pour la qualité ou la maintenance les deux termes sont qualifiés de « total » car dans la culture japonaise, chaque élément doit participer à la réalisation du tout

¹ Emery, Y. 2009, article sur la Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(3)

² Citation de C.Y.Bernard ou les entreprises qui travaillent en temps réel réussissent.

³ Georges Auguste, vice président corporate, directeur du TQEM, ST Microelectronics lauréat du Prix européen de la qualité (1997) et du Malcolm Baldrige Award (1999)

⁴ H. James Harrington, Business Process Improvement, Mc Graw Hill, 1991

⁵ Claude Yves Bernard, 2001 «le management par la qualité totale ».

⁶ ISO version 9000, Total Quality Management

L'adoption des principes de base du management de la qualité et des pratiques d'excellence, soit l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue de type P.D.C.A¹ « Plan, Do, Check, Act » - « Planifier, Faire, Vérifier, Agir »), l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement et bénéfiques avec les fournisseurs (ISO 9000: 2000).²

Les 07 principes de T.Q.M sont utilisés, contre 08 pour l'édition 2008.

Orientation client ou organisme à l'écoute du client

Responsabilité la direction

Implication du personnel

Approche processus

Amélioration

Prise de décision fondée sur des preuves

Management des relations avec les parties intéressées.

1. Orientation client ou organisme à l'écoute du client:

Le T.Q.M nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès.³ Il n'y a qu'un patron c'est le client, il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs.⁴ L'entreprise dépend de ses clients, Il convient de comprendre les besoins présents et futurs, leurs exigences et qu'elle s'efforce d'aller au-devant de leurs attentes.

La satisfaction du client va être un des moteurs dans la répétition des actes d'achat et va faire du client existant un agent de promotion de la marque. La fidélisation des clients est un des facteurs clés de succès, au regard des investissements commerciaux effectués dans certains secteurs pour l'acquisition de nouveaux clients. L'anticipation des besoins est un des leviers d'action pour la création de la valeur client.⁵

¹ La fameuse roue de Deming

² Monin J. M., La certification qualité dans les services: Outil de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001.

³ Shoji Shiba, A. Graham & D.Walden :2003 «TQM: révolution de management »

⁴ Citation de Sam Walton (fondateur de Wal-Mart)

⁵ Denis Molho Dominique Fernandez-Poisson, tableaux de bord, outils de performance, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009

L'enjeu de ce principe est de satisfaire le client, pour le fidéliser. L'entreprise doit travailler sur les attentes de ses clients. Elle est comme une finalité parce que l'entreprise dépend de leurs clients. L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme un utilisateur des produits ou services.

Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise ¹

A- L'organisation traditionnelle

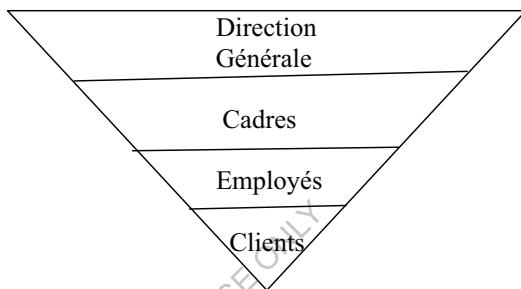


Fig : n° 05 L'organisation traditionnelle

B- La nouvelle pyramide de l'entreprise

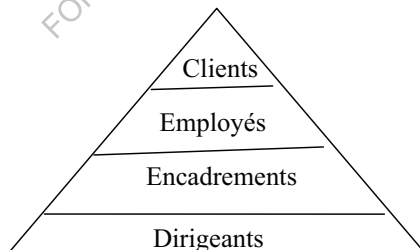


Fig : n° 06 : La nouvelle pyramide de l'entreprise

La politique de qualité totale est basée sur deux objectifs :
 La satisfaction du client,
 L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

¹ Philip Kotler. Kevin Keller, Lane, Marketing management, Pearson 15 ème Edition, Montreuil, France, 2015, p146.

L'objectif est de démontrer l'importance du management de la qualité totale dans le développement de l'entreprise ainsi la continuation à chercher la meilleure façon de produire et de fournir des services répondant aux exigences et désirs du client, avec les meilleures spécifications pour établir une relation durable avec lui.¹

L'obtention des objectifs s'appuie sur la qualité des 03 piliers

Hommes : engagement,

Produits : en conception,

Structures : de fonctionnement.

La qualité au service de tous :

Qualité totale = Compétitivité = Qualité de l'entreprise.

Les éléments du T.Q.M²

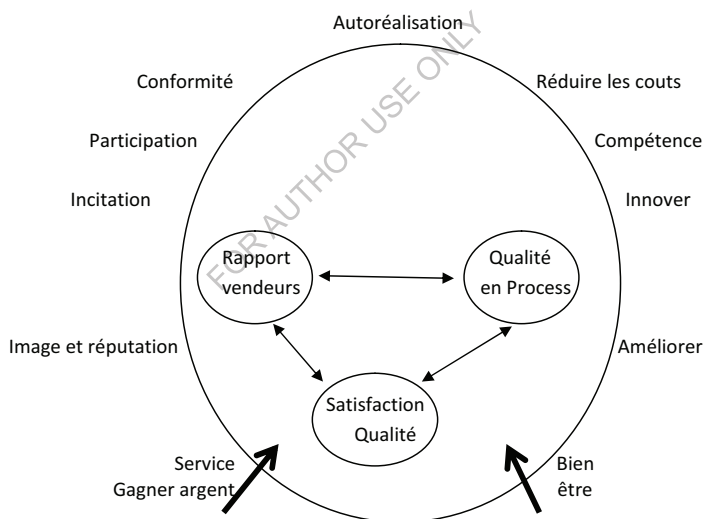


Fig : n° 07 Les éléments du T.Q.M

¹ Bessaid Oussama Nabil & Chaib Baghdad, revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, ISSN: 2550-469X, numéro 6 : Septembre 2018, Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients

² <file:///C:/Users/MARIAS/Desktop/le%20dossier%20sur%20le%20T.Q.M%2007%2010%202019/le%20%20E%20Q%20M/Les%20outils%20et%20le%20contr%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>, les outils et le contrôle de la qualité

La qualité totale est comprise comme un système de management qui vise en permanence à améliorer la qualité de la prestation de l'entreprise, toutes les prestations dans tous les domaines. Le T.Q.M considère la communication interne comme un pilier pour atteindre les objectifs. Elle contribue à ce que tous travaillent selon les mêmes normes de qualité (manuels d'entreprise, conventions, reconnaissance de l'équipe).

Le management de l'expérience client se consiste par :¹

La voix du client,

La stratégie client,

Le design d'expérience client,

Du pilotage d'expérience à la fidélisation et l'insatisfaction client,

Le centre de relations clients avec les équipes au contact,

La culture de la relation et du service.

Les clients des TPE & PME, ce sont les petits clients qui commandent sans intervention d'un commercial suite à des campagnes marketing. Ce sont en général des clients plus volages et l'effort marketing et commercial pour les fidéliser sera plus important.² Le principe de la focalisation sur les clients permet aux entreprises de satisfaire uniquement les besoins courants et évidents.³

L'environnement externe des entreprises est en transformation constante. Elles doivent livrer des produits satisfaisant des demandes exigeantes pour survivre et prospérer.⁴ La capacité des parties prenantes d'influencer les caractéristiques finales du produit et le coût final du projet est maximale au début du projet et décroît progressivement avec son avancement.⁵

¹ Chabri, et al. 2017, la boîte à outils du Management de la relation client, Dunod 2^{ème} édition, Paris, France.

² Wissam Tikla (MT3/B) & Imane Rhazane (MT3/B), L'impact du T.Q.M sur CRM dans les entreprises hôtelières du Maroc, Mémoire professionnel en vue de l'obtention du Diplôme de Cycle Normal, Option : Management Touristique, Promotion 2011-201

³ Reed, R., Lemak, D.J. & Montgomery, J. C., (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1).

⁴ Bérubé Y., Desharnais M.N., Doucet R., Hébert F. et Mélançon. (2006). Les PME au Québec en 2005. Québec: Bibliothèque nationale du Québec.

⁵ P.M.I (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third version, Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

1. Responsabilité de la direction (leadership) :

« Le leadership : c'est l'art de faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire ».¹

Le leadership doit toujours avoir l'œil sur l'état de santé de la PME, mais on se pose la question quels sont les atouts et les points à améliorer dans l'entreprise ? Pour répondre à cette question le leadership doit consulter en permanence les documents suivants le bilan, les retours clients, les rapports d'audits. Ainsi, les entreprises « imprégnées » de la philosophie qualité totale devraient fomentier les valeurs leadership et engagement aux objectifs fixés par l'organisation.²

Comment être un bon coach ? Il est nécessaire d'avoir les critères suivants (la prise de décision, l'adaptation, savoir déléguer, avoir une vision, communiquer, rester positif). Michel Boutry la différenciation est la qualité facteur de succès en terme de stratégie, de mise en place d'un système qualité de la production, maîtrise technique et socio-organisationnelle de la qualité, relation client-fournisseur et manuel qualité.³ Elle établit la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient qu'elle crée un environnement interne dans le quel le personnel peut s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'objectif. Il y a trois types :

Autoritaire qui vise à influencer autrui directement.

Coopératif qui consiste à associer autrui à la prise de décisions.

Manœuvrier qui consiste à influencer autrui indirectement.

Les différentes théories du leadership :

L'approche personnaliste tend à définir le leader par ses caractéristiques propres (âge, motivations sociales ou professionnelles).

L'approche interactionniste met en avant la relation entre le leader et autrui (comportement).

Selon la théorie du changement renforcé est leader celui qui propose une conduite permettant des récompenses.⁴

Selon la théorie du rôle du leader est leader celui qui se comporte conformément aux attentes des participants du groupe.⁵

¹ Citation de Dwight Eisenhower

² Galende, J., et Suarez, I., (1999). A resource-based analysis of the factors determining a firm's R+D activities. Research Policy (28), 891–905.

³ Michel Boutry de la qualité taylorienne à la qualité totale.

⁴ Bass 1960, la théorie du changement renforcé

⁵ Kahn et Quinn 1970, Kahn et Quinn 1970

Selon la théorie de l'expectation le leader est celui qui initie la structure du groupe et/ou est capable, par son comportement de maintenir cette structure et de confirmer les attentes des participants.¹

L'approche cognitive du leadership :

Selon la théorie de la catégorisation du leader, les membres d'un groupe classeraient dans les premiers instants de leur rencontre les autres participants en leader et non leader en s'appuyant sur leur théorie implicite de leader ou de prototype de leader.²

Les théories suivantes se rapportent à l'efficacité du leader :

La théorie des styles de comportements met la dimension initiative du leadership (qui planifie) et le leader (qui prête attention aux attentes du groupe).

La grille de management qui prend en considération la dimension humaine et le souci d'efficacité économique.³

La théorie de la participation qui prend en compte la satisfaction des salariés et une performance accrue de l'organisation.⁴

La théorie » L.M.X » des échanges leader membres la qualité de la relation entre le leader et ses subordonnés.⁵

Les théories néo-charismatiques du leader transformationnel et des ressources cognitives l'influence du leader sur ses subordonnés qui s'appuie sur un ressort transactionnel (négociation d'objectifs comme des intérêts personnels).⁶

Il considère la manière dont le leader utilise ses ressources cognitives (expérience, intelligence).⁷

La théorie des contingences l'efficacité du leader dépend de son style motivationnel et de son degré de contrôle.⁸

L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous.

¹ Stogdill 1953, la Théorie de l'expectation

² Lord et Maher 1991, la théorie de la catégorisation du leader

³ Blake et Mouton distinguent cinq styles de management placés sur deux axes

⁴ Mac Gregor et Libert, La participation et la délégation du processus de décision

⁵ Graen et Uhlbien (1995, La satisfaction et la performance.

⁶ Burns 1978, les théories néo-charismatiques du leader transformationnel,

⁷ Fiedler 1996, la théorie des ressources cognitives

⁸ Fiedler, La théorie des contingences

2. Implication du personnel :

Pour Sandra Bellier-Michel¹ l'implication c'est « l'attachement au travail ».

Pour Ladahl et Kejner² c'est « Le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ».

Pour Selon v. Vroom³ « il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui ».

Pour Mowday⁴ « cet attachement est un fort désir d'en rester ». On implique les personnes à tous les niveaux de l'entreprise. « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends ». ⁵ Le personnel de l'entreprise des PME doit être compétent et se sentir valorisé.

Selon Terra Nova⁶ la qualité de vie au travail est un levier de compétitivité. Les personnes de tous les niveaux sont l'essence même d'une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes, au profit de l'organisme. Un employé peut être fier des points suivants (produits, collègues, valeurs, clients, conditions de travail, rôle social). Le T.Q.M, est une extension du concept de management de la qualité en intégrant la participation et la motivation de tous les membres d'une entreprise.⁷

4. Approche processus :

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. « Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. »⁸ Cette approche permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs. Le management par approche système en gérant des processus qui contribue à l'efficacité et l'efficience à atteindre les objectifs.

¹ Citation selon Sandra Bellier-Michel, l'implication du personnel.

² Citation selon Ladahl et Kejner, identification au travail.

³ Citation selon V. Vroom, « il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui ».

⁴ Citation selon Mowday, « cet attachement est un fort désir d'en rester ».

⁵ Citation de Benjamin Franklin

⁶ Citation selon Terra Nova, la qualité de vie au travail

⁷ Hansson, J. Implementation of total quality management in small organisations: a case study in Sweden. Total quality management, vol12 (7&8), pp. 988-994, 2001.

⁸ Citation d'Aimé Césaire

Remarque :

Il y a le management par approche système il suffit d'identifier, comprendre et de gérer les processus corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

5. Amélioration :

L'amélioration continue de la performance globale pour assurer l'avantage concurrentiel. Il convient que l'amélioration soit un objectif permanent de l'organisme. Einstein disait que « La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. »¹ il est utile de réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non-conformités sont autant de sources d'amélioration.²

6. Prise de décision fondée sur des preuves :

Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations, c'est pour cela l'entreprise doit garantir que les informations sont suffisamment exactes et fiables.

7. Management des relations avec les parties intéressées :

Les relations mutuellement bénéfiques avec les parties intéressées qui sont interdépendants. Elles augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. . Selon l'adage « Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même »³. Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme. Elles comprennent notamment : les fournisseurs, les banquiers, la réglementation, ... et même la norme ISO9001.⁴ C'est en communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences que l'organisme saura améliorer ses performances.⁵

¹ Citation selon Albert Einstein, « La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre ».

² ISO9001:2015

³ Selon l'adage, « Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même ».

⁴ ISO9001

⁵ Guillaume Promé, Membre AFNOR S95B, ISO/TC 210/WG 1, ISO/TC 210/JWG 1, ISO/TC 210/WG 6, Expert Réglementation, SMQ, Gestion des Risques et Surveillance après commercialisation.

Chaque principe est un arsenal de systèmes, impliquant d'autres fonctions. L'objet du management de la qualité passe nécessairement par le développement d'un « esprit qualité » partagé par tous. Son objectif est dédié à rechercher de l'excellence dans le management de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles. Le T.Q.M peut freiner la créativité des entreprises à cause de la mise en application des standards et de la formalisation, stipule fortement que l'amélioration continue se base sur le principe de la standardisation.¹

Dans la nouvelle version 2015 de l'ISO 9000, ces principes existent toujours, mais seulement 07 sur les 08 initiaux ont été conservés.²

Le retour sur les 14 principes de management d'E W Deming, notamment sur le point 09 relatant l'importance d'un travail en équipe. Au niveau de l'entreprise, cela donne : plus on intègre d'acteurs, plus les gains seront importants.³ Deming a cité dans son ouvrage des principes, selon l'ISO l'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose.⁴

On appelle la série des 14 principes :⁵

Garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services.
Adopter la nouvelle philosophie en éliminant le concept de qualité acceptable.
Mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections.
Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix.
Améliorer constamment et toujours le système de production et le service.
Etablir un système de formation pour le développement du personnel.
Adopter et instituer le leadership plutôt que le commandement et le contrôle.
Faire disparaître la peur tout en s'assurant que chacun doit se sentir à l'aise.
Eliminer les barrières entre les services.
Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs de rendement.
Eliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés.
Supprimer les obstacles à la fierté du travail.
Encourager l'éducation et l'amélioration de chacun.
Agir pour accomplir la transformation

¹ Imai M. ; Pietri R. et De Bettignies H.-C. (1989). Kaizen : la clé de la compétitivité japonais. Paris : Editions Eyrolles.

² Version 2015 de l'ISO 9000

³ www.leanmachinesquare.com, Principes de management par la qualité

⁴ ISO 9001 v2015 : 7 principes de management de la qualité

⁵ L'ouvrage de Deming Out of the Crisis est souvent citée et pourrait faire figure de charte du mouvement :

Pour Deming ces quatorze principes ne constituent pas une recette magique, interdépendants, ils doivent être utilisés concurremment et en conjonction avec ce qu'il nomme un système de connaissance profondes, plus la boucle est grande plus les gains sont importants. Son succès passe par la participation de tous les employés de l'entreprise, pouvant s'allier avec le concept de Lean et Six Sigma et des outils de qualité. Ces méthodes comprennent les trois étapes de la gestion de la qualité et de la mise en œuvre, à savoir l'analyse des problèmes, les propositions d'amélioration et la normalisation des améliorations obtenues.

La synthèse de sa démarche est connue sous le nom des « sept outils de la qualité ». Il a introduit en production un ensemble d'outils et de méthodes qui guident la mise en place d'actions d'amélioration de la qualité dans les entreprises.¹ Philip B. Crosby est parti en guerre contre la notion de « Niveau de Qualité Acceptable », il proposa la méthode « Zéro Défaut ».²

Deming met l'accent sur l'amélioration des produits et de la qualité de service en réduisant les incertitudes. Sa « roue de Deming ». (Plan-Do-Check-Act) s'est largement répandue comme une méthode de résolution des problèmes.³ Il a utilisé le cycle de qualité qui représente les activités de suivi de la qualité et d'amélioration permanente. Les quatre étapes de cycle permettent à l'entreprise de gravir la pente par le respect des principes de l'amélioration⁴ : améliorer, vérifier que le résultat correspond à l'attente, qu'il est stable, et recommencer. Il a utilisé quatre étapes.

Les objectifs sont définis ainsi que la manière de les atteindre.

La formation et l'exécution

Vérification si les objectifs sont atteints.

La prise en compte des mesures de corrections.

Enfin plus la boucle est grande plus les gains sont importants.

¹ Kazuo Ozeiki et Tetsuichi Asaka, 1992 les outils de la qualité, édition afnor gestion.

² Philip B. Crosby, il proposa la méthode « Zéro Défaut ».

³ Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. ffhah-01152997f

⁴ Doucet, 2007, le respect des principes de l'amélioration

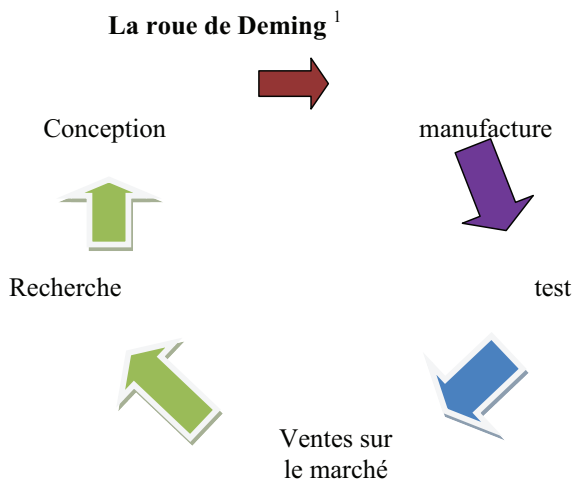


Fig n ° 08 : La roue de Deming

b) Démarche:

C'est l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualité (participer l'ensemble de l'entreprise). Qu'est-ce qu'un problème ? Au sens large du terme un problème est une question à laquelle il faut apporter une réponse. Dans la démarche de résolution de problème, le problème est la différence constatée et une situation souhaitée, programmée en fonction d'un objectif. Cette résolution tend à réduire les écarts entre idéal et réalité.²

Son objectif est de produire les biens et services attendus par le client afin de lui donner entière satisfaction, et ceci dans le temps (fidélisation). On sait bien que la qualité coûte chère.

Démarche
Approche scientifique + mobilisation des R.H + amélioration continue des
processus
dans le but
de satisfaire et excéder les attentes clients

¹ La roue de Deming, l'amélioration des produits et de la qualité de service

² Chapitre 5. Les outils du management de la qualité de l'entreprise de service p. 133-176

Fondement de la démarche qualité le concept de la qualité est assez ancien. On le voit bien à travers toute l'histoire humaine. La qualité est comprise comme une satisfaction.¹

Elle est principalement liée à la satisfaction des besoins d'un utilisateur, Le T.Q.M est une démarche de gestion de la qualité. Mais il est bon de savoir que la démarche T.Q.M a une origine lointaine. Le principe de la démarche T.Q.M est simple c'est d'atteindre ses objectifs, mais elle est basée sur la mobilisation de tous les collaborateurs. Les actions doivent être orientées vers la satisfaction des clients, la diminution des coûts, des risques et des délais.

Le T.Q.M repose sur le principe selon lequel la « qualité » est l'affaire de tous. La démarche qualité qui constitue un facteur de mobilisation autour des enjeux :
Commercial : la satisfaction des clients ;
Organisationnel : l'efficacité optimale;
Humain : la motivation de tous les acteurs.

Elle repose sur les aspects comme:²

L'amélioration continue,
L'engagement de tous,
La création des équipes,
La définition de l'état actuel.

La méthodologie Taguchi suit une démarche en 06 phases:³

Décrire le problème à résoudre.
Sélectionner les paramètres les plus influents.
Construire le plan en utilisant des tables.
Réaliser les essais en reproduisant sur le produit.
Analyser les résultats..
Conclure à partir de la synthèse des résultats obtenus

Genichi Taguchi a su réutiliser les plans d'expériences de manière à mieux diffuser leur utilisation dans le monde industriel. Dorian Shainin: Il a proposé de nombreux outils pour résoudre des problèmes industriels réputés insolubles.

¹ Yvon Pesqueux, maître en génie industriel et ingénierie de l'innovation technologique économie industrielle, la démarche qualité.

² Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fihal-01152997f

³ Louis E. Schultz, 1997, « Qualité les grands courants et les hommes, édition AFNOR, Paris, France.

Pour améliorer la qualité, il faut remonter vers l'amont, jusqu'à la phase de conception. Une fois le produit parvenu chez le client, c'est trop tard.¹ Il disait que la non qualité d'un produit s'exprime par une perte en fonction des écarts de production constatés.

Il a proposé aussi une démarche de résolution de problèmes qui s'appuie sur la recherche des paramètres les plus actifs (appelés les X rouges).

Contrôle du produit final,

Orientation produit,

Contrôle du processus,

Orientation consommateur,

Prévention, organisation,

Orientation autres parties prenantes,

Amélioration permanente, implication du personnel,

Orientation consommateurs en tant que citoyens et autres parties prenantes.²

Dorian Shainin est reconnu pour ses contributions dans les domaines de la résolution des problèmes industriels, la fiabilité des produits et la gestion de la qualité. Il est peut-être surtout connu pour la création et le développement du concept « Red X ». ³ L'élaboration par Shainin du concept « Red X » découla de sa collaboration avec Joseph Juran. Il a œuvré à l'amélioration de la qualité et de la fiabilité d'une kyrielle de produits issus de plus de 200 secteurs différents. Il reconnut que le principe de Pareto pouvait effectivement s'appliquer à la résolution des problèmes de variation. Une relation de cause à effet devait être plus forte que les autres. Il appela cette cause majeure le « Big Red X ». ⁴

Les méthodes statistiques de Shainin sont plus simples que les méthodes Taguchi. Afin de déterminer le « Red X », il affirmait pouvoir souvent trouver la principale pièce défectueuse moyennant une douzaine d'échanges.⁵ En exigeant au préalable le diagnostic des causes en passant par une ou plusieurs des quatre techniques de génération d'indices conçues pour déterminer, par l'investigation

¹ Genuhi Taguchi, 1990, « robust quality, Harvard Business review, (janvier – février).

² QSE Réalisé par: Mr Choayb Hamimeche, Mr Boubaker Grandi, Mr Yousef Belghit Responsable du module : Mme Djendilis, Le management de la qualité, Institut d'hygiène et de sécurité industrielle Master 1 Université de Batna, Algérie.

³ Ingle, Sud, In Search of Perfection: How to Create/maintain/improve Quality, Prentice-Hall, 1985, p. 47

⁴ Vinas, Tonya, Industry Week, November 1, 2003 "[Best Practices -- The Hunt For Red X](#)"

⁵ Main, Jeremy, Langan, Patricia A., August 18, 1986, "[Under the Spell of the Quality Gurus](#)" Fortune Magazine, pp. 22-23

empirique des pièces concernées, la cause première, ou « Red X ».¹ Les plans d'expériences de Ronald Fisher isolent alors le Red X, en révélant les interactions potentielles tout en confirmant l'identité du Red X avec une confiance statistique.² Shainin affina ces travaux en une analyse de la variance, ou Anova, permettant ainsi l'analyse non paramétrique des plans d'expériences factoriels complets de Fisher.³ Il élaborait une approche totalement nouvelle de l'estimation de la fiabilité, qui fut appliquée aux essais empiriques des éléments et systèmes du prototype de module lunaire de Grumman.⁴

L'approche prônée par Shainin en matière d'essai de fiabilité le module lunaire devint le canot de sauvetage qui ramena les astronautes d'Apollo 13 en orbite lunaire et sur la Terre.⁵ Il créa et dirigea le programme de formation continue pour les personnes de l'industrie.⁶ Il fit apparaître les faiblesses conceptuelles tôt dans le processus de développement du moteur, ce qui permit d'apporter des améliorations avant la conception finale.⁷

Il assista Bob Galvin dans ses efforts afin d'améliorer la qualité chez Motorola dans les années 1980.⁸ Il disait: « ma technique personnelle consiste à dire aux gens, "Arrêtons de jouer aux devinettes. Trouvons plutôt des indices-sources de connaissances qui autrement vous n'auriez tout simplement pas ».⁹ Il disait aussi: « parlez aux pièces ; elles sont plus intelligentes que les ingénieurs ».¹⁰ Genihi Taguchi disait toujours pour améliorer la qualité, il faut remonter vers l'amont, jusqu'à la phase de conception. Une fois le produit parvenu chez le client, c'est trop tard.¹¹

¹ Bhote, Keki, *World Class Quality: Using Design of Experiments to Make It Happen*, 2nd edition, 2000, Amacom, New York, pp. 79-82

² Bhote, Keki R., *The Ultimate Six Sigma: Beyond Quality Excellence to Total Business*, Amacom, 2001, p. 176

³ Sleeper, Andrew D., *Design for Six Sigma Statistics*, McGraw-Hill Book Company, New York, 2005, p. 79,

⁴ ASQ, Spring, 2000, "Shainin Stamp of Quality", p. 9

⁵ Shainin, Dorian, *Reliability: Managing a reliability program*. "Apollo lunar module engine exhaust products." *Science* 166, 1969, pp. 733-38

⁶ Institute of Electrical and Electronics Engineers, *IEEE transactions on industry and general applications*, IEEE, 1965, p. 87

⁷ ogothetis, N., 1990, *A Perspective on Shainin's Approach to Experimental Design for Quality Improvement*, Quality and Reliability Engineering International, p. 197

⁸ Rath & Strong, *Rath & Strong's Six Sigma Leadership Handbook*, Wiley, 1st edition, 2003, p. 2

⁹ Quality, September, 1982, "A talk with Dorian," p. 15

¹⁰ Bhote, Keki, *World Class Quality: Using Design of Experiments to Make It Happen*, 2nd edition, 2000, Amacom, New York, pp. 94,

¹¹ Genihi Taguchi, 1990 «Robust quality», *Harvard business review* (janvier -février).

3-Les différentes étapes du T.Q.M:

Le caractère évolutif du TQM: Du point de vue :

a- Historique :

Avec l'apparition du concept qualité (conformité aux règles),

L'accumulation des outils suite aux travaux des grands maîtres du T.Q.M.

b- Socio-économique :

Reconstruction du Japon,

Crise pétrolière,

Concurrence.

c-Organisationnel :

Niveaux hiérarchiques: D.G → cadres dirigeants → cadres moyens → ouvriers ;
la participation à la diffusion du T.Q.M.

L'entreprise qui applique le T.Q.M est plus apte à s'adapter aux changements.

Le leadership est un facteur essentiel dans la réussite.

Le T.Q.M est un système d'apprentissage (acquisition des compétences).¹

Nous pouvons distinguer quatre principales étapes d'évolution.

La première est basée sur les standards de fabrication.

La deuxième est nommée l'aptitude à l'emploi (l'étape est liée avec les normes de Shewhart et de Deming).

La troisième, après la guerre, est caractérisée par la grande consommation.

L'étape correspond au concept de satisfaction des besoins explicites. Elle est liée à (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa,...).

La quatrième est caractérisée par la satisfaction des besoins exprimés et implicites, l'époque du management participatif.

Le but de la démarche qualité est simple c'est de répondre à la demande et aux besoins des clients. Une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation est élémentaire.²

¹ Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden, T.Q.M: 4 révolutions du management, éditions Dunod, Paris, France.

² Dean, J., Bowen, D., (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, 19 (3), 392-418.

Les différentes étapes et changements contextuels de développement du management de la qualité ¹

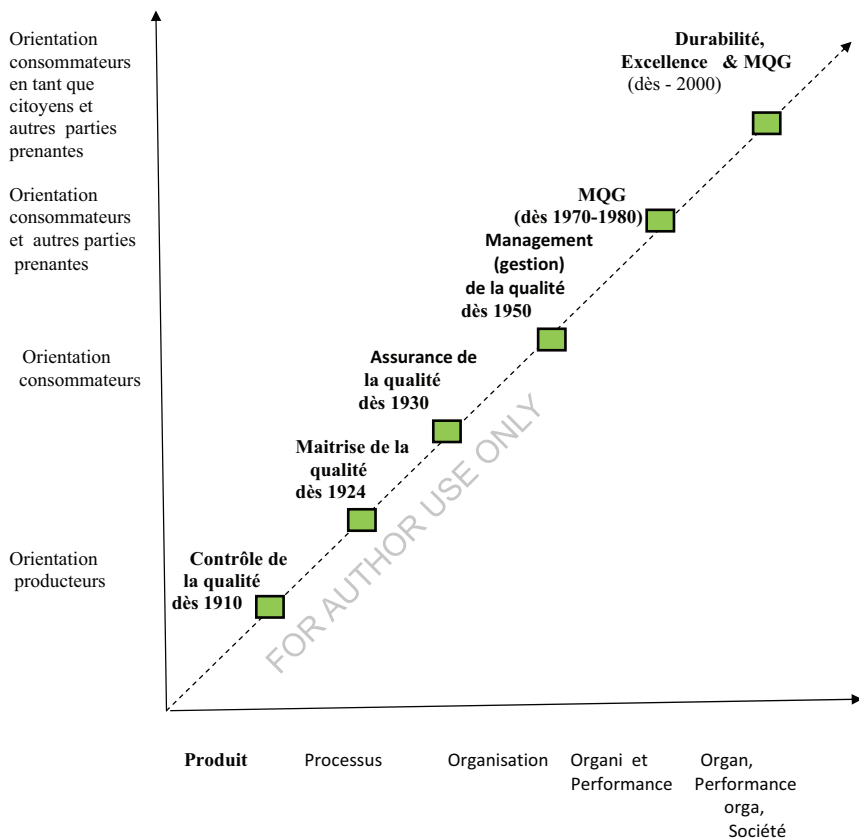


Fig. n° 09 : Les différentes étapes et changements contextuels de développement du management de la qualité

¹ Légende: MQT – management de la qualité totale; MQG – management de la qualité globale (source: élaboré par l'auteur, suivant Juran, 1995; Ruževičius, 2007, 2010, 2012; Shewhard, 1989)

La mise en œuvre d'une démarche TQM ou Business Excellence passe par les étapes suivantes: la prise de décision, l'élaboration d'une stratégie, la mobilisation du personnel, mener un état des lieux, définir les axes, réaliser les projets, mettre en place un suivi, mettre en place une communication et enfin évaluer les résultats.

Tableau n° 01 Les grandes étapes dans le développement des outils Shainin¹

Grandes étapes dans le développement des outils Shainin	
1946	Lot de terrain (Shainin)
1948	Surveillance du service de fiabilité (Shainin)
1952	Précontrôle (Shainin / Purcell / Carter / Satterthwaite)
1956	Recherche de composant (Shainin)
Circa 1958	Recherche d'opération (Shainin)
Circa 1960	Parallélogramme de tolérance (Shainin)
1964	Test de surtension (Shainin)
1968	B vs C (Shainin)
1971	Comparaisons appariées (Shainin)
1972	Isoplot (Shainin / Pollard)
1973	Recherche variable (Shainin)
1976	Séquençage Randomisé (Shainin)
Circa 1976	Transformation limite résistante (Shainin)
1977	Ordre de classement ANOVA (Shainin)
1988	Système Shainin pour l'amélioration de la qualité (Shainin)

Il est souvent admis que la mise en œuvre du T.Q.M est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation.²

a) Les grandes étapes du T.Q.M :

Identifier, caractériser, appliquer, capitaliser. Plusieurs auteurs reconnaissent que le T.Q.M forme le système de management de la qualité dont la mise en œuvre est la plus appropriée pour toutes les entreprises.³ Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise. Cette culture repose sur l'application des principes méthodologiques classiques du management de la qualité. Elle s'enracine dans l'entreprise, en s'étendant systématiquement dans ses secteurs d'activités.

¹ Stamatis, D.H, T.Q.M Engineering Handbook, CDC Press, 1977, pp.240-241

² Ghobadian A, Galliar DN., (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. Omega, 29(4), pp. 343–59.

³ Bradley, M. (1994). Starting T.Q.M from ISO 9000. The T.Q.M Magazine, 6(2), pp. 50-54.

Comment la mettre en œuvre ?
 S'appuyer sur l'existant,
 Définir une tactique de jeu,
 Communiquer ces tactiques,
 Réaliser les transformations internes.
 Mettre en place les systèmes de valorisation,
 Capitaliser les retours d'expériences.

Elle s'appuie sur le principe du cycle d'amélioration continue¹

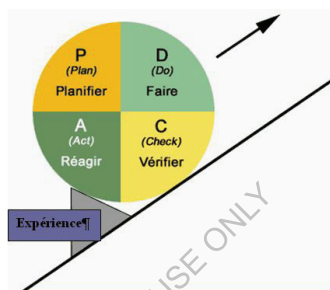


Fig. n° 10 Cycle d'amélioration continue

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique. C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils.²

La démarche de qualité totale est présentée par la hiérarchie suivante :

Outils, méthodes, systèmes, stratégie.

La démarche est faite par le T.Q.M

¹<https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/qualite/notions-cles-qualite.htmlEsp> Qualité : quelques notions clés

² Hellsten, U. & Klefsjo, B. (2000). T.Q.M as a management system consisting of values, techniques and tools. The T.Q.M Magazine, 12 (4), pp. 238-244.

b) L'évolution du T.Q.M :¹



Fig. n° : 11 Evolution de la démarche qualité

En général, l'évolution de la qualité peut se résumer en trois âges : L'âge du tri, l'âge du contrôle en cours de la fabrication et enfin l'âge de l'amélioration continue de la qualité. Il est souvent admis que la mise en œuvre du T.Q.M est un élément déterminant pour le succès à long terme.²

Les 04 familles d'activités complémentaires du T.Q.M : Le management de la qualité est constitué de quatre familles d'activités complémentaires : la maîtrise, l'assurance, la planification, l'amélioration.

La maîtrise de la qualité qui regroupe l'ensemble des techniques à caractère opérationnel utilisées pour obtenir la qualité définie pendant toutes les phases de la boucle de la qualité. Il s'agit d'effectuer des contrôles en cours de fabrication et prendre des mesures correctives. L'opérateur doit maîtriser le processus de production dans le but d'éliminer les dysfonctionnements. Le but principal est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série.

¹ Amadour 2000

² QSE Réalisé par: Mr Choayb Hamimech, Mr Boubaker Grandi, Mr Yousef Belghit, responsable du module : Mme Djendilis, le management de la qualité, institut d'hygiène et de sécurité industrielle Master 1 Université Batna, Algérie.

La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces dernières sont trop grandes le client ne sera pas satisfait.

Le contrôle de la qualité: 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. La séquence de contrôle sert à traiter les problèmes sporadiques qui surgissent. Elle permet de ramener la performance au niveau de ce qui a été défini comme étant la norme mais n'en change pas les paramètres.¹

Il est né au sein d'une entreprise célèbre la Bell Téléphone aux U.S.A conduit par Shewart dont le nom demeure comme l'un des « papas de la qualité ». C'est est un mathématicien de formation qui a proposé l'idée d'un contrôle organisé en utilisant les statistiques. Ce contrôle devrait être confié à des services différents de ceux qui produisaient.

Le premier stade consiste à mesurer, passer au crible les caractéristiques. Ainsi sont nés les services qualité, la conformité des produits livrés. Ce système est caractérisé par la mise en place de processus de mesure et d'ajustement pour proportionner les produits aux attentes des clients.

En conséquence, le contrôle statistique de la qualité (S.Q.C) a été transformé en Total Quality Control (T.Q.C) au Japon.²

L'assurance de la qualité: C'est vers 1950 que les USA parlent pour la première fois de l'assurance qualité à propos des problèmes de sécurité des équipements spatiaux et nucléaires.³ Elle est typiquement un outil du T.Q.M, et est une des parties de la Roue de Deming.⁴ Au Japon dans les années 50 et 60 c'est la naissance des concepts qualité totale. C'est ainsi qu'explose littéralement à partir de 1992 l'assurance qualité qui est mise en oeuvre dans de nombreux secteurs.

¹ Louis E. Schultz, 1997 « qualité les grands courants et les hommes » éditions, Afnor, Paris, France.

² Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fihal-01152997f

³ Armelle Gorgeu & René Mathieu, l' « assurance qualité fournisseur » de l'industrie automobile française, revue d'économie industrielle, du 1 trimestre 1996 n° 75 pp. 223 – 237

⁴ J:\Qualité\7B26HTQM.DOC, William Varoquaux EDF, Production Transport, Une brève histoire du T.Q.M, Non ! Les Japonaises ne sont pas des Japonaises.

On peut dans cet esprit considérer plus simplement que la qualité est l'« aptitude à rendre le service attendu ».¹ L'assurance qualité est définie d'après la norme ISO 8402 comme « un ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».²

A partir de 1992 on est passé de l'assurance qualité au management de la qualité. Elle se manifeste par la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions préétablies et systématiques destinées à donner confiance en l'obtention de la qualité requise. Elle consiste à pérenniser et à démontrer la qualité. Les modèles pour l'assurance qualité sont les normes ISO 9001, 9002 et 9003 version 1994³.

L'« assurance qualité » recouvre deux notions :

Performance systématique: l'obtention du niveau de qualité souhaité.

Méthodes : mettre en œuvre pour atteindre cette performance. « Maîtrisons ce que l'on fait déjà bien », un organisme de formation possède déjà l'ensemble des éléments essentiels de la qualité. Le T.Q.M c'est « progressons pour l'amour des générations futures ».

Dans les années 60 l'émergence de l'idée de la qualité totale avec des principes fondamentaux tels que (la participation du personnel, la prévention...). Le prof : 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.

4

Selon Cruchant⁵ l'assurance qualité et la certification sont considérées comme des étapes ou des tremplins qui conduisent à la qualité totale. La norme ISO 9004 donnait les lignes directrices pour la mise en place de l'assurance qualité. Le second stade est l'assurance qualité qui se résume sur l'ensemble des actions pour donner la confiance appropriée. Cette dernière est la garantie du maintien

¹ Froman Bernard & Gourdon Christophe, Les fondements de la qualité

² ISO 8402, définition de l'assurance.

³ Normes ISO 9001, 9002 et 9003 version 1994, Les modèles pour l'assurance qualité.

⁴ Levitt, Theodore, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juillet-août 1960, pp, 43-56

⁵ Cruchant, L'assurance qualité et la certification.

d'un certain niveau de qualité. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.

D'après Cherfi Zohra ¹ la qualité totale s'assimile « à un effort systématique, cohérent et intégré, pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les facettes de l'organisation, afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées en impliquant tous les intervenants à tous les niveaux ».

En rappelant la transformation s'est fait progressivement 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).

Par lequel il faut piloter la qualité à travers des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (Norme ISO 9000 Version 2000). C'est ce pilotage de la qualité qui évoluera vers le T.Q.M.²

Le T.Q.M est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages (Waste) et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). Cette démarche repose sur ISO 9004, norme qui sert de document explicatif à la norme ISO 9001.³

Le but de la démarche qualité est d'assurer à long terme à l'entreprise une reconnaissance de sa capacité à satisfaire ses parties prenantes. La démarche de qualité totale est présentée par la hiérarchie suivante : (outils, méthodes, systèmes, stratégie). La mise en place des pratiques de T.Q.M mène à la performance des PME.⁴

¹ Cherfi Zohra, « la qualité : démarche, méthodes et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002.

² Norme ISO 9000 Version 2000, pilotage de la qualité.

³ ISO9004, la totale qualité, document explicatif à la norme ISO 9001

⁴ Nair, A., (2005). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. Journal of Operations Management.

La démarche est faite par le T.Q.M. Son avantage est la conciliation des intérêts des différents protagonistes, et la vision large de la qualité en interne et en externe. Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la qualité totale.¹ La qualité est devenue une discipline d'étude et d'action. Comme tout service, la fonction qualité possède ses propres outils pour améliorer le système. Etant donné que le T.Q.M constitue un choix stratégique, sa mise en place ainsi que ses résultats dépendent des conditions environnementales de l'entreprise qui l'adopte.²

Les démarches qualité commencent bien souvent par la remise en cause de l'organisation, l'évaluation critique de son efficacité, l'examen des processus et la mise en évidence des lourdeurs administratives. L'ISO 9001-2000 est un point de départ intéressant pour la qualité totale, La qualité devient « l'affaire de tous ».³ La démarche consiste dans l'engagement du personnel, la création des équipes, la définition des objectifs, la mise en place de plans d'action, les contrôles entre les résultats et enfin les objectifs envisager l'amélioration continue.

4- Les objectifs du T.Q.M :

Lorsqu'une démarche qualité est particulièrement poussée, on parle de T.Q.M.

Le T.Q.M repose sur un véritable modèle culturel de l'organisation:

Approches managériales,

Valeurs communes,

Aspects implicites,

Hypothèses de base.⁴

La « triade » de la qualité parfaite :

Client : « il ne suffit pas de le satisfaire, il faut aussi le séduire ».

Actionnaires: « pour eux la qualité est le rendement ».

Le Personnel (salariés): « la qualité c'est la satisfaction au travail ».

S. Elghazi disait dans son cours de démarche qualité: « Il n'y a pas de bons et de mauvais projets. Il y a des projets qui aboutissent et d'autres pas. ».⁵

¹ Recueil des normes françaises, 1992

² Hill, S., Wilkinson, A., (1995). In search of T.Q.M. Employee Relations 17 (3), 8–25.

Reed, R., Lemak, D.J. & Montgomery, J. C., (1996). Beyond process: T.Q.M content and firm performance. Academy of Management Review, 21(1).

³ISO 9001-2000, la totale qualité

⁴ Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fthal-01152997f

⁵ Citation de S. Elghazi dans son cours de démarche qualité

a) Les objectifs du TQM:

La réduction du gaspillage, l'excellente gestion des stocks,
L'optimisation du temps de travail et des conditions de travail,
L'amélioration constante des produits ou des services commercialisés.

Pour atteindre son objectif : Le T.Q.M doit agir sur certains points tels que:

Bonne gestion des stocks,
Amélioration des conditions de travail,
Application à tous les niveaux.
Amélioration de la qualité;
Garantir la pérennité de l'entreprise;
Réduire le gaspillage;
Améliorer le fonctionnement de l'entreprise;

En l'occurrence, viser la qualité totale, c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant constamment tous les processus, qui contribuent à la production.

03 axes de progrès sont les Délais / Coûts / Qualité, c'est à dire de la qualité fournie à la qualité perçue : qualité voulue → qualité fournie → qualité perçue.

b) Les objectifs de l'entreprise :

Les attentes du client face la démarche qualité, «Le client est au cœur, le personnel est au centre". Les axes pour atteindre ces cibles consistent :

Exemplarité des dirigeants,
Ecoute du client,
Création challenge qualité,
Appui sur les acteurs.

La qualité totale nécessite la satisfaction simultanée et mutuelle des clients, des actionnaires et des salariés de l'entreprise. La qualité, vue sous son aspect de satisfaction des exigences clients, doit être perçue comme une conviction de "bien faire". L'optique bien repose sur l'idée que l'utilisateur préfère le bien qui offre les meilleures performances. ¹

¹ Kotler, Phillip et Bernard Dubois, Marketing Management, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23

En effet, le T.Q.M est une approche significative relativement aux challenges de l'intégration du processus qualité puisqu'il se positionne sur les différents niveaux structurels de l'entreprise.¹

Ainsi que Spencer, suggère aussi que le T.Q.M possède différentes facettes et qu'il faudrait aller au travers du concept traditionnel du T.Q.M formulé par « les gourous » de la qualité qui admettent que ce dernier constitue une entité fixe qu'on peut l'appliquer à toutes les entreprises et dans n'importe quelles circonstances.² En effet, le succès de la mise en place des pratiques de T.Q.M dépend de certains facteurs contextuels et de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la stratégie ou la culture.³ Chong affirme que le T.Q.M fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable.⁴

Les changements pour obtenir la qualité totale (Q.T) s'organisent autour de 05 principes (a primauté du client, la priorité aux processus, la réduction des gaspillages, l'engagement des hommes, le progrès continu = kaizen). Le T.Q.M va donc être un facteur de maximisation de la marge des PME et donc également un facteur de sécurisation de l'emploi.

De plus, le T.Q.M se présente comme l'utilisation coordonnée d'un certain nombre d'activités de management, très axées sur la qualité. Ces activités sont liées aux notions de qualité telles que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'amélioration de la qualité. Le T.Q.M a pour objectif général de maîtriser et d'améliorer continûment la qualité du produit et la qualité de ses processus de production.

¹ Rodney, M., L. Denis, H. Joan et H. Shirley-Ann. Agrounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. Omega accepted 21 April, 2006.

& Daniel, I. P. et A. S. Sohal. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. European Journal of Operational Research, Vol 168(1), pp.35–50, 2006.

& Bounds, G., L. Yorks., M. Adams & G. Ranney. Beyond Total Quality Management—Toward the Emerging Paradigm. McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1994.

² Spencer, B.A., 1994. Models of organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. Academy of Management Review, 19 (3), 446–471.

³ Sousa, R., Voss, C.A., (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. Journal of Operations Management, 20, pp. 91–109.

⁴ Chong, C.L., (1998). TQM and ISO in Singapore: Strategy or ideology. In: Ho, S.K. (Ed.), Proceedings of the Third ICIT, HKBU, Hong Kong, pp. 421–426.

Il a été défini comme une approche qualité qui vise à maîtriser et améliorer la qualité en entreprise pour optimiser sa performance et satisfaire ses clients.¹ Le T.Q.M comme on l'a vu auparavant étant défini comme un système évolutif, ce n'est pas une philosophie abstraite. Le T.Q.M d'une entreprise mise sur ses employés, ses processus ou sa manière de travailler, son organisation.

L'utilisation du T.Q.M permet à une entreprise d'avoir des résultats positives du le plan (financier, opérationnel, humain). L'adoption de la Gestion de la Qualité Totale (G.Q.T) est positivement liée à l'augmentation de la taille de la firme. Son adoption est liée à :²

L'augmentation du degré d'incertitude de l'environnement,

Au degré d'interdépendance des tâches.

L'existence d'une grande taille

L'existence d'une force de travail stable (faible taux de turnover, faible taux de salariés C.D.D et des salariés intérimaires)

L'existence des T.I.C

L'existence de technologies de mesure des performances.

L'existence d'un programme de production J.A.T.

5-Les outils du T.Q.M:

Il existe plusieurs outils et démarches afin d'améliorer la qualité. Le travail de groupe est une technique très utilisée pour les problèmes en matière de qualité. C'est une aide utile aux méthodes de résolution de problèmes. La méthode de résolution des problèmes permet identifier un problème en utilisant les outils.³

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide. Il y a deux catégories d'outils (complexes utilisés comme dans la logistique on les trouve dans le manuel de Juran et les outils simples d'aide à la réflexion diffusée par la J.U.S.E).

¹Ahire, S., L. R. Landeros et M. A. Waller. Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, Vol 4(3), pp.277-306, 1995.

Shiba, S. *Quatre révolutions du Management par la Qualité Totale*. Edition Dunod, Paris, 1997.

& Dreyfus, L. P.; S. L. Ahire et M. Ebrahimpour. The Impact of Just-In-Time Implementation and ISO9000 Certification on Total Quality Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 51(2), pp. 125-141, 2004.

& Chase, R. B., N. J. Aquilano & F. R. Jacobs, *Production Opération Manage: Manufacturing and Services*. 8 ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 1998.

²Youssef Fahmi, les stratégies d'amélioration vont être intégrées aux activités de toutes les personnes susceptibles de participer à ce processus, contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale, les déterminants de l'adoption, -IXIEME conférence internationale de management stratégique- « perspectives en management stratégique " AIMS 2000 Montpellier - 24-25-26 Mai 2000 –

³<https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm>, Outils qualité pour manager

Les outils que Deming¹ recommande incluent essentiellement les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa (arêtes de poison) et les histogrammes.

Juran propose de séparer la gestion de la qualité en deux niveaux.

Orienté client est décidé par le management de l'entreprise.

Qualité est décomposée en mission définies par le management.

Crosby met l'accent sur la nécessité d'un bouleversement de la culture de l'entreprise pour focaliser les employés vers un objectif de qualité «zéro défaut», atteint par des mesures préventives.

Ces outils ont été dénommés les "07 M", malgré leur appellation d'outils qualité, les sept (07) premiers sont polyvalents liés à l'organisation, la production, la logistique, la sécurité, les ressources humaines. En effet, on peut distinguer sept outils de contrôle de la qualité à savoir les sept outils de base :

La carte de contrôle, le diagramme causes-effets (d'Ishikawa, en arête de poisson), le recueil de données, le diagramme de dispersion, les représentations graphiques, le diagramme de Pareto et la catégorisation. En plus de ces outils de base il y a les graphes, les fiches de contrôle et les histogrammes.

Les trois familles de méthodes:

1. Ils se réfèrent à des « outils de base »:

Le recueil de données qui organise la collecte des données.

La carte de contrôle qui est le support documentaire.

2. Ils sont focalisés sur la quête des informations :

Le diagramme de dispersion outil statistique le plus courant.

Les affichages servent de base à la communication.

3. Ils sont focalisés sur la communication visuelle des informations :

Les méthodes de Brainstorming.

La méthode QQQQCCP qui est un guide de diagnostic organisationnel.

Le diagramme de K. Ishikawa² qui se réfère à 05 « M » (non qualité).

Ce dernier ensemble d'outils vise à systématiser les démarches de diagnostic.

¹ Deming, les outils recommandés (les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa (arêtes de poison) et les histogrammes).

² K. Ishikawa, Principes généraux des cercles de qualité (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980

Les 5 «S» de T. Osada¹ méta-principes qui modifie les schémas de comportement.

Ces trois familles de méthodes sont focalisées sur des aspects organisationnels spécifiques (conception d'une part, production de l'autre).

Certains experts disent afin de faciliter leur utilisation, Il est utile de les distinguer en trois catégories :

Les outils de recueil des données qui sont le questionnaire, l'entretien, observation, le brainstorming, la feuille de relevé, la logique est/n'est pas

Les outils d'analyse sont le diagramme de Pareto, l'approche processus, l'AMDEC, les 5S, la MRP, les QQOCQP, le 8D, les 5M, le vote pondéré, la matrice de compatibilité, le contrôle par échantillonnage.

Les outils d'aide à la décision sont: l'arbre de décision, la matrice de décision, la loi de Vilfredo Pareto ou 20/80, la matrice d'Eisenhower

Des outils de la qualité efficaces pour éviter la dispersion des efforts de chacun sont les "5S" ; l'A.M.D.E.C : l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité, la M.R.P (Méthodologie de résolution de problème) :

D'autres experts utilisent une autre méthode pour l'analyse :

Pour analyser une performance :

Il est envisageable de vérifier la performance à partir d'une carte de contrôle.²

Pour cadrer le pilotage :

On utilise la roue de Deming, la méthode Six Sigma.

Pour analyser un fonctionnement :

On utilise la "figuration du process" Le logigramme (ordinogramme). Le schéma géographique et fonctionnel, la méthode PERT, la stratification.

Pour rechercher les causes et des défauts :

On emploie le diagramme de causes et effets, la méthode des 05 le diagramme de Pareto, l'histogramme.

Pour choisir la solution appropriée :

On utilise la matrice de comptabilité, la démarche 8D, L'arbre de décision

¹ T. Osada, Les 5S : première pratique de la qualité totale, Dunod, Paris, 1993

² http://www.wiki-compta.com/gestion_de_la_qualite.php, Gestion de la qualité

Pour optimiser et sécuriser un process :

On utilise l'A.M.D.E.C¹, le diagramme de Gantt, la matrice "Q.F.D", le kanban, le kanban, le Poka yoké qui est un système d'alerte visant à éviter (yoke) les erreurs involontaires (poka) au niveau des opérateurs (recours à des moyens simples comme la vue et l'ouïe pour empêcher les incidents de fonctionnement)², la défauthèque, les 5S.

Pour gérer les premières étapes d'une analyse :

On utilise le diagramme K.J qui est un outil complémentaire bien praticable pour fédérer les idées d'un groupe et parvenir ainsi à un consensus actif. C'est bien entendu un outil de créativité collective. Il est cependant important de bien suivre le processus à la lettre. On parle aussi de la méthode K.J en référence à son inventeur³, le QOQCCP⁴, les cinq pourquoi, l'analyse des forces et faiblesses, l'analyse de la variance, le brainstorming (remue-méninges) qui est une méthode visuelle de résolution de problème, au plus près du terrain, impliquant celui qui a détecté l'anomalie enfin le vote pondéré⁵. Le Q.R.Q.C, la matrice Auto-Qualité.

¹ FMEA : Failure Mode and Effect Analysis en anglais.

² https://fr-fr.facebook.com/permalink.php?story_fbid=327400695966&id=291514160966? TQM (Total Quality Management), Typologie des outils de gestion de la qualité

³ <https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm>, outils qualité

⁴ <http://non-qualite.over-blog.com/article-le-vote-pondere-67043573.html>, SAVERINO FERNAND

Le vote pondéré : « Méthode de Blake et Mouton ».

⁵ <https://wikimemoires.net/2013/04/les-outils-et-les-demarches-applicables-a-la-qualite/>, les outils et les démarches applicables à la qualité

Le tableau récapitule les 07 outils et les 07 étapes de la maîtrise de la Qualité.

Tableau n° 02 Les 7outils et les 7étapes de la maîtrise de la Qualité ¹

Les 7 outils	Les 7 étapes
1. Feuilles de contrôle 2. Diagramme de Pareto 3. Diagramme cause-effet 4. Graphes/Stratification 5. Cartes de contrôle 6. Histogrammes 7- Diagramme de dispersion	1. Choix du thème 2. Collecte et analyse des données 3. Analyse des causes 4. Plan et application de la solution 5. Evaluation des effets 6. Normalisation de la solution 7. réflexion sur le processus
Certaines entreprises incluent la stratification ou les organigrammes de processus parmi les 7 outils de la maîtrise de la Qualité au lieu de la feuille de contrôle.	

D'après cette panoplie d'outils on essaye d'expliquer les outils de qualité

a) Les outils de base:

1-Feuilles de relevé sert à collecter et organiser les données existantes (relevés) au fil du temps sur un tableau à double entrée en construisant des (graphes, Pareto, histogrammes...).

2 -Graphique est le plus utilisé parce qu'il est plus facile de comprendre l'image du graphique que la signification d'une suite de chiffres. Il traite les données et Présente les résultats.

3-Histogramme dispose d'une représentation du fonctionnement d'un procédé, un ensemble de données pour en déterminer, une répartition.

4-diagramme de Pareto ² fait apparaître les priorités d'actions en fonction de la fréquence,, Connu sous le nom de « règle des 20/80 » ou méthode A.B.C. Il a montré qu'au début du 20^{ème} siècle, 20% de la population italienne détenait 80% de la richesse du pays. 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de

¹ Klai Mohamed, UVC. DESS DSO & Professeur Yvon Pesqueux, responsable de la chaire : développement des systèmes d'organisation, conservatoire national des arts et métiers, Paris, France , année 2004/2005.

² K. Ozeki et T. Asaka, « les outils de la qualité », édition Dunod 1996, p 62

travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. C'est un outil efficace de prise de décision.

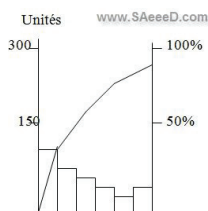


Fig. n° 12 : Structure de diagramme de Vilfredo Paréto Unités

5-diagramme d'Ishikawa (cause / effets) qui entre dans la résolution de problème en donnant une vision claire. Il identifie analyse les causes d'un effet, selon les 05 M (Main- d'œuvre, Matière, Méthode, Machines, Milieu). On ajoute les deux autres « M » pour arriver à 07 M : Management et Moyens financiers. C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité.

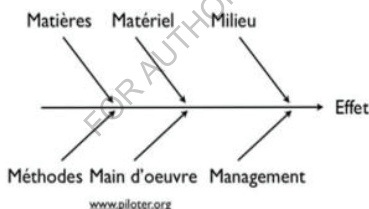


Fig. n° 13 Diagramme causes effets, arête de poisson.¹

Ce processus regroupe toutes les dispositions de l'entreprise pour gérer et déployer son système de management intégré en terme de ressources humaines.²

6-Diagramme de corrélation : met (ou pas) en évidence une relation entre deux variables à l'aide d'une représentation graphique (relation commune).

¹ www.piloter.org, diagramme causes effets, arête de poisson

² Houda EL Yacoubi El Idrissi, Abdelghani Cherkaoui, Driss Bouami, Système de Management Intégré, Vers un référentiel simple et élargi, Cours de management : Le management de la qualité totale, Ecole Mohammadia d'Ingénieurs, Agdal – Rabat - Maroc

7-Carte de contrôle ou graphique de contrôle en continu a été inventée en 1931 par W Shewart aux U.S.A sont la concrétisation de l'application de la « Maîtrise des processus ». C'est un graphique sur lequel on trace les résultats de mesures effectués en continu c'est-à-dire on observe, puis on améliore en continu un procédé. Cet outil permet de suivre l'évolution d'une caractéristique de fabrication au fil d'une production. Elle est l'aboutissement d'une démarche qui vise à repérer les paramètres à mesurer dans un processus.¹

Tandis que la fiche de contrôle, son but est de s'assurer que toutes les conditions présentées sont respectées.

La Stratification permet d'analyser, à partir d'éléments scindées en groupes homogènes, des éléments communs. Le but est de rendre des valeurs cohérentes par type.

Tableau n° 03 Les sept outils de management et de planification

1. Diagramme d'affinités (K.J)	5. Diagramme en flèche
2. Diagramme des relations	(graphe PERT simplifié)
3. Diagramme en arbre	6. P.D.P.C (diagramme de programme
4. Diagramme matriciel	décision de processus)
	7. Analyse matricielle des données

Certains ajoutent d'autres outils :

-Les feuilles de contrôle (check-list) : L'intérêt liste réside dans le fait qu'elle peut combiner le mode opératoire sur un même document.²

-Le graphique de dispersion est utile pour vérifier l'existence d'une corrélation entre deux grandeurs. Il est utilisé pour analyser la possible relation de cause à effets entre deux phénomènes. Sa relation est de type $y = a x + b$.

Le vote pondéré également appelé « Méthode de Blake et Mouton » :

C'est une méthode d'aide à la décision et permet la classification de différentes propositions selon un ordre d'importance lors des réunions de groupe de travail. Selon John Krafcik³ le Lean manufacturing est considérée comme une version plus raffinée de l'efficacité des efforts plus tôt en s'appuyant sur le travail des dirigeants antérieurs, tels que Taylor ou Ford et apprendre de leurs erreurs. Les

¹ Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. fihal-01152997f

² <http://mehdi.elarbi.consulting.over-blog.com/article-les-outils-de-la-qualite-59622119.html>, les outils de la qualité

³ Selon John Krafcik, le Lean manufacturing

principes Lean proviennent de l'industrie manufacturière japonaise.¹ Élément majeur du Lean, le Total Quality Management vise à fournir au client un produit de qualité à un coût de revient le plus bas possible.

Michael Ballé dit souvent que le Lean = Kaizen + Respect.²

D'après Delcourt le Six Sigma est très important dans la démarche qualité : La lettre grecque « sigma » symbolise la variabilité statistique. Selon Alain Fernandez c'est une démarche qualité au management centré client. L'indice est apparu aux États-Unis comme méthode de management visant à l'amélioration permanente de la qualité. Il est équivalent au P.D.C.A, dont elle est une version améliorée.³

Il permet d'améliorer la qualité du produit et du service rendu aux clients. Elle consiste à définir le problème et les limites pour éviter la dégradation. Cette méthode est fondée sur une règle éternelle qui se vérifie depuis la nuit des temps depuis que l'homme fait le commerce, pour satisfaire le client, il faut lui délivrer des produits de qualité, elle n'est pas si simple à mettre en pratique, c'est un vrai casse-tête avec la complexité croissante des produits, la régularité de la qualité délivrée. Pourquoi ?

Parce L'objectif est de recentrer la courbe sur la cible. Six Sigma n'autorise pas plus de 3. 4 défauts par million ce qui permet d'économiser des coûts La variabilité est en effet source d'insatisfaction du client. Le client attend un produit avec une certaine qualité selon un standard précis.⁴

L'objectif des outils, les outils qualité sont destinés à faciliter l'établissement du diagnostic, l'analyse rationnelle des problèmes en mode résolution, la créativité collective, la mise en place durable de bonnes habitudes. Enfin les principaux outils pour une démarche qualité sont les outils de résolution de problèmes et les outils de créativité collective. Les outils qualité couvrent un large éventail de besoins. Ils ne trouvent leur efficacité seulement lorsqu'ils sont utilisés par un animateur compétent.

¹ En réalité le terme est inventé par John Krafcik en automne 1988 selon l'article « Triomphe de la Lean Production System qui a été publié dans la revue Sloan Management et basé sur sa thèse de maîtrise à la Sloan School of Management. Krafcik

² Michael Ballé, dit souvent que le Lean = Kaizen + Respect

³ Delcourt Ch. Et al (2001C).

⁴ Alain Fernandez, démarche qualité

Remarque :

Certains sont nécessaires pour un pilotage efficace de l'entreprise, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, valider la conception d'un produit, vérifier la fiabilité d'un process, suivre la qualité d'une fabrication, identifier les causes d'un dysfonctionnement. Pour ce qui l'outil qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème, on utilise une combinaison de plusieurs outils.¹

b) Les outils complémentaires : (les sept nouveaux outils)

Le K.J ou diagramme des affinités, le diagramme relationnel, le diagramme en arbre, le diagramme en flèche, diagramme matriciel à la base de Q.F.D, le diagramme de décision et analyse factorielle.

6- Les normes du T.Q.M (normes ISO) :

Les deux principaux référentiels de la qualité sont :²

La série des normes ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003) et l'EFQM.

La norme la plus complète est l'ISO 9001

La plus simple est d'ISO 9003.

La norme ISO 9003 assure qu'une entreprise certifiée

La norme ISO 9002 est plus complète que la norme ISO 9003

La norme ISO 9001 comporte en plus des exigences des normes précédentes une exigence relative à la conception.

Les normes internationales de la qualité définissent par convention une démarche "universelle", applicable à tout type d'entreprise. Elles se sont orientées vers le T.Q.M, qui s'articule autour de (la stratégie, le système, la performance et la dimension humaine et sociale). On sait bien que le management est basé sur les individus.³ Cette démarche repose sur ISO 9004.⁴ La norme qui sert de document explicatif à la norme ISO 9001. Une entreprise associera donc ces choix stratégiques à certains éléments du T.Q.M. ⁵

¹ <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>, De nombreux outils de la qualité efficaces à votre disposition

² Yvon Pesqueux, maître en génie industriel et ingénierie de l'innovation technologique économie industrielle, la démarche qualité.

³ Evans, J. R. & Lindsay, W.M. (1996). The management and control of quality. Minneapolis: West Publishing.

⁴ ISO 9004, La Qualité Totale

⁵ Prajogo, D. I., Sohal, A. S., (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. Technovation, 21(9), pp. 539–558.

Reconnaissance de la qualité en entreprise :

Certification de la qualité en entreprise,

Certification CE,

Certification ISO,

Norme ISO.

a) La certification ou l'accréditation:

Est la constatation, délivrée par un organisme reconnu que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise.¹

Elle est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.²

Elle est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. Elle se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale. Cette certification doit être renouvelée tous les 03 ans et vérifiées par un audit de suivi annuel. Elle est une procédure qui donne aux clients l'assurance que ses produits vendus offrent une qualité et une sécurité d'utilisation irréprochable. Elle est toujours une tâche important pour l'entreprise.³

Elle facilite les relations entre le client et le fournisseur. La certification ISO 9001⁴ mobilise tous les collaborateurs. Il est utile de motiver le personnel, car la satisfaction du client commence par la satisfaction du personnel. Ce dernier doit donner le meilleur de lui-même au service du client et cela nous apporte du profit. Sa motivation s'est faite par le programme de formation.

L'objectif est de conserver cette certification.

Les méthodes de management basées sur la qualité totale, avec le mouvement actuel de la certification des entreprises, sont en passe de devenir la référence permettant de juger de l'efficacité des systèmes de gestion mis en place.⁵

¹ Guy Daudoyer « Certification iso 9000 un moteur pour la qualité » édition d'organisation, 1009

² My Abdellah Amadour, la qualité comme s'y prendre au Maroc, édition Ain SEBAA, Casablanca, 2000.

³ D. Duret & M. Pillet 1009 « qualité en production de l'iso 9000 outil de la qualité » édition d'organisation.

⁴ La certification ISO 9001, mobilisation de tous les collaborateurs.

⁵ A. Edwards Deming, « La révolution du management », Economica, 1988, 310 pages

De nos jours, certains spécialistes du management affirment que « la gestion de la qualité totale est la théorie du management la plus influente de la période actuelle ». ¹

Parmi les principales certifications citons notamment ²:

La famille ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10011).

E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management)³. 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.⁴

Le but de la certification d'assurance d'une entreprise est de « démontrer au client sa compétence et son savoir-faire en matière de qualité de l'offre et de démontrer la maîtrise des processus de réalisation sans pour cela s'attacher à la performance du produit. Le certificat est décerné suite :

Aux essais réalisés sur les produits finis par un laboratoire tierce partie.

A une vérification du système qualité qui démontre que le produit fabriqué par l'usine est conforme aux exigences de la norme le concernant et que cette usine possède la capacité de fabriquer de façon permanente et constante un tel produit.

Le nombre toujours croissant d'entreprises certifiées ISO 9001, le souhait de plusieurs d'entre elles de s'engager dans un management par la qualité totale (T.Q.M), et la nouvelle édition 2000 des normes ISO 9000, qui intègre explicitement plusieurs des principes du T.Q.M, soulèvent un questionnement très actuel. ⁵

Les types de certification :

Du produit,

De l'entreprise

Selon ISO 9000) permet de s'assurer que l'entreprise gère la qualité suivant des procédures préétablies.

¹ C. Kennedy, "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", p 227, Maxima, 1994, 299 pages.

² La famille ISO 9000, les principales certifications.

³ E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management), les principales certifications.

⁴ Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean François Fillou

⁵ Jérôme Lérat-Pytlak, LIRHE - Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale

La certification selon ISO 14000 permet de s'assurer que l'entreprise gère les aspects liés à l'environnement suivant des procédures bien définies. Une bonne option pour les PME qui souhaitent amorcer en douceur une certification de type ISO 9001. Henry Ford¹, célèbre industriel disait: « Le concurrent le plus redoutable est celui qui ne se préoccupe jamais de vous, mais qui améliore sans cesse sa propre affaire».

Le label qualité est octroyé après la vérification des autocontrôles effectués au sein de l'entreprise du demandeur, par des visites de vérification réalisées régulièrement par des analyses chimiques et micro biologiques sur les produits concernés.

b) La normalisation:

Si la normalisation est le principal vecteur de la qualité, et le plus médiatique, la qualité n'en demeure pas moins un concept protéiforme et transdisciplinaire qui est loin d'avoir été expliqué en totalité.²

La norme est la reconnaissance par un organisme indépendant que l'entreprise qui s'est dotée d'un système de management de la qualité environnementale et a mis en place des moyens de mesure qui rendent compte de progrès réalisés et du niveau de maîtrise que possède l'entreprise en matière d'environnement.

La norme la plus connue dans le monde est l'ISO 9000. Les normes ISO définissent les modalités d'un système de management de la qualité permettant la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise (AFNOR 1996).³

Elles aident à accroître les ventes, assurent une économie de coûts et renforcent la satisfaction de la clientèle, l'accès à de nouveaux marchés en aidant à éliminer les obstacles au commerce. La qualité est devenue un critère discriminant sur le marché. L'entreprise ayant la certification se distingue par une productivité, une réduction des coûts, une qualité et des parts de marché.

¹ Citation selon Henry Ford, célèbre industriel

² Colloque sur le "Management de la Qualité, perspectives et prospectives théoriques et pratiques", Jeudi 7 décembre 2017 / IAE de Rouen (Normandie, France).

³ Les normes ISO: UN Referentiel mondial de la qualité, International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Copyright IPCO 2013

La marque N.F atteste la conformité d'un produit à une norme. Alors que le marquage C.E n'atteste que de la conformité aux exigences de sécurité.

L'entreprise a intérêt aujourd'hui à prévoir la qualité, la satisfaction, le suivi des processus; selon l'adage « mieux vaut prévenir que guérir ». La qualité est une préoccupation de tous les instants.

Trois types de normalisations :

Statistique qui fait référence à la loi normale.

Morale qui s'appuie sur les notions de bien et de mal.

Fonctionnelle qui renvoie à un but. ¹ L'ensemble des normes sont toutes des normes fonctionnelles. En appréhendant la norme comme une convention

Les trois types normes de fonctions qu'elle distingue déterminent, chacune un mode de coordination particulière entre les différents acteurs économiques:

Références : il s'agit des normes de définition, de métrologie ou de tests.

Comptabilité : les normes spécifiant les caractéristiques et propriétés des systèmes de produits et composants.

Qualité : permettant de garantir des niveaux de qualité, de performance, de sécurité et font parfois l'objet de certification par tierce partie. ²

Une autre typologie consiste à se référer au domaine d'application des normes. Généralement utilisée par les organismes de normalisation pour définir la structuration des différents comités en charge des travaux de normalisation.

Cette typologie permet de distinguer 05 grandes catégories de normes :³

Fondamentales appelées « normes de base » : qui concernent la terminologie, la métrologie qui donnent des définitions précises et univoques ; décrivant les unités et symboles universels.

Relatives aux méthodes d'analyses et aux méthodes d'échantillonnage.

Relatives aux spécifications des produits fixent les performances des produits et les systèmes qui traitent l'emploi et leur niveau de sécurité.

Services qui décrivent des dispositions précises relatives à des activités d'ordre logistique ou administratif exemple conditions de livraison.

D'organisation décrivent les fonctions internes de l'entreprise par exemple les normes relatives à l'assurance de la qualité, la maintenance ou l'informatisation.

¹ Klakowski (1988), types de normalisations

² Benezech (1996), les normes internationales p. 35-40.

³ Igalens et Penan, 1994 les catégories de normes : p.13-16

La perception de l'importance de la qualité comme une arme stratégique pour conquérir l'avantage concurrentiel. Pour concrétiser ses formalités l'entreprise doit remplir les conditions (normes internationales ISO). Elles fournissent les exigences sont parmi les plus connues de l'offre de l'ISO. Ces normes reposent sur les grands principes de management.

On peut dire selon Dejean que : « les modèles ISO sont des modèles de gestion de la qualité, mais d'évaluation de la qualité et sont fondés sur des liens de causalité qui ne sont pas démontrés ».¹ Malcolm Knowles disait « que l'assimilation est d'autant plus forte que le contexte d'utilisation et de mise en application est donné d'emblée ». Enfin l'apprentissage, c'est la vie, alors la vie est également source d'apprentissage.²

7- Les facteurs de réussite et obstacles:

a) Les facteurs de réussite : Les quatre domaines de pratiques pour réussir :

La concentration sur les clients.

La recherche de l'amélioration.

La recherche de la participation.

La contribution de l'entreprise.

b) Les enjeux de la qualité :

Elle est fonction des exigences des parties prenantes internes et externes de l'entreprise et de la prise en compte des risques de toute nature.

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 lorsque le triptyque "coût - délai - qualité". La qualité est une cible dont les critères sont précisément fixés par rapport à des standards (des normes).

Une amélioration des résultats de l'entreprise;

Une amélioration de la production;

Une amélioration de la rentabilité;

Une amélioration du niveau des produits et des services ;

Une bonne circulation de l'information ;

Une réduction des attentes et des délais.

¹ J. Plante, cité par Dejean in CNE 2004 p.21

² Training Revue 1994, Management de la Qualité, progrès continu

En général, l'évolution de la qualité peut se résumer en trois âges :

L'âge du tri où les produits sont contrôlés

L'âge du contrôle en cours de la fabrication

L'âge de l'amélioration continue de la qualité

Les objectifs qualité sont donc généralement fondés sur la politique qualité.¹ On utilise l'audit qualité interne comme une donnée essentielle de la mesure, de l'analyse et de l'amélioration d'un système de management de la qualité.² La mise en place d'un plan d'amélioration passe par cinq niveaux :³

Conception qui modifie les niveaux de performance.

La production ajuste les objectifs de conformité.

La stratégie qualité définit de nouveaux objectifs.

Le marketing segmente le marché.

La stratégie repositionne sur le marché.

Cependant, l'objectif n'est pas si simple à atteindre car plusieurs obstacles relatifs à la mise en œuvre de ce système qualité.

Niveau de qualité acceptable

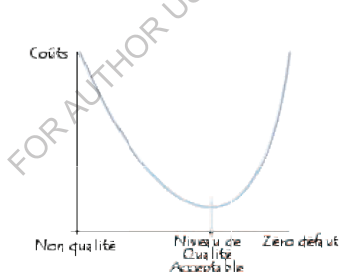


Fig.n° 14 : Niveau de qualité acceptable

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.⁴

¹Forman, B. Le manuel qualité, outils stratégique d'une démarche qualité. Edition AFNOR, France, 1995

²Villalonga, C. L'audit qualité interne. ISBN 2 10 005196 2. Edition Dunod, Paris 2003.

³ Chapitre 5. Les outils du management de la qualité de l'entreprise de service p. 133-176

⁴<https://www.commentcamarche.net/contents/1008-qualite-et-management-par-la-qualite>, Qualité et management par la qualité.

c) Les obstacles ou contraintes : se résumant sur les points suivants :¹

Le manque (d'appui haute direction, d'habileté à changer la culture organisationnelle, de planification, de déploiement efficace, de formation, de collaboration inter-départements, de mesures performance, de focus client, de délégation de pouvoir, de travail d'équipe). Les quatre niveaux de la pratique du T.Q.M sont (individuel, le groupe de travail, organisationnel, région, pays).

Tandis que les quatre révolutions de la pensée managériale sont la priorité au client, l'amélioration continue=par itération+méthodique, la participation totale, l'Insertion dans le réseau social.

Tableau n° 04 Les 07 étapes et les 07 outils des cercles de qualité²

Les 07 étapes	Les 07 outils
1. Choisir un thème. 2. Recueillir et analyser les données. 3. Analyse la cause.	Feuille de recueil de données, diagramme de Pareto, histogrammes, diagramme de dispersion, diagramme cause-effet
4. Préparer et appliquer la solution.	
5. Évaluer les effets	Feuille de recueil de données, diagramme de Pareto, histogrammes, diagramme de dispersion, diagramme caus-effet, carte de contrôle
6. Normaliser la solution	
7. Réfléchir au processus (et au problème suivant).	

d) La gestion de la qualité et ses pratiques:

L'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Les civilisations se sont donc d'abord appuyées sur l'art pour faire vivre et progresser la qualité des productions. La consommation de masse a laissé place à de

¹ R.J. Masters, Quality Progress 1996

² Klai Mohamed, UVC. DESS DSO & Professeur Yvon Pesqueux, responsable de la chaire : développement des systèmes d'organisation, conservatoire national des arts et métiers, Paris, France, année 2004/2005.

nouvelles problématiques. Les enjeux de la gestion de la qualité permettent d'améliorer la qualité et donc de satisfaire les besoins des parties prenantes. La gestion de la qualité est la gestion de tous les éléments du processus. Elle repose sur un ensemble d'outils, de références venant « faire système » avec les huit principes de l'excellence.

On mentionne des méthodes de gestion de la qualité avec :

Le Conception à l'Ecoute du Marché (C.E.M),

Les Oshin / Kanban qui visent la production,

Le Poka Yoke signale l'anomalie.

En 1995 B. Froman¹ qui évoque déjà l'association « qualité – sécurité – environnement ». Les praticiens ont développé des pratiques de la qualité aux formes diverses. Des outils jusqu'aux méthodes d'interventions qualité plus ou moins sophistiqués, les pratiques liées à la qualité ne cessent de se développer.² L'outil qualité d'amélioration continue est importé du Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'une entreprise.

Pour réussir à améliorer la qualité, Il faut passer par les étapes suivantes:

L'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à l'objectif recherché.

Et la mobilisation du personnel de l'entreprise. Mais pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs. Enfin, les principes tels que la délégation du pouvoir, l'implication des employés et le travail en équipe sont des éléments capitaux dans la détermination du succès de l'innovation organisationnelle.³

Le TQM est vu par Shiba et Bunney comme un système qui englobe des outils, des méthodes et des techniques pour supporter l'amélioration continue et la satisfaction de client en entreprise.⁴ L'enthousiasme relatif à l'universalité des pratiques de T.Q.M commence à être modéré dans plusieurs recherches en

¹ B. Froman, Guide to Preparing the Corporate Quality, CRC, New-York, 1997

² Colloque sur le "Management de la Qualité, perspectives et prospectives théoriques et pratiques", Jeudi 7 décembre 2017 / IAE de Rouen (Normandie, France).

³ Prajogo, D. I., Sohal, A.S., (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance—an empirical examination. International Journal of Quality and Reliability Management, 20(8), pp.901–918.

⁴ Shiba, S. Quatre révolutions du Management par la Qualité Totale. Edition Dunod, Paris, 1997.

& Bunney, H.S. & B.G. Dale. The implementation of quality management tools and techniques: A study. The T.Q.M Magazine, Vol 9(3), pp.183–189, 1997.

particulier celles relatives aux problèmes de mise en place des pratiques de T.Q.M rencontrés par les firmes.¹ La qualité en entreprise est un atout considérable pour faire face à la concurrence et attirer un maximum de clients. Pour mettre en place une démarche qualité, il faut donc utiliser les bons outils et les bonnes techniques. Le but de la démarche qualité est simple c'est de répondre à la demande.

Le T.Q.M permet aux entreprises d'être innovantes.² Selon une approche absolue basée sur une vision économique associée à Schumpeter, l'innovation représente une nouveauté pour l'entreprise mais aussi pour l'ensemble des acteurs économiques.³ De plus, l'émergence des prix de la qualité à savoir le prix Malcom Baldrige et le prix européen de la qualité a renforcé ce profil universel des pratiques de TQM.⁴ La qualité totale est une «dynamique de progrès continue» selon Cruchant elle met l'accent sur la maîtrise et l'amélioration continue des processus et systèmes au sein de l'entreprise.⁵

Le plus important est d'avoir une vision. Il faut partager avec les clients et les partenaires des valeurs communes de qualité, de performance et de pérennité. La politique de l'entreprise est basée sur la satisfaction du client et l'amélioration de sa compétitivité. Selon Pierre Jocou⁶, directeur qualité de l'entreprise Renault Renault la qualité totale = compétitivité = qualité de l'entreprise.

Les enjeux de la gestion de la qualité, la gestion de la qualité est un concept qui est né au cours des années 80. Il s'inspire des groupes de discussion que l'on trouve dans les firmes japonaises. Selon les normes ISO c'est une prise de contact avec la gestion des entreprises basée sur la participation de tout le personnel et visant la rentabilité à travers la satisfaction du client. L'importance

¹ Harari, O., (1993). Ten reasons why TQM doesn't work. Management Review, Vol.82, N°1, pp. 33–38.

& MacDonald, J., (1993). TQM: Does it Always Work? , TQM Practitioner Series. Technical Communications (Publishing) Ltd.

² Gustafson, D.H., Hundt, A.S., (1995). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. Health Care Management Review 20 (2), 16–33.

³ Schumpeter J. (1999), Théorie de l'évolution économique; Dalloz; dernière édition.

⁴ Sousa, R. (2003). Linking quality management to manufacturing strategy: an empirical investigation of customer focus practices. Journal of Operations Management, 21, pp.1–18

⁵ Cruchant : la qualité totale « dynamique de progrès continue »

⁶ Citation Selon Pierre Jocou, directeur qualité de l'entreprise Renault

du système global de la gestion de la qualité (gestion de la qualité totale) pour assurer la réalisation et le maintien des niveaux d'excellence.¹

L'« esprit qualité » est associé aux valeurs partagées. Par ailleurs Guilhon A et Weil M ² « la qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive ». La qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements cycle d'actions correctives et préventives, appelé «Roue de Deming». La gestion de la qualité a des composantes (démarche, système, audit, contrôle, assurance, charte).

Cette généralisation de la gestion de la qualité s'inscrit désormais dans le cadre d'une stratégie globale focalisée sur la satisfaction du client, l'amélioration des processus de gestion, la réduction des gaspillages, la maîtrise des coûts, et l'obtention de l'engagement de tous les salariés de l'entreprise. Elle permet d'améliorer la qualité et de satisfaire les besoins des clients, les parties prenantes et de la prise en compte des risques de toute nature.

Le niveau de qualité optimal ne devant pas produire de coût inadéquat (sur-qualité). Une entreprise est alors performante lorsque le triptyque "coût, délai, qualité" (les ressources qu'elle met en œuvre) est efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché.

¹ Hines, P. (1994), Creating World Class Suppliers, Unlocking Mutual Competitive Advantage, Londres, Pitman Publishing.

² Guilhon A et Weil M, « démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995, P 5

Tableau n° 05 Gestion de la qualité : Principales défaillances internes et externes ¹

Principales défaillances externes	Principales défaillances internes
Défauts, mauvais fonctionnements ; Délais non tenus, erreurs de livraison ; Surcoûts d'utilisation, inadaptation aux besoins.	Erreurs d'achat, stock en quantité inadaptée Non-conformités, matériels défectueux, Erreurs de manutention, temps perdu, Retouches, rebuts, arrêts de production.

Le tableau ci - dessus nous montre que dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

Qualité externe est la réponse aux attentes des clients. Elle se mesure donc par la satisfaction des clients ayant consommé le produit.

Qualité interne concerne l'entreprise, elle regroupe les méthodes pour améliorer la production, les conditions de travail et le management.

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés.

L'opposé de la qualité, nommé la non-qualité qui est l'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue est appelé "la non qualité" qui génère des coûts «coûts de non qualité». ² Elle possède un coût, il s'avère plus coûteux de corriger les défauts. D'autre part, le coût est d'autant plus important qu'elle soit détectée tardivement.

La politique et l'objectif qualité :

La politique est définie comme l'orientation et l'intention générale relative à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. La politique qualité est généralement cohérente avec la politique globale de l'organisme. Elle fournit un cadre fixé, des objectifs et guide les actions qualité de ces cadres.³

¹ <file:///C:/Users/MARIAS/Desktop/le%20dossier%20sur%20le%20T.O.M%2007%2010%202019/le%20%20E%20O%20M/4-la-qualite-et-la-non-qualite.html>, La qualité et la non-qualité

² Ennesraoui Driss, Enseignant - Chercheur Faculté Polydisciplinaire, La qualité et la performance de l'entreprise, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.

³ Juran, J. M. Planifier la qualité. Édition AFNOR. Paris 1989

Dans le secteur public la qualité permet de fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

On sait bien que l'objectif qualité est fondé sur la politique qualité. Ils sont habituellement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents de l'organisme concernant les activités:¹

Former le personnel à la qualité,
Designer des responsables qualité,
Etendre le système qualité,
Faire qualifier l'équipement,
Former des auditeurs.

Ces activités sont adoptées directement dans la notion de planification de la qualité.

Pour atteindre ces objectifs, voici quelques techniques comme le Poka-Yoké qui élimine les erreurs et la méthode des « 05 S » qui motive le personnel et les aide à être plus productif. La qualité totale repose sur l'amélioration continue du système de production. Elle implique tous les acteurs en utilisant le bon sens. Elle est basée sur des améliorations. Pour l'organisation relative à la qualité totale qui comprend des structures, des systèmes, un climat et des méthodes de travail précis qui requiert communication et coopération entre les services.

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.² Enfin la fonction qualité doit trouver une place dans l'organigramme de l'entreprise et les responsabilités doivent être clairement définies.

Les ressources humaines doivent être mobilisées autour du projet « qualité totale » et la satisfaction du client doit être au centre des préoccupations de l'ensemble de l'entreprise. L'accent est mis sur les sources d'amélioration, les idées concernant la qualité et sur la mise en œuvre de ces idées. Le professeur R.

¹ Forman, B. Le manuel qualité, outils stratégique d'une démarche qualité. Edition AFNOR, France, 1995

² Czepiel, J.A & 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.

Hodgetts¹ disait « que le T.Q.M 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 ² « le T.Q.M est l'utilisation de méthodes quantitatives et des ressources humaines pour gérer et améliorer :

Les produits et services,

Les processus de travail par lesquels ils sont élaborés,

En se concentrant sur la satisfaction des besoins des clients.

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 comme un système actif cette dernière se présente come un « ciment » qui relie l'ensemble des composantes bien que 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. ³

L'application du T.Q.M, On peut la résumer à une « équation »:

« Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est-elle bouclée ». ⁴

La contribution du T.Q.M est d'ordre social, car il participe au sein du management toutes les parties intéressées sont prises en compte au même niveau Pour appliquer le T.Q.M, il est primordial de passer par les phases suivantes (planification, évaluation, application) puis l'engagement de la direction; la formation; définir la politique et les objectifs; le comité du pilotage; choisir un leadership; établir un plan de travail. Impliquer le personnel (cercle de la

¹ Citation selon professeur R. Hodgetts sur le T.Q.M

² Citation selon Ritz Carlton sur le T.Q.M.

³ J. Prokopenko : gérer la productivité, Ed, BIT, Genève, 1990.

⁴ Bernard Froman, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

qualité); utiliser l'évaluation, résolution des problèmes (Ishikawa..), écouter les clients (diagramme des attentes client).

La qualité est un axe stratégique

Le T.Q.M fait appel à la dynamique des groupes

Le T.Q.M permet d'améliorer l'efficacité des processus

Cet apprentissage permanent provoque une modification culturelle.

Le T.Q.M a la volonté de former des leaders dits « visionnaires ». Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. Il est juge de la qualité. Il est souvent admis que la mise en œuvre du TQM qui est un élément déterminant pour le succès à long terme et qu'elle génère un avantage compétitif.¹ C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils.²

Le modèle de gestion totale de la qualité Q.C100 (T.Q.M) est un outil développé par B.I.D pour l'organisation de la communication entre les entreprises et leurs clients, ainsi qu'entre les fournisseurs et les employés. Sa mise en œuvre stimule l'amélioration des systèmes et des procédés, aidant ainsi les entreprises à concentrer leurs efforts sur les activités les plus rentables.³ Il a été conçu dans le but d'offrir un guide de la culture de la qualité. Il inclut les théories et systèmes afin de développer la pratique. Il utilise l'amélioration continue comme moyen d'atteindre l'excellence.

L'étude de la qualité comme outil visant à augmenter les ventes et à améliorer la satisfaction client et la gestion des ressources. Cet outil possède une forte base académique, comme les méthodes des experts Japonais de Genichi Taguchi et Kano. Le Q.C100 est un regroupement des meilleures théories sur la qualité, devenant ainsi un point de référence pour le succès des entreprises et lauréates. La qualité déstabilise et restructure le management. Le T.Q.M a introduit quatre révolutions dans le management (la priorité accordée au client, l'amélioration

¹ Ghobadian A, Gallea DN., (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. Omega, 29(4), pp. 343–59.

² Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. The TQM Magazine, 12(4), pp. 238-244.

³ Jose E. Prieto, Président de BID, endosse la responsabilité de l'amélioration continue du modèle, en collaboration avec une équipe internationale et pluridisciplinaire composée d'experts dans différents secteurs.

continue, la participation totale du personnel, et l'insertion de l'entreprise dans un réseau social).¹

Pour réussir à accomplir la mission de la qualité totale, il s'agit d'adapter les activités traditionnelles de la gestion qui sont (planification, l'organisation, la direction et le contrôle) à cette nouvelle philosophie qui est la gestion de la qualité totale. «L'élargissement de la conception des outils peut permettre d'accroître leur pertinence et leur efficacité et d'améliorer les performances de l'entreprise ». Ces outils sont le plan d'actions stratégiques internes-externes et le plan d'actions prioritaires.²

L'objectif est de rassembler le maximum d'informations en vue d'analyser les causes ou les problèmes d'une situation. En effet, pour garantir une qualité constante des produits fabriqués, il est nécessaire d'optimiser les paramètres des processus de production.³

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ Gélénier O., Pumir P., 1990, « Qualité totale et mutation du management », in Marc Ingham (1995), Management stratégique et compétitivité, De Boeck University.

² Olivier Voyant, Nathalie Krief, utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entrepris (cas d'une entreprise de service).

³ Lérat-Pytlak, J. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat de l'Université des Sciences Sociales-Toulouse I, France, 2002.

Chapitre 2 : Les parties prenantes:

Apparue dès la fin des années 1970 et développée par les travaux de Freeman (1984) qui définit le concept de partie prenante comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme », la théorie des parties prenantes suscite depuis 1995 un regain d'intérêt important.¹

Cette théorie repose sur une vision contractuelle de la firme qui peut être présentée comme un nœud de contrats entre le dirigeant et les parties prenantes. En légitimant les intérêts des parties prenantes, elle a contribué à faire prendre conscience aux entreprises de l'intérêt qu'elles pouvaient avoir à dépasser la simple recherche de satisfaction des actionnaires pour intégrer celle d'autres acteurs tels que les salariés, les clients ou les fournisseurs.

Elle représente une approche opérationnelle et managériale de l'analyse des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs avec lesquels elle est en relation. La définition des parties prenantes suggère une relation à double sens entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes. Tout d'abord, si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise.² On sait bien que la firme est un nœud de contrats entre les parties prenantes, développée dans les années 80 et 90, c'est un outil qui permet d'analyser les relations entre les organisations et les groupes (internes et externes).

Section : 01 : Les différentes théories : (les approches)

La première est liée à la théorie normative des parties prenantes la responsabilité de l'entreprise n'est pas envers la société, mais envers les parties prenantes estimées légitimes.

La deuxième est liée aux théories instrumentales. Elle étudie la R.S.E comme outil stratégique pour la création de richesses.

La troisième a trait aux théories intégratives. Elle est axée sur (le principe de la responsabilité publique, le management des parties prenantes, la performance sociale).

¹ Hugues Poissonnier & Dominique Drillon, *vie sciences de l'entreprise* 2008/2-3 (n° 179-180) pp. 22 à 43

² Freeman, 1984, p. 46, les parties prenantes désignent ici les personnes ou groupes de personnes qui ont un intérêt légitime dans la participation d'une entreprise, qui affectent ou peuvent être affectés par l'action de l'entreprise au sein de ces parties.

Enfin, la dernière est relative aux théories politiques et laisse entendre que les entreprises disposent d'un pouvoir social et doivent l'utiliser d'une manière responsable.¹

Si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise, cela signifie que la performance de l'entreprise peut être affectée par l'action des parties prenantes.² Si les décisions et les objectifs de l'entreprise affectent la situation des parties prenantes, cela signifie que le bien être des parties prenantes dépend de l'action de l'entreprise.³ La théorie des parties prenantes insiste sur la nécessité de créer une adéquation (ou « fit ») entre les valeurs et le comportement de l'entreprise, les attentes de ses parties prenantes et les questions sociétales.⁴

Le fait de se conformer aux normes revient à se faire accepter par les parties prenantes. L'organisation qui est désirable n'est pas forcément celle qui est légitime. La fixation d'un objectif de qualité qui garantisse celle attendue par les clients. L'objectif doit être atteint de façon méthodique, au moindre coût, avec la participation de tous. Enfin la qualité totale doit être mise en oeuvre partout ; par tous ; en tout temps parce que c'est une activité continue.

Développement de la théorie s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relient l'organisation avec ses différentes parties. Les racines historiques du concept datent des années 1960 selon Preble, J.F. où s'articulait ce qui était considéré comme une proposition controversée et utilisait l'expression partie prenante pour la première fois.⁵ À la suite de cette étude, les chercheurs, en général, étudiaient la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects :
Descriptif cherche à expliquer les méthodes dans la gestion de partie prenante ;
Instrumental explorer l'impact de la gestion des parties prenantes sur l'atteinte des buts de performance corporatifs ;

¹ Fawzi Bensebaa & David Autissier, dans le management & avenir 2011/2 (n° 42) pages 33 à 35.

² Donaldson T. & L.E. Preston (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

³ Berman S.L., Wicks A.C., Kotha, S. et T.M. Jones (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 488-506.

⁴ Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Luc.

⁵ Preble, J.F. (2005). *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*. *Business and Society Review*, 11 O[4], 407-431.

Normatif cherchant à examiner les lignes guides morales pour la gestion menant aux travaux de Donaldson et Preston.¹

Les différents modèles clés :

1. Le modèle de Mitchell :

Il a été proposé par Mitchell qui est basé sur le concept des dynamiques des parties prenantes qui pourraient être identifiées en attribuant un ou plus d'un de trois attributs relationnels: puissance, légitimité -et urgence.²

La typologie de Mitchell Agie et Wood retient trois critères de pertinence permettant de les classer en sept catégories (dormantes, discrétionnaires, latentes, dominantes, dangereuses, dépendantes, définitive). La typologie repose sur l'identification de trois critères de pertinence des parties prenantes (le pouvoir, la légitimité et l'urgence). Ces trois critères permettent d'identifier à différents titres les parties prenantes pertinentes par opposition à celles qui ne le sont pas : les « non parties prenantes ».

2. Le modèle de Rowley :

Le modèle de Rowley considère des interactions multiples et interdépendantes qui existent simultanément dans les environnements des parties prenantes, menant à un champ plus complexe que celui dressé par Freeman.³ L'entreprise qui adopte une attitude d'orientation parties prenantes profiterait non seulement de gains liés à la création et au partage de valeur avec les parties prenantes, mais aussi d'un gain lié directement à la réputation qu'elle développe dans ce domaine.⁴

L'orientation des parties prenantes telle que nous l'avons définie renvoie à la construction d'une relation caractérisée par l'écoute, la compréhension et la réponse aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. Sur la base de la théorie des ressources, elle peut être considérée comme une ressource rare, porteuse de valeur et difficile à imiter ou à substituer par les concurrents.⁵

¹ Travaux de Donaldson et Preston, la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects:

² Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-887.

³ Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.

⁴ Jones T.M., Felps W., & G. Bigley (2007), "Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 137-155.

⁵ Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

La valeur de l'orientation des parties prenantes repose sur sa capacité à optimiser l'exploitation des ressources. Un comportement orienté vers les parties prenantes permettrait de mieux les comprendre. L'attention portée aux diverses parties prenantes, dans le cadre d'un ordre du jour explicite et délibéré, afin de récolter les profits maximum.¹

La poursuite de la satisfaction d'un large ensemble de parties prenantes pourrait s'avérer problématique du fait des conflits d'intérêt issus des demandes antagonistes de ces parties prenantes.² Elle renvoie à un comportement de coopération de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes, caractérisé par la collaboration, la communication et la recherche conjointe de solutions.³

1) Définition :

Il nous paraît nécessaire de définir le concept de partie prenante, l'expression « partie prenante » est aujourd'hui chargée de sens et de valeurs. En effet le concept apparaît d'abord dans une littérature académique durant les années 1980 notamment dans les ouvrages centraux d'Edward Freeman.⁴ Une partie prenante peut être définie comme "un porteur d'intérêt". La référence à la notion de partie prenante peut être considérée comme un « objet frontière ».⁵

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique nouvelle, qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. C'est dans ce sens que les parties prenantes ont des intérêts dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle est un acteur, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet. Elle désigne tout acteur à une entreprise et concerné par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale.

¹Boesso G. ET G. Michelon (2010), "The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation", *International Journal of Management*, vol. 27, n° 3, p. 470-496.

²Greenley G.E, Hooley G.J., Broderik H.A., & J. Rudd (2004), "Strategic Planning Differences among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, n° 3, p. 163-182.

³Sharma S. & H. Vredenburg (1998), "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 8, p. 728-753.

⁴Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Inc, Boston. Friedman, A.L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press, UK.

⁵ A. Minvielle, « Qu'est ce qu'une partie prenante ? », Document de travail, CNAM, Paris, 2004

Le concept renvoie à une vision de l'entreprise fondée sur une gouvernance négociée ne sont pas les principaux objectifs à atteindre. C'est un modèle de gouvernance dans lequel ce sont les intérêts des acteurs de l'entreprise qui sont primordiaux, car ce sont eux qui assureront sa prospérité.

Pour Henry Mintzberg¹ « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Selon Freeman : « Tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme ».²

Ils sont au cœur des problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise, constituant ainsi un noyau normatif à la théorie des parties prenantes.³ Selon ces auteurs, elles sont définies par leur intérêt légitime. Ceci implique selon eux que: Elles sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes (connus et identifiés); Les intérêts ont une valeur intrinsèque. On veille à servir l'ensemble de leurs intérêts. le rendement à court terme est la seule et unique priorité. Ce sont des entreprises qui agissent uniquement pour satisfaire leurs actionnaires.

Les termes parties prenantes et parties intéressée, selon la norme⁴ ISO 9000, sont une généralisation de la notion de client. Le concurrent nr 01 et celui qui est plus efficace est perçu par ses clients comme celui qui leur fournit la plus haute valeur ajoutée. Le management stratégique se préoccupe de la pérennité de l'entreprise.⁵

2) Caractéristiques :

Le pouvoir des parties prenantes,

Les intérêts contradictoires des parties prenantes.

Section : 02 Les parties prenantes :

Il y a deux parties prenantes (internes et externes), les parties prenantes internes font partie de l'effectif (les dirigeants, les salariés, les syndicats) alors que les

¹ H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, Safari en pays stratégie, Village Mondial, Paris, 1999

² Freeman, la Théorie des Parties Prenantes, (1984)

³ Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. Academy of Management, The Academy of Management Review, 20(1), 65-88.

⁴ La norme ISO 9000, Les termes parties prenantes et parties intéressée.

⁵ Norme ISO 9000, parties prenantes et parties intéressée

parties prenantes externes sont extérieures à l'entreprise (actionnaires, banques, clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics).

Les parties prenantes actives et passives : les parties prenantes actives prennent part aux décisions de l'entreprise (les salariés, les dirigeants, les actionnaires, etc.) alors que les parties prenantes passives subissent les décisions de l'entreprise (les concurrents notamment).

On distingue classiquement (A. B. Carroll¹) :

Les «parties prenantes primaires» ou «contractuelles», les «parties prenantes secondaires» ou «diffuses». D'autres classifications existent comme celles qui distinguent les parties prenantes «volontaires» ou «involontaires» (M. B. Clarkson²), Les parties prenantes «stratégiques» ou «morales» (K. Goodpaster³, J. Frooman⁴).

Elle rappelle que la classification du C.J.D de 2004⁵ (Centre des jeunes dirigeants) met l'accent sur la seconde partie de la notion et repose sur un jeu avec le qualificatif de «prenante» en distinguant les parties apprenantes (clients), les parties comprenantantes (fournisseurs), les parties «co-entrepreneantes» (les salariés, et l'on voit ici le projet d'accaparement de la ressource humaine qui les concerne), les parties omni-prenantes (pour le si inclassable «environnement» de l'organisation), les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus) qui viennent aussi fonder la surprise, les parties entrepreneantes (pour les actionnaires et les associés).

A. Acquier & F. Aggeri⁶, l'organisation «possède» des parties prenantes qui ont ont des requêtes à son écart, toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'organisation, donc, l'entreprise doit satisfaire les exigences implicites et exprimées de ces différentes parties prenantes, dans le

¹ A. B. Carroll, Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South Western, Cincinnati, 1989

² M. B. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

³ K. Goodpaster, « Business and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quarterly, n° 1, 1991, pp. 53-74

⁴ J. Frooman, « Stakeholder Influence Strategie », Academy of Management Review, n° 24, 1999, pp. 191-205

⁵ Centre des jeunes dirigeants C.J.D, livret sur la performance globale, Paris, 2004

⁶ A. Acquier & F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », papier de travail, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006

cadre de la qualité totale, les parties prenantes sont en action directe avec l'entreprise sont les clients, le personnel, les fournisseurs, les actionnaires, les salariés, l'environnement et la société.

1) En interne :

a) Les actionnaires:

Qui fournissent les moyens à l'entreprise pour satisfaire les autres parties prenantes. Ils attendent une dividende et une valorisation de leurs actions. Pour cela il faut que l'entreprise soit crédible sur les marchés.

b) La direction:

Visa l'intérêt global de l'entreprise, parmi les caractéristiques du leader de bonne qualité c'est d'accorder une attention aux clients, avoir une habilité, mettre l'accent sur l'amélioration, favoriser la collaboration et la communication, choisir les fournisseurs en fonction de la qualité, reconnaître les efforts d'équipe.

c) Le personnel :

Qui représente la richesse principale et qui lui permet de satisfaire les autres parties. Il faut que les employés soient motivés (salaire, épanouissement dans son activité). Le travail en groupe est plus sollicité aujourd'hui pour réussir tout projet de qualité, La qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment.¹

Selon Gâtes² une nouvelle gestion des ressources humaines fondée sur les principaux axes suivants le management participatif permet à chacun de prendre des initiatives et la communication permet à chaque individu de connaître la finalité de son activité ainsi que la délégation du pouvoir qui est une source d'épanouissement de l'individu. La formation continue du personnel permet de former les salariés.

d) Les syndicats:

Sont des défenseurs des intérêts des travailleurs, ils sont portés à se préoccuper des conditions de travail. Ils peuvent être amenés à participer à l'élaboration du plan de vigilance destiné à réduire les risques en matière de droits humains.

¹ Perigord M. (1993), Les parcours de la qualité. Démarches et outils, Paris, Edition AFNOR

² Selon Gâtes, une nouvelle gestion des R.H

2) En externe:

a) Les clients :

Si, dans le langage courant, le client est une « personne qui reçoit, contre paiement des fournitures commerciales ou des services¹ », C'est eux qui font vivre directement l'entreprise par leurs commandes. Ils s'attendent à avoir un produit conforme et simple d'utilisation, sécuritaire et innovant.

b) Les fournisseurs :

Sont les partenaires qui participent à l'élaboration des produits (de matière, de prestation, de main d'œuvre, respect des délais de paiement, politiques d'achat). Ils font partie de la « sphère d'influence » des entreprises. L'entreprise donneuse d'ordre est tenue de contrôler l'application des référentiels, normes (chaîne de production).

c) Pouvoirs publics:

Qui fournissent à l'entreprise les services dont elle a besoin pour pouvoir fonctionner (dessertes, infrastructure environnementale, réseaux énergétiques et informationnels, potentiel de ressources humaines bien formées, etc.). En retour, par les salaires de ses employés et des taxes versées, l'entreprise va contribuer au développement d'une économie locale.²

Ces parties prenantes peuvent participer à sa vie économique de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), observer et/ou influencer son comportement (syndicats, O.N.G) être affectées, par ses activités (collectivités locales, État...). Elles ont une influence sur la performance. Des performances durables sont obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

Le T.Q.M procède d'une démarche unificatrice qui vise à impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise dans la recherche de l'excellence en management. La concurrence est le meilleur moyen que l'homme ait découvert

¹ Dictionnaire Larousse.

² Slimani Radi, pour l'obtention du diplôme de Magister Filière, Sciences de Gestion Option, Gestion des entreprises, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux Induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, Année Universitaire : 2015

pour tirer le meilleur de lui-même. La qualité optimale se situe au point de rencontre des besoins explicites ou implicites de l'ensemble des parties prenantes. L'entreprise doit identifier l'ensemble des parties prenantes ainsi que leurs attentes, leurs préoccupations et leurs exigences.

Ces acteurs clés se situent aussi bien en interne à tout niveau de la hiérarchie de l'entreprise qu'en externe. Elles existent dans les entreprises quelque soit leurs catégorie. Selon l'INSEE «l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes».¹

Les PME sont des petites et moyennes entreprises qui existent partout dans le monde et qui constituent un tissu économique très important dans la mesure où elles offrent des emplois à des différentes d'âges ainsi que des biens de consommation. Pour bien comprendre comment chaque partie peut être impactée, vous pouvez

Echanger directement au cours d'un entretien,

Recueillir l'avis d'une autre partie prenante,

Analyser en réfléchissant à chaque fois qui peut être concerné,

Élaborer un véritable plan de gestion en fonction de leur profil. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises.² La gestion des parties prenantes est considérée dans plusieurs recherches des dernières années comme étant importante.³

¹ INSEE, Guillaume RISI, les 03 pères fondateurs du management en faveur du facteur humain

² Zineb Issor, Dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), pages 93 à 103, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions »

³ Eric Leclair Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries Mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Trois-Rivières, Canada, avril 2015.

Chapitre 3 : l'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes:

Il vise à améliorer la compréhension des liens entre la nature du management des parties prenantes. Un management différencié des parties prenantes fondé sur (une priorité accordée à un nombre limité de partie prenantes) améliore la rentabilité.¹

La contribution du T.Q.M est d'ordre social, car il participe au sein du management en confiant de plus en plus de place et d'importance à toutes les parties intéressées sont prises en compte au même niveau. L'instauration d'un T.Q.M se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes. Si une des parties n'est pas associée, l'équation ne fonctionne plus, et par conséquent le T.Q.M ne sera plus source de succès pour l'organisation. Le T.Q.M fait appel à la dynamique des groupes. Il insiste sur la formation continue.

Le TQM considère que les personnels doivent avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail et ils les motivent et les responsabilisent. Comme on a vu auparavant les clients sont des préoccupations permanentes. C'est l'un des principes fondamentaux. Il est juge de la qualité. La qualité est un axe stratégique, qui est de plus soucieuse des attentes de leurs clients, souhaitant la meilleure qualité possible.

Section 01 : L'impact du T.Q.M sur le comportement:

1) Internes :

a) Actionnaires:

« Pour eux la qualité est le rendement des capitaux investis, les taux de croissance ». Ils sont propriétaires d'une partie du capital. Cela eux qui donnent des droits, Il perçoit une rémunération, sous forme de dividende. Ils ont donc intérêt à ce que les entreprises dans lesquelles ils investissent aient de bonnes performances. Pour certains la raison d'être d'une entreprise à but lucratif n'est pas de satisfaire des clients. Elle vise une qualité de rendement pour ses actionnaires, des gains en capital, des dividendes, réduction d'impôt.

¹ Franck Brulhart et Sandrine Gherra, Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : Le cas du secteur des produits de grande consommation en France
Stakeholder management, corporate environmental proactivity and profitability:
A food, beverage, household and personal products industries study in France

b) Direction:

Cherche la rentabilité et la croissance de l'entreprise pour préserver les emplois et les dividendes des actionnaires ainsi que leur action envers les différentes prenantes de l'entreprise.

c) Le personnel :

Les salariés de l'entreprise: «pour eux la qualité c'est la satisfaction au travail et la qualité de vie en dehors du travail» sont des parties prenantes essentielles, ils contribuent en premier chef à la performance durable de l'entreprise. En retour, ils attendent, de manière on ne peut plus légitime, des contreparties à leurs efforts pouvant prendre des formes diverses.¹ Ils souhaitent améliorer leurs conditions de travail et leurs rémunérations.

Les impacts « Satisfaction Salariés et Satisfaction clients » sont:

Le niveau de satisfaction au travail a un lien positif avec leur implication.

Le degré de satisfaction est étroitement lié à son état émotionnel.

La satisfaction est encouragée par les perceptions favorables de son emploi.

Les évaluations favorables génèrent des sentiments positifs (satisfaction).

L'autonomisation dans le poste est corrélée positivement avec la satisfaction.

Des conditions de travail favorables permettent d'être plus satisfaits.

Les employés satisfaits sont susceptibles de faire des efforts supplémentaires.²

d) Syndicats:

Peuvent aussi négocier des accords pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, implantés dans différents pays. Ils peuvent être très généraux ou porter sur des points spécifiques (exemple la lutte contre l'emploi précaire).

2) Externes

a) Les clients:

Selon un chercheur « Il ne suffit pas de satisfaire son client, il faut aussi le séduire et dépasser ses attentes ». Ils sont les plus concernés en externe, impactés directement si leur rôle s'inscrit dans l'utilisation du produit ou service. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses clients et à leurs attentes.

¹ Hugues Poissonnier & Dominique Drillon, revue, Vie & Sciences de l'entreprise 2008/2-3 (n° 179 – 180), pages 22 à 43.

² <https://blog.init-marketing.fr/2016/01/7-impacts-satisfaction-salarie-client.html>, Les impacts « Satisfaction Salariés et Satisfaction clients » sont au nombre de 7

Les enjeux sont de qualité, l'information, de respect de normes de sécurité. Si la qualité est la satisfaction des besoins définis en accord avec le client et si la qualité totale a pour but la satisfaction totale du client à travers une qualité obtenue à chaque stade, le T.Q.M est la mobilisation pour l'atteindre avec efficacité. L'indicateur principal de succès reste la fidélité de ses clients.

b) Les fournisseurs :

Doit garantir une prestation de qualité à un prix acceptable. Cette pérennité est garantie s'il n'existe pas de risque de défaillance. Il doit apporter la preuve :

Adaptabilité à un marché concurrentiel.

Compétitivité supporter la concurrence en termes de qualité, de coûts et de prix.

Autonomie cycle de production et des décisions stratégiques.¹

Relation qualité-fournisseur.

La qualité suscite un dialogue continu et une plus grande coopération entre l'entreprise et ses fournisseurs. L'un des partenaires les plus importants qui doit être impliqué correctement dans le projet qualité. Cela permet d'instaurer des relations "Gagnant/Gagnant" entre l'entreprise et ses fournisseurs permettant à tout le monde de bénéficier des bienfaits de la qualité et d'améliorer la performance dans leurs pratiques quotidiennes.²

c) Les pouvoirs publics:

Le projet doit s'inscrire dans un cadre juridique. Ils obligent les entreprises à respecter les lois, payer ses impôts. Ils édictent des réglementations qui incitent ou contraignent les entreprises à se conformer à certains standards. Ils sont également des acteurs économiques. Le consommateur est la partie faible du maillon et qu'il a fallu l'intervention de l'Etat pour assurer les équilibres.

Il y a les riverains d'un site qui obligent les entreprises à éviter les nuisances sonores, réduire la pollution.

Les ONG sont pour une meilleure transparence et dialogue.

Les concurrents qui évitent la concurrence déloyale, application des normes.

¹ https://www.faq-logistique.com/Qualites_fournisseur.htm, Qualités fournisseurs

² Ennesraoui Driss, Enseignant - Chercheur Faculté Polydisciplinaire, La qualité et la performance de l'entreprise, Université Chouaib Doukkali, El Jadida

Section : 02 Le rôle des T.I.C dans l'influence du comportement:

Les T.I.C peuvent contribuer au développement de l'entreprise en agissant sur le capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances.

Elles concernent les activités de l'entreprise ; elles peuvent irriguer toutes les parties prenantes qui font l'entreprise. Elles affectent les méthodes de travail.¹

Elles sont devenues un facteur important et sont considérées comme l'une des principales sources de compétitivité, d'avantage comparatif et de gain.

Selon Baldwin et Lin, l'utilisation de technologies permet de procurer plusieurs avantages:²

Augmentation de la productivité;

Amélioration de la qualité du produit et des conditions de travail;

Réduction des coûts de production associés à des facteurs comme une réduction des besoins main d'œuvre et des stocks;

Réduction de la consommation de matière et d'énergie;

Augmentation du taux d'utilisation du matériel.

Elles transforment la nature et les performances des relations. L'Internet permet d'établir un nouveau système de relations à l'ensemble des parties prenantes, pour apporter une valeur ajoutée à leurs clients finaux communs. La gestion de l'entreprise a subi des mutations technologiques importantes (production en Juste-à-Temps, Total Quality Management, robotique, T.I.C).

On peut penser que les nouvelles techniques de systèmes d'information, la messagerie électronique, Intranet, les groupwares tels Lotus Notes... vont révolutionner les échanges d'information dans le sens d'un management encore plus participatif. Oui, le TQM a encore de beaux jours devant lui. Nous n'en connaissons pas encore tous les développements ! Il reste du travail sur la planche.³

¹ Abdelkader Rachedi, T.I.C & structures de l'entreprise, maison d'édition Edilivre, Paris, France, 2016, page 07

² Baldwin, J.R., Chandler, W., Le, C., et Papailiadis, T. (1994). Strategies for Success: A Profile of Growing Small and Medium-sized Enterprises in Canada. Catalogue No. 61- 523. Analytical Studies Branch. Ottawa: Statistics Canada.

³ <http://www.fr-deming.org/afed-F35.pdf>, William Varoquaux 26/11/1997 J, EDF Production Transport, une brève histoire du TQM

1) Internet:

Apporte une meilleure vision globale des tâches, un accès plus facile aux informations. Il rend les communications plus riches et permet de travailler plus efficacement. Son utilisation permet de réduire les coûts. Il influence de plus en plus les PME, elles semblent ne plus pouvoir se passer d'internet. Il est « indispensable pour un commerce » La présence sur internet permet d'être visible auprès de ses clients et de leur donner accès au catalogue de produits / services et aux coordonnées. C'est un outil de communication, de vente, une source d'information.

Ses avantages pour les PME, ils favorisent les communications, économies, aucune contrainte liée au décalage horaire ou à la distance, systèmes fiables d'échange de données, courrier électronique, présence constante, préparation de l'avenir. il est source d'informations. Ce qui permet de mieux comprendre les relations avec les acteurs amont et aval avec lesquels elle travaille. La finalité étant d'identifier à quel niveau de l'activité l'entreprise bénéficie le plus de l'apport d'internet. Les sites deviennent de plus en plus des sites e-commerce permettant de vendre son produit/service. Il sert à prendre les avis d'autres consommateurs et à s'informer sur la concurrence, les innovations.

2) Intranet:

C'est un réseau privé qui utilise les technologies d'Internet dans l'entreprise.. C'est un espace en ligne, accessible des postes de travail de l'entreprise. Il permet aux différents services de s'échanger des informations. Le partage du travail est beaucoup plus rapide. Pour une PME classique où les membres travaillent sur le même lieu, l'intérêt est moindre. Mais c'est donc une solution avantageuse pour les équipes dont certains des membres travaillent en dehors des locaux. Il a un objectif managérial, plusieurs, types peuvent être distingués, relativement à la typologie proposée par Alin.¹

Ses avantages se résument sur les points suivants:

Il permet un échange de données.

Il permet la création d'une banque de données.

Il apparaît comme une réplique d'Internet.

Il permet de relier entre les systèmes d'informations.

¹ Alin. F., Lafont, D. Macary J. F. (1998), le projet Intranet, de l'analyse des besoins d'entreprise et la mise en œuvre des solutions, Paris, Eyrolles.

Il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.¹ Enfin ses apports sont le partage de manière transparente les informations, un gain de temps dans la circulation de l'information. Il améliore la productivité, un outil de travail à distance, il influence les activités des PME.

3) Extranet:

Le mot Extranet est composé du mot latin « extra » (extérieur) et de l'anglais « Net ». C'est un site Internet dont les pages sont accessibles par un mot de passe. Il élargit l'accès au réseau à un public extérieur, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs).² Il s'agit d'un réseau informatique privé Dans une entreprise ou les fournisseurs et les clients sont amenés à échanger de nombreuses informations.

On distingue 03 grands types:

Fournisseur permet de collaborer en ligne avec les partenaires.

Client, il apporte des services supplémentaires aux clients.

Interne, là où il y a des sites géographiquement distincts

Il permet de faciliter ce processus de partage en permettant à chacun d'accéder à un espace d'échange d'informations.

Ses avantages:

Mieux servir ses partenaires.

Informé et traité les problèmes en temps réel.

Réaliser des économies (moins d'impression).

Planifier le travail et gérer les stocks.

Garder le contact sans tenir compte de la distance.

4) Groupware :

C'est une mode de travail collectif utilisant les technologies de l'information.³

C'est un support de travail en groupe. Un concept qui porte avant tout sur le processus de communication en groupe. Il permet de travailler en commun sur

¹ Marie Hélène Westphalen : Communication : Le guide de la communication d'entreprise page 109

² Marie Hélène Westphalen : Le guide de la communication d'entreprise page 399

³ http://www.btsinfogap.org/COURS/GEOSI/Exposes/IG2_GEOSI OSI_Groupware.pdf

: Gestion d'entreprises et organisation des systèmes d'information, STS informatique de gestion : le Groupware

des documents. Il facilite trois mécanismes (coordination, coopération, communication). Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation.¹

Ses avantages:

Il améliore la capacité de réaction.

L'information peut circuler plus vite.

Il met en réseau les compétences.

5) Workflow « flux de travail » : apparu en 1984

C'est un outil de gestion de workflow permet de modéliser et d'automatiser les flux d'informations dans l'entreprise. Ce n'est pas un concept récent, c'est la gestion informatique de l'ensemble est impliqué dans la réalisation d'un processus métier « processus opérationnel », gestion électronique des processus métier. C'est un instrument de rationalisation, la représentation d'un ensemble de tâches nécessaires à la réalisation d'un processus opérationnel.²

Son intérêt se résume sur les points suivants:

Optimiser la cohésion.

Simplifier le travail.

Tâches répétitives (automatisées).

Il facilite la communication et la coordination.

Généralement il y a 05 workflow :

Administratif qui correspond au processus de soutien,

Production, il s'applique à des processus répétitifs

De type « ad hoc » qui automatise les procédures,

Coopératif dont le groupe modélise le processus de travail

Concurrent engineering (simultanée).

Certain distingue 02 workflow:

a) Procédural dont les processus métiers sont parfaitement maîtrisés.

b) Ah hoc, quand les utilisateurs interviennent de façon collaborative. Il est le contraire du workflow procédural plus verrouillé.

¹ Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

² <https://www.iterop.com/quest-ce-qu-un-workflow/>, Qu'est-ce qu'un workflow ?

Section 3 : LA PME:

1) La PME :

Elle remonte au 19^e siècle, sous forme d'ateliers, d'exploitation agricole ou de petits commerces, puis agrandies, par l'injection d'investissements et de main d'œuvre. Elle est le point de départ, elle représente la fortune industrielle du Japon comme elle est à l'origine de la relance de l'économie européenne (faillite des grandes entreprises). Depuis le début des années soixante-dix, l'une des plus importantes transformations qui a marqué la sphère de l'économie à l'échelle mondiale est l'émergence des PME.

De ce fait l'entreprise de petite dimension a connu une évolution très élevée et elle a succédé à un foudroyant qui a éclipsé les apports de la grande entreprise considérées jusque-là comme le pilier d'une économie moderne.¹ La PME s'est imposée, par sa diversité, sa flexibilité et sa capacité à créer des emplois, comme une entité susceptible de compenser le déficit de la grande entreprise nationale.²

2) La PME en Algérie :

Ont été parfois encouragées pendant la période d'économie administrée, mais les difficultés à la création étaient nombreuses, comme les autorisations administratives et les limites de l'épargne privées. « Dans la dernière décennie, ce fut l'explosion avec la multiplication d'équipes de recherche de toutes tailles spécialisées dans le domaine de la PME ».³

C'est une entreprise qui emploie 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars. Les 03 critères qui définissent les PME qui correspondent à :

L'indépendance,

L'appartenance à un entrepreneur indépendant,

¹ Chebine Sabah & Benrezzou Lila, L'apport des PME à la création d'emplois dans la wilaya de Béjaïa, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences de Gestion, Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Algérie

² Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre

³ Julien. P.A, «Les PME : bilan et perspectives », Economica, Québec, 1994.

Et la place modeste sur le marché, et par conséquent le pouvoir négligeable sur l'environnement économique.

Selon le rapport de J. E. Bolton¹ : une commission sous sa présidence est chargée d'analyser la problématique « small business administration », en ce qui concerne les critères de définition des PME qui repose sur les critères suivants :

Une part de marché relativement restreinte ;

L'indépendance de la société,

Une gestion personnalisée de l'entreprise par son propriétaire. Ce n'est pas une structure managériale formalisée.

Pour apprécier ces spécificités, on peut s'appuyer sur la définition de la PME proposée par Julien (1994). Elle met en évidence six caractéristiques pour mieux cerner le concept de PME, la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé, un système d'information externe peu complexe.² Il s'agit d'entreprises qui connaissent une véritable métamorphose pour reprendre l'image de Starbuck.³

L'Algérie a connu trois périodes:

La période 1962-1982 : Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises avaient été abandonnées par les colons français. C'est alors que les PME ont été contrôlées par des comités de gestion, puis furent intégrées, en 1967, dans les sociétés nationales.⁴

La période 1982- 1988 : Cette période a connu deux événements économiques importants liés aux deux plans quinquennaux. Le premier de 1980 à 1984 et le second de 1985 à 1989 toujours sous le système de l'économie administrée.

¹ Selon le rapport de J. E. Bolton, une commission sous sa présidence est chargée d'analyser la problématique

² Julien, P.A. (1994), « Pour une définition des PME », dans P.A. Julien (dir.), Les PME: Bilan et perspectives, Paris, Economica.

³ Starbuck, W.H. (1965), «Organizational growth and development», dans J.C. March (dir.), Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally, 1247 p.

⁴ Merzouk Farida, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010, p 2

3-De 1989 à nos jours : Le processus de transition s'est accompagné de la privatisation de plusieurs entreprises et le développement des PME dans certains secteurs économiques.

L'évolution du secteur des PME en Algérie : La récession économique des années 80 due essentiellement à la chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale, ont poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques, visant à libéraliser l'économie du pays, en se tournant davantage au secteur privé, jusque là marginalisé au profit des grandes entreprises publiques. Des réformes amorcées en 1989 et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique. Une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME privées.¹

a) Typologie:

Tableau n° 06 La typologie des PME/PMI en Algérie.²

Entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires (D.A)	Total bilan (D.A)
Très petite	1 – 9	< 20 millions	< 10 millions
Petite	10 – 49	< 200 millions	< 100 millions
Moyenne	50 - 250	200 millions – 2 milliards	(100 – 500) millions

b) Classification : des PME selon les critères

1-Le critère endogène :

A- L'approche quantitative ou selon la taille :

- L'effectif,
- Chiffre d'affaire.

B- L'approche qualitative :

- La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise,
- Les stratégies et les objectifs de la direction.

¹ Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre

² Source : la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne d'entreprise /petite et moyenne industrie, loi du 18/01/2001.

2-Critères exogènes :

A- La classification en fonction du caractère juridique :

Les entreprises privées,
Les entreprises publiques,
Les entreprises coopératives.

B- La classification de la PME par type d'activité :

Le Secteur Primaire (agriculture, pêche),
Le secteur secondaire (industrie),
Le secteur tertiaire (service).
Le nouveau secteur qui se distingue du secteur tertiaire (service) et le secteur quaternaire (informatique).

C-La classification selon la qualité de secteur d'activité ;

Les entreprises commerciales dont l'objectif est l'achat pour vendre,
Les entreprises industrielles dont l'objet est la vente de produit fini après transformation de matières premières,
Les entreprises prestataires de service dont l'objet est la vente de service (bien immatériel).
Ainsi, les entreprises agricoles dont l'objet est la vente de produit de l'exploitation du milieu naturel,
Les entreprises artisanales dont l'objet est la vente des travaux manuels qualifiés.

Remarque :

Les PME représentent plus de 99% du total des entreprises qui exercent en Algérie et assurent près de 90% de la valeur ajoutée générée par les principaux secteurs d'activité.¹

c) Caractéristiques et faiblesses:

La rapidité de prise de décision (grande souplesse).
La fluidité de la circulation de l'information (adaptation aux changements) .
La concentration de l'effort (marché ou un segment produit / marché). Julien et Marchesnay ont mis au point un profil basé sur les caractéristiques atypique de la PME. Ce profil est comme suit :
Petite taille ;

¹ Bulletin statistique de la PME, 2011.

Centralisation et personnalisation de la gestion ;
Faible spécialisation du travail ;
Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs ;
Système d'information interne simple et peu formalisé ;
Système d'information externe simple basé sur les contacts directs. Ces auteurs ne sont pas les seuls d'ailleurs à avoir mis en place un ensemble de critères spécifiques à la PME.¹

Les caractéristiques des PME, selon une étude de l'O.C.D.E.²
La faible capacité des petites entités;
L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété;
L'existence des préjudices défavorables envers l'initiative privée,
La dominance des entreprises publiques,
Le manque d'informations économiques et des données statistiques;
Un nombre élevé des T.P.E le poids important du secteur informel»

Les PME algériennes ont des caractéristiques suivantes :
Structure financière souvent fragile;
Concentration de la production des biens de consommation;
Prépondérance des micros-entreprises (96,15 % des PME en Algérie (2009);
Compétence des dirigeants des PME (faible capacité managériale) ;
Manque d'encadrement ;
Faiblesse d'accumulation ;
Quasi-absence de l'innovation;
Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;
Manque d'informations fiables;
Manque de spécialisation.³

Les petites entreprises sont composées majoritairement de personnes qui sont en fait des membres d'une même famille. De là, ces PME deviennent des « entreprises familiales ». Elles sont perçues alors, comme des organisations selon

¹ Julien, Marchesnay, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988, p 59

² Étude de l'OCDE, 2004, caractéristiques des PME

³ Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre

lesquelles les principales décisions et les objectifs sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management. ¹

Les faiblesses de la PME :

L'autonomie (très relative).

La fragilité de leur structure financière ; le poids élevé du court terme.

Le manque de notoriété (manque de confiance à son égard).

Les dirigeants préfèrent garder l'entreprise familiale (la prudence au risque de l'investissement).

La difficulté à recruter des compétences professionnelles.

Les PME possèdent des caractéristiques hétérogènes qui varient des atouts qui les confèrent des avantages aux faiblesses qui entravent leur développement ²

Les contraintes de développement des PME en Algérie, une étude de la banque mondiale (2003) fait apparaître les obstacles rencontrés par les dirigeants des PME, selon la hiérarchie décroissante suivante, qui correspond au degré de sévérité de chaque entrave ³ (compétition de l'informel, accès aux crédits, coût du crédit, taux d'impôts, incertitudes sur la politique économique, délais bancaires, corruption, administration fiscale, accès au foncier, accès aux devises, douanes/réglementations, enregistrement de l'entreprise, pénurie de main d'œuvre qualifiée, législation du travail, accès à l'énergie).⁴

Henry Mintzberg a lui aussi, décrit ce qu'est pour lui une PME qu'il décrit comme étant une organisation entrepreneuriale. On cite :

La place centrale du dirigeant

La stratégie est fondée sur la vision du dirigeant ;

La structure est simple avec une ligne hiérarchique peu étoffée ;

La proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel;

La coordination se fait la supervision directe (absence de technostuctures) ;

Une faible spécialisation horizontale et verticale ;

Une faible formalisation;

Une forte externalisation;

¹ Handler.W .C, « Methodological issues and considerations in studying family businesses », Family Business Review, Vol 1, n°2, 1989, pp 145-164.

² Achir M, Le capital investissement et le financement de la PME : enjeux et perspectives en Algérie, Mémoire de magistère en sciences économiques, Université de Bejaia, 2008, p.30

³ Recueil du ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME, Janvier 2004, Alger, p 43

⁴ Étude de la banque mondiale, 2003, Les contraintes de développement des PME en Algérie

Environnement instable mais auquel l'entreprise fait face grâce à ses capacités d'adaptation (usage de mode de gestion simple).¹

L'évolution du nombre des PME algériennes ne connaît pas une croissance homogène dans tous les secteurs d'activités mais elle diffère d'un créneau à un autre suivant la logique du gain rapide (tributaire de rentes d'hydrocarbures). Les PME jouent un rôle essentiel parce qu'elles sont un vecteur de la création d'emplois, de la valeur ajoutée et de la croissance économique. En 2006, une ordonnance en faveur de la PME et de l'investissement vient modifier et compléter celle de 2001.²

Agence Nationale pour le Développement de la PME (ANDPME).³

Portant sur la création et le fonctionnement de l'agence nationale pour le développement de la PME. Elle est un établissement à caractère administratif doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.⁴

Ses missions sont :

Mise en œuvre de stratégies,

Mise à niveau des PME,

Promotion de l'expertise,

Suivie démographique des PME,

Collecte des informations.

Les organismes de soutien et d'accompagnement de la PME sont des structures d'aides, sous forme d'agences nationales chargées de l'exécution des politiques publiques d'assistance et de soutien à la création d'entreprises, elles ont aussi un rôle d'appui auprès des PME pour leur développement (l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM).

Les organismes d'appui pour le développement des PME en Algérie :

L'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI),

L'Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ),

La Caisse Nationale d'Allocation Chômage (CNAC),

L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM).

La finalité est toujours l'instauration d'un climat favorable à la création et au développement des PME dont on peut citer :

¹ Mintzberg. H, « Structure et dynamique des organisations, 2e édition », d'Organisation, Paris, p 43

² Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006

³ Créée par les pouvoirs publics selon le décret exécutif n° 05-165 du 03 Mai 2005

⁴ Agence nationale pour le développement de la PME placée sous la tutelle du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement.

Le Fonds de Garantie des Crédits aux PME crée en 2004,

L'Agence Nationale de Développement de la PME, créée à l'initiative des pouvoirs publics en 2005

La Caisse de Garantie des crédits à l'investissement des PME, créée en 2004

La mise à niveau en 2001 avec le lancement du MIR en coopération avec l'ONUDI, puis en 2002 avec le programme EDPME amorcé avec l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA qui a subsisté que jusqu'en décembre 2007.

Les PME jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique. Ce développement est le résultat de plusieurs réformes qui ont permis leur mise en place. Elles ont aussi contribué à la création d'organismes (ANDI, ANSEJ, CNAC) pour faciliter la création et l'accompagnement des PME.

L'entrepreneur au cœur de la démarche, le dirigeant est très souvent placé au cœur des processus de changement organisationnel.¹ Le dirigeant peut donc apparaître comme un personnage clé dans le processus de certification. Il doit être capable de construire un projet cohérent qui « s'évalue en fonction du lien établi entre la logique d'action du propriétaire dirigeant et les activités visées ».²

Le dirigeant de la PME est très important. Il est l'acteur le plus prisé dans le cadre de l'étude de la PME, il en est le socle. Certains auteurs pensent même que la confusion entre entrepreneur et entreprise peut être considérée comme une caractéristique de l'identité de la PME.³ Pour Mintzberg, le dirigeant est le responsable d'une organisation.⁴ La PME s'appuie sur la motivation personnelle du dirigeant. Un patron sensible à l'éthique des affaires.

Selon Julien et Marchesnay, le dirigeant de la PME est celui qui assume la responsabilité technique et financière et ajoutent « l'entrepreneur est celui qui

¹ Sammut, S. (1995), Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprises, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Montpellier I

² Marchesnay, M. (1997), « L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités », Document de recherche, ERFI, juin

³ Bachelet, C., Favre, J., « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4e congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998, p 4

⁴ Mintzberg, H., « Structure et dynamique des organisations, 2e édition », d'Organisation, Paris, p 43

sait imaginer du nouveau, a une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes ». ¹

La logique patrimoniale, le dirigeant souhaite conserver le contrôle de son entreprise à long terme.

La logique managériale, l'entrepreneur recherche avant tout des activités à forte croissance afin d'obtenir une forte rentabilité à court terme. ² La PME est une organisation centrée autour du chef d'entreprise, celui-ci suffisamment proche de ses employés, a pris l'habitude d'expliquer oralement

Les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie. ³ Les attitudes et les comportements des salariés et des dirigeants résultant du mix-social qui existe en PME, ils sont amplifiés. La culture d'entreprise est le reflet du propriétaire, grâce à sa position de dirigeant qui influe sur l'organisation (dirigeant-propriétaire). Les PME algériennes se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit. ⁴

Le passage de la vision stratégique à l'intention stratégique suppose la combinaison de moyens et de buts. Le dirigeant doit donc réussir à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre son projet. ⁵ A l'issue des résultats de son étude sur un échantillon de PME, Tabaet-Aoul constate, elle aussi, une absence de formalisme dans les pratiques de gestion, de sorte que tout est effectué par le dirigeant. ⁶

La qualité se fonde sur une approche intégrée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elle se construit par l'union des efforts de tous les employés. Elle se trouve gênée par la contrainte des coûts. ⁷ Le système d'assurance peut

¹ Julien, Marchesnay, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988, p 59

² Julien, P. A. et M. Marchesnay (1988), La petite entreprise, Paris, Vuibert.

³ Levratto N. (2004). « Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », Communication du 10^e Congrès international francophone sur la PME.

⁴ Madaoui Mohamed, « Travail et organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socio anthropologique », Journal des anthropologues, n° 116-117, 2009, p 6. In : <http://jda.revues.org/3872> (Consulté le: 25/04/2015)

⁵ Varraut, N. (1998), «Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : Configurations de prises de décision stratégique », Actes des XIV^{es} Journées des IAE, tome 3, Nantes

⁶ Tabet-Aoul. W, Bendiabdellah. A « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1er avril 2010, p 9

⁷ Ennasraoui Driss, Enseignant - Chercheur Faculté Polydisciplinaire, La qualité et la performance de l'entreprise, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.

également modifier la structure de l'entreprise, en favorisant le passage d'une structure simple à une structure bureaucratique.¹ L'embauche en PME résulte du cercle familial, amical ou alors sur recommandation des proches (jugement des compétences).

Selon Mohamed Madaoui la PME² doit d'abord fournir du travail pour les frères, les cousins et les membres de la communauté plus ou moins proche, village, région. Le dirigeant connaît chacun de ses salariés. En contrepartie, les salariés ferment les yeux sur leurs conditions de travail. Il instaure des relations de travail avec leurs salariés basés sur la confiance et le respect.

Le recours aux sources externes (agences de placements, université, journaux, etc.) est quasiment inexistant.³ L'homme, une ressource utile, l'ensemble des hommes et des femmes qui travaillent au sein d'une organisation constituent la première richesse. En somme, la formation est un investissement. Il faut continuer à investir et maintenir un niveau suffisant pour les PME.⁴ Les PME sont les moteurs de la croissance de l'emploi. Elles connaissent une expansion considérable. Offrir un service de qualité est un signe de compétence, mais c'est aussi un état d'esprit, une culture.

L'objectif des entreprises économiques diffère de celui de l'entreprise familiale, elles visent la performance de l'entreprise. La performance est capacité à atteindre des objectifs préalablement définis.⁵ Bourguignon voit à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation.⁶ Pour Lorino elle est fondée sur le couple valeur-coût.⁷

Tandis que pour la première, il s'agit de maximiser les résultats (logique économique), pour la seconde, il sera juste histoire de réunir les membres de la

¹ Mispelblom, F. (1995), Au-delà de la qualité : Démarches qualité, condition de travail et politiques du bonheur, Paris, Syros, 288 p

² Citation selon Mohamed Madaoui la PME

³ Arabi Mohamed, « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Béjaïa », Recherche économiques et managériale, n° 14, Université Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013, pp 11-28

⁴ Mezzouane Abdellah, « La dimension RH au cœur de la stratégie des PME », in « Qualitique », La revue des managers et des organisations responsables, n°253, Juin 2014, pp 6-11

⁵ Barouche G. (2010), Booster la performance de son entreprise. La boîte à outils de votre succès, Paris, Editions AFNOR

⁶ Bourguignon A. (1996), Performance et Ressources Humaines, Paris, Editions Economica, pp. 18-31

⁷ Lorino P. (1997, 2001), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, Paris, Editions d'organisation

famille et de les protéger (logique affective), comme le précisent Catry & Buff (1996) : « l'entreprise familiale et tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise ».¹

Tout d'abord, elles créent des emplois locaux, sont ancrées dans un territoire qu'elles connaissent et sont plus proches de leurs parties prenantes.² La forte proportion des PME dans le tissu industriel. Les PME jouent un rôle indéniable tant pour la création de richesse que pour la génération d'emploi.

En effet, grâce aux contacts étroits que nouent les dirigeants des PME avec leurs parties prenantes, une proximité géographique s'installe permettant à celles-ci une forte insertion régionale. Cette proximité impose ainsi une proximité « morale ».³

3) Démarche du TQM :

Pourquoi une démarche qualité ? Parce que l'entreprise se situe dans un monde moins sûr, instable, complexe. Elle est présentée par la hiérarchie suivante les outils, les méthodes, les systèmes, la stratégie. Il y a des outils de base et des outils complémentaires (nouveaux outils) sans oublier les différents diagrammes des (affinités ou K.J, relations, en arbre, matriciel, décisions, en flèche ou sagittal). Cette démarche conduit à mobiliser un certain nombre de ressources, et plus particulièrement des ressources financières et du temps.⁴

Les grandes étapes de la démarche sont (l'identification, la caractérisation, la définition, l'application, la capitalisation). Elle doit s'appuyer sur la culture du TQM :

Définir une tactique.

La communiquer à l'ensemble du personnel.

Définir et réaliser les transformations.

Mettre en place les systèmes.

Capitaliser les retours d'expériences.

Elle doit évoluer par étapes.

Elle ne doit pas être une mode.

¹ Catry, B, Buff, A, « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, 1996, pp 180-190.

² Forget V. (2011). « La RSE : Une stratégie profitable pour les PME ? », *Symbiose*, n° 1, Agro Paris Tech Alumni, mars.

³ Torrès O. (1999). Les PME, Flammarion

⁴ GuilhonL, A. (1993), Etude de la relation entre le changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

Quelles sont les pièges à éviter :

Abandonner la démarche (période de crise).

Faire l'impasse d'un échec.

Prendre le pouvoir sur les parties intéressées.

4) Objectifs du TQM :

L'objectif de la qualité est de satisfaire l'ensemble des parties engagées (les clients, les employés, les propriétaires, les sous-traitants et la société). La qualité totale représente la satisfaction de 03 clients (le client final, l'entreprise, le personnel). Le T.Q.M consiste à rechercher l'équilibre entre ces trois forces. La qualité est comprise comme « un voyage sans fin ». La qualité est destinée le plus souvent à un « client » involontaire. L'autorité politique veut pour sa population les meilleurs résultats au meilleur coût.¹ Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise ; l'objectif est d'en obtenir des profits par le bon choix des tactiques de jeu. L'amélioration doit être ancrée dans les « gènes » de l'entreprise et portée par la direction comme une valeur phare de sa culture.

Le T.QM renferme trois notions fondamentales :

Les personnes sont l'atout le plus précieux de toute entreprise.

Améliorer leurs processus de travail.

Le T.Q.M vise avant tout la satisfaction (utilisateur final).

Le T.Q.M est une méthode qui vise en priorité les intérêts de l'entreprise. Sa finalité ne réside pas dans l'épanouissement et le bien-être du personnel. Il met l'accent sur le travail en équipe. Les syndicats soient associés à la révolution du T.Q.M. Il sert à améliorer l'environnement de travail, le bien-être et l'épanouissement. L'enjeu pour ces entités est de devoir s'approprier un système de management qui fait de la qualité une affaire stratégique visant l'amélioration continue.²

Dans un modèle proposé par Guilhon et Weill (1996), à la suite des résultats d'enquête auprès de PME françaises, deux modèles de démarches qualité ont été relevés, une démarche qualité opérationnelle ayant pour objectif l'obtention d'une première certification, appelée uniciste, et une deuxième dénommée

¹ « Communication et promotion de la Santé - Aspects théoriques, méthodologiques et pratiques », *Question Santé*, 1998.

² Ansari M. (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N°4.

pluraliste mettant en valeur des processus stratégiques et de qualité totale.¹ Les PME se contenteraient « d'initiatives du type mécénat local, et non d'une démarche structurée complète en direction de leurs parties prenantes ».²

La mise en place de démarches qualité semble suivre cinq modèles à savoir, le modèle (minimaliste, converti, engagé, intégrateur ou encore le modèle appelé T.Q.M only) :

Minimaliste: Le souci de la qualité est seulement l'obtention de la certification, l'effet de mode, un label commercial, un mal nécessaire;³

Converti: Les PME au départ sceptiques, cherchent la certification surtout sous la pression de facteurs externes ;⁴

Intégrateur: Les PME cherchent la maximisation des vertus de la démarche qualité en mettant en place un système intégrant à la fois l'ISO et le TQM

Le T.Q.M d'abord: Les PME de cette catégorie commencent typiquement T.Q.M bien avant l'ISO.

D'autres recherches sur l'intensité de la démarche traitent trois approches:

Basic implémentation: l'objectif est de répondre aux exigences minimales,

Advanced implementation : les entreprises créatives,

Supportive implementation : l'engagement et leadership fort des dirigeants.⁵

Les PME se voient de plus en plus obligées à mettre en place des modèles d'assurance de la qualité depuis la fin des années 1980 et l'émergence des normes ISO 9000. On peut se demander si ces modèles ne peuvent pas contribuer à modifier les principales caractéristiques du système de gestion de la PME.⁶

L'assurance de la qualité conduit à mettre en place un système d'information interne formalisé. L'objectif des modèles d'assurance est de formaliser « la mémoire de l'entreprise » relative à la maîtrise de la qualité. L'objectif de la

¹ Guilhon, A., & Weil, M. (2000). Les démarches qualité en PME: Méthodologie et résultats d'enquête. Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.

² Novethic (2003). « Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».

³ Prajogo, D. I., & Brawn, A. (2006). Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 555-566.

⁴ Ansari M. (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N° 4.

⁵ Huo, B., Han, Z., & Prajogo, D. (2014). The effect of ISO 9000 implementation on flow management. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6467-6481.

⁶ Karim Messeghem, L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Université de Besançon

certification est d'assurer une plus grande régularité par une meilleure maîtrise des processus. Selon Mintzberg, «les organisations formalisent le comportement pour en réduire la variabilité, et en fin de compte pour le prédire».¹

S'il existe effectivement des démarches qualité d'intensités différentes, de type uniciste ou pluraliste, toutefois, la distinction entre ces deux types est moins claire et évidente en PME. Seule une étude approfondie du mode de fonctionnement interne et des techniques de gestion permet de les mettre en évidence et de déceler les répercussions de chaque type de démarche qualité sur des aspects organisationnels.²

Le T.Q.M consiste en un processus de changement individuel et organisationnel visant à accroître le niveau de satisfaction de toutes les parties prenantes. Selon le slogan « le client est roi », « un double défi s'impose donc au manager et du leader d'aujourd'hui : faire bien et faire vite ». Cela n'est possible que par l'émergence d'une nouvelle d'entreprise, d'une nouvelle génération des managers orientés satisfaction des clients ».³

En Algérie la culture de la qualité tant au niveau des entreprises qu'au niveau des consommateurs n'est pas encore aussi forte. Il ne suffit pas de produire pour vendre. Il faut satisfaire les besoins en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur. Les PME sont appelées à adopter une démarche qualité en intégrant dans leurs stratégies des techniques modernes du management de la qualité.

La qualité est une variable pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché (performance, disponibilité). Il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Son évolution a connu des phases comme le contrôle de qualité au T.Q.M, Pour D. Danielle : « c'est la contradiction des idées et des forces que vient l'évolution ».⁴ Le contrôle qualité « est la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à

¹ Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Éditions d'Organisation.

² Messeghem, K. (2001) « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises » Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3.

³ A. Aouiret, comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, édition ENAP, 2000, p. 13

⁴ François. C, Virginie .L, Sylvie. L, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », édition economica, Paris, 2002, p. 16.

garantir la conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important ».¹

L'objectif du TQM qui vise à réduire les coûts et à accélérer l'amélioration de la qualité. Il se base sur l'engagement du personnel.

a) principales composantes:

La planification de la qualité (objectifs stratégiques et les exigences).

La maîtrise par une approche processus (démarche roue de Deming).

L'assurance et l'amélioration de la qualité (complément de la maîtrise).

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences et de la mesurer.² Les huit principes du S.Q.M donnent une perspective générale des huit principes de management de la qualité sous-tendant les séries 9000.³ Les enjeux des PME algériennes se voient sur les réalisations obtenues à des niveaux comme l'évolution de leur nombre, les emplois qu'elles ont générées, suite à l'évolution positive du secteur privée qui constitue la source essentielle de la valeur ajoutée.⁴

Généralement ces parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Elles peuvent :

Participer à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires)

Observer et/ou influencer son comportement (syndicats, ONG)

Etre affectées par ses activités (collectivités locales, État...).⁵

La notion du client s'élargit à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qui attendent à voir leurs besoins satisfaits par celle-ci.

b) Le T.Q.M au niveau des PME: Elles sont confrontée à un triple défi (la globalisation, le progrès technologique enfin la dérégulation). En effet cet environnement turbulent a modifiée le rôle des dirigeants des PME. Aussi l'économie du marché s'installe progressivement et la perspective d'adhésion de

¹ Stephen. R, David. D, Phillipe. G, «management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6 édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 410.

² François. B, Benoit. C, « comprendre l'ISO 9001 : 2008 », édition Afnor, Paris, 2009, p. 26.

³ Hama Nadjim, Etude de l'impact du syst de M.Q sur la perf des Es, Mémoire de fin de cycle, En vue de l'obtention du diplôme , de Master en science de gestion, Option management des organisations, 2012/2013, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira Bêjaïa Algérie

⁴ Ogal Ahlam, « quelle place pour les PME en Algérie ? », Revue le phare, n°114, 10/2008, p : 32. 12

⁵ <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>, qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?

l'Algérie à l'O.M.C exige de mettre son mode de management selon les standards internationaux.

Si elle ne s'adapta pas aux changements elles risquent de sortir de l'arène du jeu. Le double défi qui s'impose donc au leader : « bien faire et faire vite ». L'Algérie est apparue pour la première fois dans l'annuaire ISO 9000 en 1999, mais elle doit mener un combat réel pour améliorer la qualité.

c) L'importance de la certification :

Elle est essentielle, la PME doit se préparer à une rude concurrence aussi bien au niveau national ou international. La certification ISO 9000 obtenue par nombre d'entreprises vient couronner un long processus de mise à niveau entreprise. « La certification a trait à tous les systèmes de management, l'environnement de l'entreprise algérienne 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

La demande de certification est volontaire, s'effectue auprès d'organisme indépendants appelés certificateurs ou registraire. Le processus de certification comporte des étapes. Le certificat de droit d'usage mentionne le ou les établissements concernés, le référentiel de certification, le domaine d'activité visé par la certification. Sa durée de validité est de trois (03) ans. En Algérie de plus en plus des PME algériennes se lancent dans la démarche de leurs produits.

En se basant sur les résultats des travaux de K. Messeghem², portant sur les implications organisationnelles de l'assurance qualité dans les PME, nous constatons que la mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit par des changements qui concernent essentiellement la clarification des rôles. Ces changements exigés par la norme, ont pour principaux objectifs la garantie de la régularité de la qualité attendue par les fournisseurs et de la traçabilité.

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.³

¹ Mr Aissaoui : Les cimenteries algériennes sommées de se mettre aux normes mercredi 02 décembre 2009.

² Messeghem Karim, « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p 183 – 213 ;

³ Liberté <http://www.liberte-algerie> communiqué de presse publié le 15/10/2009

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. »¹

Il existe actuellement en Algérie 1000 normes ce qui reste très insuffisant par rapport aux exigences accrues 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 coût de la certification est ainsi accordée à ces entreprises, l'ambition du ministère est de faire augmenter cette subvention à 80% du coût.²

La certification en tant que facteur de compétitivité de l'entreprise constitue l'un des principaux axes de la politique nationale de mise à niveau.³ La norme « à certificat » ISO 9001 qui spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par l'organisme en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Cette version de la norme internationale ISO 9001 de management de la qualité témoigne de la vitalité du concept qualité et de son ancrage dans les préoccupations des organisations.

La performance par la certification est une attestation de conformité d'un produit, d'une entreprise, d'un laboratoire, d'une personne à un texte de référence et délivrée par une tierce partie.⁴ La certification donne une bonne image à l'entreprise vis-à-vis de ses clients.⁵ L'un des principes de base de la qualité est l'amélioration permanente. Ainsi, la démarche d'amélioration continue repose sur plusieurs outils dont les plus importants est le cycle P.D.C.A ou Roue de Deming.

¹ L'Algérie au top 50 dans le classement ISO publier le 15 10 2009 par l'institut algérien de normalisation (IANOR).

² <http://www.elmoudjahid.com>, la certification

³ <http://www.elmoudjahid.com/> : Certification : Un facteur de compétitivité mardi 15 juin 2010

⁴ Roche R. (1994), «Certification des entreprises, des produits et des personnes», Actes du colloque maroco-français sur la qualité dans l'industrie

⁵ El Kahri L., Rachidi A., Amri M. (2014), «La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir», International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 11, n°2, pp. 598-610

Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à fournir des produits aptes à satisfaire les exigences des clients et la réglementation applicable. Elle est le référentiel pour une certification, qui aboutit à un document certifiant que le système de management de la qualité est conforme à la norme.¹

Comme tout service, la fonction qualité possède ses propres outils pour maîtriser et améliorer le système. Elle couvre tous les secteurs d'activité et implique une forte transversalité. La qualité ne doit pas être considérée comme un domaine clos. La réussite se joue en intégrant la qualité aux autres dimensions.

Les facteurs clefs de la réussite selon les égalités suivantes:

Direction = implication forte

Chercheurs = moteurs de la démarche

Démarche = souple, évolutive et adaptable

Objectifs = ambitieux mais raisonnables

Fonctionnement = en mode projet

L'amélioration continue = primordiale

La participation active de tout l'organisme = nécessaire

Un autre facteur de réussite du T.Q.M est la participation du directeur qui se comporte comme toute autre personne par exemple faire la queue comme tout le monde et mange à la cantine avec tous les salariés. Parce que le sentiment d'équité et d'égalité donne la possibilité de croire en soi et en sa propre valeur ajoutée et de s'investir dans la communauté et dans le travail d'équipe. On doit adopter une attitude de transparence avec l'engagement des responsables, leur modestie par rapport aux opérateurs et la transparence de la démarche.

La réussite demandera qu'on intègre la totalité des besoins des clients et qu'on mette en place des outils servant au suivi et à l'évaluation de l'activité à tous les niveaux. Elle devra être pensée à la fois comme « une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation ». ² La qualité de la relation entre les clients et les salariés qui sont en contact représente un enjeu crucial.

¹ Brilman J. (2001), En effet, plusieurs organismes ont développé d'autres modèles, tel que, l'EFQM (European Foundation for Quality Management) qui a développé son propre modèle de management de la qualité totale, baptisé depuis 1999, modèle de l'excellence EFQM.

² J. Romano, La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique, p 33, PUF, 1995,

Les facteurs de réussite selon le MIT sont :¹ La (compréhension des processus, compréhension des clients, culture de la confiance, les incitatifs « qualités », les méthodes standardisées, l'éducation et la formation, les systèmes de support). Sitkin et ainsi que Spencer suggèrent aussi que le T.Q.M possède différentes facettes et qu'il faudrait aller au travers du concept traditionnel du T.Q.M formulé par « les gourous » de la qualité qui admettent que ce dernier constitue une entité fixe qu'on peut appliquer à toutes les entreprises et dans n'importe quelles circonstances.²

Dans une sentence restée célèbre, ce dernier avait d'ailleurs admirablement résumé le rôle prépondérant de la satisfaction du client dans le succès d'une économie « si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le Royaume». ³ Il peut être envisagé comme un processus d'amélioration permanente de l'ensemble des activités d'une entreprise et comme une stratégie d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. ⁴

Le TQM a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées. Ces derniers s'appuient sur le management basé sur les individus.⁵ Hodgetts identifie les principales valeurs du TQM dont la majorité correspond aux principes fondateurs de la qualité créés dès les années 1950 et développés à partir des années 1970.⁶ Enfin, les principes tels que (la délégation du pouvoir, l'implication des employés et le travail en équipe) sont des éléments capitaux dans la détermination du succès de l'innovation organisationnelle.⁷

¹ Dr. Achelhi Hicham, principes de base du management de la qualité totale

² Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M., Schroeder, R.G., (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 537 & 564.

& Spencer, B.A., 1994. Models of organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3), 446–471.

³ Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), 3 août 1664.

⁴ Hendricks K.B., Singhal V.R., 1997, « Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance », *Management Science*, p. 415-436.

⁵ Evans, J. R. et Lindsay, W.M. (1996). *The management and control of quality*. Minneapolis: West Publishing.

⁶ Hodgetts R.M., Luthans F. & Lee S.M., (1994). New paradigm organizations: from total quality to learning to world-class. *Organizational Dynamic*, 22 (3), pp.5-19.

⁷ Prajogo, D I., Sohal, A. S., (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), pp. 539–558.

On sait bien que l'opposé de la qualité nommé non-qualité possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ. D'autre part le coût de la non qualité est autant plus important qu'elle est détectée tardivement. Par ailleurs, elle engendre des pertes qui peuvent être quantifiables en interne (accidents du travail, attente de pièces, réparation) et en externe (réclamations clients, pénalités de délai de livraison). La philosophie de la focalisation sur les clients peut mener les entreprises à ne développer que des améliorations incrémentales dans leurs activités au lieu d'essayer de créer de nouvelles solutions.¹

Le coût de non-qualité comprend le coût des anomalies internes et externes. On les désigne parfois par l'expression de "l'usine cachée". Il s'avère généralement plus coûteux de corriger les erreurs que de « faire bien » dès le départ. Il s'agit donc de trouver des moyens pour éliminer la non-qualité afin de répondre aux attentes de la clientèle et les fidéliser, tout en consacrant un budget raisonnable. Les exigences actuelles de la qualité (prix, délai, service après vente, sécurité). Les clients sont devenus extrêmement sensibles à la notion de qualité qui rime souvent avec sécurité et fiabilité comme le prévoyait le modèle Tayloriste. Or la qualité et le prix de revient sont de fonctions déterminées des conditions de la fabrication ».²

Face à cette menace l'entreprise est intéressée par l'évolution des compétences que par celle des qualifications.³ Il s'agit donc de parvenir à cette intégration, sans tomber dans le travers de faire de la qualité une notion hégémonique et attrape-tout. Ce but ne peut être atteint qu'avec la participation active de tous les acteurs de l'entreprise. Les objectifs clairs et des priorités doivent être définis par la hiérarchie pour mettre en œuvre les moyens du changement.⁴

Cela exige que les objectifs soient exprimés de façon claire pour permettre aux clients et fournisseurs internes d'aligner leurs objectifs en conséquence. Une telle dynamique favorisera l'instauration d'une vision plurifonctionnelle de

¹ Wind, J., Mahajan, V., (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. Journal of Marketing Research, 34 (1), 1-12.

² MispelplomI, 1995 : p.23

³ Racine : Les cahiers : nouvelles formes d'organisation du travail quelles réflexions ? Animation nationale et européenne des projets DAPT et Objectif 04 Février et Avril 1999 ouvrage collectif publication réalisée avec le soutien du Fonds Social européen

⁴ Éric Sutter, Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs, Paris, adbs Éd., 1992, p. 44-45.

l'activité de l'entreprise, ce qui constitue un élément «d'apprentissage organisationnel ». ¹

L'évidence montre que les structures T.Q.M existantes ont été développées pour les grandes entreprises et leaders et ils ont focalisé sur le contenu plutôt que sur les processus. Malgré la rigueur conceptuelle, l'effet du T.Q.M sur la performance surtout dans le contexte des P.M.E nécessite plus d'attention. La nécessité d'élaboration d'un tel modèle découle du fait que les P.M.E ont des caractéristiques et de besoins qui ne sont que rarement pris en considération lors de la mise en place d'une démarche. La réussite de l'entreprise est basée sur l'implication de salariés qui vont contribuer à assurer un avantage concurrentiel.

Au quotidien, ceci se traduira par des actions concrètes du leadership comme donner l'exemple, donner des responsabilités, "couvrir" son encadrement. Le rôle n'est pas de surveiller les finances, faire en sorte que la qualité soit garantie (normes ISO de la série 9000). Il ne faut pas oublier un adage japonais : "Un escalier se balaie en commençant par le haut".

La maîtrise de la qualité n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne la compétitivité dans un contexte mondial. Parmi les clés majeures du succès de la maîtrise de la qualité porte sur le niveau de qualifications et de compétences requises.

En collaboration avec l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation, la direction de l'industrie et des mines de Mostaganem a organisé au cours du début de l'année 2020 un salon de l'innovation et de la qualité ; plusieurs opérateurs de divers secteurs économiques ont pris part à cet événement. Les étudiants et les anciens diplômés porteurs de projets innovants quant à eux ont été invités à y participer. C'est une opportunité de discuter des possibilités d'accompagnement pour l'aboutissement du projet.

Le but de cette rencontre est de mobiliser l'ensemble des acteurs, autorités publiques, universitaires, consommateurs et opérateurs économiques, autour de la qualité et de faire reconnaître à l'ensemble des participants les moyens de contrôle, de certification et de conformité de la qualité des produits. C'est aussi une occasion pour les opérateurs et les consommateurs de partager la qualité des

¹ R. S. Kaplan et D. Norton, " Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les quatre axes de succès.", p 265, Edition d'organisation, 2ème tirage, 311 pages

produits ; l'opérateur à partir de son offre et le consommateur à partir de ses besoins. L'autre but de la rencontre est de chercher l'ensemble des pistes pour l'amélioration de la qualité ; l'accréditation et la métrologie, l'innovation, la normalisation, aux enjeux de la facilitation dans le processus de développement de la PME en Algérie.¹

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ E .Yacine, le journal Liberté, le quotidien national d'information, salon de l'innovation à Mostaganem, la qualité du produit local mise en exergue, n° 8346 du jeudi 02 janvier 2020

Etude du cas pratique :

a)Approche par questionnaire fermé :

L'objectif de notre étude est de mettre en relief la façon dont les parties intéressées (clients, actionnaires, direction, personnel, syndicat, fournisseurs, la société) apprécie l'impact du T.Q.M sur leurs comportements. L'étude est réalisée dans le cadre d'une enquête téléphonique et de présence au niveau des PME et dans les différents marchés des produits pour avoir une idée globale sur le comportement des différentes parties prenantes. La finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur l'impact de la qualité totale sur le client qui est le plus concerné par cette qualité et de sa fidélisation.

b) Méthode du sondage :

Le questionnaire a été préparé sur la réalité du thème que nous vivons au fil des jours qui est la qualité totale ainsi que les interviews téléphoniques avec les différentes parties intéressées sur une durée de six mois de cette année écoulée 2019. Une série d'interview a été réalisée avec les actionnaires ou propriétaires des PME, la direction, le personnel, les clients.

c)L'étude : a été réalisée au cours du 2 semestre de l'année écoulée 2019.

Le nombre d'interviews permet de donner une idée globale sur l'impact du management de la qualité totale. Les résultats montrent une différence totale entre les différentes parties prenantes.

A-Effectif :

1) Le sexe : féminin et masculin

Tableau n° 07 Effectif

Sexe	Fréquences	%
Hommes	147	73,50
Femmes	53	26,50
Total	200	100

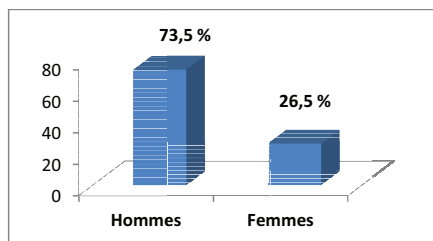


Fig. n° 15 Effectif

D'après le graphe on remarque que le nombre des hommes est largement supérieur aux femmes ce qui représente les $\frac{3}{4}$ de l'échantillon et cela prouve que le travail est réservé aux hommes en dépit de l'émancipation de la femme et de l'encouragement de l'état. En réalité les jeunes mariés préfèrent les filles qui travaillent parce que la vie est devenue très chère et le mari ne peut pas subsister seul aux besoins de sa famille.

2) Niveau intellectuel

Tableau n° 08 Niveau intellectuel

Niveau intellectuel	Fréquences	%
Doctorat	01	00,50
Ingénieur	08	04,00
Master	45	22,50
Licence	68	34,00
Bac	62	31,00
Sans diplôme	16	08,00
Total	200	100

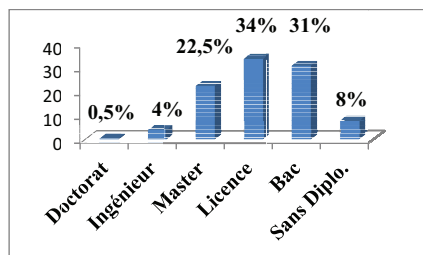


Fig. n° 16 Niveau intellectuel

On remarque que le niveau intellectuel est assez élevé par rapport aux décennies précédentes avec un taux de 90%, ce qui explique que le taux d'analphabète a beaucoup régressé. La population est consciente des enjeux de la qualité totale, les consommateurs font la différence entre le prix du bien et service et la satisfaction ressentie pendant l'utilisation du produit ou de la prestation de service.

3) Les différentes parties prenantes (les plus concernées par le T.Q.M) :

Tableau n° 09 Différentes parties prenantes

Parties prenantes	Fréquences	%
Actionnaire	03	01,50
Direction	02	01,00
Personnel	85	42,50
Client	110	55,00
Total	200	100

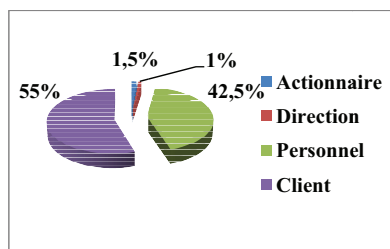


Fig. n° 17 Différentes parties prenantes

L'échantillon choisi est composé des actionnaires, des membres de la direction, du personnel des PME et les clients qui sont les plus concernés par la qualité. On s'est basé sur le personnel et les clients pour divers raisons, le personnel est obligé de fabriquer un bon produit sinon ce client qui est le seul juge. Ce dernier est capable d'arrêter l'usine si le produit ne sera pas vendu.

B- la qualité : L'objet de ces questions est de connaitre le degré de connaissance sur l'origine de la qualité.

1) Avez-vous une idée sur l'histoire de la qualité ?

Tableau n° 10 Historique de la qualité

Historique	Fréquences	%
Oui	169	84,50
Non	31	15,50
Total	200	100

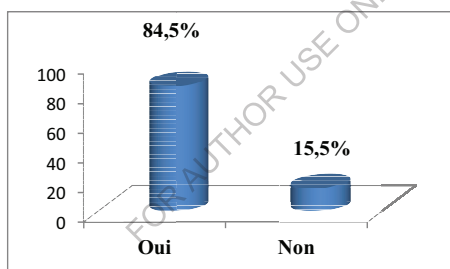


Fig. n° 18 Historique de la qualité

84,5% sont au courant de l'histoire de la qualité et tout le monde savait bien que le Japon est le pays de la qualité. Il y a un siècle le Japon vit à la marge de la vie mais après la 2ième guerre mondiale avec l'aide des Etats Unis, en quelques décennies, il est devenu le pays le plus puissant de l'Asie. La qualité est devenue l'affaire de tous, ce qui explique que tout le personnel est impliqué dans la réalisation du produit afin de séduire le client et le rendre fidèle.

2) Connaissez-vous les gourous de la qualité ?

Tableau n° 11 Les Gourous de la qualité

Gourous	Fréquences	%
Oui	12	06,00
Non	188	94,00
Total	200	100

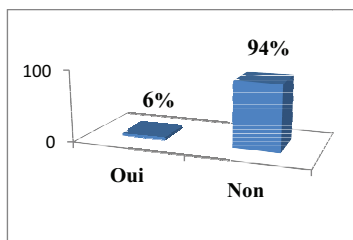


Fig. n° 19 Les Gourous de la qualité

06% connaissent les gourous de la qualité, la plupart ne savaient pas que les principes du T.Q.M qui ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité. Ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité ». Le T.Q.M a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise (clients, actionnaires, salariés, fournisseurs et collectivités).

1) Connaissez-vous la roue de W. E. Deming ?

Tableau n° 12 Roue de W. E. Deming

Roue de W. E. D.	Fréquences	%
Oui	10	05,00
Non	190	95,00
Total	200	100

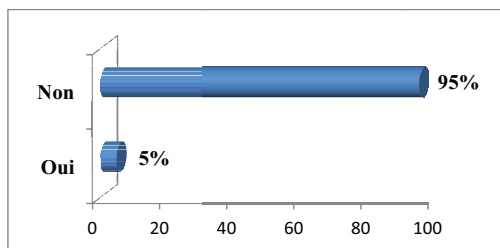


Fig. n° 20 Roue de W. E. Deming

Parmi les personnes questionnées 05% connaissent la roue W. E. Deming qui illustre le processus d'amélioration continu, l'un des principes fondamentaux du management de la qualité totale. William Edward Deming met l'accent sur l'amélioration des produits et de la qualité de service en réduisant les incertitudes. Sa « roue de Deming » (Plan, Do, Check, Act) s'est largement répandue comme une méthode de résolution des problèmes. Les outils que William Edward Deming recommande incluent essentiellement les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa (arêtes de poisson) et les histogrammes.

2) Avez-vous une idée du cercle de la qualité ?

Tableau n° 13 Cercle de la qualité

Cercle de la qualité	Fréquences	%
Oui	07	03,50
Non	193	96,50
Total	200	100

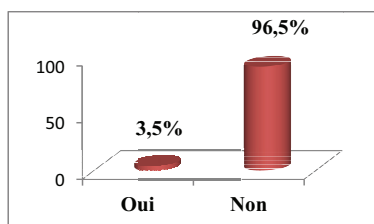


Fig. n° 21 Cercle de la qualité

03,5% connaissent le cercle de qualité, il n'est pas imposé par la direction , mais de façon volontaire et ascendante, un petit groupe de travailleurs favorise un

environnement de travail productif. Le japonais Kaoru Ishikawa qui est l'inventeur des cercles de qualité et sa démarche des « Sept Outils ». On lui doit notamment le diagramme qui est un des outils fondamentaux pour assister les cercles de qualité. Il effectue le contrôle de la qualité et des améliorations diverses dans l'usine afin d'élever l'amélioration de tous les membres de l'atelier. Le but est d'augmenter la productivité des membres de l'atelier, réduire les coûts et améliorer la communication.

C) Ces questions relatives au processus du T.Q.M :

1) Connaissez-vous le processus du T.Q.M ?

Tableau n° 14 Processus du T.Q.M

Processus du T.Q.M	Fréquences	%
Oui	08	04,00
Non	192	96,00
Total	200	100

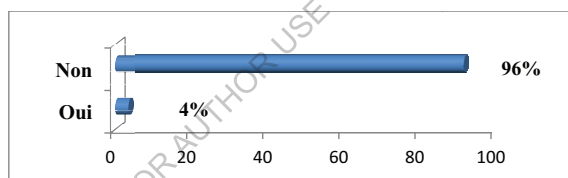


Fig. n° 22 Processus du T.Q.M

04% connaissent le processus du T.Q.M, Le T.Q.M est originaire des Etats-Unis et du Japon. La finalité c'est la satisfaction du client et cette satisfaction est le résultat du T.Q.M. Le T.Q.M est le mode de management centré sur la qualité et basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les acteurs de l'entité et la société. Le T.Q.M passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Le T.Q.M est dédié à la recherche de l'excellence. Selon la citation de Sam Walton (fondateur de Wal-Mart) « Il n'y a qu'un patron c'est le client, il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs ».

2) Connaissez-vous les principes du T.Q.M ?

Tableau n° 15 Principes du T.Q.M

Principes du T.Q.M	Fréquences	%
Oui	10	05,00
Non	190	95,00
Total	200	100

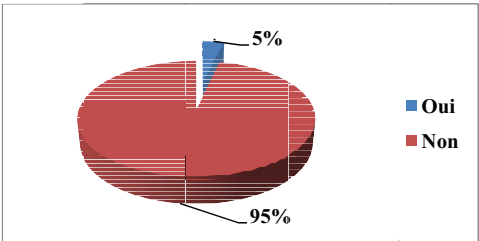


Fig. n° 23 Principes du T.Q.M

10% connaissent les principes du T.Q.M, les 07 principes qui sont utilisés (l'écoute du client, la responsabilité de l'administration, l'implication des salariés, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision, le management des relations avec les parties intéressées). L'entreprise dépend de ses clients. L'enjeu est de satisfaire le client, pour le fidéliser. L'entreprise doit travailler constamment sur les attentes de ses clients. Elle est comme une finalité absolue.

3) Avez-vous une idée sur la démarche qualité ?

Tableau n° 16 Démarche qualité

Démarche	Fréquences	%
Oui	05	02,50
Non	195	97,50
Total	200	100

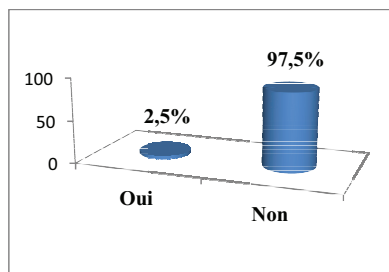


Fig. n° 24 Démarche qualité

02% ont une idée sur la démarche qualité, le principe de la démarche T.Q.M est simple c'est d'atteindre les objectifs des PME, mais elle est basée sur la mobilisation de tous les collaborateurs d'une entreprise. La démarche qualité qui constitue un facteur de mobilisation de tous autour des domaines suivants (organisationnel, humain, commercial). Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise. Le but de la démarche qualité est simple c'est de répondre à la demande et aux besoins des clients. Les attentes du client face la démarche qualité, «Le client est au cœur, le personnel est au centre".

4) L'adoption d'un modèle aiderait les décideurs à comprendre les pratiques du T.Q.M.

Tableau n° 17 Adoption d'un modèle

Adoption d'un modèle	Fréquences	%
Oui	07	03,50
Non	193	96,50
Total	200	100

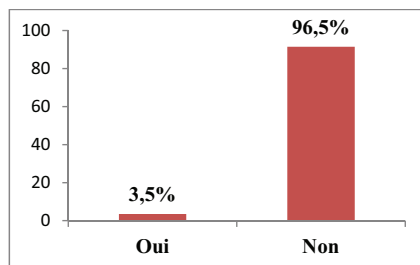


Fig. n° 25 Adoption d'un modèle

03,5% disait que l'adoption d'un modèle aiderait les décideurs à comprendre les pratiques du T.Q.M. Selon Yvon Pesqueux le T.Q.M repose sur un véritable modèle culturel de l'organisation (approches managériales, valeurs communes, aspects implicites, hypothèses de base). La qualité s'appuie sur le principe du cycle d'amélioration continue. 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. Il s'est avéré que les technologies et la qualité sont les facteurs qui soudent tous les éléments du modèle.

D) Les questions concernant l'application du T.Q.M

1) La surveillance continue est essentielle pour mener à bien le T.Q.M.

Tableau n° 18 Surveillance continue.

Surveillance continue.	Fréquences	%
Oui	110	55,00
Non	70	35,00
S.R	20	10,00
Total	200	100

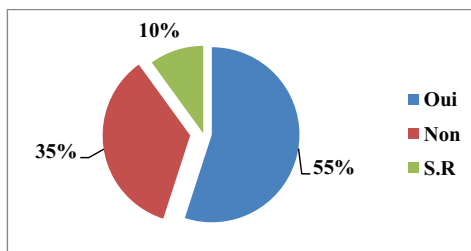


Fig. n° 26 Surveillance continue

Plus de la moitié 55% savaient bien que la surveillance continue mène à bien le T.Q.M. La démarche consiste dans l'engagement du personnel, la définition des objectifs, la mise en place de plans d'action, les contrôles entre les résultats et enfin les objectifs envisager l'amélioration continue. On sait bien que Les objectifs du T.Q.M sont la réduction du gaspillage, l'excellente gestion des stocks, l'optimisation du temps de travail et des conditions de travail enfin l'amélioration constante des produits ou des services commercialisés. Chong affirme que le T.Q.M fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable.

2) Avez-vous une idée sur les outils et les méthodes de la démarche qualité ?

Tableau n° 19 Outils & Méthodes

Outils & Méthodes	Fréquences	%
Oui	07	03,50
Non	143	71,50
S.R	50	25,00
Total	200	100

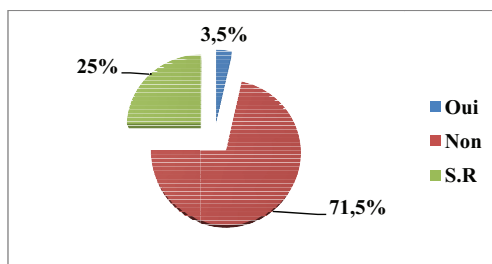


Fig. n° 27 Outils & Méthodes

Plus des ¾ n’ont aucune idée sur les outils et les méthodes de la démarche qualité ainsi leur utilisation. Plus de 2% savait que la démarche qualité présente toute une panoplie d’aide. S. Elghazi disait dans son cours de démarche qualité: « Il n’y a pas de bons et de mauvais projets. Il y a des projets qui aboutissent et d’autres pas ». Mais la plupart connaît que la triade de la qualité parfaite se situe dans l’intersection des trois parties intéressées qui sont l’actionnaire, le personnel et le client. Comme il disait certains que cette méthode est fondée sur une règle éternelle qui se vérifie depuis la nuit des temps depuis que l’homme fait le commerce, pour satisfaire le client, il faut lui délivrer des produits de qualité, elle n’est pas si simple à mettre en pratique, c’est un vrai casse-tête avec la complexité croissante des produits, la régularité de la qualité délivrée.

3) Connaissez-vous les outils d’analyse statistique employés en TQM ?

Tableau n° 20 Outils d’analyse

Outils d’analyse	Fréquences	%
Oui	07	03,50
Non	143	71,50
Sans réponse	50	25,00
Total	200	100

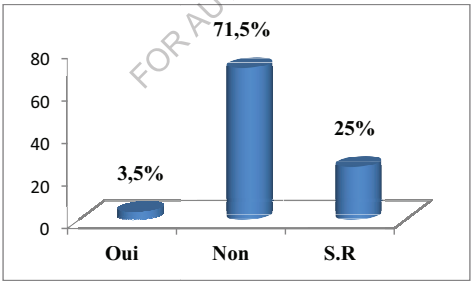


Fig. n° 28 Outils d’analyse

03,50% interrogés connaissent bien que la qualité totale repose sur les outils d’analyse statistique employés en T.Q.M. Selon A. Nair la mise en place des pratiques de T.Q.M mène à la performance des PME. La méthode de résolution des problèmes permet l’identification d’un problème en utilisant les outils. Ils servent à améliorer la qualité. Le travail de groupe est une technique très utilisée pour les problèmes en matière de qualité. C’est une aide indispensable pour les

PME. L'objectif des outils est destiné à faciliter l'établissement du diagnostic, l'analyse rationnelle des problèmes, la créativité collective, la mise en place durable de bonnes habitudes. Les outils qualité couvrent un large éventail de besoins. Leur efficacité dépend de l'animateur compétent.

4) Est-ce qu'il y a un lien entre la qualité et l'innovation ?

Tableau n° 21 Lien entre la qualité et l'innovation

Lien	Fréquences	%
Oui	187	93,50
Non	10	05,00
S.R	03	01,50
Total	200	100

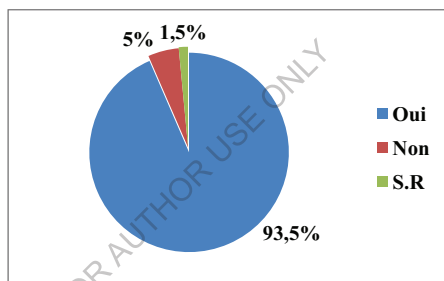


Fig. n° 29 Lien entre la qualité et l'innovation

93,50% savait bien qu'il y a une relation entre la qualité et l'innovation. On peut considérer que la science des marchandises annonce la naissance des sciences de management (gestion) de la qualité, il s'agit d'un degré d'excellence. La performance globale de la PME se traduit par une amélioration du triptyque « Qualité - Coût – Délai ». La qualité c'est une cible qui bouge constamment. Elle dépendant des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire des sociétés. Il s'est avéré que les technologies et la qualité sont les facteurs qui soudent tous les éléments du modèle.

E) les questions concernant l'implication du personnel des PME

1) L'implication de la direction a un impact sur les objectifs du TQM

Tableau n° 22 Implication de la direction

Implication de la direction	Fréquences	%
Oui	167	83,50
Non	30	15,00
Sans réponse	03	01,50
Total	200	100

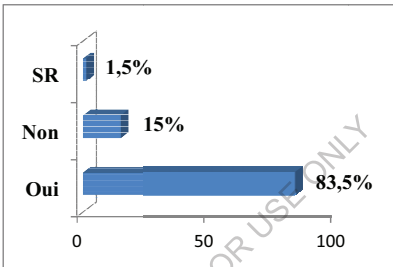


Fig. n° 30 Implication de la direction

83,5% c'est-à-dire plus des $\frac{3}{4}$ des personnes interrogées savent que l'implication du dirigeant constitue la principale réussite de la qualité dans la PME. Le coach doit considérer l'entreprise comme son propre bien s'il veut garder son travail. C'est la philosophie des japonais, l'objectif de la qualité s'appuie sur l'engagement des hommes. Il considère que la communication interne est un pilier pour atteindre les objectifs de la PME. Le leadership doit toujours avoir l'œil sur l'état de santé de la PME. L'implication du sommet de la hiérarchie est une condition indispensable à la réussite du management par la qualité totale.

2) La participation du personnel est essentielle à la réussite du TQM.

Tableau n° 23 Participation du personnel

Participation du personnel	Fréquences	%
Oui	175	87,50
Non	11	05,50
S.R	14	07,00
Total	200	100

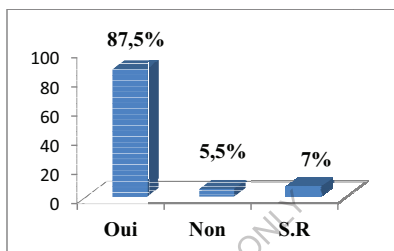


Fig. n° 31 Participation du personnel

87,5% des individus interrogés considèrent que l'implication du personnel à un effet positif sur la réussite de la qualité totale dans l'entreprise. Beaucoup de penseur de la qualité savent que l'implication est un attachement au travail. On implique les personnes à tous les niveaux de l'entreprise. Le personnel de l'entreprise de la PME doit être compétent et se sentir valorisé. La qualité intègre la participation et la motivation de tous les membres d'une entreprise. Un employé peut être fier des ponts suivants: (produits, collègues, conditions de travail et le rôle social).

3) La formation du personnel fait partie intégrante de la mise en œuvre efficace du T.Q.M (amélioration de la qualité pour le client).

Tableau n° 24 Formation du personnel

Formation du personnel	Fréquences	%
Oui	192	96,00
Non	02	01,00
S.R	06	03,00
Total	200	100

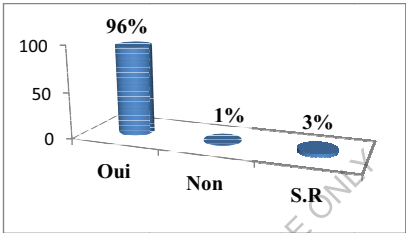


Fig. n° 32 Formation du personnel

96% sont conscient de la formation du personnel dans l’entreprise. Einstein disait que « La vie, c’est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l’équilibre». La formation est essentielle pour l’amélioration continue de la performance globale de l’entreprise afin d’assurer l’avantage concurrentiel. Il convient que l’amélioration soit un objectif permanent de l’organisme. L’entreprise moderne introduit en production un ensemble d'outils et de méthodes qui guident la mise en place d'actions d'amélioration de la qualité. La formation continue du personnel permet de former les salariés.

4) La planification intègre la qualité en tant que constituant principal.

Tableau n° 25 Planification

Planification	Fréquences	%
Oui	122	61,00
Non	14	07,00
S.R	64	32,00
Total	200	100

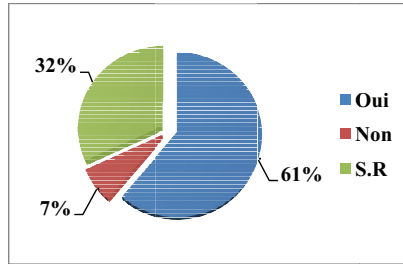


Fig. n° 33 Planification

Plus de la moitié pense que la planification intègre la qualité en tant que constituant principal avec un pourcentage de 61% sur l'ensemble des personnes interrogées. Les actions de la planification doivent être orientées vers la satisfaction des clients, la diminution des coûts, des risques et des délais. La planification qui constitue un facteur de mobilisation autour des enjeux comme (la conception du produit, l'efficacité optimale, la motivation de tous les acteurs et enfin la satisfaction des clients. Comme il disait Genuhi Taguchi pour améliorer la qualité, il faut remonter vers l'amont, jusqu'à la phase de conception. Une fois le produit parvenu chez le client, c'est trop tard.

5) Un responsable de la qualité est obligatoirement un cadre ?

Tableau n° 26 Cadre responsable

Cadre	Fréquences	%
Oui	104	52,00
Non	22	11,00
S.R	74	37,00
Total	200	100

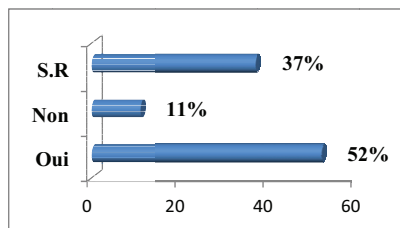


Fig. n° 34 Cadre responsable

Plus de la moitié des personnes interrogées 52% considèrent que le responsable de la qualité soit un cadre. Cette qualité nécessite une étude très approfondie que ce soit des produits similaires, la concurrence des autres entreprises, l'innovation des produits, le coût du produit, la valeur du produit quand il sera étalé. Le responsable de la qualité est obligé d'utiliser des outils et des méthodes pour résoudre les problèmes survenus au cours de la fabrication du produit. Il évite par tous les moyens la non qualité qui a un coût. Une fois le produit est arrivé au client c'est trop tard de faire marche arrière parce que la qualité coûte chère.

6) Le T.Q.M nécessite une collecte des données afin de faire des prévisions précises.

Tableau n° 27 Collecte des données

Collecte des données	Fréquences	%
Oui	143	71,50
Non	07	03,50
S.R	50	25,00
Total	200	100

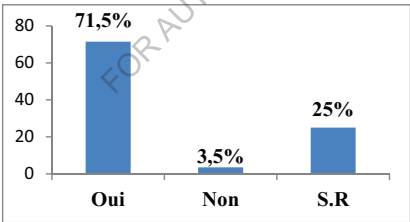


Fig. n° 35 Collecte des données

Presque les ¾ des personnes interrogées pensent que le TQM nécessite une collecte des données afin de faire des prévisions précises pour l'avenir. Cette question a un lien avec la question précédente. Toute PME doit obligatoirement étudier les points suivants (le marché, les différents concurrents c'est-à-dire leurs produits, les classes sociales, les consommateurs, leurs nombres, leurs budgets ou leurs revenus). Tous ces points vont aider la PME à faire des prévisions pour l'avenir et d'améliorer constamment ses produits ou ses prestations de services afin de satisfaire les besoins des clients et de le fidéliser.

F) Questions relatives à l'impact du T.Q.M

1) Est-ce que le T.Q.M a un impact direct sur la performance et la rentabilité de la PME?

Tableau n° 28 Impact du T.Q.M

Impact du T.Q.M	Fréquences	%
Oui	123	61,50
Non	21	10,50
S.R	57	28,50
Total	200	100

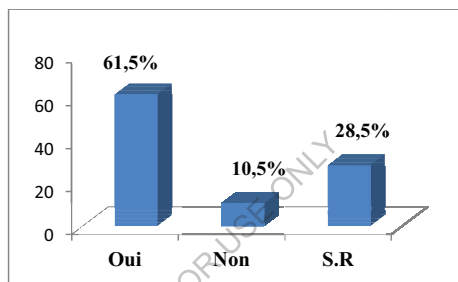


Fig. n° 36 Impact du T.Q.M

61,5% des personnes questionnés considèrent que le T.Q.M a un impact sur direct sur la performance et la rentabilité de la PME. L'entreprise qui applique le T.Q.M est plus apte à s'adapter aux changements technologiques et économiques. Le T.Q.M est un système d'apprentissage au fil des jours. Tous les niveaux hiérarchiques doivent participer à la diffusion du T.Q.M. C'est le leadership et le personnel de la PME qui sont un facteur essentiel dans la réussite de cet impact.

2) Est-ce que la qualité concerne le client à 100% ?

Tableau n° 29 Clients

Clients	Fréquences	%
Oui	187	93,50
Non	13	06,50
Total	200	100

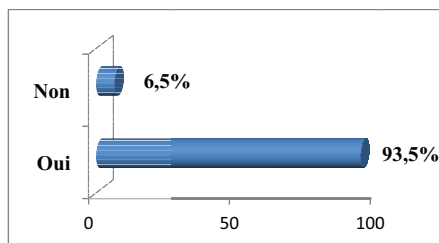


Fig. n° 37 Clients

93,50% des personnes questionnées considèrent que la qualité est pour le client ou l'utilisateur final. Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise. Shoji Shiba, A. Graham & D.Walden disaient que « le T.Q.M nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès ». Il n'y a qu'un patron c'est le client, la PME dépend de lui. La satisfaction du client va être un des moteurs dans la répétition des actes, fidélisation et un des facteurs clés de succès. La « triade » de la qualité parfaite, pour le client « il ne suffit pas de le satisfaire, il faut aussi le séduire ». Pour actionnaires « la qualité est le rendement ». Pour les salariés « la qualité c'est la satisfaction au travail et la qualité de vie en dehors du travail ». L'optique repose sur l'idée que l'utilisateur préfère le bien qui offre les meilleures performances.

3) L'application du T.Q.M permet en effet de réaliser une valeur ajoutée ?

Tableau n° 30 Application du T.Q.M

Application du T.Q.M	Fréquences	%
Oui	95	47,50
Non	27	13,50
S.R	78	39,00
Total	200	100

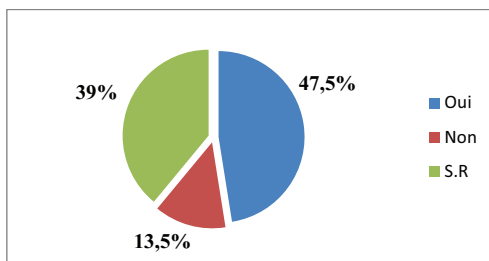


Fig. n° 38 Application du T.Q.M

Parmi les parties intéressées 47,5% ont répondu oui sur l'application du T.Q.M qui permet en effet de réaliser une valeur ajoutée. Chacun est conscient de la valeur ajoutée qu'il apporte dans le déroulement du processus. La mission est assurée la satisfaction du client de l'entreprise. L'application des principes de l'excellence est une nécessité pour la pérennité de la PME. Le principe est de bien faire les choses du premier coup si la PME veut réaliser un résultat d'exploitation positif. La citation de Masaaki Imai « Si vous prenez soin de la qualité, les profits prendront soin d'eux-mêmes. Ce qu'il faut privilégier, ce n'est pas la recherche des résultats mais les processus qui y conduisent ». La finalité c'est la satisfaction du client et cette satisfaction est le résultat du T.Q.M. Le concurrent nr 01 est celui qui est plus efficace est perçu par ses clients comme celui qui leur fournit la plus haute valeur ajoutée. Le management stratégique se préoccupe de la pérennité de l'entreprise. Il est souvent admis que la mise en œuvre du T.Q.M est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une PME. Le T.Q.M a introduit quatre révolutions dans le management (la priorité accordée au client, l'amélioration continue, la participation totale du personnel, et l'insertion de l'entreprise dans un réseau social).

4) La qualité du produit ou du service a un impact sur l'image de la PME ?

Tableau n° 31 Image de la PME

Image de la PME	Fréquences	%
Oui	169	84,50
Non	13	06,50
S.R	18	09,00
Total	200	100

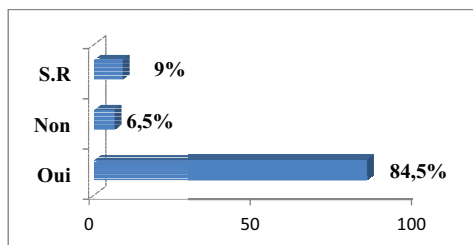


Fig. n° 39 Image de la PME

84,50% disent oui, la qualité du produit ou du service a un impact sur l'image des PME. La concurrence est impitoyable et les clients sont devenus très exigeants. Il s'agit du travail bien fait si la PME veut garder son prestige. La qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Elle est une appréciation sur l'ensemble des caractéristiques perçues par le client. En réalité il y a deux qualités l'une externe qui correspond à la satisfaction du client l'autre interne qui correspond au bon fonctionnement de la PME. Ces deux qualités reflètent l'image de la PME qui est ressentie par l'ensemble des parties intéressées. Mais pour réussir à améliorer la qualité il est utile d'utiliser les outils et les méthodes de la qualité. L'obtention des objectifs s'appuie sur les (hommes, produits, structures). La qualité est devenue un critère discriminant sur le marché. Elle est au service de tous selon l'équation suivante : Qualité totale = Compétitivité = Qualité de l'entreprise.

G) Questions relatives aux normes internationales ou standards :

1) Connaissez-vous la différence entre la certification et la normalisation ?

Tableau n° 32 Certification & normalisation

Certification & normalisation	Fréquences	%
Oui	33	16,50
Non	104	52,00
S.R	63	31,50
Total	200	100

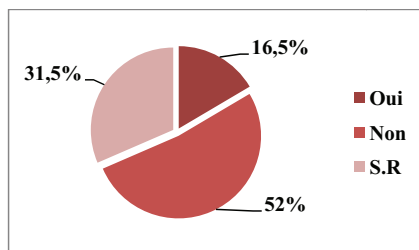


Fig. n° 40 Certification & normalisation

Plus de la moitié des individus interrogés ne connaissent pas la différence entre la certification et la normalisation avec un taux de 52%. Il ne savait pas que la norme est une reconnaissance de la qualité de l'entreprise. Elle est une procédure qui donne aux clients l'assurance que ses produits vendus offrent une qualité et une sécurité d'utilisation irréprochable. Elle facilite les relations entre le client et le fournisseur. Il y a deux types de certification (produit, entreprise). La norme est la reconnaissance par un organisme indépendant que l'entreprise. La PME ayant la certification se distingue par une productivité, une réduction des coûts, une qualité et des parts de marché.

2) Est-ce que l'accréditation pourrait potentiellement aboutir à un T.Q.M complet ?

Tableau n° 33 Accréditation

Accréditation	Fréquences	%
Oui	13	06,50
Non	44	22,00
Sans réponse	143	71,50
Total	200	100

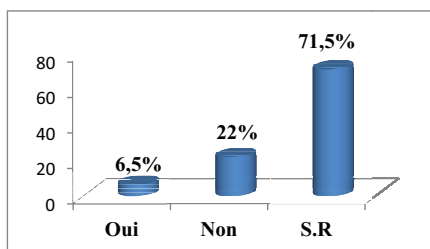


Fig. n° 41 Accréditation

Presque les $\frac{3}{4}$ n'ont pas répondu à cette question 71,5%. Ils ne savaient pas que l'accréditation pourrait potentiellement aboutir à un T.Q.M complet. Elle aide à accroître le chiffre d'affaires, assurent une économie du prix de revient et renforcent la satisfaction de l'utilisateur final, l'accès à de nouveaux marchés et avoir une part du marché en aidant à éliminer les obstacles au commerce. Les PME souhaitent s'engager dans un management de la qualité totale. Le certificat est décerné suite à un essai d'un produit réalisé dans un laboratoire et la vérification montre que le produit est conforme aux exigences de la norme.

3) Connaissez-vous les normes ISO?

Tableau n° 34 Normes ISO

Normes ISO	Fréquences	%
Oui	13	06,50
Non	170	85,00
Sans réponse	17	08,50
Total	200	100

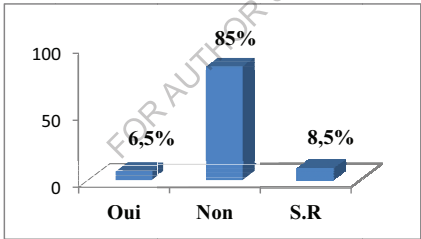


Fig. n° 42 Normes ISO

85% ne connaissent pas les normes ISO parce leurs PME ne son pas certifiéesà Saïda. Très peu savent qu'il y a La famille ISO 9000 et l'E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management). Les deux principaux référentiels de la qualité sont : la série des normes ISO 9000, la norme la plus complète est l'ISO 9001, la plus simple est d'ISO 9003. Elles (normes) aident à accroître les ventes, assurent une économie de coûts et renforcent la satisfaction de la clientèle, l'accès à de nouveaux marchés en aidant à éliminer les obstacles au commerce.

4) Avez-vous une idée sur les démarches pour créer un label ?

Tableau n° 35 Label

Label	Fréquences	%
Oui	08	04,00
Non	182	91,00
Sans réponse	10	05,00
Total	200	100

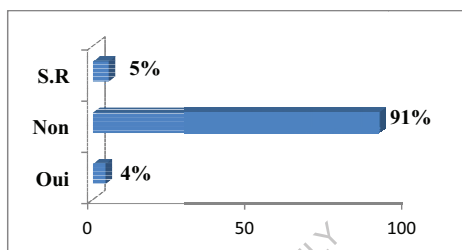


Fig. n° 43 Label

Cette question a une relation directe avec la question précédente. Presque toutes les personnes interrogées ne connaissent pas les démarches pour créer un label 91% qui est octroyé après la vérification des autocontrôles effectués au sein des PME du demandeur, par des visites de vérification réalisées régulièrement par des analyses chimiques et micro biologiques sur les produits concernés. L'ensemble des normes internationales sont toutes des normes fonctionnelles. En appréhendant la norme comme une convention. La qualité est une préoccupation de tous les instants. Elle est devenue un critère discriminant sur le marché. On sait bien que le management est basé sur les individus. La démarche repose sur ISO 9004.

5) Laquelle des parties prenantes qui détermine ce qui est nécessaire ?

Tableau n° 36 Parties prenantes

Parties prenantes	Fréquences	%
Actionnaire	04	02,00
Direction	160	80,00
Personnel	03	01,50
Client	20	10,00
Fournisseur	02	01,00
Société	11	05,50
Total	200	100

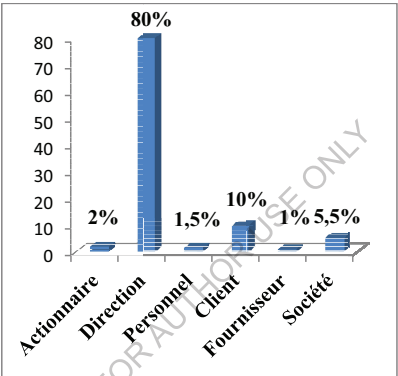


Fig. n° 44 Parties prenantes

80% pensent que la direction qui détermine ce qui nécessaire pour la PME parce la plupart des PME sont gérées par leurs propriétaires, très peu d’entre elles engagent des directeurs statutaires qui dirigent la PME. D’après eux la direction vise l’intérêt de la PME. Elle accorde une attention aux clients, avoir une habilité, mettre l’accent sur l’amélioration, choisir les fournisseurs en fonction de la qualité. La communication permet à chaque individu de connaître la finalité de son activité. Elle cherche la rentabilité et la croissance de l’entreprise pour préserver les emplois et les dividendes des actionnaires ainsi que leur action envers les différentes intéressées de la PME. On vit dans un monde où seuls ceux qui sauront réagir en temps réel et s’adapter en permanence pourront survivre.

H) Questions relatives à l'impact du T.Q.M sur le comportement des parties intéressées.

1) Est-ce que le T.Q.M agit sur le comportement des parties prenantes ?
Si oui lesquelles des parties intéressées ?

Tableau n° 37 Comportement des parties prenantes

Comportement	Fréquences	%
Oui	162	81,00
Non	22	11,00
S.R	16	08,00
Total	200	100

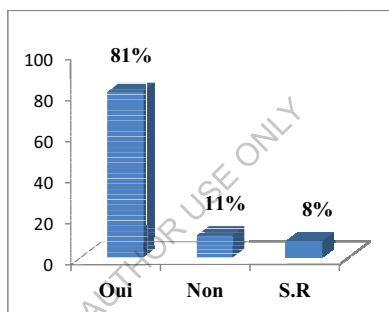


Fig. n° 45 Comportement des parties prenantes

81% des individus interrogées voient que le T.Q.M agit sur le comportement des différentes parties prenantes, tout ce qu'il espère avoir une relation de satisfaction salarié et satisfaction client. Le personnel pense que les conditions de travail favorables permettent d'être plus satisfaits et à leur tour satisfaire les attentes des clients. Le T.Q.M a une influence sur le client que d'autres parties prenantes de la PME. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses clients et à leurs attentes afin de satisfaire leurs besoins sans cesse croissants.

Si oui lesquelles des parties intéressées ?

Tableau n° 38 Parties intéressées

Parties intéressées	Fréquences	%
Actionnaire	14	07,00
Direction	72	36,00
Personnel	31	15,50
Client	60	30,00
Fournisseur	11	05,50
Société	12	06,00
Total	200	100

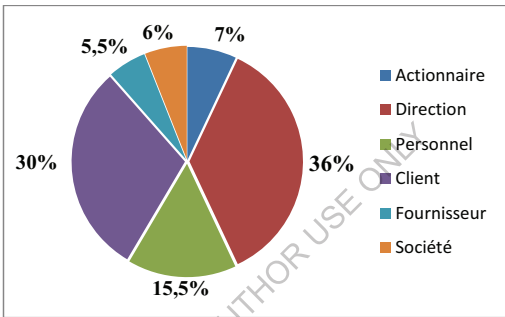


Fig. n° 46 Parties intéressées

Les parties les plus concernées sont la direction avec 36% et la clientèle avec 30%. La première cherche la rentabilité et la croissance de la PME tandis que la deuxième cherche à accomplir sa satisfaction du produit ou de la prestation du service rendu par l'entreprise. La direction a donc intérêt à ce que la PME dans laquelle elle travaille a de bonnes performances. Le T.Q.M est la mobilisation de tous les acteurs de la PME pour atteindre le but avec efficacité. L'indicateur principal de succès reste la fidélité de ses clients. Si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. La qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment.

2) Est-ce que le client donne plus d'importance à la qualité ou au prix ?

Tableau n° 39 Importance à la qualité ou au prix

Importance	Fréquences	%
Qualité	104	52,00
Prix	84	42,00
S. R	12	06,00
Total	200	100

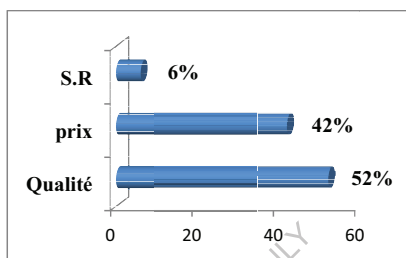


Fig. n° 47 Importance

Certains considèrent que le client donne plus d'importance à la qualité quand il a un revenu plus élevé tandis que d'autres voient que c'est le prix qui détermine la tendance. Mais tout dépend du besoin et de l'attente de l'individu. Beaucoup de consommateurs font un équilibre entre la qualité ou la prestation du service et le prix de la qualité ou le service. La focalisation sur les clients permet à la PME de satisfaire les besoins courants et évidents. La PME doit livrer des produits satisfaisant des demandes exigeantes pour survivre. La qualité est au service de tous. La notion de rapport qualité/prix, les besoins des clients ont développé la notion de rapport qualité/prix, qui tend à subordonner la notion d'excellence à celle de besoin de l'utilisateur. La possibilité est ainsi offerte au client de tirer le meilleur profit des services et produits qui lui sont fournis. La perception de l'importance de la qualité comme une arme stratégique pour conquérir l'avantage concurrentiel.

3) Est-ce que l'entreprise prend en considération la satisfaction du client ?

Tableau n° 40 Satisfaction du client

Satisfaction du client	Fréquences	%
Oui	182	91,00
Non	13	06,50
S.R	05	02,50
Total	200	100

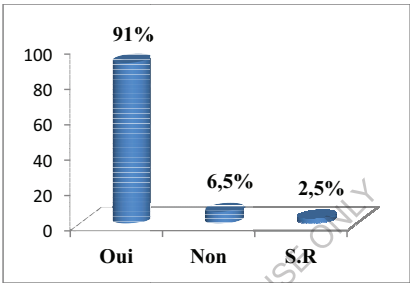


Fig. n° 48 Satisfaction du client

91% des réponses des individus interrogées savaient bien l'entreprise prend en considération la satisfaction du client. La politique de la qualité totale est basée sur deux objectifs (la satisfaction du client et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise). Elle doit répondre aux exigences et désirs du client, avec les meilleures spécifications pour établir une relation durable avec lui afin d'assurer sa pérennité. L'apprentissage, c'est la vie, alors cette dernière est également source d'apprentissage. L'objectif est donc de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés. Les penseurs de la qualité voient que la fidélité et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires. Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. Il est juge de la qualité.

4) Est-ce que la direction est intéressée par la qualité ou le rendement de l'E?

Tableau n° 41 Direction

Direction	Fréquences	%
Qualité	111	55,50
Rendement	58	29,00
S.R	31	15,50
Total	200	100

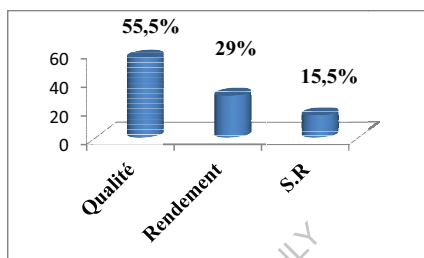


Fig. n° 49 Direction

Plus de 55% des personnes interrogées considèrent que la direction est intéressée par la qualité et 29% de rendement de l'entreprise. La pérennité de l'entreprise prend en considération les deux, mais c'est la qualité qui détermine le deuxième c'est-à-dire sans la qualité il n'y aurait pas de rendement dans l'entreprise. Le leadership doit toujours avoir l'œil sur l'état de santé de la PME. Il doit consulter en permanence les documents de base. Il doit établir une finalité et les orientations de son entreprise. Il faut prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous.

5) Est-ce que les actionnaires sont intéressés par la qualité ou les conditions de travail du personnel ?

Tableau n° 42 Actionnaires

Actionnaires	Fréquences	%
Qualité	151	75,50
Condition du W	36	18,00
S.R	13	06,50
Total	200	100

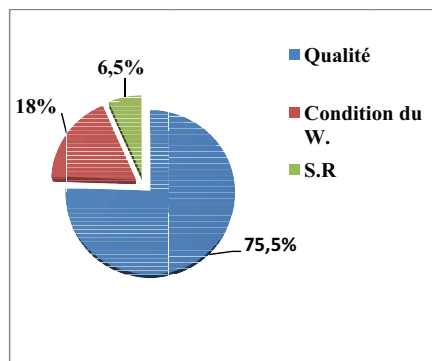


Fig. n° 50 Actionnaires

75,5% des personnes interrogées considèrent que les actionnaires sont intéressées par la qualité 18% des conditions de travail du personnel et 6,5% sans réponse. En réalité les intérêts de tous les groupes ont une valeur intrinsèque. Les entreprises veillent à servir l'ensemble de leurs intérêts. Les parties prenantes actives prennent part aux décisions de l'entreprise (les salariés, les dirigeants, les actionnaires, etc.). Les grandes entreprises investissent beaucoup d'argent dans le capital social pour améliorer la qualité et assurer la pérennité de l'entreprise. La qualité devient « l'affaire de tous ». On remarque que la qualité se diffère d'une partie à une autre. Pour l'ouvrier elle signifie « être fier de son travail ». Pour le dirigeant elle signifie la réalisation de la production demandée. Pour le responsable des méthodes la qualité c'est le respect des spécifications. Pour le directeur de marketing la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public.

Conclusion du cas pratique :

La qualité est devenu l'affaire de tous, mais elle se diffère d'une partie à un autre, chacune des différentes parties intéressées a son propre objectif à réaliser. Un chercheur algérien disait, en Algérie la culture de la qualité tant au niveau des entreprises qu'au niveau des consommateurs n'est pas encore aussi forte. Il ne suffit pas de produire pour vendre. Il faut satisfaire les besoins en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur. Les PME sont appelées à adopter une démarche qualité en intégrant dans leurs stratégies des techniques modernes du management de la qualité.

Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. Il est juge de la qualité. Les besoins des clients ont développé la notion de rapport qualité/prix, qui tend à subordonner la notion d'excellence à celle de besoin de l'utilisateur. La focalisation sur les clients permet à la PME de satisfaire les besoins courants. La PME doit livrer des produits satisfaisant des demandes exigeantes pour assurer sa survie. L'indicateur principal de succès reste la fidélité de ses clients.

Le but du T.Q.M est de créer un esprit qualité partager par toutes les parties intégrantes que ce soit interne à l'entreprise ou externe. Il y a deux besoins qu'il faut prendre en considération le besoin exprimé, « le client est d'accord » et le besoin implicite « tout ce qui est contenu dans la proposition au fournisseur ».

Il y a deux objectifs qu'il faut concrétiser l'un externe qui passe par l'adoption d'un système d'assurance qualité, la présentation d'un produit et en dernier lieu répondre à des normes. L'autre interne, la PME doit réduire les coûts de la non qualité pour gagner la part du marché, être compétitive afin d'assurer sa pérennité. La notion de qualité est subjective, La recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale, il s'agit de créer tout naturellement une entreprise humaine.

Le T.Q.M a une influence sur le client que d'autres parties prenantes de la PME. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses clients et à leurs attentes afin de satisfaire leurs besoins sans cesse croissants. On vit dans un monde où seuls ceux qui sauront réagir en temps réel et s'adapter en permanence pourront survivre.

Conclusion générale :

L'histoire de la qualité est aussi vieille que la civilisation. Elle est devenue de plus en plus importante dans tous les domaines des activités de la PME et dans toutes les sphères de la vie d'individu et de la société. La PME doit investir énormément d'argent pour améliorer sa qualité. Si le client est au cœur, le personnel est au centre.

La qualité c'est une cible qui bouge souvent, alors il est essentiel d'appliquer les principes de l'excellence qui sont une nécessité pour assurer la pérennité de la PME. L'optique repose sur l'idée que l'utilisateur préfère le bien qui offre les meilleures performances. La PME dépend de ses clients. L'enjeu est de satisfaire le client, pour le fidéliser. La qualité est comme une finalité absolue.

Le TQM est avant tout une philosophie ce n'est pas un but en soi, « un voyage » qui demande la participation de toutes les parties prenantes de la PME. Il montre que les technologies et qualité sont les facteurs qui soudent tous les éléments du modèle. Le T.Q.M vise à faire naître une culture d'entreprise. Le but de la démarche qualité est simple c'est de répondre à la demande et aux besoins des clients.

C'est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes pour accroître les performances de la PME. Il permet d'éliminer les défauts des produits, de concevoir des produits mieux adaptés aux besoins des clients, de réduire les délais et les coûts, d'améliorer le service. Il y a quatre révolutions de la pensée managériale du T.Q.M (la priorité au client, l'amélioration continue, la participation totale et enfin l'insertion de l'entreprise dans un réseau social. Dans la PME le T.Q.M c'est avant tout le progrès permanent pour atteindre l'excellence et la Qualité est la responsabilité de chaque acteur.

Si la PME ne s'adapte pas aux changements organisationnels, technologiques, économiques elle risque de sortir de l'arène du jeu. Le double défi qui s'impose donc à la PME : « bien faire et faire vite ». La certification donne une bonne image à l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

Si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un chercheur disait que la qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment.

Le T.Q.M a une influence surtout sur le client que d'autres parties prenantes de la PME comme l'actionnaire qui cherche les dividendes, le personnel cherche un bon revenu et des conditions de travail et la société pour l'environnement qui est devenu un casque tête des gouvernements des grands pays comme les Etats-Unis, la Chine . On vit dans un monde où seuls ceux qui sauront réagir en temps réel et s'adapter en permanence pourront survivre.

Selon la citation de Sam Walton (fondateur de Wal-Mart) « Il n'y a qu'un patron c'est le client, il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs ». Le T.Q.M a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise (clients, actionnaires, salariés, fournisseurs et collectivités).

FOR AUTHOR USE ONLY

Annexe 01: Les différents tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
01	Les grandes étapes dans le développement des outils Shainin.....	48
02	Les 7 outils et les 7étapes de la maîtrise de la Qualité.....	61
03	Les sept outils de management et de planification.....	63
04	Les 7 étapes et les 7 outils des cercles de qualité.....	72
05	Gestion de la qualité principales défaillances internes & externes	76
06	La typologie des PME/PMI en Algérie.....	99
07	Effectif.....	119
08	Niveau intellectuel.....	120
09	Différentes parties prenantes.....	121
10	Historique de la qualité.....	122
11	Les Gourous de la qualité.....	123
12	Roue de W. E. Deming.....	123
13	Cercle de la qualité	124
14	Processus du T.Q.M.....	125
15	Principes du T.Q.M	126
16	Démarche qualité.....	126
17	Adoption d'un modèle.....	127
18	Surveillance continue.....	128
19	Outils & Méthodes.....	129
20	Outils d'analyse.....	130
21	Lien entre la qualité et l'innovation.....	131
22	Implication de la direction.....	132
23	Participation du personnel.....	133
24	Formation du personnel.....	134
25	Planification.....	134
26	Cadre.....	135
27	Collecte des données.....	136
28	Impact du T.Q.M.....	137
29	Clients.....	137
30	Application du T.Q.M.....	138
31	Image de la PME.....	139
32	Certification & normalisation.....	140
33	Accréditation.....	141
34	Normes ISO.....	142
35	Label.....	143
36	Parties prenantes.....	144
37	Comportement humain.....	145
38	Parties intéressées	146
39	Importance à la qualité ou au prix.....	147
40	Satisfaction du client.....	148

Annexe 02: La suite des différents tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
41	Direction.....	149
42	Actionnaires.....	149

FOR AUTHOR USE ONLY

Annexe 01: Les différentes figures

N°	Intitulé des figures	Page
01	Cercle de gestion ou la roue de Deming.....	12
02	Modèle P.D.C.A.....	12
03	Efficacité de la démarche selon le modèle de Juran.....	14
04	Qualité, une relation d'échange.....	22
05	Organisation traditionnelle.....	33
06	Nouvelle pyramide de l'entreprise.....	33
07	Eléments du T.Q.M.....	34
08	Roue de Deming.....	42
09	Différentes étapes et changements contextuels.....	47
10	Cycle d'amélioration continue.....	49
11	Evolution de la démarche qualité.....	50
12	Structure de diagramme de Vilfredo Paréto.....	62
13	Diagramme causes effets, arête de poisson.....	62
14	Niveau de qualité acceptable.....	71
15	Effectif.....	120
16	Niveau intellectuel.....	121
17	Différentes parties prenantes.....	121
18	Historique de la qualité.....	122
19	Gourous de la qualité.....	123
20	Roue de W. E. Deming.....	124
21	Cercle de la qualité.....	124
22	Processus du T.Q.M.....	125
23	Principes du T.Q.M.....	126
24	Démarche qualité.....	127
25	Adoption d'un modèle.....	128
26	Surveillance continue.....	129
27	Outils & Méthodes.....	129
28	Outils d'analyse.....	130
29	Lien entre la qualité et l'innovation.....	131
30	Implication de la direction.....	132
31	Participation du personnel.....	133
32	Formation du personnel.....	134
33	Planification.....	135
34	Cadre responsable.....	135
35	Collecte des données.....	136
36	Impact du T.Q.M.....	137
37	Clients.....	138
38	Application du T.Q.M.....	139
39	Image de la PME.....	140
40	Certification & normalisation.....	141

Annexe 02: La suite des différentes figures

N°	Intitulé des figures	Page
41	Accréditation.....	141
42	Normes ISO.....	142
43	Label.....	143
44	Parties prenantes.....	144
45	Comportement humain.....	145
46	Parties intéressées	146
47	Importance à la qualité ou au prix.....	147
48	Satisfaction du client.....	148
49	Direction.....	149
50	Actionnaires.....	150

FOR AUTHOR USE ONLY

Questionnaire

Objet de l'enquête :

Cette enquête est réalisée aux niveaux des PME de Saida et des marchés en vue d'une étude dont le thème est le suivant : L'influence du T.Q.M sur le comportement des parties prenantes des PME.

L'objet de notre étude est de mettre en relief la façon dont les parties intéressées ou prenantes (actionnaires, dirigeants, personnel, clients, syndicats, fournisseurs, syndicats, pouvoirs publics) apprécient la qualité des produits et des prestations de services.

Merci de consacrer un peu de temps à ce questionnaire.

Prière de réponse aux questions dans les espaces prévues ou cocher la réponse qui correspond à votre situation.

A-Effectif :

1) Le sexe : Masculin

Féminin ☐ Masculin ☐

2) Le niveau intellectuel :

Doctorat ☐ Ingénieur ☐ Master ☐ Licence ☐ Bac ☐ Sans diplôme ☐

3) L'échantillon des différentes parties prenantes

Actionnaires ☐ Direction ☐ Personnel ☐ Clients ☐

B- la qualité : L'objet de ces questions est de connaître le degré de connaissance sur l'origine de la qualité.

1) Avez-vous une idée sur l'histoire de la qualité ?

Oui ☐ Non ☐

2) Connaissez-vous les gourous de la qualité ?

Oui ☐ Non ☐

3) Connaissez-vous la roue de W. E. Deming ?

Oui ☐ Non ☐

4) Avez-vous une idée sur le cercle de la qualité ?

Oui ☐ Non ☐

C) Questions relatives au processus du T.Q.M :

1) Connaissez-vous le processus du TQM ?

Oui ☐ Non ☐

2) Connaissez-vous les principes du T.Q.M ?

Oui ☐ Non ☐

3) Avez-vous une idée sur la démarche qualité ?

Oui ☐ Non ☐

4) L'adoption d'un modèle aiderait les décideurs à comprendre les pratiques du T.Q.M.

Oui ☐ Non ☐

D) Les questions concernant l'application du T.Q.M

1) La surveillance continue est essentielle pour mener à bien les étapes du T.Q.M.

Oui ☐ Non ☐

2) Avez-vous une idée sur les outils et les méthodes de la démarche qualité ?

Oui ☐ Non ☐

3) Connaissez-vous les outils d'analyse statistique employés en TQM ?

Oui ☐ Non ☐

4) Est-ce qu'il y a un lien entre la qualité et l'innovation ?

Oui ☐ Non ☐

E) les questions concernant l'implication du personnel des PME

1) L'implication de la direction a un impact sur les objectifs du TQM

Oui ☐ Non ☐

2) La participation du personnel est essentielle à la réussite du TQM.

Oui ☐ Non ☐

3) La formation du personnel fait partie intégrante de la mise en œuvre efficace du TQM (amélioration de la qualité pour le client).

Oui ☐ Non ☐

4) La planification intègre la qualité en tant que constituant principal.

Oui ☐ Non ☐

5) Un responsable de la qualité est obligatoirement un cadre ?

Oui ☐ Non ☐

6) Le TQM nécessite une collecte des données afin de faire des prévisions précises.

Oui ☐ Non ☐

F) Des questions relatives à l'impact du T.Q.M

1) Est- ce que le TQM a un impact direct sur la performance et la rentabilité ?

Oui ☐ Non ☐

2) Est-ce que la qualité concerne le client à 100% ?

Oui ☐ Non ☐

3) L'application du T.Q.M permet en effet de réaliser une valeur ajoutée ?

Oui ☐ Non ☐

4) la qualité du produit ou service a un impact sur l'image des PME ?

Oui ☐ Non ☐

G) Des questions relatives aux normes internationales ou standards

1) Connaissez-vous la différence entre la certification et la normalisation ?

Oui ☐ Non ☐

2) l'accréditation pourrait potentiellement aboutir à un TQM complet.

Oui ☐ Non ☐

3) Connaissez-vous les normes ISO?

Oui ☐ Non ☐

4) Avez-vous une idée sur les démarches pour créer un label ?

Oui ☐ Non ☐

5) Laquelle des parties prenantes qui détermine ce qui est nécessaire ?

Client ☐ Personnel ☐ Frs ☐ Actionnaires ☐ Sté ☐

H) Des questions relatives à l'impact du T.Q.M sur le comportement des parties intéressées.

1) Est-ce que le T.Q.M agit le comportement humain ?

Oui ☐ Non ☐ S.R ☐

Si oui lequel ?

Actionnaires ☐ direction ☐ Personnel ☐ Client ☐
Frs ☐ Sociétés ☐

-2) Est-ce que le client donne plus d'importance à la qualité ou au prix ?

Qualité ☐ Prix ☐ S.R ☐

3) Est-ce que l'entreprise prend en considération la satisfaction du client ?

Oui ☐ Non ☐ S.R ☐

4) Est-ce que la direction est intéressée par la qualité du produit ou du rendement de l'entreprise?

Qualité ☐ Rendement ☐ S.R ☐

5) Est-ce que les actionnaires sont intéressées par la qualité des produits ou les conditions de travail du personnel ?

Qualité ☐ Condition du travail ☐ S.R ☐

Quelques remarques éventuelles :.....
:.....
.....
.....
.....

FOR AUTHOR USE ONLY

Bibliographie :

Les ouvrages :

- A. Acquier & F. Aggeri**, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », papier de travail, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006
- A. Aouiret**, comment assurer la performance des l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, édition ENAP, 2000, p. 13
- A. B. Caroll**, Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South Western, Cincinnati, 1989
- A. Edwards Deming**, « La révolution du management », Economica, 1988, 310 pages
- A. Minvielle**, « Qu'est ce qu'une partie prenante ? », Document de travail, CNAM, Paris, 2004
- A. Sekula**, qualité, le roi des mots, le choc d'une méthode, in la qualité dans l'entreprise, ed organisations, 1985.
- A. V. Feigenbaum**, Quality Control: Principles, Practice and Administration; an Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses, McGraw-Hill, « industrial organization and management series », New York, 1945 – A. V. Feigenbaum, & D. S. Feigenbaum, The Power of Management Capital: Utilizing the New Drivers of Innovation, Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy, McGraw-Hill, New York, 2003
- Abdelkader Rachedi**, T.I.C & structures de l'entreprise, maison d'édition Edilivre, Paris, France, 2016, page 07
- Abdellah Amadour**, la qualité comme s'y prendre au Maroc, édition Ain SEBAA, Casablanca, 2000.
- Achelhi Hicham**, principes de base du mangement de la qualité totale
- Achir M**, Le capital investissement et le financement de la PME : enjeux et perspectives en Algérie, Mémoire de magistère en sciences économiques, Université de Bejaia, 2008, p.30
- Ahire, S., L. R. Landeros et M. A. Waller**. Total quality management: A literature review and an agenda for future research. Production and Operations Management, Vol 4(3), pp.277-306, 1995.
- Alin. F., Lafont, D. Macary J. F.** (1998), le projet Intranet, de l'analyse des besoins d'entreprise et la mise en œuvre des solutions, Paris, Eyrolles.
- Ansari M.** (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N°4.
- Ansari M.** (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N°4.
- Arabeche, Z.** 2016, L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes, Les Cahiers du MECAS N°13.
- Armelle Gorgeu & René Mathieu**, l'« assurance qualité fournisseur » de l'industrie automobile française, revue d'économie industrielle, du 1 trimestre 1996 n° 75 pp. 223 – 237
- Armstrong, M.** (2001). Un manuel de techniques de gestion. Londres: Kogan Page Ltd.
- ASQ, spring, 2000, "Shainin Stamp of Quality", p. 9
- B. Froman**, Guide to Preparing the Corporate Quality, CRC, New-York, 1997
- Bachelet .C, Favre. J.**, « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4e congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998, p 4
- Baldwin, J.R., Chandler, W., Le, C., et Papailiadis, T.** (1994). Strategies for Success: A Profile of Growing Small and Medium-sized Enterprises in Canada. Catalogue No. 61- 523. Analytical Studies Branch. Ottawa: Statistics Canada.
- Barney J.B.** (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

Barouche G. (2010), *Booster la performance de son entreprise. La boîte à outils de votre succès*, Paris, Editions AFNOR

Bass 1960, la théorie du changement renforcé

Benezech (1996), les normes internationales p. 35-40.

Berman S.L., Wicks A.C., Kotha, S. et T.M. Jones (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 488-506.

Bernard Froman, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

Bernard Froman, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

Bérubé Y., Desharnais M.N., Doucet R., Hébert F. et Mélançon. (2006). *Les PME au Québec en 2005*. Québec: Bibliothèque nationale du Québec.

Bhote, Keki R., *The Ultimate Six Sigma: Beyond Quality Excellence to Total Business*, Amacom, 2001, p. 176

Bhote, Keki, *World Class Quality: Using Design of Experiments to Make It Happen*, 2nd edition, 2000, Amacom, New York, pp. 79-82

Bhote, Keki, *World Class Quality: Using Design of Experiments to Make It Happen*, 2nd edition,

Blake et Mouton distinguent cinq styles de management placés sur deux axes

Boesso G. ET G. Michelon (2010), "The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation", *International Journal of Management*, vol. 27, n° 3, p. 470-496.

Bounds, G., L. Yorks., M. Adams et G. Ranney. *Beyond Total Quality Management—Toward the Emerging Paradigm*. McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1994.

Bourguignon A. (1996), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Editions Economica, pp. 18-31

Bradley, M. (1994). Starting T.Q.M from ISO 9000, *The T.Q.M Magazine*, 6(2), pp. 50-54.

Brilman J. (2001), En effet, plusieurs organismes ont développé d'autres modèles, tel que, l'EFQM (European Foundation for Quality Management) qui a développé son propre modèle de management de la qualité totale, baptisé depuis 1999, modèle de l'excellence EFQM.

Bunney, H.S. et B.G. Dale. The implementation of quality management tools and techniques: A study. *The T.Q.M Magazine*, Vol 9(3), pp.183–189, 1997.

Burns 1978, les théories néo-charismatiques du leader transformationnel,

C. Kennedy, "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", p 227, Maxima, 1994, 299 pages.

C. Kennedy, "Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus", p 227, Maxima, 1994, 299 pages.

C.J.D., Centre des jeunes dirigeants C.J.D, livret sur la performance globale, Paris, 2004

Canard F. « Le management de la qualité », L'extenso édition, paris, 2009, p 16

Catry, B. Buff, A. « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, 1996, pp 180-190.

Cattan, M., N. Idrissi et P. Knockaert. *Maîtriser les processus de l'entreprise*. Edition d'organisation, 2006.

Chabri, et al. 2017, *la boîte à outils du Management de la relation client*, Dunod 2^{ème} édition, Paris, France.

Chapitre 5. Les outils du management de la qualité de l'entreprise de service. 133-176

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

Chase, R. B., N. J. Aquilano & F. R. Jacobs, *Production Opération Manage: Manufacturing and Services*. 8 ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 1998.

Cherfi Zohra, « la qualité : démarche, méthodes et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002.

Choayb Hamimeche, Mr Boubaker Grandi, Mr Youssef Belghit Responsable du module : Mme Djendilis Q.S.E sur le management de la qualité, Institut d'hygiène et de sécurité industrielle Master 1 Université de Batna, Algérie.

Chong, C.L., (1998). TQM and ISO in Singapore: Strategy or ideology. In: Ho, S.K. (Ed.), Proceedings of the Third ICIT, HKBU, Hong Kong, pp. 421–426.

Chove, J. la dernière avancée de l'école française de la qualité. Dans « gérer et assurer la qualité ». tome1. 1992

Chove, J. la dernière avancée de l'école française de la qualité. Dans « gérer et assurer la qualité ». tome1. 1992

Claude Yves Bernard, 2001 «le management par la qualité totale ».

Colloque management de la qualité, perspectives et prospectives, jeudi 07 décembre 2007, IAE de Rouen, Normandie, France.

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.

D. A. Garvin, « Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard Business Review, vol. 65, n° 6, 1987, pp. 101-109.

D. Duret & M. Pillet 1009 « qualité en production de l'iso 9000 outil de la qualité » édition d'organisation.

D. Duret et M. Pillet, 1998 « Qualité en production », édition d'organisation.

Dan Wu, La qualité au Japon après les Grands Maîtres, Dan WU, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2006-2007, URL

Daniel, I. P. et A. S. Sohal. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. European Journal of Operational Research, Vol 168(1), pp.35–50, 2006.

Dean, J., Bowen, D., (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, 19 (3), 392–418.

Décret exécutif Créée par les pouvoirs publics selon le décret exécutif n° 05-165 du 03 Mai 2005

Deming, l'ouvrage de Out of the Crisis est souvent citée et pourrait faire figure de charte du mouvement :

Denis Molho Dominique Fernandez-Poisson, tableaux de bord, outils de performance, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009

Dessinoz, J. D. Beyond Information Era: Cognition and Cognitics for managing complexity; the case of 'Enterprise' from a holistic perspective. In proceedings of the annual conference of ICIMS-NOE, Bordeaux, France 2000.

Dominique, H. Apport des méthodologies d'analyses systémiques dans la préparation à la certification ISO9001:2000 d'une PMI. Diplôme post-grade en informatique et organisation. Université de Lausanne, France, 2003.

Dominique, H. Apport des méthodologies d'analyses systémiques dans la préparation à la certification

Donaldson et Preston, Travaux de Donaldson et Preston, la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects:

Donaldson T. & L.E. Preston (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. Academy of Management, The Academy of Management Review, 20(1), 65-88.

Dreyfus, L. P.; S. L. Ahire et M. Ebrahimpour. The Impact of Just-In-Time Implementation and ISO9000 Certification on Total Quality Management. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 51(2), pp. 125-141, 2004.

Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Heidelberg: Springer.

Dumke de Medeiros, D. Le projet de certification ISO 9002: aide au choix et caractérisation des différentes démarches. Thèse de doctorat de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, France, 1998.

El Kahri L., Rachidi A., Amri M. (2014), «La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir», International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 11, n°2, pp. 598-610

Ennasraoui Driss, Enseignant - Chercheur Faculté Polydisciplinaire, La qualité et la performance de l'entreprise, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.

Éric Sutter, Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs, Paris, adbs Éd., 1992, p. 44-45.

Étude de la banque mondiale, 2003, Les contraintes de développement des PME en Algérie

Evans, J. R. & Lindsay, W.M. (1996). The management and control of quality. Minneapolis: West Publishing.

Farid, Mohamed et Abdelilah Elgamouz, Firni et Ismaili, Management de la qualité dans les entreprises marocaines, licence en sciences économiques et gestion 2009 Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc.

Fawzi Bensebaa & David Autissier, dans le management & avenir 2011/2 (n° 42) pages 33 à 35.

Fleurquin, R. Proposition d'une démarche qualité logicielle pour les PME. Un modèle d'évaluation de la qualité et des critères et conseils permettant sa mise en œuvre à travers les outils et les méthodes. Thèse de doctorat de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France, 1996.

FMEA : Failure Mode and Effect Analysis en anglais.

Forget V. (2011). « La RSE : Une stratégie profitable pour les PME ? », *Symbiose*, n° 1, Agro Paris Tech Alumni, mars.

Forman, B. Du manuel qualité au manuel de management. Edition AFNOR, France, 2001.

Forman, B. Le manuel qualité, outil stratégique d'une démarche qualité. Edition AFNOR, France, 1998

Forman, B. Le manuel qualité, outils stratégique d'une démarche qualité. Edition AFNOR, France, 1995

Franck Brulhart et Sandrine Gherra, Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : Le cas du secteur des produits de grande consommation en France

François, B. Benoit. C. « comprendre l'ISO 9001 : 2008 », édition Afnor, Paris, 2009, p. 26.

François. C, Virginie .L, Sylvie. L. « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », édition economica, Paris, 2002, p. 16.

Freeman R.E. (1984), Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman Publishing Luc.

Freeman, la Théorie des Parties Prenantes, (1984)

Freeman, 1984, p. 46, les parties prenantes désignent ici les personnes ou groupes de personnes qui ont un intérêt légitime dans la participation d'une entreprise, qui affectent ou peuvent être affectés par l'action de l'entreprise au sein de ces parties.

Freeman, R.E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Pitman Inc, Boston. Friedman,

A.L., & Miles, S. (2006). Stakeholders Theory and Practice. Oxford University Press, UK.

Froman B., Gey J.M., Bonnifet F. et Mathieu S., Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir, Editions Afnor, 2005.

G.F/Kamiske et J.P.Braur, 1995 « management de la qualité de A à Z », édition Masson.

- Galende, J., et Suarez, I.**, (1999). A resource-based analysis of the factors determining a firm's R+D activities. *Research Policy* (28), 891–905.
- Gélinier O., Pumir P.**, 1990, « Qualité totale et mutation du management », in Marc Ingham (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck University.
- Genihi Taguchi**, 1990 «Robust quality», *Harvard business review* (janvier -février).
- Genuhi Taguchi**, 1990, « robust quality, *Harvard Business review*, (janvier – février).
- Georges Auguste**, vice président corporate, directeur du TQEM, ST Microelectronics lauréat du Prix européen de la qualité (1997) et du Malcolm Baldrige Award (1999)
- Gestion d'entreprises et organisation des systèmes d'information**, STS informatique de gestion : le Groupware
- Ghobadian A, Gallear DN.**, (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29(4), pp. 343–59.
- Graen et Uhlbien** (1995), *La satisfaction et la performance*.
- Grant, Eugene Lodewick**, Leavenworth, Richard S., *Statistical Quality Control*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, pp. 574-575
- Greenley G.E, Hooley G.J., Broderick H.A., et J. Rudd** (2004), “Strategic Planning Differences among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, n° 3, p. 163-182.
- Guilhonn A et Weil M**, « démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995, P 5
- Guilhonn, A., & Weil, M.** (2000). Les démarches qualité en PME: Méthodologie et résultats d'enquête. Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.
- Guillaume Promé**, Membre AFNOR S95B, ISO/TC 210/WG 1, ISO/TC 210/JWG 1, ISO/TC
- Gustafson, D.H., Hundt, A.S.**, (1995). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. *Health Care Management Review* 20 (2), 16–33.
- Guy Daudoyer** « Certification iso 9000 un moteur pour la qualité » édition d'organisation, 1009
- H. James Harrington**, *Business Process Improvement*, Mc Graw Hill, 1991
- H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel**, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999
- H.S.Gitlow & S.J.Gitlow**, «Le guide Deming pour la qualité » édition Afnor gestion
- Hama Nadjim**, Etude de l'impact du syst de M.Q sur la perf des Es, Mémoire de fin de cycle, En vue de l'obtention du diplôme , de Master en science de gestion, Option management des organisations, 2012/2013, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira Bêjaia Algérie
- Handler.W .C**, « Methodological issues and considerations in studying family businesses », *Family Business Review*, Vol 1, n°2, 1989, pp 145-164.
- Hansson, J.** Implementation of total quality management in small organisations: a cas study in sweden. *Total quality management*, vol12 (7&8), pp. 988-994, 2001.
- Harari, O.**, (1993). Ten reasons why TQM doesn't work. *Management Review*, Vol.82, N°1, pp. 33–38.
- Harwood William B.** (1993). “27”: “Zero Defects” Was Invented Here”. *Raise Heaven and Farth: The Story of Martin Mariette People and Their Pioneering Achievements*. New York: Simon & Schuster; p.350.
- Hélène Giroux: Sylvain Landry**: « qualité totale: courants et contre courant» revue gestion Novembre 1993.
- Hellsten, U. & Klefsjo, B.** (2000). T.Q.M as a management system consisting of values, techniques and tools. *The T.Q.M Magazine*, 12 (4), pp. 238-244.

Helsten, U. & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. The TQM Magazine, 12(4), pp. 238-244.

Hendricks K.B., Singhal V.R., 1997, « Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance », Management Science, p. 415-436.

Hill, S., Wilkinson, A., (1995). In search of T.Q.M. Employee Relations 17 (3), 8–25.

Hines, P. (1994), Creating World Class Suppliers, Unlocking Mutual Competitive Advantage, Londres, Pitman Publishing.

Hodgetts R.M., Luthans F. & Lee S.M., (1994). New paradigm organizations: from total quality to learning to world-class. Organizational Dynamic, 22 (3), pp.5-19.

Houda EL Yacoubi El Idrissi, Abdelghani Cherkaoui, Driss Bouami, Système de Management Intégré, Vers un référentiel simple et élargi, Cours de management : Le management de la qualité totale, Ecole Mohammadia d'Ingénieurs, Agdal – Rabat – Maroc

Hugues Poissonnier & Dominique Drillon, revue, Vie & Sciences de l'entreprise 2008/2-3 (n° 179 – 180), pages 22 à 43.

Hugues Poissonnier & Dominique Drillon, vie sciences de l'entreprise 2008/2-3 (n° 179-180) pp. 22 à 43

Huo, B., Han, Z., & Prajogo, D. (2014). The effect of ISO 9000 implementation on flow management. International Journal of Production Research, 52(21), 6467-6481.

I.E.E.E, Institute of Electrical and Electronics Engineers, IEEE transactions on industry and general applications, IEEE, 1965, p. 87

IEC/ISO15288. Systems engineering-system life cycle processes. Edition ISO, 2002.

Igalens et Penan, 1994 les catégories de normes : p.13-16

IGWT, pp. 1–2. (2006).

Ilmen, F. & Benchekroun Aiboud, B. 2017 L'audit qualité, social et environnemental un outil de pilotage de la performance globale : Etude exploratoire des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°03.

Imai M. ; Pietri R. et De Bettignies H.-C. (1989). Kaizen : la clé de la compétitivité japonais. Paris : Editions Eyrolles.

Ingle, Sud, In Search of Perfection: How to Create/maintain/improve Quality, Prentice-Hall, 1985, p. 47

Ismaël T. Sawadogo, le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé, maîtrise en gestion et administration des entreprises, 2004, Université Libre du Burkina (ULB)

J. Frooman, « Stakeholder Influence Strategie », Academy of Management Review, n° 24, 1999, pp. 191-205

J. Plante, cité par Dejean in CNE 2004 p.21

J. Prokopenko : gérer la productivité, Ed, BIT, Genève, 1990.

J. Romano, La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique, p 33, PUF, 1995,

J.U.S.E Japan Union of Scientists and Engineers, l'équivalent de notre CNISF

Jean François Fillou, Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean François Fillou

Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), 3 août 1664.

Jean-Claude Chauveau & Jean-Paul Chassaing, introduction à la méthode des plans d'expériences par la méthode Taguchi.

Jean-Marc Vignolle Consultant en Système de Management Intégré (Qualité, Sécurité,

Jérôme Lérat-Pytlak, LIRHE –Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Jeudi 7 décembre 2017 / I.A.E de Rouen (Normandie, France).

- John Krafcik**, En réalité le terme est inventé par John Krafcik en automne 1988 selon l'article « Triomphe de la Lean Production System qui a été publié dans la revue Sloan Management et basé sur sa thèse de maîtrise à la Sloan School of Management. Krafcik
- Jones T.M., Felps W., & G. Bigley** (2007), "Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture", Academy of Management Review, vol. 32, n° 1, p. 137-155.
- Jose E. Prieto**, Président de BID, endosse la responsabilité de l'amélioration continue du modèle, en collaboration avec une équipe internationale et pluridisciplinaire composée d'experts dans différents secteurs.
- Julien, Marchesnay**, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988, p 59
- Julien, Marchesnay**, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988, p 59
- Julien, P. A. et M. Marchesnay** (1988), La petite entreprise, Paris, Vuibert.
- Julien, P.A.** (1994), « Pour une définition des PME », dans P.A. Julien (dir.), Les PME: Bilan et perspectives, Paris, Economica.
- Julien. P.A.**, «Les PME : bilan et perspectives », Economica, Québec, 1994.
- Juran, J. M.** Planifier la qualité. Édition AFNOR. Paris 1989
- K. Goodpaster**, « Business and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quarterly, n° 1, 1991, pp. 53-74
- K. Ishikawa**, Principes généraux des cercles de qualité (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980
- K. Ishikawa**, Principes généraux des cercles de qualité (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980
- K. Ozeki et T. Asaka**, « les outils de la qualité », édition Dunod 1996, p 6
- Kahn et Quinn** 1970, Kahn et Quinn 1970
- Karim Messeghem**, L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Université de Besançon
- Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa**, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre
- Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa**, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre
- Karim Si Lekhal Cemotev, Youcef Korichi & Ali Gaboussa**, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, revue la performance des entreprises algériennes, N° 04 du 02 décembre
- Kazuo Ozeiki et Tetsuichi Asaka**, 1992 les outils de la qualité, édition afnor gestion.
- Kélada, Joseph** (1991) Comprendre et réaliser la qualité totale, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec, 147 pages.
- Klai Mohamed**, UVC. DESS DSO & Professeur Yvon Pesqueux, responsable de la chaire : développement des systèmes d'organisation, conservatoire national des arts et métiers, Paris, France , année 2004/2005.
- Klai Mohamed**, UVC. DESS DSO & Professeur Yvon Pesqueux, responsable de la chaire : développement des systèmes d'organisation, conservatoire national des arts et métiers, Paris, France, année 2004/2005.
- Kotler, Phillip et Bernard Dubois**, Marketing Management, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23
- Kotler, Phillip et Bernard Dubois**, Marketing Management, 11^{ème} édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23

Landry Fulbert Tchambia Paho, contribution à la mise en place d'une démarche qualité à la société Cameroun aise de palmeraies Socapalm, Ecole Nationale des Sciences Agro Industrielles (ENSAI) de Ngaoundéré - DESS en contrôle et gestion de la Qualité, option Environnement 2005

Le dictionnaire **Robert**

Légende: MQT – management de la qualité totale; MQG – management de la qualité globale (source: élaboré par l'auteur, suivant Juran, 1995; Ruževičius, 2007, 2010, 2012; Shewhard, 1989)

Lehyani Fatma, Doctorante UR LOGIQ – ISGI, Université de Sfax, Tunisie / G-SCOP UGA France

Lérat-Pytlak, J. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat de l'Université des Sciences Sociales-Toulouse I, France, 2002.

Lérat-Pytlak, J. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat de l'Université des Sciences Sociales-Toulouse I, France, 2002.

Levitt, Theodore, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juillet-aout 1960, pp. 43-56

Levratto N. (2004). « Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », Communication du 10^e Congrès international francophone sur la PME.

Lopez, R. D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances. Thèse de doctorat de l'Institut National polytechnique de Grenoble, France, 2006.

Lord et Maher 1991, la théorie de la catégorisation du leader

Lorino P. (1997, 2001), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, Paris, Editions d'organisation

Louis E. Schultz, 1997 « qualité les grands courants et les hommes » éditions, Afnor, Paris, France.

M. B. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

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

Mac Gregor et Libert, La participation et la délégation du processus de décision

MacDonald, J., (1993). TQM: Does it Always Work? , TQM Practitioner Series. Technical Communications (Publishing) Ltd.

Madaoui Mohamed, « Travail et organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socio anthropologique », Journal des anthropologues, n° 116-117, 2009, p 6. <http://jda.revues.org/3872> (Consulté le: 25/04/2015)

Main, Jeremy, Langan, Patricia A., August 18, 1986, " Under the Spell of the Quality Gurus" Fortune Magazine, pp. 22-23

Marchesnay, M. (1997), « L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités », Document de recherche, ERFI, juin

Marie Hélène Westphalen : Communication : Le guide de la communication d'entreprise page 109

Marie Hélène Westphalen : Le guide de la communication d'entreprise page 399

Masaaki Imai, Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise Edition Eyrolles 1995

Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

Mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Québec a Trois-Rivières, Canada, avril 2015.

Merzouk Farida, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010, p 2

Messeghem Karim, « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p 183 – 213 ;

Messeghem, K. (2001) « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises » Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3.

Meunier, M. Optimiser les processus et les ressources de production. Les dossiers, Pôle Productique Rhône Alpes, 2003

Mezziouane Abdellah, « La dimension RH au cœur de la stratégie des PME », in « Qualitique », La revue des managers et des organisations responsables, n°253, Juin 2014, pp 6-11

Michael Ballé, dit souvent que le Lean = Kaizen + Respect

Michel Boutry de la qualité taylorienne à la qualité totale.

Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. « Structure et dynamique des organisations, 2e édition », d'Organisation, Paris, p 43

Mispelblom, F. (1995), Au-delà de la qualité : Démarches qualité, condition de travail et politiques du bonheur, Paris, Syros, 288 p

Mispelblom, F. 1995: p.23

Mitchell, R.K., Agle, B.R., et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-887.

Monin J. M., La certification qualité dans les services: Outil de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001.

N. Kano, « Evolution of Quality Control with Change of Economic Structure in Japan », Report of Statistical Applications Research, J.U.S.E, vol. 31, n° 3

Nair, A., (2005). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*.

Ogal Ahlam, « quelle place pour les PME en Algérie ? », *Revue le phare*, n°114, 10/2008, p : 32. 12

Ogothetis, N., 1990, A Perspective on Shainin's Approach to Experimental Design for Quality Improvement, *Quality and Reliability Engineering International*, p. 197

Ohno, Taiichi (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (English translation ed.). Portland, Oregon: Productivity Press. pp. 75–76.

Olivier Voyant, Nathalie Krief, utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise (cas d'une entreprise de service).

P. B. Crosby, *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 1979

P.M.I (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Third version, Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Perigord M. (1993), *Les parcours de la qualité. Démarches et outils*, Paris, Edition AFNOR

Philip B. Crosby, il proposa la méthode « Zéro Défaut ».

Philip Crosby Collection: Winter Park Public Library. 2004. Archived from the original on 2009-04-29.

Philip Kotler. Kevin Keller, *Marketing management*, Pearson 15 ème Edition, Montreuil, France, 2015, p146.

Pillet, M. Contribution à la maîtrise statistique des procédés - Cas particulier des petites séries, Thèse de doctorat de l'Université de Savoie, France, 1993.

Prajogo, D I., Sohal, A. S., (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), pp. 539–558.

Prajogo, D. I., & Brawn, A. (2006). Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 555-566.

Prajogo, D. I., Sohal, A. S., (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), pp. 539–558.

- Prajogo, D. I., Sohal, A.S.**, (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance—an empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), pp.901–918.
- Preble, J.F.** (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 11 O[4], 407-431.
- Dorian**, Quality, September, 1982, "A talk with Dorian," p. 15
- R. S. Kaplan et D. Norton**, " Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les quatre axes de succès.", p 265, Edition d'organisation, 2ème tirage, 311 pages
- R.J. Masters**, Quality Progress 1996
- Rath & Strong, Rath & Strong's** Six Sigma Leadership Handbook, Wiley, 1st edition, 2003, p. 2
- Recueil** des normes françaises, 1992
- Recueil** du ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME, Janvier 2004, Alger, p 43
- Reed, R., Lemak, D.J. & Montgomery, J. C.**, (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1).
- Reed, R., Lemak, D.J. & Montgomery, J. C.**, (1996). Beyond process: T.Q.M content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1).
- Reeves, C. A. & D. A. Bednar**. Defining quality. Alternatives and implications.
- Roche R.** (1994), «Certification des entreprises, des produits et des personnes», Actes du colloque maroco-français sur la qualité dans l'industrie
- Rodney, M., L. Denis, H. Joan et H. Shirley-Ann**. Agrounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. *Omega* accepted 21 April, 2006.
- Roi de Babylone** (1792-1750 avant J C) fit graver un code de 300 articles dans une stèle dont l'article 218 concernait la responsabilité médicale
- Rowley, T.J.** (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Saida Habhab**, « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Rave, 2007/1 (N° 174 – 175), p. 100-118.
- Sammut, S.** (1995), Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprises, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Montpellier I
- Schumpeter J.** (1999), Théorie de l'évolution économique; Dalloz; dernière édition.
- Sébastien Guinnard**, Présentation – exposé TQM Total Quality Management
- Selden, Paul H** (1997). Sales Process Engineering: A Personal Workshop. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. pp. 113–120.
- Senechal, O.** Pilotage des systèmes de production vers la performance globale. Habilitation à diriger des recherches, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, 2002.
- Shainin, Dorian**, Reliability: Managing a reliability program. "Apollo lunar module engine exhaust products." *Science* 166, 1969, pp. 733-38
- Sharma S. & H. Vredenburg** (1998), "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 8, p. 728-753.
- Shiba S, Graham A, Walden D**, « 4 révolutions du management par la qualité totale », édition Dunod, paris, 1997, P 44;
- Shiba, S.** Quatre révolutions du Management par la Qualité Totale. Edition Dunod, Paris, 1997.
- Shigeo Shingo** : Maîtrise de la production et méthode Kanban, Edition d'organisation 1992
- Shoji Shiba, A. Graham & D.Walden** :2003 «TQM: révolution de management »
- Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden**, T.Q.M: 4 révolutions du management, éditions Dunod, Paris, France.

- Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden**, TQM : 4 Révolutions du management, Éditions DUNOD
- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M., Schroeder, R.G.**, (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 537 & 564.
- Sleeper, Andrew D.**, Design for Six Sigma Statistics, McGraw-Hill Book Company, New York, 2005, p. 79,
- Sousa, R.** (2003). Linking quality management to manufacturing strategy: an empirical investigation of customer focus practices. *Journal of Operations Management*, 21, pp.1–18
- Sousa, R., Voss, C.A.**, (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, pp. 91–109.
- Spencer, B.A.**, 1994. Models of organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3), 446–471.
- Spencer, B.A.**, 1994. Models of organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3), 446–471.
- Stakeholder management, corporate environmental proactivity and profitability: A food, beverage, household and personal products industries study in France
- Stamatis, D.H.**, T.Q.M Engineering Handbook, CDC Press, 1977, pp.240-241
- Starbuck, W.H.** (1965), «Organizational growth and development», dans J.C. March (dir.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, 1247 p.
- Stephen, R. David, D. Philippe, G.**, «management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6 édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 410.
- Stogdill** 1953, la Théorie de l'expectation
- T. J. Peters & R. H. Waterman**, In Search of Excellence, Harper & Collins,, New York, 1983
- T. Osada**, Les 5S : première pratique de la qualité totale, Dunod, Paris, 1993
- Tabet-Aoul, W. Bendiabdellah.** A « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1er avril 2010, p 9
- Torrès O.** (1999). Les PME, Flammarion
- Training Revue** 1994, Management de la Qualité, progrès continu
- Varrault, N.** (1998), «Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : Configurations de prises de décision stratégique », Actes des XIVes Journées des IAE, tome 3, Nantes
- Villalonga, C.** L'audit qualité interne. ISBN 2 10 005196 2. Edition Dunod, Paris 2003.
- Vinas, Tonya**, **Industry Week**, November 1, 2003 "Best Practices – The Hunt For Rex X".
- W. E. Deming**, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986
- W. Sussland**, 1996 : «le manger .la qualité et les normes de ISO 9000 vers la qualité totale »
- Waginger, E.** The History of the International Society of Commodity Science and Technology. In: **William Varoquaux J.**Qualité\B26HTQM.DOC, EDF, Production Transport, Une brève histoire du T.Q.M, Non ! Les Japonaiseries ne sont pas des Japonaiseries.
- Wind, J., Mahajan, V.**, (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 1–12.
- Wissam Tikla (MT3/B) & Imane Rhazane (MT3/B)**, L'impact du T.Q.M sur CRM dans les entreprises hôtelières du Maroc, Mémoire professionnel en vue de l'obtention du Diplôme de Cycle Normal, Option : Management Touristique, Promotion 2011-201
- Youssef Fahmi**, les stratégies d'amélioration vont être intégrées aux activités de toutes les personnes susceptibles de participer à ce processus, contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale, les déterminants de l'adoption, -IXIEME conférence internationale de management stratégique- « perspectives en management stratégique " AIMS 2000 Montpellier - 24-25-26 Mai 2000 –

Yvon Pesqueux, mastère en génie industriel et ingénierie de l'innovation technologique économie industrielle, la démarche qualité.

Yvon Pesqueux, mastère en génie industriel et ingénierie de l'innovation technologique économie industrielle, la démarche qualité.

Yvon Pesqueux. Le "moment japonais". 2015. ffhal-01152997f

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

Zineb Issor, Dans Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 (n°17), pages 93 à 103, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ».

FOR AUTHOR USE ONLY

Thèses, mémoires, Colloques, revues, articles, citations :

Abdelkader Rachedi Le management de la qualité totale, la qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises, revue mécas, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algérie.

Academy of Management Review, Vol 19(3), pp. 419-445, 1994.

Adage, « Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même».

AFNOR ~ Janvier 2017 ~ MAJ 62, Comprendre les plans d'expériences Taguchi

AFNOR, La définition de l'AFNOR (1996) résume clairement les ambitions de la qualité totale

Agence nationale pour le développement de la PME placé sous la tutelle du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement.

Aissaoui, Les cimenteries algériennes sommées de se mettre aux normes mercredi 02 décembre 2009.

Alain Fernandez, démarche qualité

Alain Fernandez, la citation : La qualité, vue sous son aspect de satisfaction des exigences clients, doit être perçue comme une conviction de "bien faire".

Amacom, 2000, New York, pp. 94,

APICS, Dictionary. 7 th Edition. 1992

Arabi Mohamed, « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Béjaïa », Recherche économiques et managériale, n° 14, Université Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013, pp 11-28

Bessaid Oussama Nabil & Chaib Baghdad, revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, ISSN: 2550-469X, numéro 6 : Septembre 2018, Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients

Bulletin statistique de la PME, 2011.

Chebine Sabah & Benrezzou Lila, L'apport des PME à la création d'emplois dans la wilaya de Béjaïa, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences de Gestion, Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Algérie

Choayb Hamimech, Mr Boubaker Grandi, Mr Yousef Belghit, Responsable du module : Mme Djendilis, QSE réalisé sur le management de la qualité, Institut d'hygiène et de sécurité industrielle Master 1 Université Batna, Algérie.

Citation de C.Y.Bernard ou les entreprises qui travaillent en temps réel réussissent.

Citation de S. Elghazi dans son cours de démarche qualité

Citation du juge Stewart quand il est juge à la cour suprême des U.S.A.

Citation selon Albert Einstein, « La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre».

Citation selon Henry Ford, célèbre industriel

Citation selon Ladahl et Kejner, identification au travail

Citation selon Mohamed Madaoui la PME

Citation selon Mowday, « cet attachement est un fort désir d'en rester ».

Citation Selon Pierre Jocou, directeur qualité de l'entreprise Renault

Citation selon professeur R. Hodgetts sur le T.Q.M

Citation selon Ritz Carlton sur le T.Q.M.

Citation selon Sandra Bellier-Michel, l'implication du personnel.

Citation selon Terra Nova, la qualité de vie au travail

Citation selon V. Vroom, « il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui ».

Citation d'Aimé Césaire

Citation de Benjamin Franklin

Citation de Dwight Eisenhower

Citation de Sam Walton (fondateur de Wal-Mart)

Colloque sur le "Management de la Qualité, perspectives et prospectives théoriques et pratiques",

Cruchant : la qualité totale « dynamique de progrès continue »

Cruchant, L'assurance qualité et la certification.

Delcourt Ch. Et al (2001C).

Deming La fameuse roue de Deming

Deming, la roue de Deming, l'amélioration des produits et de la qualité de service

Deming, les outils recommandés (les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa (arêtes de poisson) et les histogrammes).

Dictionnaire Larousse.

Doucet, 2007, le respect des principes de l'amélioration

E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management), les principales certifications.

E .Yacine, le journal Liberté, le quotidien national d'information, salon de l'innovation à Mostaganem, la qualité du produit local mise en exergue, n° 8346 du jeudi 02 janvier 2020

Emery, Y. 2009, article sur la Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(3)

Eric Leclair, Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries

Expert Règlementation 210/WG 6, Expert Règlementation, SMQ, Gestion des Risques et Surveillance après commercialisation.

Fiedler 1996, la théorie des ressources cognitives

Fiedler, La théorie des contingences

Froman Bernard & Gourdon Christophe, Les fondements de la qualité

Gâtes, une nouvelle gestion des R.H

GuilhonL, A. (1993), Etude de la relation entre le changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

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

I.N.S.E.E, Guillaume RISI, les 03 pères fondateurs du management en faveur du facteur humain

ISO version 9000, Total Quality Management

ISO 8402, définition de l'assurance.

ISO 9000 Version 2015

ISO 9000, La famille ISO 9000, les principales certifications.

ISO 9000, la norme ISO 9000, Les termes parties prenantes et parties intéressées.

ISO 9001 v2015 : 7 principes de management de la qualité

ISO 9001, La certification ISO 9001, mobilisation de tous les collaborateurs.

ISO 9001-2000, la totale qualité

ISO 9004, La Qualité Totale

ISO, les normes ISO: UN Referentiel mondial de la qualité, International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Copyright _ IPCO 2013

ISO9001:2000 d'une PMI. Diplôme postgrade en informatique et organisation. Université de Lausanne, 2003.

ISO9001

ISO9001:2015

ISO9004, la totale qualité, document explicatif à la norme ISO 9001

John Krafcik, le Lean manufacturing

Joseph M. Juran, 1992

Klakowski (1988), types de normalisations

La série des normes ISO 9000 et l'EFQM.

NF EN ISO 9000:2005

NF EN ISO 9000 Version 2000. Systèmes de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire. Edition ISO, 2000.

Norme ISO 9000 de management de service, International Standard Organisation

Norme ISO 9000 Version 2000, pilotage de la qualité.

Norme NF EN ISO 8402. Management de la Qualité et assurance de la Qualité : Vocabulaire. Edition ISO, 1995.

Norme NF EN ISO 8402. Management de la Qualité et assurance de la Qualité : Vocabulaire. Edition ISO, 1995.

Norme NF X 50-120. "Qualité, vocabulaire in "gérer et assurer la qualité"-tome 1. Edition AFNOR-paris, 1992.

Normes ISO 9001, 9002 et 9003 version 1994, Les modèles pour l'assurance qualité.

Novethic (2003). « Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».

OCDE, Étude de l'OCDE, 2004, caractéristiques des PME

Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006

P.Y. Gomez, de la qualité taylorienne à la qualité totale.

Question Santé « Communication et promotion de la Santé - Aspects théoriques, méthodologiques et pratiques », 1998.

Racine : Les cahiers : nouvelles formes d'organisation du travail quelles réflexions ? Animation nationale et européenne des projets DAPT et Objectif 04 Février et Avril 1999 ouvrage collectif publication réalisée avec le soutien du Fonds Social européen

Rapport de J. E. Bolton, une commission sous sa présidence est chargée d'analyser la problématique
Slamani Radi, pour l'obtention du diplôme de Magister Filière, Sciences de Gestion Option, Gestion des entreprises, Le pilotage des changements organisationnels et managériaux Induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, Année Universitaire : 2015

Source : la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne d'entreprise /petite et moyenne industrie, loi du 18/01/2001.

Yvon Pesqueux, mastère en génie industriel et ingénierie de l'innovation technologique économie industrielle, la démarche qualité.

Les sites Internet :

<http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/07/Le-management-de-la-qualit%C3%A9-totale-La-qualit%C3%A9-totale-les-outils-du-d%C3%A9veloppement-de-la-performance-des-entreprises-RACHEDI-ABDELKADER1.pdf>, Le management de la qualité totale La qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_de_la_qualit%C3%A9, La [roue de Deming](#) qui illustre le processus d'amélioration continue.

https://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby? Philip Crosby Associates

[Creech, Bill](#) (1994). "11: A TQM Path to Tomorrow: New Ways for New Days". *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*. New York: [Truman Talley Books](#). p. 478.

https://www.lomag-man.org/qualite/tqm%20totalqualitymanagement/tqm_lignestrategique.pdf, ingénierie de la qualité, méthodes de l'ingénierie de la qualité, principe du management de la qualité. https://www.lomag-man.org/qualite/tqm%20totalqualitymanagement/tqm_lignestrategique.pdf, ingénierie de la qualité, méthodes de l'ingénierie de la qualité, principe du management de la qualité. <file:///C:/Users/MARIAS/Desktop/le%20dossier%20sur%20le%20T.Q.M%2007%2010%202019/le%20%20E%20Q%20M/Les%20outils%20et%20le%20contr%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>, les outils et le contrôle de la qualité

www.leanmachinesquare.com, Principes de management par la qualité

<https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/qualite/notions-cles-qualite.htmlEsp> Qualité : quelques notions clés

<https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm>, Outils qualité pour manager

http://www.wiki-compta.com/gestion_de_la_qualite.php, Gestion de la qualité

https://fr-fr.facebook.com/permalink.php?story_fbid=327400695966&id=291514160966? TQM (Total Quality Management), Typologie des outils de gestion de la qualité

<https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm>, outils qualité

<http://non-qualite.over-blog.com/article-le-vote-pondere-67043573.html>, SAVERINO FERNAND Le vote pondéré : « Méthode de Blake et Mouton ».

<https://wikimemoires.net/2013/04/les-outils-et-les-demarches-applicables-a-la-qualite/>, les outils et les démarches applicables à la qualité

www.piloter.org, diagramme causes effets, arête de poisson

<http://mehdi.elarbi.consulting.over-blog.com/article-les-outils-de-la-qualite-59622119.html>, les outils de la qualité

<http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>, De nombreux outils de la qualité efficaces à votre disposition

<http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>, De nombreux outils de la qualité efficaces à votre disposition

<https://www.commentcamarche.net/contents/1008-qualite-et-management-par-la-qualite>, Qualité et management par la qualité.

<file:///C:/Users/MARIAS/Desktop/le%20dossier%20sur%20le%20T.Q.M%2007%2010%202019/le%20%20E%20Q%20M/4-la-qualite-et-la-non-qualite.html>, La qualité et la non-qualité

<https://blog.init-marketing.fr/2016/01/7-impacts-satisfaction-salarie-client.html>, Les impacts « Satisfaction Salariés et Satisfaction clients » sont au nombre de 7

https://www.faq-logistique.com/Qualites_fournisseur.htm, Qualités fournisseurs

<http://www.fr-deming.org/afed-F35.pdf>, William Varoquaux 26/11/1997 J, EDF Production Transport, une brève histoire du TQM

<https://www.iterop.com/quest-ce-quun-workflow/>, Qu'est-ce qu'un workflow ?

<https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>,

qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?

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

<http://www.elmoudjahid.com>, la certification

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

http://www.btsinfogap.org/COURS/GEOSI/Exposes/IG2_GEOSI_OSI_Groupware.pdf : Gestion d'entreprises et organisation des systèmes d'information, STS informatique de gestion : le Groupware

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 204 55

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY