

## Le management de la qualité totale

### La qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises

**Résumé :** le TQM repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité en adoptant 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. Il est basé sur la participation de tous les acteurs de l'entreprise qui est orientée vers la totale satisfaction du client qui préfère le produit ou le service qui lui offre des meilleures performances ainsi que la rentabilité et des bons résultats pour l'entreprise. Le TQM est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence et pour trouver des débouchés à l'exportation et d'avoir une part du marché et de concrétiser un avantage concurrentiel. L'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. Cette méthode est fondée sur une règle éternelle qui se vérifie depuis la nuit des temps : pour satisfaire le client, il faut lui délivrer des produits ou des services de qualité. Le TQM dans l'entreprise algérienne doit passer par l'esprit « qualité » et la « démarche et enjeux de la qualité ». Le TQM n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne la compétitivité des entreprises dans un contexte concurrentiel. Parmi les outils ou clés majeurs du succès de du TQM porte sur le niveau de qualifications et de compétences requises la participation de tous les acteurs de l'entreprise, le travail en groupe, ainsi que l'utilisation des TIC dans toutes les fonctions de l'entreprise.

**المخلص:** إدارة الجودة الشاملة تركز على تيار من الأفكار التي تهدف إلى ت عظيم الجودة من خلال إدارة الجودة والتي تهدف إلى الحصول على تجنيد ومشاركة المؤسسة الوصول إلى الجودة الكاملة. فهي تعتمد على أساس مشاركة جميع عمال المؤسسة لمواجهة تحقيق رغبات الزبون الذي يفضل المنتج أو الخدمة التي توفر أفضل أداء وربحية ونتائج جيدة لمؤسسة. إدارة الجودة الشاملة هي أساس القدرة على التنافسية الجوهرية للمؤسسة على حد سواء لصمود أمام المنافسين وإيجاد أسواق التصدير والحصول على حصة من السوق وتحقيق ميزة تنافسية. المؤسسة لأصبحت ضرورة حتمية للمنافسة والاستدامة والتنمية. هذه الطريقة تقوم على قاعدة أبدية أكيدة منذ فجر التاريخ: لإرضاء العملاء لا بد من تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة. إدارة الجودة الشاملة في ال مؤسسات الجزائرية لا بد من تمور من خلال روح "جودة" عملية"، والقضايا والجودة". إدارة الجودة الشاملة ليست ترفا بل مطلبا التي تحدد القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تنافسية. ومن بين الأدوات أو الهفاتيح لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي المهارات والكفاءات اللازمة بمشاركة جميع العمال والعمل الجماعي بالإضافة على استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

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

**Introduction :** La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. C'est un concept évolutif, elle est dépendante des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire de sociétés. En réalité la qualité ne peut pas être définie en soi ou pour soi, mais elle l'est toujours pour un client et mieux encore pour lui. La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Le concept de « Management de la Qualité Totale » en anglais « Total Quality Management, noté (T.Q.M) désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle l'entreprise toute entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires (qualité, coût et délai). L'objet du management par la qualité totale passe ainsi nécessairement par le développement d'un

« esprit qualité » partager par tous. Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un mouvement, à un courant d'idées qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation. Une recherche d'amélioration constante, continue, qui affecte les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service. Viser la qualité totale, c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant constamment tous les processus, internes et externes, qui contribuent au produit ou au service. Pour y arriver, on fait appel à une approche systémique de l'organisation et une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. C'est-à-dire que les promoteurs de la qualité totale conçoivent l'entreprise comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont on peut analyser le fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques. Enfin « Atteindre la qualité parfaite en réduisant tous les types de pertes et en améliorant les livrables de la société ». Enfin la gestion de la qualité repose sur la prédiction et permet d'analyser et interpréter les observations au lieu de se fier exclusivement sur l'expérience. Elle repose sur un système de connaissances profondes. Le TQM a pour finalité la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise.

**1) Les origines du management de la qualité totale** : Avant d'entamer l'histoire du TQM nous donnons un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du management de la qualité totale. A cause de son succès de nombreuses définitions de la qualité ont été proposées de sorte qu'aujourd'hui règnent confusion et incertitude quant à l'acceptation du terme et à la démarche à adopter. Pour entamer notre travail de réflexion sur la « qualité », nous suggérons de partir des définitions publiées dans deux principaux dictionnaires de langue française. Le Larousse définit la qualité comme la « manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose » ou encore comme une « supériorité excellence en quelque chose ». Le petit Robert précise quant à lui que la qualité correspond à une « manière d'être caractéristique et qui confère une valeur plus ou moins grande », à une « caractéristique physique qui détermine la valeur d'une personne, d'un produit ».

C'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. (1)

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

La meilleure définition à notre sens ne peut provenir que de ceux qui sont considérés comme les pionniers du management de la qualité. Ainsi, pour ISHIKAWA la qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait.

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

Pour le manager de l'entreprise : la qualité 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. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « COQ »

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

La qualité c'est ce qui donne satisfaction, tandis que totale signifie de plus que chaque fonction met en œuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité (chaque fonction est impliquée toute la durée du cycle du produit). La qualité totale repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité dans une organisation, en adoptant une démarche d'amélioration constante ou continue qui affecte tous les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des clients. L'optique produit repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances. (4)

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

- L'inspection de la qualité : c'est un contrôle routinier du produit ou du service rendu aux prestataires.

- Le contrôle de la qualité : cette phase qui s'est imposée dès les années 50, a vu l'émergence d'un mode contrôle étroitement inspirée d'une vision taylorienne de l'organisation du travail, contrôle qui suppose concrètement que le travailleur est maintenu dans le rôle de simple exécutant. Celui du contrôle de la qualité qui consiste à mesurer, examiner, essayer ou passer au crible les caractéristiques

- L'assurance qualité : cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine des années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la 2<sup>ième</sup> moitié du siècle passé en l'occurrence (l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, les systèmes d'information de l'automation). elle se résume sur l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service. Cette dernière est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. 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.

- Le management de la qualité totale (TQM) : la phase de la gestion de la qualité totale qui débute dans les années 80 coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise. C'est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.

Remarque : il y a une autre étape qui est la certification qui consiste à évaluer par des observateurs extérieurs les systèmes qualités mis en place relativement à des référentiels normatifs (ISO 9000) la particularité de la certification est qu'elle peut représenter un but en elle-même.

L'émergence du contrôle de qualité dans les années 1930 à 1945 avec l'arrivée du courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles du travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les entreprises industrielles. Il est né au sein d'une entreprise célèbre la Bell Téléphone aux USA conduit par Shewart dont le nom demeure comme le « pape de la qualité ». Shewart est un mathématicien de formation a proposé l'idée d'un contrôle organisé des produits et services en utilisant les statistiques. L'idée d'un contrôle organisé, ce contrôle devrait être confié à des services différents de ceux qui produisaient. Ainsi sont nés les services qualité, la conformité des produits livrés.

Un évènement important va alors intervenir dans les années 40 favorisant l'extension des principes de Shewart dans toute l'industrie américaine est la seconde guerre mondiale ce qui a engendré une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques.

Puis c'est au tour du Japon dans les années 50 et 60 c'est la naissance des concepts qualité totale et l'assurance qualité. La qualité va être enfin un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. Cette qualité est introduite par des experts étrangers qui sont des américains et spécialement mandatées par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise.

Dans les années 60 l'émergence de l'idée de la qualité totale avec des principes fondamentaux tels que (la participation du personnel). Le professeur Ishikawa qui est le « le père des cercles de qualité » avec un nouveau concept tel que la « confiance » ou la « présomption » que le produit à la qualité requise doit être étayé pour une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment

pendant la réalisation puis pendant l'existence du produit, qualifiant dès le début des années 60 de « forme myopie » par les spécialistes du marketing. (5)

La généralisation de la qualité totale dès la fin des années 70 en occident les entreprises américaines prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de qualité et initient des démarches qualité totale.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité prend de l'ampleur et beaucoup d'entreprises s'engagent dans cette voie en favorisant la participation et la mobilisation du personnel de l'entreprise.

Dès le début des années 90 jusqu'à nos jours apparaît la Management de la Qualité Totale (TQM) qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise (modes d'actions techniques et organisationnels). C'est ainsi qu'explose littéralement « l'assurance qualité » qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs ce qui a abouti à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs tels que la notion de groupes responsables, d'unités automatiques apparaît comme le mode d'organisation à adopter pour mettre en œuvre d'une façon plus cohérente et approfondie la qualité totale. Enfin on est passé de l'assurance qualité au management de la qualité, Ainsi progressivement le contrôle de la qualité (C.Q) s'est transformé en contrôle statistique de la qualité (C.S.Q) Ainsi le « contrôle qualité » se limitait à l'inspection, à l'entrée du procès de production, conduisant au rejet des pièces et matériaux défectueux, puis à la sorti de fabrication en écartant les produits représentant des défauts, puis a laissé la place au contrôle total de la qualité (T.C.Q) qui s'est élargi finalement au T.Q.M améliorant à tous les niveaux les performances de la gestion.

En résumé la transformation 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).

En réalité le concept T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949 le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs M. Taiichi Ohno de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée au nouvel environnement social et économique. Ce dernier a développé une méthode dont un de ces principaux fondamentaux est de réduire les pertes en réalisant une parfaite qualité. Depuis le début des années 80, la méthode est alors devenue plus populaire surtout dans les pays développés. Le principe qui a débuté aux USA parce que les grands noms de ce courant en proviennent, le deuxième qui est le Japon parce qu'il en constitua le laboratoire principal. 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 d'où l'idée du miracle japonais.

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

a) Walter A. Shewart (1891 – 1967) : c'est un chercheur aux laboratoires Bell, il publiera deux ouvrages importants (Economic Control of Quality of Manufactured Product en 1931 et surtout l'autre ouvrage plus important que le premier est (Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control en 1939) qui marqueront les penseurs qui le suivront. Le but principal est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces dernières sont trop grandes le client ne sera pas satisfait alors il faut donc chercher les causes de ses variations et les juguler. Il est ainsi amené à effectuer une description complète de toutes les phases de ce qu'on appelle aujourd'hui la gestion de la qualité totale.

b) William Edward Deming (1900 – 1993): il est le disciple de Shewart dont il a adopté les méthodes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits tombent dans les limites des variations acceptées. Son ouvrage le plus connu « Out of the Crisis » qui a été publié en 1982. En réalité il est plus connu que son maître du fait de l'impact que ses conférences ont eu sur le redressement économique du Japon après la seconde guerre mondiale. Il a été invité par la Japanese

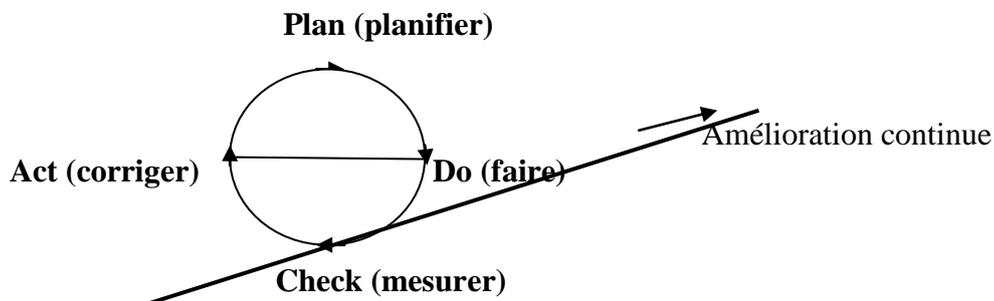
of Scientists and Engineers (J.U.S.E) qui a développé ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès, il insiste sur les analyses des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il mit l'accent sur la priorité à donner au client et repoussant la méthode gestion autoritaire du taylorisme. Malgré ses influences sur le Japon. il faut attendre les années 80 pour que les USA le reconnaissent pleinement. Le concept de la roue de W.E.Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 04 temps : planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act) puis répartir sur un nouveau cycle PDCA. (6)

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 :

- Améliorer le produit ou le service afin de rester toujours compétitif quoi qu'il arrive,
- utiliser les méthodes modernes du travail,
- éliminer la crainte et la peur,
- susciter et créer une satisfaction, une fierté dans el 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. (7)

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue d Deming ».



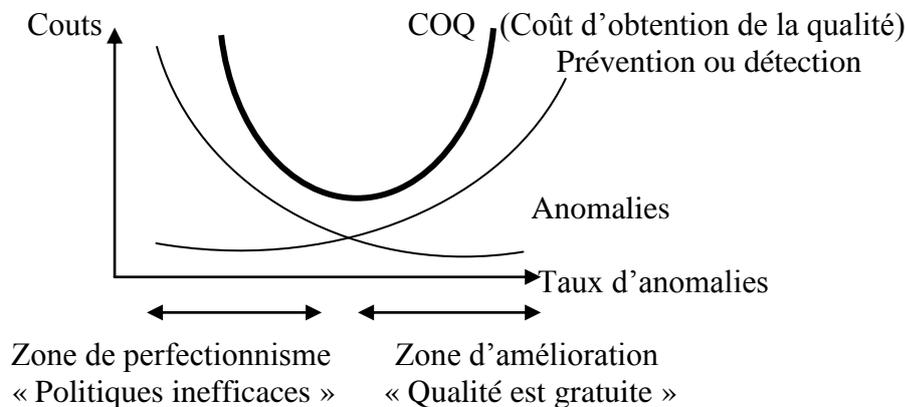
**Figure n° 01 La roue de Deming (a)**

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

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

c) **Joseph M. Juran qui est né en 1904** : cet ingénieur qui a été affecté à l'assurance qualité puis au bureau des méthodes de l'usine Hawthorne. Il avait l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951 il publia un recueil de textes sur le thème de la qualité (Quality Control Handbook) qui le rendu célèbre et qui est devenu un consultant et un conférencier recherché tant au Japon qu'en Europe. 1962 il joua le rôle important dans le lacement des cercles de contrôles de la qualité. L'efficacité de la démarche selon le modèle de Juran plus une anomalie est

détectée tôt lors du processus de production moins ce produit contient de valeur ajoutée. Malgré le coût important de la détection, des économies sont ainsi réalisées et de profits peuvent alors être réalisés de façon significative.



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

**d) Armand V. Feigenbaum qui est né en 1920** : il fut le premier qui a utilisé l'expression du « contrôle de la qualité totale » dans son ouvrage qui a été publié en 1951 (Total Quality Control). Il a défini cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Les quatre composantes de la qualité totale sont (technique, administrative, économique et enfin métrique) doivent prises en considération pour l'atteindre. Il fait surgir un nouveau concept celui du TQC (Total Quality Control). C'est encore lui qui fait découvrir à l'industrie la fameuse « usine fantôme » et encore toujours lui qui tente de vulgariser la notion de coût d'obtention de la qualité (COQ). (8)

On sait bien que la qualité est un concept évolutif pourquoi ? Parce qu'elle est dépendante des évolutions, des mouvements économiques. En ce sens elle est polysémique, arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et des institutions et non exempte de subjectivité. (9)

Cette qualité est passée de l'approche technicienne c'est-à-dire que le client doit être satisfait par un produit ou service répondant à certaines normes techniques à une nouvelle approche dont les besoins des clients doivent maintenant et dans le futur être satisfaits par une amélioration permanente de la qualité. (10)

On sait bien que le TQM repose sur huit grands principes de management :

- 1) L'orientation sur le client comme une finalité parce que l'entreprise dépend de leurs clients.
- a) Le leadership il convient de créer un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. (11)
- b) Le type autoritaire visant à influencer autrui directement et par pression externe.
- c) Le type coopératif, consistant à associer autrui sinon aux prises de décisions.
- d) Le type manœuvrier, consistant à influencer autrui indirectement et si possible à son insu.

En marge de ces trois types majeurs, il convient de citer le type élucidation (met le groupe en décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes et processus). Le type laisser-faire (une sorte de démission d'autorité par un chef pourvu d'un statut nominal. (12)

- 2) L'implication du personnel c'est-à-dire les personnes à tous les niveaux de l'entreprise.
- 3) L'approche processus, un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente.
- 4) Le management par approche système en gérant des processus qui contribue à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- 5) L'amélioration continue de la performance globale pour assurer l'avantage concurrentiel.
- 6) Approche factuelle par la décision efficace

### 7) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs qui sont interdépendants. (13)

Ces points nous donne une vue d'ensemble de ces outils de développement et montre comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'excellence organisationnelle.

En réalité toute entreprise se fixe des objectifs pour assurer sa réussite, une stratégie pour les atteindre en tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue et des politiques pour assurer la cohérence de ses actions. Les salariés ont une culture économique, ils ont une façon qui est leur propre de saisir et de comprendre le fonctionnement de l'organisation. Le problème est qu'elle ne coïncide pas forcément avec celle des dirigeants. L'entreprise doit être capable d'exprimer ses objectifs, sa stratégie, ses politiques, d'une manière qui prenne en compte les représentations, les références de ceux à qui elle s'adresse. Chaque groupe de personne possède sa culture et ses valeurs. Il en est de même de l'entreprise. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, si la valeur et la culture de l'employé ne sont pas vérifiées et si les valeurs et la culture de l'entreprise ne sont pas exprimées au candidat, des problèmes de fonctionnement, de comportement ou de rendement apparaîtront bientôt. Chaque poste de travail comprend des connaissances et des aptitudes requises. La gestion de la qualité permet de satisfaire le client. La qualité au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise a un coût, mais qui est censé réduire le coût de la non-qualité. Une entreprise est alors performante grâce à la réalisation triptyque « coût, délai, qualité » c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché en bénéficiant d'un « ticket d'entrée » élevé qui donne une marge d'avance sur la concurrence. L'entreprise dotée d'esprit d'initiative doit posséder un sens aigu des délais. Si elle agit trop tôt, les coûts de mise au point technique d'un produit nouveau peuvent être prohibitifs, et les coûts de marketing peuvent être excessifs parce que le marché n'est pas encore prêt pour le produit. Par ailleurs si l'organisation agit trop tard, la phase la plus rentable du cycle de vie du produit peut être complètement manquée. (14)

Pour que l'entreprise soit performante dans le domaine de la qualité totale il y a des principes et les fondements de la qualité totale, parmi les quatre pionniers de la qualité totale il y a Deming qui sut le mieux frapper les formules qui caractérisent le mouvement de la qualité totale. On appelle la série des 14 principes parue dans l'ouvrage de Deming « Out of the Crisis » est souvent citée et pourrait faire figure de charte du mouvement :

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

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 profonde.

Le TQM représente une approche intégratrice dont le but est de poursuivre la satisfaction du consommateur. Cette finalité a généré un intérêt croissant dans différents secteurs d'économie tels que la manufacture, les services dans différents pays à travers le monde. C'est ainsi qu'on peut mettre en évidence la relation qui existe entre TQM et performance globale de l'entreprise dans le sens où le TQM cherche en premier lieu l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et par

conséquent améliorer la rentabilité et les résultats de l'entreprise. L'évidence montre que les structures TQM 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 TQM sur la performance surtout dans le contexte des PME nécessite plus d'attention. La nécessité d'élaboration d'un tel modèle découle du fait que les PME ont des caractéristiques et de besoins qui ne sont que rarement pris en considération lors de la mise en place d'une démarche TQM ce qui bloque généralement sa réussite et ne permet pas en conséquence l'amélioration de la performance de ce genre d'entreprises par rapport aux grandes entreprises parce que la seule loi de la valeur réellement pertinente doit être une loi du changement de valeur. (15)

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) afin de garantir les outils de développement de la performance de l'entreprise ainsi que cette nouvelle philosophie qui est la gestion de la qualité totale.

A) Planifier la qualité : D'après Kelada (1991), qui repose sur les éléments suivants :

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

B) L'organisation relative à la qualité : elle comprend des structures administratives, des systèmes, un climat et des méthodes de travail qu'.

C) La DRH et la qualité : diriger de façon telle que le souci du client et de sa totale satisfaction soit partagé par tous, mobilisé constamment vers l'amélioration de la qualité. L'être humain est l'élément primordial de la TQM ; sans la volonté commune les résultats espérés ne se manifesteront pas.

D) Le contrôle de la qualité : rendre les activités de contrôle à tous les processus de l'entreprise. La qualité est une cible dont les critères sont précisément fixés par rapport à des standards (normes). Pour ce qui est de la qualité industrielle c'est le résultat d'un processus de production qui a toutes. Ce niveau se caractérise par l'amélioration des flexibilités et synergies dont :

- 1) La maintenabilité : qui est la capacité à corriger une structure et en cours d'utilisation.
- 2) La mutualisation : qui est la capacité à identifier une fonction et à l'utiliser.
- 3) La scalabilité : c'est la capacité à pouvoir évoluer par un changement d'échelle.
- 4) La résilience : c'est la capacité à continuer de fonctionner en cas de panne.

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

a) Les outils complexes : qui sont utilisés dans le domaine de l'ingénierie, la logistique, la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode. Le plus ancien d'entre eux figurent déjà dans le livre de Joseph Juran en 1951 « Quality Control Handbook » Mc Graw-Hill Book Company qui est un guide qui rassemble les différents concepts outils et démarches applicables à l'amélioration de la qualité.

b) Les outils simples : qui sont des aides à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la J.U.S.E (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977, de 07 outils « tout public » sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les « 07 M » :

- 1- Diagramme de Pareto
- 2- Diagramme causes-effets
- 3- Stratification
- 4- Check-list
- 5- Histogramme
- 6- Diagramme de dispersion
- 7- Graphe/charte de contrôle.

Pour analyser une performance il est possible de vérifier la performance à partir d'une carte de contrôle. Aux U.S.A l'américain Walter A. Shewart a utilisé les variantes telles que : le suivi de

tableau de bord, contrôle statistique de processus (C.S.P) qui est une méthode de gestion de la qualité selon laquelle on mesure à l'aide des techniques statistiques un processus pour déterminer s'il faut lui apporter des changements ou le maintenir tel quel.

Tandis que pour analyser un fonctionnement : il est possible d'utiliser la figuration du processus « Process Mapping ». On peut citer quelques exemples :

a) Le logigramme : ou ordinogramme c'est un schéma codifié représentant les étapes successives et logiques d'un cheminement et montrant les interactions d'une procédure ou d'un processus.

b) Le schéma géographique : qui est une organisation matérielle permettant d'analyser le flux matériel des activités et aide à minimiser les pertes de temps.

c) Le schéma fonctionnel : il représente les interactions entre différentes unités de travail. Il permet de montrer le fonctionnement des services à orientation verticale. L'outil P.E.R.T (Project Evaluation and Review Technique) « Technique d'Evaluation et d'Examen de Projets » c'est une méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et les délais d'un projet.

d) La stratification : c'est une présentation qui permet la lecture simultanée de données compilées de natures et sources diverses et met en évidence leurs variations singulières.

Les organisations applicables à la gestion de la qualité sont très nombreuses et découlent simultanément des buts décrits et des moyens mis en place par le groupe qui souhaite ainsi gérer sa qualité. La gestion de la qualité a fait de ses buts très larges un spectre d'application considérable qui a tendance à recouvrir un grand nombre d'activités.

La démarche qualité repose sur un ensemble de points que l'entreprise est nécessaire les suivre:

- 1) La responsabilité de la direction
- 2) Le système qualité
- 3) La revue de contrat
- 4) La maîtrise de la conception
- 5) La maîtrise des documents
- 6) Les achats La maîtrise du produit fourni par le client
- 7) La maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et des essais
- 8) L'état des contrôles et des essais
- 9) La maîtrise du produit non conforme
- 10) La manutention et le stockage

La démarche qualité est inclinée dans tous les différents domaines économiques, avec des variantes et des dénominations parfois particulières comme le cas du domaine informatique telles que la qualité des systèmes informatiques, la sûreté de fonctionnement de systèmes.

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

a) L'indice six sigma : la lettre grecque « sigma » symbolise la variabilité statistique. Selon Alain Fernandez c'est une démarche qualité au management centré client. Le six sigma est à l'origine d'une démarche qualité née au cœur même de Motorola. Limitée dans un premier temps aux techniques de S.P.C (Statistical Process Control), M.S.P (Maîtrise Statistique des procédés). elle est devenue une méthode de management englobant l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Puis elle a été perfectionnée par d'autres groupes comme General Electric, l'ayant mise en œuvre avec succès. Cette méthode est fondée sur une règle éternelle qui se vérifie depuis la nuit des temps (depuis que l'homme 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. De plus, il faut noter que les composants de base utilisés pour chaque produit ne sont pas toujours de qualité ou de performance égale. La méthode impose de rester dans les limites en appliquant le principe : « Si on peut mesurer on peut corriger » c'est-à-dire que la méthode Six Sigma offre techniques et outils pour améliorer

drastiquement la capacité de production des processus tout en réduisant les défauts. Orientée processus de production à l'origine, la méthode recherche la régularité absolue. La variabilité est en effet source d'insatisfaction du client. Le client attend un produit avec une certaine qualité selon un standard précis.

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

- **Le Lean** : vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, la simplification des processus en augmentant la fluidité, la flexibilité, l'agilité dans un objectif d'accroître la valeur pour le client (valeur ajoutée par le client) et ainsi contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.
- **Le Six Sigma** : vise quant à lui à diminuer la variabilité des processus afin de les fiabiliser, les rendre stables et prévisibles, s'assurer de la reproductibilité « parfaite » du processus pour tendre vers le zéro défaut et la satisfaction des clients.
- **Le Lean Six Sigma** : c'est la fusion des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et la qualité (le Six Sigma).

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

- Améliorer la satisfaction du client. (16)
- Améliorer la performance financière de 'entreprise.
- Répondre aux objectifs stratégiques définis par la direction générale.

Les conditions de réussite du déploiement du Lean Six Sigma s'appuient sur quatre fondements :

- 1) L'application rigoureuse de la méthodologie lean Six Sigma, c'est-à-dire structurée et respectée à la lettre.
- 2) L'approche « gestion de projet » : le Lean Six Sigma est une démarche d'amélioration continue qui se déploie au travers de projet (6 à 8 mois). L'approche du management par projet est un pré requis pour lancer et réaliser des chantiers Lean Six Sigma.
- 3) La conduite du changement : est un facteur de changement dans les pratiques et mises en œuvre quotients des processus.
- 4) Le management par les processus : c'est-à-dire d'améliorer la performance des processus mis en place.

L'objectif est de recentrer la courbe sur la cible. A terme, Six Sigma n'autorise quelques défauts pour chaque produit ou service ce qui permet d'économiser des coûts avec une meilleure exploitation des ressources (optimisation des processus, utilisation optimale des machines et autres équipements, amélioration des temps de cycle ave une diminution du coût de fonctionnement combiné à une meilleure exploitation), amélioration des revenus grâce à la satisfaction des clients donc fidélisation renforcée, accroissement de la part du marché. La méthode n'est pas une amélioration ponctuelle mais une réforme de fond de l'ensemble de l'organisation et des mentalités. Il faut ainsi soigner la formation, l'accompagnement du changement et la mesure continue de la performance, l'effort doit être continuellement soutenu. La réussite du projet repose sur des paramètres bien précis, cette approche par projet consiste à bien délimité en termes de périmètres d'action, de délais et de budget, des objectifs soient clairs, concrets, précis et connus, une formation extensive de l'ensemble des acteurs du projet avec une coopération et une participation de tous les instants et enfin un système de mesure performant. La principale menace c'est l'apparition de la régression qui est la plus tangible et la plus courante, elle fait perdre des gains considérables et laisse une vague de sentiment d'inutilité de démoraliser et de casser l'enthousiasme de l'ensemble du personnel pour les projets suivants. La performance n'est pas une notion abstraite, chacun doit savoir « où il en est » afin d'agir dans la bonne direction tout en appréciant les risques avec précision.

b) **La technique de Kaizen** : le mot Kaizen est la fusion de deux mots japonais « Kai » et « Zen » qui veut dire respectivement « changement » et « bon », la traduction française courante est « amélioration continue » ou « analyser pour rendre meilleure ». c'est le nom d'une méthode de gestion de la qualité. C'est est un processus d'amélioration concrète, simples réalisées dans un laps de temps très court. C'est un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs. Cette

méthode est graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du « on jette le tout et on recommence à neuf ». c'est souvent le résultat d'un processus de réingénierie. En revanche elle tend à inciter chaque acteur de l'entreprise à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations (forte motivation). Cette méthode n'est plus une technique de management mais une philosophie c'est-à-dire une mentalité qui devrait être déployée à tous les niveaux de l'entreprise. La bonne mise en œuvre de ce principe passe notamment par une réorientation de la culture de l'entreprise, la mise en place d'outils et concepts comme la roue de Deming (cycle PDCA), les outils TQM (management de la qualité totale) et un système de suggestion efficace et le travail en groupe. La mise en œuvre d'une standardisation des processus avec un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel) ensuite un accompagnement de changement. Toute la philosophie de Kaizen réside dans cette phrase : « Fais le mieux, rends le meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé parce que si nous ne le faisons pas nous ne pouvons pas concurrencer ceux que le font ».

Les objectifs du Kaizen reposent sur les points suivants :

- Simplification des flux,
- Amélioration de la qualité,
- Amélioration des délais,
- Amélioration de la productivité,
- Amélioration des conditions du travail.

Comme on a vu auparavant par opposition au reengineering, le Kaizen (ou méthode des 05 S) est basé sur le credo de la démarche continue de progrès. Au lieu de repartir de zéro on cherche à améliorer au fur et à mesure les différents processus de l'organisation en appliquant les 05 types d'actions suivants (les fameux 5 S) :

- Etre soigné (SEIKETU),
- Nettoyer (SEISO),
- Mettre en ordre (SEITON),
- Ranger (SEIRI),
- Respecter les procédures (SHITSUKE).

c) Lean Manufacturing ou Lean Production (la fabrication sans gaspillage) : Lean est une pratique de production qui tien compte de la dépense des ressources pour autre but que la création de la valeur pour le client final. La valeur est définit comme toute action ou le processus que le client serait prêt. La production allégée est une philosophie de gestion de processus génériques Lean manufacturing est souvent considérée comme une version plus raffinée de l'efficacité des efforts Les principes Lean proviennent de l'industrie manufacturière japonaise. 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 avait été un ingénieur qualifié dans 'entreprise Toyota Nummi-Gm commun en Californie avant de venir au MIT. Ses recherches ont été poursuivies par le programme international des véhicules automobiles (IMVP). Pour beaucoup Lean est l'ensemble des « outils » qui aident à identifier d'une façon constante de l'élimination des déchets. Comme les déchets sont éliminés la qualité s'améliore tout le temps de production et les couts sont réduits.

Une deuxième approche « Lean Manufacturing » met l'accent sur l'amélioration de la circulation « ou finesse du travail, ce qui cesse d'éliminer mura (inégalité) à travers le système et non sur la réduction des déchets » en soi. Ces techniques pour améliorer le flux de mise à niveau comprend la production « tirer » la production (par le biais de kanban) et la boîte de Heijunka. Il s'agit d'une approche fondamentalement différente de la plupart des méthodes d'amélioration ce qui peut expliquer en partie son manque de popularité.

d) les systèmes basés sur l'élément essentiel pour le développement de la compétence et l'efficacité des systèmes de qualité : les compétences sont les savoirs, les aptitudes et les savoirs-faire mis en œuvre et devant être maîtrisés dans une situation professionnelle donnée. Les compétences se diffèrent des qualifications qui sont l'expression formelle des capacités professionnelles du salarié. Elles sont reconnues au niveau national et sectoriel.

Développer les compétences professionnelles tout au long de la vie de l'entreprise suppose l'existence d'un socle de base qui doit être acquis par chaque individu durant sa formation initiale.

L'identification des compétences doit devenir un axe majeur des politiques des ressources humaines couvrant tous les employés dans l'entreprise. Définir et répondre aux besoins en compétences nécessitent une implication conjointe des employeurs et des salariés. Développer un environnement propice à l'apprentissage est également un facteur important de succès ; les cadres et le management jouent un rôle crucial à cet égard. Le développement des compétences et l'acquisition de qualifications soient perçus par l'entreprise et les salariés comme un intérêt partagé.

e) La qualité environnementale: parmi les familles ou la série il y a des normes ISO 14000 qui traite le management environnemental, ce terme recouvre ce que l'organisme fait pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale. La norme ISO 14050 donne comme définition du système de management environnemental (SME) : composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale. Ces normes s'adressent donc à toute organisation qui veut mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser son impact sur l'environnement. L'ensemble de ces normes forme un outil visant à harmoniser l'approche des organisations en ce qui concerne la gestion environnementale. Leur application est en général volontaire. Pendant, il arrive fréquemment qu'un donneur d'ordre privé ou public impose une mise en place d'un système de gestion environnemental à ses fournisseurs ou sous-traitants. Cette exigence est d'ailleurs souvent le résultat de sa propre politique environnementale.

La certification ou accréditation 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. La certification se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale. Parmi les principales certifications citons notamment :

- La famille ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10011).
- La norme ISO 9001 insiste sur l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise. Ce principe de gestion veut dire qu'il faut mesurer la performance due à la qualité.
- EFQM (European Foundation for Quality Management).

Depuis plusieurs années la qualité adresse également les problèmes réglementaires de sécurité, d'hygiène ou de protection de l'environnement, c'est la raison pour laquelle de nombreuses certifications ont vu le jour. (17)

Cette 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 mise 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. Cette certification doit être renouvelée tous les 03 ans et est vérifiées par un audit de suivi annuel. Les grands objectifs du management environnemental selon la norme ISO 14001 sont :

- L'engagement au respect de la réglementation et aux autres exigences.
- Le principe d'amélioration continue des performances environnementales.
- l'organisation de la prévention des pollutions.

Le principe clé est l'amélioration continue, être certifié ISO 14001 c'est aussi communiquer largement sur ses résultats environnementaux et favoriser le dialogue avec les parties intéressées (élus, riverains, public, passagers, administrations...).

A terme, l'objectif est de déployer au quotidien dans l'entreprise une culture environnementale (achats, maintenance, gestion des ressources, formations...).

En fin l'impact du TQM sur les performances économiques d'une firme dépendrait de l'adéquation entre sa stratégie qualité et la nature de son environnement.

Il est possible de formuler les facteurs fondamentaux d'engagement et de réussite et les « pourquoi » d'une démarche qualité.

La qualité est considérée comme un outil d'amélioration compétitive et d'optimisation.

La qualité est la contrepartie « naturelle » des bailleurs de fonds institutionnels.

La qualité augmente la garantie d'un système de maîtrise et en progrès.

La qualité augmente les échanges sur des bases de valeurs comprises et partagées par tous.

Pour réussir une démarche qualité et de progrès, l'un au moins de ces facteurs est nécessaire (sans être toutefois suffisant, et la probabilité de succès est croissante avec leur nombre.

Cela a des conséquences pour les spécialistes de la formation atteste Alain Meignant, j'avance ici un extrait : « Une première conséquence est le regard des acteurs doit changer. Avoir des connaissances et des savoir-faire, c'est bien, mais dans une économie tirée par la recherche de la satisfaction du client, il est essentiel que les acteurs partagent une conviction profonde de l'importance du service ». La vision de la finalité donne son sens aux savoir-faire professionnels, comme un champ magnétique oriente la limaille de fer.

La formation est-elle un moyen de transformer cette vision ?

L'expérience des entreprises qui ont engagé de grands programmes de qualité totale montre souvent que les programmes se sont appuyés sur de vastes programmes de formation.

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.

Les avantages d'une démarche de type ISO 9000 (Assurance Qualité, « le juste nécessaire d'une conformité ou TQM (Management de la Qualité, progrès continu) devrait s'estomper avec les améliorations des modèles proposés ISO adaptée au contexte culturel de l'organisme formation.(22)

En ce qui concerne l'assurance qualité « maîtrisons ce que l'on fait déjà bien », un organisme de formation possède déjà l'ensemble des éléments essentiels de la qualité. Tandis que pour l'initiation d'une approche qualité totale « allons un peu plus loin » c'est-à-dire après avoir prouvé la maîtrise en continu, une approche progressive à la qualité totale peut s'envisager. La méthode proposée consiste à coupler la « roue » à une autre « plus ambitieuse », c'est le cas du modèle de la « bicyclette du Kaizen » qui inclut une démarche de progrès continu pour « monter » de plus en plus haut vers la qualité. Management par la qualité totale c'est « progressons pour l'amour des générations futures ».

- Une question qu'on se pose quelles sont les voies de développement ? Grâce à une méthodologie progressive qui est basée sur l'appropriation d'une culture qualité peut permettre d'atteindre avec des efforts mais sans difficultés conceptuelles majeurs des objectifs ambitieux de progrès. Ensuite une approche d'initiation puis de management par la qualité totale basée sur le modèle d'excellence européen peut instiller dans l'organisme de formation une véritable culture qualité. A la fin le but de la certification d'assurance d'une entreprise est de démontrer au client la compétence et le 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. La plupart des entreprises dont la distinction entre le concept de qualification qui renvoie à un savoir-faire spécifique à un métier et celui plus large de compétences. Ce dernier couvre l'ensemble des « savoirs » (théoriques et pratiques générales et spécifiques), savoir-faire et savoir-être (aptitudes et capacités personnelles et sociales. Le terme compétence englobe tout un ensemble de savoir, de savoir-faire, et des savoir-être. L'entreprise est intéressée par l'évolution des compétences que par celle des qualifications. en plus de ça elle ne s'attache pas aux compétences particulières requises pour un travail donné qu'à des compétences plus globales et plus transférables. (18)

**3) La qualité totale : Les outils de développement de la performance des entreprises** : le management de la qualité totale comme on a vu auparavant est une démarche de gestion centrée sur la qualité, basée sur la participation de tous les membres de l'organisation et visant la satisfaction du client, la rationalisation du processus de production et l'amélioration des conditions du travail.

La qualité totale pour une entreprise résulte d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation de son environnement. (19)

Les entreprises qui marchent le mieux à travers le monde, sont celles qui ont une bonne compréhension du mot « client ». La dimension humaine se situe donc en amont de la réussite de l'entreprise. Le personnel de l'organisme est considéré comme filtre supplémentaire entre le produit ou service vendu par l'entreprise et le client. Elle repose sur l'amélioration continue du système de production. Le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences.

L'implication du personnel est à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». L'ISO exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. Elle devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles. Elle est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction, pour que la démarche qualité soit un succès, la participation engagée du maximum de salariés est primordiale. La mobilisation des salariés de l'organisme, certes complexe à assurer, est la meilleure garantie de réussite, l'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, l'implication organisationnelle qui décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail. Les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement de la relation qu'entretiennent les salariés avec le travail et le monde de l'entreprise. Elle implique tous les acteurs de l'entreprise en utilisant le bon sens. Elle est basée sur des petites améliorations quotidiennes et qui est mise sur l'innovation, la recherche et la fonction du personnel. Pour l'organisation relative à la qualité totale qui comprend des structures administratives, 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 selon Czepiel, J.A et Rosenberg. (20)

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

Le soutien d'appartenance : Se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs, les facteurs sont :

- La perception de respect et de considération par l'employé (supérieurs) ;
- la perception que l'entreprise accorde d'importance au service, à la clientèle ;
- Une tâche et des responsabilités claires.
- Une tâche stimulante ;
- Grâce aux TIC la qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise ;

- la perception d'efficacité administrative

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

- Engagement et loyauté des salariés plus forts, avec participation plus importante à la vie de l'entreprise.

- Fierté des salariés, qui deviennent acteurs du changement et de l'amélioration des performances.

Favoriser la fidélisation du personnel : Un employé peut être fier :

- Du produit fabriqué par l'entreprise;

- Des personnes avec qui il travaille;

- Des valeurs qui y sont véhiculées.

- Des conditions de travail;

- Du rôle social que joue l'entreprise;

- De la technologie utilisée.

Favoriser la communication qui est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. Elle est une mission importante des RH, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. Elle mène au management participatif qui représente un partage des informations.

Les moments propices pour des communications :

- Lors de l'accueil de nouveaux embauchés ;

- A l'occasion d'une redéfinition d'objectifs ;

- A propos d'événements liés à la vie des salariés (mariage, promotion) ;

- Quand on en ressent le besoin en termes de climat relationnel ;

- Enfin, lors de tous les changements organisationnels.

Les difficultés de la communication : Peuvent être liées : - aux caractéristiques des individus : les différences peuvent être d'âge, de sexe, de personnalité, différences socioculturelles.

La fonction qualité doit trouver une place dans l'organigramme de l'entreprise et les responsabilités doivent être clairement définies parce les managers ce sont eux qui dirigent l'entreprise, parce qu'ils possèdent « l'intelligence organisée » selon J.K.Galbraith. (21)

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 des produits ou services et sur la mise en œuvre de ces idées.

- La mobilisation des employés, la communication, la gestion participative et l'attention aux besoins du personnel sont essentiels pour atteindre cet objectif.

- Le leadership : se substitue au commandement et au contrôle autoritaire. La formation joue également un rôle essentiel parce qu'elle permet à la fois d'améliorer les compétences du personnel et de favoriser son épanouissement. Il ne suffit pas d'engager une démarche qualité pour atteindre ses objectifs, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante, il faut pérenniser la démarche dans le temps.

- Un personnel compétent capable de s'adapter aux nouvelles situations est la clef du maintien de la démarche qualité en se l'appropriant comme outil quotidien de travail.

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

- Les produits et services de la compagnie,

- 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 de l'entreprise

comme un système actif, cette dernière se présente comme un « ciment » qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise bien qu'elle dépende du passé. La nécessaire adhésion du personnel pour implanter la qualité totale va s'articuler par conséquent autour des principes du management participatif qui sous-entend un dialogue entre les concepteurs et les exécutants. (22)

On sait bien que le TQM s'est constitué rapidement sous la forme d'un mythe qui touche aussi bien les structures que les individus. L'implication de tout le monde a largement contribué à l'adhésion collective aux buts de la nouvelle démarche. Pour réaliser un objectif, il a fallu tout d'abord abandonner le climat de la peur et de la méfiance qui régnait dans certaines entreprises.

Un autre facteur de réussite du TQM est la participation du manager (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.

Pour l'entreprise performante « peu importe leur secteur, leur taille ou leur emplacement, elle est aujourd'hui confrontée en réalité à cinq enjeux majeurs pour assurer sa qualité totale » :

- La mondialisation.
- La rentabilité par la croissance.
- La technologie.
- Le capital intellectuel.
- Et enfin le changement, du changement et encore du changement pour garantir la satisfaction du client.

Sur le plan collectif, ces enjeux les forcent à acquérir de nouvelles capacités. Les cinq enjeux décrits précédemment entraînent une conséquence insoutenable au problème de la gestion de la qualité. Il ne reste qu'une seule arme concurrentielle, l'organisation.

Dans la nouvelle économie le succès découle de capacités organisationnelles telles que :

- la vitesse,
- l'adaptabilité,
- l'agilité,
- la capacité d'apprendre,
- la compétence du personnel.

On donne un certain nombre d'exemples d'ordinaire par la direction pour appliquer les principes destinés à améliorer les performances de l'entreprise.

Aujourd'hui l'entreprise est placée devant des défis à cause de nouveaux changements que connaît l'environnement à l'échelle mondiale ce qui augmente l'intérêt des TIC. Dans la conjoncture actuelle, les outils et les méthodes classiques de communication ne sont plus suffisants pour la performance de l'entreprise. De nos jours, l'entreprise ne peut ignorer l'apport de TIC, tant qu'elles elles sont utiles que ce soit pour effectuer les opérations administratives, s'informer, s'approvisionner, commercialiser ses produits obtenir des avantages opératifs, elles permettent un gain de 30% à l'entreprise. L'entreprise ne peut pas regrouper tout son personnel à l'intérieur et gérer en réseau, elle remplace la coordination de type hiérarchique par de la coordination à base d'échanges et de transactions électroniques. Les TIC ont un impact déterminant sur une approche transversale des tâches et des fonctions, elles jouent le rôle de nouveaux supports organisationnels. On s'oriente vers le décloisonnement des fonctions, la destruction des interfaces, on parle de delayering, il s'agit d'aplatir les niveaux hiérarchiques pour faciliter la circulation de l'information. Les TIC permettent le partage des connaissances et luttent contre le comportement de certains employés qui fonctionnent en vase clos, cultivent le secret du travail et refusent de transmettre l'information. La perte d'un employé qui possède une grande partie de l'information et la garde pour lui peut être catastrophique. Le développement du réseau Intranet permet de travailler en commun, il améliore la circulation de l'information, diminue la communication parallèle et augmente la transparence et la responsabilité. Disposer

d'une base de données informatisée permet aux utilisateurs de dépasser les méthodes classiques basées sur un support papier non référencé générateur de risque d'erreur et les méthodes de travail non convenables (mal organisation, manque de sécurité, perte de temps, non respect des délais prévus..). L'application des TIC permet de lutter contre le gaspillage de la matière et du temps (zéro stock, zéro délai, zéro défaut, zéro papier, zéro panne). Il est nécessaire de s'intéresser davantage aux logiciels de gestion de production assistée par ordinateur (production sur mesure), on parle de plus en plus de lean management qui correspond à la suppression de toute activité sans valeur ajoutée et l'élimination des coûts cachés et inutiles ; on gagne en fonction support et on oriente les compétences vers la recherche et le développement pour améliorer la qualité, le rendement et la performance. L'environnement ne cesse de se transformer, et pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit développer un système de veille qui consiste à recueillir l'information, la synthétiser et tirer des conclusions pour s'orienter. Une entreprise bien connectée est généralement une entreprise attentive, sensible à l'évolution de l'environnement, réactive qui applique le benchmarking et accorde une importance au respect des normes internationales pour améliorer sa part de marché.

Donc, la bonne utilisation des TIC entraîne une réaction rapide, just in time « kanban », une amélioration de la prise de décision et une baisse des coûts. Dans la conjoncture actuelle, la rude concurrence est un facteur de multiplication des risques, les entreprises s'orientent de plus en plus vers de nouveaux modèles de coopération et de regroupement. Si les entreprises ne développent pas les TIC, elles ne peuvent pas réussir l'intégration. La conquête du marché au même rythme que les concurrents, d'où une perte d'opportunité. Avec la complexité des situations, développement des TIC, l'apparition des formes virtuelles de transactions, on donne de plus en plus d'importance à l'éthique. Etant donné que l'application des TIC entraîne une augmentation de la transparence, de la responsabilité, ainsi que la redevabilité et met en valeur l'éthique, cela a pour conséquence l'application de la bonne gouvernance et la création de la valeur sous ses différentes formes. Donc, la maîtrise des TIC joue un rôle important dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise et contribue en grande partie à l'adhésion de l'économie mondiale à la nouvelle économie basée sur le savoir et l'immatériel.

Les TIC améliorent la qualité des produits et des services, au moins de deux manières. Les premiers est permettent de collecter beaucoup plus d'informations de la part des usagers et ainsi accélérer la boucle d'amélioration de la qualité. C'est là un des arguments des acteurs des logiciels libres qui mettent en avant le rôle communautés et le retour des utilisateurs pour améliorer les logiciels. La seconde est liée à la disponibilité d'outils de plus en plus sophistiqués pour aider à la conception des produits. Les avions constituent de bons exemples, sachant qu'il reste ensuite la fabrication. Les TIC ont eu une influence considérable sur la productivité des acteurs de l'entreprise. L'informatique et les télécoms ont été responsables des 2/3 de l'augmentation de la productivité. La contribution des TIC à la croissance de la productivité reste importante. Pour gagner en compétitivité beaucoup d'entreprises adopte une démarche qualité parce qu'elle est facilitée par l'utilisation des TIC. La communication électronique, à travers la messagerie et le système informatique a joué le plus grand rôle. L'utilisation des TIC revêt des formes variées, qui vont de la mise en place d'un site Internet servant d'interface dans la relation clients à l'usage d'un Intranet utilisé comme « armoire » pour les documents qualité, en passant par l'usage d'un progiciel de management de la qualité. Toutefois le rêve d'un « management sans papier » est encore loin d'être réalisé puisque les entreprises utilisent encore le support papier pour la diffusion du manuel qualité ou des indicateurs de la qualité. La recherche de synergie entre la démarche qualité et l'utilisation des TIC passe par l'implication du personnel et une bonne formation.

Implication et formation du personnel, clé de réussite : le facteur le facteur clé pour la réussite d'une démarche qualité comme d'une bonne appropriation des TIC dans l'entreprise

reste l'implication du personnel et la qualité de sa formation. Dans les deux domaines, les besoins de formation ont été identifiés dans les grandes entreprises. Ces attentes sont loin d'avoir été pleinement satisfaites. Les TIC ont un impact sur le management de la qualité totale parce que ces technologies influencent le développement l'entreprise dans sa globalité. Leur utilisation peu être améliorée sur la mise en œuvre d'une démarche de qualité. En effet, cette dernière incite non seulement à rendre explicites les modes de travail mais aussi à identifier les processus stratégiques pour l'entreprise en s'appuyant notamment sur les normes de la série ISO 9000. De plus, les TIC facilitent la certification, et la certification est une incitation à l'informatisation. Toutefois avant se diriger vers la certification ISO 9000 dans sa version 2000, les entreprises ne semblent pas véritablement se poser la question de l'utilité des TIC. Ce n'est qu'une fois lancées dans la démarche qu'elles reconnaissent, dans leur majorité, le rôle qu'y jouent les TIC. Le site Internet, à l'écoute des clients, l'Internet offre de nouvelles possibilités dans les relations entre les entreprises et leurs clients. Il favorise la vitesse, la réactivité et l'interactivité. Pour certaines entreprises, c'est un des outils clés de la qualité aujourd'hui. La communication est nettement plus élevée dans les entreprises ayant adopté une démarche qualité que dans les autres. L'impact des TIC sur le management de la qualité totale : avec l'organigramme d'une entreprise qui peut se structurer selon ces processus, qui peuvent même se substituer aux anciens services. Dans ce cas, la refonte du système informatique, qui peut inclure l'introduction d'un logiciel de gestion des flux de documents ou de tâches dans l'entreprise (workflow), se fait dans le cadre de la démarche qualité.

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

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

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

2) La recherche d'indicateurs positifs : il s'agit ici de se fixer des objectifs de progrès en fonction du suivi d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent par exemple, concerner le pourcentage de clients mécontents, la qualité du papier consommé, le taux de panne, etc.

3) L'autonomie dans le travail : chaque acteur de l'entreprise doit être responsabilisé sur les tâches qu'il doit accomplir. Etre autonome, cela signifie s'appropriier son travail sans attendre des directives imposées. Initiative et responsabilisation sont donc les deux mots clés de la qualité

au niveau du travail quotient de Chacun. Les salariés ont besoin de travailler dans un environnement de confiance. La réussite du management de la qualité dépend du système de motivation mis en place dans l'entreprise

4) L'excellence : Chacun doit avoir une vision d'ensemble de fonctionnement de l'entreprise et ne pas se retrancher dans des attitudes du type « cela ne me regarde pas » ou « cela n'est pas mon travail ».

5) La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous. L'entreprise doit introduire le knowledge management (management des connaissances) les outils et les méthodes permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser. En réalité on distingue les connaissances tangibles contenues dans les bases de données (documents) et les connaissances tacites qui sont de connaissances du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel. Ce sont bien les ressources d'une entreprise qui en font la force, la réactivité et le dynamisme, ou plus exactement le travail en synergie de ces différentes personnes.

L'adaptation à l'environnement est pour une organisation un signe de bonne santé, dans le bouleversement qui apparaît avec la crise, la qualité devient un sujet de communication et de réflexion. Le passage de l'assurance qualité au concept qualité totale semble aisé car il s'agit d'élargir l'assurance de la qualité à l'ensemble de des activités de l'entreprise. La nouveauté consiste à considérer que tous les éléments à l'intérieur de l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité, en ayant pour objectif la satisfaction du client.

L'introduction de ces principes dans l'entreprise traduit une évolution de :

- L'assurance de la qualité vers le management de la qualité et, au-delà, vers le management de l'entreprise dans toutes ses dimensions.,
- La qualité-produit vers la qualité-satisfaction client,
- La qualité-moyens vers la qualité résultats.

Les dirigeants de l'entreprise s'intéressent à l'amélioration de la performance de leur organisation, rechercher la performance, c'est à la fois produire au moindre coût, accroître la flexibilité de l'organisation, améliorer la satisfaction des besoins clients, augmenter la richesse des actionnaires, mais aussi consolider le volume de l'emploi, améliorer la satisfaction et la motivation au travail.

Le lien entre la qualité et la performance de l'entreprise semble aujourd'hui avérer à la fois grâce au développement de la gestion de la qualité totale à la volonté de l'entreprise de faire certifier leur optimisation, néanmoins les résultats escomptés n'apparaissent pas toujours à la hauteur des espérances des dirigeants. Leurs méthodes de travail sont variées. Le remue-méninge (brainstorming) et les diagrammes d'Ishikawa sont sans doute parmi les plus utilisées. La norme ISO 9001 insiste sur l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise. Ce principe de gestion veut dire qu'il faut mesurer la performance due à la qualité.

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

1) La démarche qualité : Pour les entreprises, la démarche qualité se matérialise souvent par la mise au point d'un manuel qualité (indispensable pour la certification ISO). D'une manière générale, la certification d'un système d'assurance qualité passe par différents étapes :

1<sup>ère</sup> étape : Etude d'opportunité : il s'agit ici d'identifier les avantages que l'entreprise peut retirer d'une démarche qualité.

2<sup>e</sup> étape : Le diagnostic : il doit porter sur l'ensemble du système qualité mais peut être élargi à l'organisation de l'entreprise toute entière et aussi au management. Il s'agit surtout d'envisager ici les conditions de mise en œuvre de la participation du personnel au projet qualité.

3<sup>e</sup> étape : L'élaboration d'un plan d'action : le plan d'action consiste à planifier les opérations et distribuer les rôles. Un comité de pilotage est, en principe, désigné pour suivre le déroulement des opérations.

4<sup>e</sup>étape : La conception et l'application du système qualité : à ce niveau, un manuel qualité est rédigé de manière à formaliser très précisément l'ensemble des processus et surtout les actions envisagées. Il s'agit également d'identifier et de traiter tous les dysfonctionnements du système mis en place et de veiller à l'amélioration permanente des procédures.

5<sup>e</sup>étape : La certification : l'organisme certificateur est choisi librement par l'entreprise en fonction des besoins qu'elle aura préalablement.

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

a) Tout d'abord l'ensemble du personnel doit être mobilisé autour du projet qualité. Très fréquemment, des cercles de qualité sont organisés, ils ont pour but d'analyser les dysfonctionnements observés et de proposer des actions correctives. Rappelons que l'ensemble des actions du personnel doivent être orientées dans l'objectif d'assurer le meilleur service possible à la clientèle.

b) Au niveau des approvisionnements et de la distribution, la qualité totale est indissociable du développement de la fonction logistique. Il s'agit bien entendu de disposer de matières premières et des produits de qualité et de développer la coopération avec les fournisseurs, les sous-traitants et les revendeurs. La certification est donc incontestablement un facteur de compétitivité de l'entreprise.

(23)

Dans une zone plus ouverte, plus concurrentielle la seule garantie pour l'entreprise algérienne est de survivre et de venir compétitive en s'engageant sur la voie du management de la qualité. Cette dernière a un seul choix soit « grossir ou mourir » c'est comme la dure loi nippone soit tu marches ou tu crèves. Si elle ne s'adapta pas rapidement aux changements elle risque de sortir de l'arène du jeu. En effet vouloir ressusciter avec les mêmes réflexes, les mêmes visions, le même style de management c'est encore une fois de plus l'occasion de l'enterrer définitivement. Un double défi s'impose donc au manager et au leader de l'entreprise : « bien faire et faire vite ». Cela n'est pas possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientés vers la satisfaction du client. Par conséquent nous supposons que l'utilisation des outils de mesure de la performance tel que l'ajustement statistique de la qualité est considéré comme un support important pour la réduction des coûts et pour éviter des situations de perte des ressources rares. La mise en œuvre de cette nouvelle politique, de nature à favoriser l'émergence d'un management performant, C'est une action qui ne peut être entendue être envisagée sans une refonte préalable de leur organisation et de leur mode de fonctionnement. La désignation de managers sur la base de leur aptitude au poste et la mise en place d'un mode rémunération plus motivant à l'adresse des gestionnaires. (24)

Certes l'économie de marché s'est installée progressivement en Algérie, même si les règles devant régir cette dernière ne sont pas respectées. La loyauté de la concurrence en particulier la transparence des transactions fait souvent défaut. Si certaines entreprises algériennes assistent plus au moins passivement à ce processus. Elles ont pris conscience que la compétitivité est la seule planche de salut. La qualité est un des atouts et pas des moindres de cette compétitivité. On sait bien que notre pays dont l'économie a depuis l'indépendance été jalousement préservée de la concurrence étrangère, voit aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, nos entreprises sont confrontées à une nécessité de survie, et au défi de devoir gagner leur place au soleil sur le marché national comme sur les marchés étrangers et qui prend forme dans l'obligation aux entreprises de mettre à niveau la qualité de leurs biens et services avec les normes internationales. La gestion de la qualité totale s'avère effectivement incontournable pour l'entreprise d'aujourd'hui, et ce pour des raisons suivantes : un gage de survie, un instrument de compétitivité et enfin une assurance de sa pérennité sur le marché de village planétaire en gestation.

Les entreprises qui ne se plieront pas à ces exigences de qualité seraient donc exclues. Elles devront s'organiser pour se maintenir sur le marché et, pour cela maîtriser la normalisation et la certification comme outils de stratégie commerciale et industrielle. Par conséquent les seules

entreprises qui arriveront à relever, seront celles qui auront été capables de mettre en œuvre un système de la qualité étendu à toutes les fonctions de l'entreprise. La préoccupation aux différents échelons de la hiérarchie de l'ensemble des membres du personnel de l'entreprise. L'entreprise travaille dans un environnement difficile et exigeant, les entreprises doivent être compétitives et les organismes publics ou associatifs doivent utiliser leurs ressources au mieux des intérêts de la société. Mais malgré les nombreux progrès déjà réalisés dans tous les secteurs économiques, nous constatons chaque jour des gaspillages d'énergie et de bonnes volontés en raison du fonctionnement parfois archaïque des organisations. L'efficacité aujourd'hui n'est plus liée à la performance intrinsèque ou à celle de l'entité dans laquelle les acteurs travaillent. Elle est proportionnelle à leur capacité à permettre à ceux qui travaillent en aval de faire toujours mieux. Ils devront apprendre à travailler pour les autres et à apporter de la valeur dans ce qu'ils font. Ils deviennent eux-mêmes plus efficaces et plus performants.

Il est nécessaire pour l'entreprise algérienne qu'elle comprenne que la gestion de la qualité totale apparait comme bien novateur. La G.Q.T signifie que toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la réalisation de la qualité, autrement dit les fonctions traitantes du produit mais aussi les fonctions d'administration et de vente. Enfin, la GQT suppose que chacun reste impliqué, tout au long du processus du stade la conception au stade du service après-vente. Autrement dit, la GQT est sensée résulter de la mobilisation permanente de toutes les fonctions et ce, pendant toute la durée de vie du produit. La GQT s'accompagne de 02 composantes fondamentales : l'une économique, résulte de la mobilisation de l'intelligence et de la créativité de tous les membres de l'entreprise autour d'un projet commun, la compétitivité traduit alors une productivité accrue et une réduction des coûts de non-qualité. L'autre résulte des possibilités d'expression et d'initiative qui s'offrent à tous les membres de l'entreprise à travers un style nouveau de management qui est le management participatif.

L'Algérie est apparue pour la première fois dans l'annuaire ISO 9000 en 1999, mais il reste que l'entreprise algérienne doit mener un combat réel pour améliorer la qualité. L'importance de la certification est essentielle qui doit se préparer à un rude concurrence aussi bien au niveau national ou international. La certification ISO 9000 obtenue par nombre d'entreprises algériennes vient couronner un long processus de mise à niveau. En fait c'est la dernière étape d'une démarche qui débute par l'automatisation et l'informatisation du système de gestion suivies par l'étape de la formation des managers et du personnel dans le but de s'adapter aux nouvelles normes et procédures de gestion et de production. Les entreprises algériennes qui se sont rendus compte de la nécessité et l'obligation de faire dans la qualité se mobilisent pour rattraper nos voisins maghrébins qui ont déjà pris une sérieuse longueur d'avance. En Algérie de plus en plus de PME algériennes se lancent dans la démarche de normalisation et de certification de leurs produits ou de leurs compétences même si l'on estime du côté des institutions en charge de cette certification que beaucoup d'entreprises restent encore frileuses quand il s'agit de répondre aux exigences des normes de la qualité, des systèmes de management. Les chiffres reflètent la réalité à peine 269 sociétés sont certifiées ISO 9001 relatif au système de qualité et 14 entreprises sont certifiées ISO 14001 concernant le système de management et l'environnement mais aucune PME algérienne n'est certifiées ISO 22000 une norme qui définit les exigences de systèmes de management de la sécurité alimentaire. Il existe actuellement en Algérie 1000 normes ce qui reste très insuffisant par rapport aux exigences 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.

La question de la maîtrise de la qualité des produits ou des services c'est la satisfaction des clients apparaissent incontournable par les entreprises algériennes afin qu'elles puissent relever

les défis qui sont imposées tels que zéro défaut, rapidité de l'exécution, respect du délai, juste à temps, des paramètres résultant de la maîtrise de la gestion de la qualité et qui font la différence dans la compétition entre les entreprises algériennes. La réussite de l'entreprise est basée sur l'implication de salariés qui vont contribuer à assurer un avantage concurrentiel. La maîtrise de la qualité n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne la compétitivité des entreprises algériennes dans un contexte mondial qui est très concurrentiel. Parmi les clés majeures du succès de la maîtrise de la qualité porte sur le niveau de qualifications et de compétences requises. Il y a lieu à rappeler que le gouvernement algérien a approuvé un programme national de développement de la normalisation axé sur 14 points plus la certification des systèmes de management (ISO 9001, ISO 22000) relatif à la sécurité et la santé en milieu professionnel, (ISO 14001). Le démarché a prévu des facilités pour encourager les entreprises à y adhérer, 435 entreprises ont souscrit au programme en question dont 370 ont obtenu leur certification. L'état a revu à la hausse son aide financière à la certification en la portant de 50% à 80% de la rémunération exigée par les organisations internationales de normalisation, le reste a été pris en charge par l'entrepreneur candidat à la certification. Cette aide étatique est accordée selon les critères dépendant essentiellement de la taille et du secteur dont relève l'entreprise. Le nombre de sociétés qui ont bénéficié de la contribution financière de l'état pour obtenir la certification est de 457 entreprises.

L'institut IANOR est actuellement membre de différentes organisations internationales de normalisation comme ISO est devenu dès le 1er trimestre 2010 le premier organisme algérien de certification. « La certification des entreprises algériennes pour la qualité de leur gestion a trait à tous les systèmes de management confondus, l'environnement de l'entreprise change ce qui implique que les entreprises elles-mêmes seront appelées à changer également et à se conformer aux normes surtout si elles veulent se développer à l'international ». (25)

Les nouvelles règles internationales nous imposent de respecter les normes et l'environnement, soit disposer de produits de qualité conformes aux standards internationaux et qui respectent l'environnement dans ce cas là il faut bien sensibiliser les opérateurs économiques sur cet aspect. La certification en tant que facteur de compétitivité de l'entreprise constitue l'un des principaux axes de la politique nationale de mise à niveau. On sait bien que l'environnement change ce qui implique que les entreprises elles-mêmes seront appelées à changer également et à se conformer aux normes surtout si elles veulent se développer à l'international.

**CONCLUSION** : la qualité est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. Dans le contexte mondial actuel la concurrence mondiale exacerbée, la qualité au sein de l'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. La qualité totale est plus qu'une philosophie de management qu'un ensemble de techniques détaillées. Bien que les résultats ne sont pas positifs dans 100% peut donner des résultats significatifs car elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continu de la qualité.

La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe. La démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM, celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise, pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes. L'ouverture planétaire des marchés, avec la participation de l'Algérie à l'OMC et son association avec l'UE implique une mise à niveau de l'ensemble des entreprises pour éviter leur disqualification puis leur disparition par manque de compétitivité. Conscient de ce problème, la plupart ont fait des efforts appréciables pour atteindre ou se rapprocher des normes de qualité internationale reconnues comme le nom ISO 9000 et ISO 14000. Certaines sont déjà certifiées et d'autres sont en voie de l'être. Cette volonté d'aller de l'avant témoigne de l'intérêt particulier

qu'accordent ces entreprises pour assurer la qualité à travers une mise à niveau conforme aux normes universelles. En réalité toutes les entreprises fixent des objectifs pour assurer leurs réussites, une stratégie pour les atteindre en tenant compte de l'environnement dans lequel elles évoluent et de politiques pour assurer la cohérence de leurs actions, pour réussir à accomplir leurs missions de la qualité totale, il s'agit d'adapter les activités traditionnelles de la gestion qui sont (la planification, l'organisation, la direction et le contrôle). A cette nouvelle philosophie qui est la gestion de la qualité totale. L'amélioration de la performance des entreprises et les grands changements que ceux-ci provoquent et exigent une approche systématique. Cette adaptation passe souvent par l'amélioration continue de processus de gestion ou procédés opérationnels.

La recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale et de ne pas se contenter de faire de la certification comme une preuve qui ne garantit pas sa performance, pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne c'est-à-dire ses performances, sa capacité de mieux vivre le changement et à construire ce véritable centre de création de richesses, et d'épanouissement de ses hommes et de ses femmes. Il s'agit de créer tout naturellement et plus largement une entreprise citoyenne, une entreprise humaine. Toutefois, les défis qu'est appelé à surmonter l'entreprise algérienne, dans cette bataille pour la qualité, ne sont pas d'ordre financiers et technologiques mais culturel, ce sont en effet les mentalités. En clair la nécessité de mobiliser et d'engager les hommes dans ces nouveaux combats pour la performance qui sont la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Améliorer les performances avec l'introduction des TIC permettrait les échanges rapides, d'information et l'utilisation optimale de l'outil informatique dans la gestion de l'entreprise permet de réduire les coûts et les délais de production ou de logistique.

## **Bibliographie :**

- 1) AFNOR, 2001 p.22
- 2) (norme ISO 8402).
- 3) ISO 8402 qualité vocabulaire.
- 4) KOTLER, Phillip et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23
- 5) LEVITT, Théodore, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, 1960, pp, 43-56
- 6) Roue PDCA de Deming, source : Delcourt Ch. Et al (2001C).
- 7) M. MERABET : Les maitres de la qualité, la lettre des cercles de qualité, éditée par l'ENORI, Alger, n°26, 1990
- 08) A. SEKULA : la qualité dans l'entreprise, ed organisations, 1985
- 09) Zeithaml V. (1981), « How consumer evaluation processes differ between goods and services », in Marketing of services, Chicago.
- 10) Charron G. (2005), la gestion de la qualité.
- 11) G.MAURY & C. MULL éco. et org. des entreprises page 13 tome 02 Foucher 1999.
- 12) JEAN MAISONNEUVE, la dynamique des groupes, P.U.F.
- 13) J. PLANTE, cité par DEEJAN in CNE 2004 p.21 : les modèles ISO
- 14) PETER FERDIANAD DRUCKER la formation des dirigeants d'entreprise : Apprendre à diriger textes réunis 2000 tendances actuelles.
- 15) PHILLIPE LORINO : l'économiste et le manager page 239 ENAG/EDITIONS 2001.
- 16) G.DUFORT & A. GOUAULT : l'économie générale page 09 tome 01 Foucher 1997.
- 17) ANNIE VINOKUR : Education et Sociétés (2006 n° 18) Annie : Essai d'analyse économique.
- 18) TRAINING REVUE 1994 : Management de la qualité
- 19) JACQUES CHOVE le mouvement français pour la qualité (organisateur du prix français de la qualité et de la performance basé sur le modèle E.F.Q.M).
- 20) 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.
- 21) J. ORSONI : économie et organisation des entreprises page 111 Vuibert en Poche 2001.
- 22) J. PROKOPENKO : gérer la productivité, Ed, BIT, Genève, 1990.
- 23) MISPELPLOM, les conditions de la fabrication, 1995 : p.23
- 24) LASARI : économie de l'entreprise page 105 Es-Salam Cheraga 2001
- 25) NORDIN GRIM : l'économie algérienne otage de la politique page 39 éditions Casbah 2004.

## **Les sites Internet :**

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

[http://www.utc.fr/~farges/dess\\_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm/](http://www.utc.fr/~farges/dess_tbh/96-97/Projets/QR/QR.htm/) : Efficacité de la démarche qualité selon le modèle de Juran

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

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

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

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

## **Les figures :**

Figure n° 01 La roue de Deming

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