



Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Laboratoire (facultatif)

Polycopié pédagogique

Dossier numéro (à remplir par l'administration) :

Titre

Management de la qualité

Cours destiné aux étudiants de
Master 2 Commerce International et Logistique

Réalisé par : Dr. MERIDJA Azeddine

Maître de conférences B

Année : 2022-2023

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre1 : Fondements théoriques de la notion de la qualité.....	3
1. La notion de la qualité : analyse conceptuelle	3
2. L'évolution du concept de qualité	11
Etude de Cas N°1 : NCA-Rouiba se veut un exemple pour toutes les entreprises algériennes.....	22
Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO 9000 version 2015...23	23
1. Les Définitions relatives au management de la qualité.....	23
2. La certification.....	26
3. Les principes de management de la qualité selon la norme ISO.....	29
4. Les objectifs de la mise en place d'un système de management de la qualité	38
Etude de cas N°2 : La semaine de la qualité chez Renault.....	40
Chapitre 3 : les outils et les coûts de la qualité	42
1. Définition des outils de la qualité.....	42
2. Les différents outils de la qualité.....	43
3. Les coûts d'obtention de la qualité	53
Chapitre 4: Le management par la qualité totale	57
1. Le concept de TQM.....	57
2. l'évolution historique de TQM.....	59
3. Les principes du TQM.....	61
4. Les effets de la mise en œuvre de TQM dans les organisations.....	66
5. Les caractéristiques des entreprises qui pratiquent le TQM	67
6. La relation entre le TQM et l'apprentissage organisationnel.....	68
7. La relation entre le TQM et la performance organisationnelle.....	68
Etude de cas N°3 : MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL	71
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	75
Table des matières	

Introduction générale

« La qualité, ce n'est pas une réparation rapide ou temporaire, c'est un processus d'amélioration continue. » – Armand V. Feigenbaum

Le consommateur d'aujourd'hui est plus exigeant et moins fidèle, plus informé dans une société où la communication est surabondante. Il exprime des besoins de sens, d'émotion, de confiance et de satisfaction, immédiats et réels (Giordano Jean-Louis ; 2006 ; P.23). Donc il sera important de produire de bons produits qui expriment la qualité perçue¹ par le client et répondent aux tendances actuelles.

Avec la concurrence mondiale qui devienne de plus en plus rude. L'impératif de produire dans les meilleures conditions de coût, de délai et de satisfaction des clients a poussé les entreprises à développer les concepts de qualité d'abord au niveau de la production, puis au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise. La qualité est un facteur déterminant de la compétitivité, elle constitue une approche globale et stratégique (M. Périgord, 1992).

Depuis le début du 20^e siècle, l'industrie a cherché à développer les meilleures méthodes pour améliorer la qualité. Ces méthodes sont rassemblées aujourd'hui dans un corpus bien défini et ont désormais une portée mondiale. Les normes internationales de la qualité définissent une démarche "universelle" applicable à tout type d'entreprise (de production de ou de service).

La qualité est en effet la référence par excellence sur laquelle repose désormais toute activité de production car elle implique compétitivité et commercialité (Boutaleb K., 2004). C'est ce qui explique l'adoption depuis longtemps déjà de système d'assurance qualité par les entreprises des grands pays industriels alors qu'ils sont au stade exploratoires dans de nombreux pays à travers le monde comme c'est le cas en Algérie.

Le présent polycopié de cours, dispensé aux étudiants de la deuxième année master en commerce international et logistique, a pour but d'une part, de former l'étudiant à la compréhension de l'évolution historique de la notion de la qualité, et d'autre part de comprendre les enjeux et les objectifs d'une démarche de la qualité pour les entreprises, de maîtriser les outils de la qualité et d'identifier les principales exigences d'un système de management de la qualité.

Le cours est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre revêtira un aspect introductif. Il visera à clarifier la place qu'occupe la qualité dans l'entreprise, et ce, en donnant un aperçu historique sur l'évolution des courantes qualités. Dans le deuxième, troisième et quatrième chapitres, nous aborderons les bases théoriques de système du management de la qualité, ses principes, ses préférences ainsi que ses différents outils. Il approfondira également la description des paradigmes du management par la qualité totale et la manière d'utiliser ce dernier pour mieux gérer l'entreprise.

Egalement, le cours est consolidé par des études de cas qui permettront aux étudiants de mettre en application les principes théoriques exposés en cours afin de les familiariser avec la fonction de management de la qualité.

Concernant le mode d'évaluation de ce module repose sur une évaluation sous forme d'examen final, car il est dispensé sous forme de cours, sans séances de travaux dirigés.

Les connaissances préalables recommandées pour le module de management de la qualité sont : les notions du management en général et le fonctionnement des entreprises en particulier.

Chapitre 1 : Fondements théoriques de la notion de la qualité

La qualité est ce qui est meilleur sous certaines conditions, notamment de prix et d'usage du produit. (Feigenbaum ; 1951)

Avec la concurrence accrue au niveau mondial entre les différentes entreprises, les clients deviennent de plus en plus exigeants sur tous les plans : qualité des produits, prix, délais, service après-vente, etc. En effet, les entreprises sont tenues d'améliorer régulièrement la qualité des produits qu'elles offrent sur le marché, afin de garder leurs avantages concurrentiels.

Comme tout un chacun le sait, La qualité est un facteur clé dans la réussite d'une entreprise. En effet, la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent un management de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en oeuvre d'un système de management de la qualité (SMQ), selon le référentiel international ISO 9001, contribue à une gestion plus efficace de l'entreprise. En effet, cette norme représente la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité dans l'entreprise et aller vers l'amélioration continue des performances. Selon Olivier BOIRAL, Le système de management de la qualité est souvent mis en place selon la norme ISO 9001 qui reste le référentiel normatif le plus utilisé dans le monde entier, et dont l'intérêt n'est plus à démontrer (BOIRAL, 2002).

Si la qualité est spontanément appréciée car évoquant toujours quelque chose de positif, il faut noter qu'elle peut avoir plusieurs sens (Ouédraogo N., 2007, P.95). Dans ce chapitre, nous traiterons de la qualité et de son historique ainsi que sa définition.

1. La notion de la qualité : analyse conceptuelle

La qualité est un concept qui a connu des déplacements de sens (Gomez, 1994) et une extension de sa définition et de son domaine d'application. Ainsi, nous assistons à des appellations comme qualité - inspection, qualité – contrôle, qualité – assurance, système de management de la qualité, management par la qualité totale, etc. Ce changement de

terminologie ne traduit pas seulement une richesse de vocabulaire dont les effets de mode seraient la cause. Il montre une véritable révolution du métier, c'est-à-dire des techniques, des outils et des pratiques. En fait, l'histoire de la qualité et ses définitions respectives sont corrélées entre elles et avec les préoccupations des entreprises. Sa définition va d'un sens purement technique à un sens beaucoup plus global.

1.1. Définition de la qualité

Dans le dictionnaire LAROUSSE, nous trouvons deux définitions de la qualité. La première considère la qualité comme la « manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose », exemple : la qualité de l'air. Elle s'oppose alors simplement à la « quantité », sans notion de valeur. L'air peut être bon ou mauvais ; La deuxième définition donne le sens de « supériorité, excellence en quelque chose », exemple : un appareil de qualité. Une certaine hiérarchie est alors introduite : un appareil de qualité est meilleur que les autres. C'est le haut de gamme. Un objet de qualité est un objet sans défaut. Et cela s'étend aux services et aux organismes : un fournisseur est de qualité s'il livre dans les délais prévus, a un service après-vente rapide... Un teinturier est de qualité si les vêtements sont correctement nettoyés (sans tâches résiduelles...) Ce que nous mesurons sont en fait les défauts constatés par rapport à nos attentes (Christian Doucet, 2010, p. 5).

Dans le dictionnaire Robert, la qualité est considérée comme : « ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable, degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques ». Il y a des marchandises de plus ou moins bonne qualité, de première ou de deuxième qualité, mais aussi des candidats plus ou moins recommandables. Nous sommes ici non dans le domaine de l'analyse des qualités objectives des choses mais dans celui de l'évaluation, du jugement social et de la distinction (Mispelblom Beyer Frederik ; 1999 ; P. 87).

La qualité est un concept utilisé dans le langage courant et par les membres des organisations de toutes sortes. Mais si tout le monde reconnaît qu'elle caractérise quelque chose de bien et porte alors sur elle un jugement positif, les définitions que les uns et les autres proposent diffèrent suivant leurs centres d'intérêts et leurs préoccupations. Comme le note Kélada (1991), dans l'entreprise, les différents acteurs peuvent avoir des visions plutôt différentes de la qualité. Ainsi, si pour le directeur financier, la qualité pourrait être associée à la rentabilité du produit, le directeur marketing ou le directeur commercial peut avoir une

conception de la qualité en termes de possibilités d'écoulement des produits sur le marché. La qualité est une valeur changeante avec le temps et appréciée par le client (FARAH Safaa ; 2022 ; P. 285).

Ces conceptions possibles de la qualité, tout en montrant les objectifs souvent divergents, voire contradictoires, des acteurs de l'entreprise, permettent également d'affirmer que la qualité est un concept multidimensionnel avec un sens polysémique. Non seulement le concept de qualité peut être vu sous plusieurs angles par les différents acteurs de l'entreprise, mais en lui-même, ce concept comporte beaucoup d'attributs.

Ainsi, Garvin (1988) distingue huit catégories de qualité, qui sont d'ailleurs complémentaires : la performance du produit, sa fiabilité, sa conformité, sa durabilité, sa fonctionnalité, son esthétique, ses propriétés particulières et sa qualité perçue.

Juran (1987) considère que la qualité est l'adéquation au besoin. Elle provient selon lui de la jonction entre la qualité de conception, la conformité aux spécifications, la disponibilité, la sécurité et le champ d'utilisation. La qualité de conception distingue par exemple les produits conçus selon des standards différents, comme le haut de gamme et le bas de gamme. La conformité est quant à elle l'adéquation du produit obtenu à l'intention du concepteur.

Pour Crosby (1986), la qualité désigne la conformité aux exigences. Celui-ci note que définir la qualité en termes de " caractéristiques souhaitables ", " d'évaluation subjective " ou d'autres expressions du même genre ne correspond pas au concept exact. Pour lui, " la qualité est synonyme de conformité et l'absence de qualité est synonyme de non-conformité ", P. 47.

Selon Caby et Jambart (2002, p.11) la qualité est : « la capacité d'un produit, dans le sens le plus général de bien matériel ou de service rémunéré ou non, à satisfaire les clients, en particulier par le respect des engagements pris ».

La norme ISO 9000 : 2005 définit, quant à elle, la qualité comme suit : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Ces caractéristiques selon la norme peuvent être physiques (par exemple mécaniques ou électriques), sensorielles (par exemple odeur, toucher, goût, aspect visuel et sonorité), comportementales (courtoisie, honnêteté et véracité par exemple), temporelles (par exemple ponctualité), ergonomiques (par

exemple physiologique) ou fonctionnelles (par exemple vitesse maximale). Selon la norme, les caractéristiques qualitatives ou quantitatives à prendre en compte dans l'appréciation de la qualité d'un produit sont celles qui lui sont intrinsèques, c'est-à-dire présentes et permanentes dans le produit, excluant ainsi les caractéristiques attribuées comme le prix.

La norme précise de plus que dans un contexte contractuel, les besoins sont spécifiés, tandis que dans d'autres contextes les besoins implicites devraient être identifiés et définis. Les besoins peuvent changer avec le temps, le terme qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif non plus dans un sens quantitatif pour des évaluations techniques.

Les besoins des clients étant généralement évolutives, ils exigent donc un besoin d'amélioration continue de la qualité. Cette amélioration se situe à tous les niveaux (Zohra Cherifi et al. 2002 ; p 23) :

- au niveau de la qualité technique qui est souvent associée à la notion de conformité aux spécifications ;
- au niveau de la qualité en conception qui est la partie la plus délicate à maîtriser et pourtant, l'essentiel des performances d'un produit doit être défini à ce niveau ;
- au niveau de l'organisation. En effet, des insuffisances organisationnelles peuvent mettre en péril une entreprise soit par la démotivation de ses salariés, soit par une dégradation de sa relation client-fournisseur.

Selon David Autissier et Al. (2011 ; P.18), la fonction qualité est classée dans les principales fonctions support¹ de l'entreprise. C'est-à-dire, une fonction qui réalise différentes prestations pour les autres directions de l'entreprise dans le but de favoriser leurs activités.

1.2. Les visions de la qualité

Le nombre d'entreprises suivant les préceptes de la qualité pour avoir un avantage concurrentiel va augmenter (Wang et Lee ; 2001 ; PP. 491- 499). Proportionnellement à sa capacité à répondre aux besoins de qualité de sa clientèle, une entreprise peut donc se

¹ Les principales fonctions support d'une entreprise (David Autissier et Al. 2011 ; P.18) sont : le contrôle de gestion, la qualité, le marketing, la comptabilité, la logistique, la GRH.....

démarrer de ses concurrents et fidéliser durablement ses clients. De plus, l'amélioration continue de la qualité et de la fiabilité des produits et services offerts finit par rendre intouchable l'avantage concurrentiel. (Robbins S., DeCenzo D. 2008 ; P.108)

Il y a plusieurs raisons qui poussent les entreprises dans le chemin de la qualité :

La mondialisation du marché, le développement des moyens de transport et de communication font qu'aujourd'hui, une entreprise a de moins en moins de privilèges géographiques en matière de marché (STORA G., MONTAIGNE J., 1984). Elle doit donc être très compétitive pour conquérir des marchés éloignés et faire face à une concurrence toujours plus grande.

Pour bénéficier d'une bonne compétitivité, l'entreprise peut améliorer son rapport qualité/prix : à prix de vente égal, elle doit augmenter le niveau de qualité ; à qualité égale, l'entreprise doit diminuer le prix de vente, ce qui revient à diminuer les coûts de non-qualité, à améliorer ses méthodes de travail et à simplifier la conception de ses produits (Vandeville P., 1985).

1.3. Les caractéristiques de la qualité

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires). Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs. En fait, la qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit (ou service).

Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment la majorité des personnes ; et nous ne pouvons pas comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin des consommateurs, dans des limites de coût données.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- ✓ Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- ✓ Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- ✓ La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- ✓ La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu. La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

1.4. Les objectifs relatifs à la qualité

Pour certains managers, la qualité est synonyme d'amélioration, ce qui conduit à identifier tout ce qui peut contribuer à l'amélioration Michel Bellaïche (2008, P.6). Ainsi, par

exemple l'écriture d'une procédure ne sera envisagée que si elle améliore des pratiques de l'entreprise. La mise en place d'indicateur de performance permettra de suivre le perfectionnement d'un produit, et la programmation de réunion qualité pour augmenter les coopérations entre les différents départements de l'entreprise et renforcer la dynamique d'amélioration.

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « *partenaires pour la qualité* ». Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à écouter le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « réaction en chaîne » enseignée par Deming aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles ».

La qualité totale est une conception plus large puisqu'elle intègre des activités portant aussi bien sur les produits que sur les « non produits » en recourant à la qualité externe et à la qualité interne pour satisfaire des besoins implicites des clients, de l'entreprise et de tous ses membres dans le respect de l'intérêt général.

La qualité totale revêt quatre aspects:

- Elle est appliquée à tous les stades de l'activité.

- Elle se veut une politique de participation totale.
- Sa mise en œuvre doit être organisée (maîtrise de coûts, formation...).
- Et, sa finalité, c'est la satisfaction des attentes de clients.

Pour aboutir à réaliser une démarche qualité totale, l'objectif de l'entreprise ainsi que le rôle de chacun et de chaque unité doivent être spécifiés et formaliser pour satisfaire l'ensemble des exigences aussi biens des clients que de l'entreprise envers elle-même.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les démarches de la qualité permettent de satisfaire à la fois les clients, les collaborateurs, les fournisseurs ainsi que les actionnaires de l'entreprise (Détrie Philippe ; 2001 ; p.37). Les enjeux derrière ces démarches sont importants comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1.3 : les enjeux de la qualité

	Les enjeux
Client	1. Des clients satisfaits ; 2. Et fidélisés ;
Collaborateur	3. L'implication de chacun ; 4. Un management mobilisateur ; 5. Des relations internes efficaces ;
Entreprise	6. Du savoir-faire et des économies ; 7. Une notoriété consolidée ; 8. Des parts de marché supplémentaires.

Source : Détrie Philippe ; Conduire une démarche qualité ; Éditions d'Organisation ; 2001 ; p.37

2. L'évolution historique du concept de la qualité

Auguste Comte disait : « On ne connaît bien une science que lorsqu'on en connaît l'histoire ».

Les premiers signes de qualité sous une forme gérée ont été fondés dans la construction de la Grande Pyramide de Gizeh. Les scientifiques soutiennent que les outils et les mesures utilisés dans la construction des pyramides ont été réalisés de manière si étroite et professionnelle qu'il devait y avoir un système systématique pour assurer la qualité. Les historiens ont également trouvé des peintures rupestres de l'époque égyptienne qui montrent des photos d'inspecteurs. Le deuxième signe clair de gestion de la qualité a été trouvé dans la loi d'Hammourabi. Selon le code d'Hammourabi, roi de Babylone, qui précise que « si un maçon a construit une maison à la demande de quelqu'un et n'a pas respecté les normes, si un mur penche, ce maçon doit renforcer ce mur, à ses propres frais » (Cherfi Z., 2002, p.21). Ce qu'illustrent bien la prise en compte de la dimension qualité dans certaines activités humaines d'autrefois. Alors, l'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone.

La démarche qualité a depuis longtemps existé, cependant, plusieurs orientations ont été données à celle-ci, à travers les différentes époques, et en fonction des modes de gestion qui prévalaient en ces temps. La notion de la qualité n'est pas donc apparue à un moment précis de l'histoire. C'est un élément fondamental du comportement des hommes, qui a été développé selon les circonstances et les nécessités de chaque période.

Lorsqu'émergent avec le début de l'industrialisation les problèmes de qualité répétitifs, issus de la séparation grandissante entre les producteurs et les consommateurs de produits : « La fonction qualité a été bouleversée. L'ouvrier et le contremaître ne sont plus au contact direct du client, et la mesure de satisfaction, intégrée au processus de fabrication, n'existe plus ; l'ouvrier devant la fabrication de série ne se sent plus propriétaire et fier de l'objet produit.» (JOUSLIN DE NORAY, 1990, p.04)

Au cours de XX^{ème} siècle², il y a un consensus sur l'existence de quatre phases d'évolution du concept de qualité, selon Gogue J.M. (1997), Hermel P. (1989), Gomez, Pierre-Yves (1994) et Lérat-Pytlak Jérôme (2002) :

Phase 1 : de 1900 à 1930 (phase appelée l'inspection de la qualité)

Phase 2 : de 1930 à 1950 (phase appelée le contrôle de la qualité)

Phase 3 : de 1950 à 1970 (phase appelée l'assurance de la qualité)

Phase 4 : à partir de 1970 (phase appelée la qualité totale)

2.1. Phase 1 : de 1900 à 1930 (phase appelée l'inspection de la qualité)

La première étape du développement de la qualité est l'inspection de la qualité. Au premier stade de la gestion de la qualité, il s'agit plutôt du contrôle du produit fini, où les produits défectueux sont rejetés après la chaîne de production. Il s'agit d'une action de correction à la fin du cycle de production des produits et services pour assurer la conformité aux normes de qualité et aux spécifications des produits. Les travaux d'inspection tels que le comptage, le tri et le classement ont été effectués par des inspecteurs de qualité formés. À ce stade, il a été réalisé plus tard par la direction lorsque les produits défectueux sont découverts, il sera trop tard, des frais ont été engagés et la commande des clients n'a pas pu être exécutée en raison du taux de rejet élevé. À ce stade, la gestion de la qualité en était à l'étape élémentaire qui était le point de départ de l'introduction du système de production de masse après l'industrialisation. La conformité du produit fabriqué à la fonctionnalité était le facteur déterminant de l'évaluation de la qualité.

En 1911, F.W. Taylor écrit son livre intitulé « The principles of scientific management ». C'était l'époque du taylorisme. Aux Etats-Unis., Taylor avait trouvé la solution pour répondre à la demande grandissante de cette époque, avec son instauration de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), c'était le premier à avoir mis en place une méthode formalisée de management. Il ne s'est pas passé beaucoup de temps que toutes les industries fonctionnaient en appliquant les principes de l'OST. S'inscrivant en tout premier lieu dans une perspective d'efficacité productive, les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter.

² Capdevielle (1998) affirme qu'on ne peut limiter l'histoire de la qualité au seul XX^{ème} siècle, mais reconnaît la difficulté à retracer cette histoire si on remonte à une époque beaucoup plus lointaine.

Frederick W. Taylor développe une nouvelle méthode de production et une nouvelle philosophie de gestion. La philosophie de Taylor s'est concentrée sur l'augmentation de la productivité sans embaucher de nouveaux employés. L'idée derrière le taylorisme était de diviser la fonction de planification et la production. Des ingénieurs spécialisés seraient responsables de la planification pendant que les artisans seraient en contrôle de la production. Les artisans étaient également responsables du contrôle de la qualité. Les produits défectueux et défectueux ont tout simplement été mis au rebut. Au fil du temps, les entreprises ont assigné un groupe spécifique pour assurer la qualité. Le groupe était autonome et séparé de la production. Le créateur du système de ligne de production moderne, Henry Ford, a également joué un rôle dans la création du système qualité. Ford a introduit la chaîne de montage équilibrée qui se composait de postes de travail avec différentes tâches (Evans et Lindsay, 2008, p. 7).

L'Organisation Scientifique du Travail permet à l'appareil de production de fonctionner au travers de critères normatifs de la performance individuelle. Quant à la gestion taylorienne de la qualité des fabrications, elle aussi ne se conçoit qu'au travers de normes préétablies : elle se concrétise essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (ou la non conformité) des actes accomplis et de leurs conséquences. A l'inspection unitaire de l'ensemble des produits fabriqués s'ajoute la mise en place de systèmes de contre-vérification. Or, il est important de noter que ces systèmes d'inspections de la qualité ne sont en aucun cas déterminés par l'attente des utilisateurs des produits fabriqués car non issus d'une confrontation avec le marché, et ceci parce que le rapport d'échange se situe clairement du côté de l'offre et de la production. Le tableau 1.1 résume les caractéristiques de cette étape.

Le début du 20^e siècle a marqué la naissance de la pensée processus. La première grande influence dans le développement de la qualité a été l'employeur de Western Electric nommé Walter Shewhart. Dans son travail, Shewhart s'est concentré sur le contrôle de processus basé sur des statistiques. Les statistiques étaient une invention cruciale pour éviter la variation. L'objectif de Shewhart était de contrôler la variation en analysant le processus, en reconnaissant la cause et en l'éliminant du processus. Il a été le premier à mettre en place une

simple roue d'amélioration de la qualité. Les étapes de sa roue étaient la spécification, la production et l'inspection.

Tableau 1.1 : Phase de l'inspection de la qualité

A partir De	Mode de Croissance dominant	Caractères du mode de croissance	Techniques De gestion	Type de qualité
1900	Taylorisme	-Clientèle de Proximité. Organisation Planifiée du Travail.	Gestion technologique référence à la physique mécanique	Inspection qualité

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.2. Phase 2 : de 1930 à 1950 (phase appelée le contrôle de la qualité)

La deuxième étape du développement de la qualité est le contrôle de la qualité. Il s'agit de l'évaluation de la qualité par l'application de statistiques telles que les diagrammes de contrôle des processus et les techniques d'échantillonnage de manière scientifique. Pendant la Seconde Guerre mondiale, dans les années 1940, des techniques statistiques et des cartes de contrôle de la qualité ont été utilisées pour surveiller le processus de production et évaluer le respect des normes de qualité. La personne qui a été largement reconnue comme le principal contributeur au SQC était Walter Shewhart. Shewhart n'a pas seulement proposé le contrôle statistique qui est utilisé jusqu'à aujourd'hui comme l'un des outils de gestion efficaces, il a également proposé que le rôle de la direction réside dans le PDSA, Plan, Do, Study Act (Goeff, 2001). Cette proposition a ensuite été adoptée par Deming et sera expliquée plus en détail dans les sections suivantes. Grâce à l'utilisation d'une carte de contrôle statistique de la qualité, la variabilité ou les changements par rapport à la moyenne seront détectés et éliminés au cours du processus de production, ce qui permettra de réduire le nombre d'unités défectueuses produites. À ce stade, il s'agit d'une amélioration par rapport à la première étape où les défauts doivent être détectés ou évités tout au long du processus de production, et non pas jusqu'à la fin des produits finis.

2.3. Phase 3 : de 1950 à 1970 (phase appelée l'assurance de la qualité)

La troisième étape de l'évolution de la qualité est l'assurance qualité. À ce stade, la qualité n'est plus une discipline étroite, basée sur la fabrication. Elle met l'accent sur la conception et le suivi du contrôle de la qualité totale, en commençant par la planification, la conception, la documentation, le coût de la qualité, les statistiques le contrôle des processus et la certification par un tiers du service à la clientèle (Garvin, 1988). Le principe de l'assurance qualité est simple : au lieu de contrôler des pièces (vérifier leur conformité à des données préétablies pour en tirer les conclusions qui s'imposent), il suffit de s'assurer que l'entreprise qui les produit est parfaitement organisée. La règle est la suivante : si dans une entreprise, les procédures et les circuits de pièces sont bien définies, il est évident que la pièce numéro N étant conforme, la pièce numéro N+P le sera aussi (Périgord M. 1992, P.30).

Zero défaut a été proposé à l'origine par Crosby dans les années 1950. Crosby a également proposé de responsabiliser les employés et de leur confier la responsabilité de la qualité, ce qui donnera des résultats positifs en matière de qualité (Milgram, Spector, & Treger, 1999). Selon Aboulnaga (1998), le concept de "zéro défaut" est une norme de performance selon laquelle la direction dirige personnellement le programme "zéro défaut" pour tenter d'améliorer la qualité et y répondre avec enthousiasme.

Les années 1950 et 1960 ont été l'âge d'or de la consommation et de l'achat de biens aux États-Unis. Les consommateurs américains voulaient acheter des produits américains et les usines se concentraient sur la quantité plutôt que sur la qualité. Alors que les États-Unis consommaient, le Japon se concentrait sur la qualité. Joseph Juran était intrigué par le contrôle de la qualité et ses efforts au Japon ont été un facteur clé du développement de la qualité. La publication la plus notable du Dr Juran est le livre *Quality Control Handbook*. (Duffy Grace L. ; 2013) À la même époque, un autre consultant qualité, Walter Deming, faisait ses marques sur la fabrication japonaise. Deming s'est intéressé aux techniques statistiques de Shewhart et il a publié plus tard deux inventions majeures de qualité. Les 14 points de Deming pour la gestion sont toujours d'actualité dans le management d'aujourd'hui.

2.4. Phase 4 : à partir de 1970 (phase appelée la qualité totale)

Selon Martinez-Lorente, Dewhurst et Dale (1998), l'origine du TQM pourrait être retracée à partir du contrôle de la qualité totale (TQC), où Feigenbaum définit le TQC

comme : "Un système efficace pour intégrer les efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité des différents groupes d'une organisation afin de permettre la production et le service aux niveaux les plus économiques qui permettent la pleine satisfaction du client".

Le concept de TQM s'étend du contrôle total de la qualité qui a été proposé par Feigenbaum (1991) sur la base des fonctions des coûts de la qualité, de l'assurance qualité et du système de qualité. Ces fonctions ont été développées en tenant compte des implications en matière de gestion et des méthodes de gestion de la qualité à chaque niveau de gestion de l'organisation afin de satisfaire les besoins des clients.

Au cours de la seconde guerre mondiale, le Japon avait formé, à l'instar des autres Etats en conflit, divers groupes de travail industriels et scientifiques. Au sortir de la défaite, l'un d'eux continue ses activités de recherche dans le but de participer à la reconstruction du pays et prend le nom de Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Dans l'équipe du général américain Mac Arthur, alors proconsul militaire à Tokyo, il y a de nombreux ingénieurs des Laboratoires Bell qui expliquent à la JUSE comment le contrôle statistique de la qualité a amélioré l'efficacité de la production industrielle militaire, et quel est l'apport des travaux de Shewart et Deming.

Parallèlement, aux Etats-Unis, la fin des années 1950 voit l'émergence de nouvelles notions relatives à l'assurance de la qualité. Feigenbaum élargit le principe de prévention organisée de Juran en l'étendant à l'ensemble de l'organisation. En proposant la notion de Total Quality Control (TQC), qu'il définit comme : « un système destiné à intégrer efficacement les efforts de divers groupes d'une organisation afin de développer, de maintenir et d'améliorer la qualité. Son but est de permettre au marketing, aux études, à la production et aux services d'atteindre une complète satisfaction du client de la façon la plus économique » (J.M. Gogue ; p. 111 ; 1990).

Le concept du "zéro défaut" a été développé par Philip B. Crosby, dans le cadre des programmes spatiaux Appolo en 1961, il a met l'accent sur la place de l'homme (motivations et comportements) dans l'obtention de la qualité.

En 1962, sous l'impulsion de Kaoru Ishikawa, professeur à l'Université de Tokyo, pour lequel tous les membres de l'entreprise doivent être impliqués dans la maîtrise de la qualité, la JUSE étend le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d'années à l'ensemble des salariés japonais : c'est le rôle des premiers cercles de qualité qui s'implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle (CRUCHANT, 1995 : p.44).

Le programme Zéro Défaut de Philip Crosby se présente ainsi (J.M. Gogue ; Op. Cit. ; p. 164) :

1. Engagement de la direction et des cadres ;
2. Mise en place d'équipes d'amélioration de la qualité ;
3. Mise en place de mesures pour chaque secteur et chaque service ;
4. Evaluation du coût d'obtention de la qualité ;
5. Faire prendre conscience de l'importance de la qualité ;
6. Entreprendre des actions correctives ;
7. Mettre en place les comités de Zéro défaut ;
8. Former les collaborateurs ;
9. Organiser une journée Zéro défaut ;
10. Définir des objectifs ;
11. Eliminer les causes d'erreurs ;
12. Mettre en place un système de reconnaissance ;
13. Organiser des Conseils de la qualité ;
14. Recommencer sans cesse.

Nous remarquons que Crosby et Deming sont en désaccord sur deux principes : l'erreur zéro et la fixation d'objectifs quantifiables.

La première entreprise américaine lauréate du prix Deming est Florida Power & Light Company, en 1989. A Taiwan, la filiale de groupe Philips a reçu ce Prix en 1991 et elle a réussi à multiplier son ratio de produit nouveaux par 2.5 en cinq années (Kondo Yoshio ; 1995 ; P1). De nombreuses entreprises occidentales ont suivi les démarches qualité appliqués par les entreprises japonaises. Parmi les entreprises pionnières : HP, Intel, Ford, Xerox, Procter & Gamble et Renault France. (Bernard Claude Yves ; 2000 ; p.245).

2.5. La qualité de nos jours

Aujourd'hui, la pratique de la qualité dans les entreprises dans beaucoup de pays est marquée par l'adoption des normes ISO 9000. Les questions liées à la sécurité et surtout à l'environnement étant très importantes de nos jours, on assiste à des systèmes de management de la qualité intégrant les référentiels de santé/sécurité OHSAS 18000 et la norme de management environnemental ISO 14000. De plus, certaines exigences complémentaires spécifiques à des secteurs d'activités (automobile, aéronautique, etc.) viennent s'adosser aux exigences de la norme ISO 9001. Cela fait de la qualité un concept de plus en plus intégré. Le système de management de la qualité est un thème transversal, impliquant toutes les fonctions de l'entreprise.

Selon Shiba et al. (1997), la prise en compte des exigences latentes des clients commence à partir des années 80. L'entreprise devra alors être innovante et chercher à identifier les besoins des clients avant même qu'ils ne soient exprimés, ou à susciter de nouveaux besoins ou à surprendre agréablement le client.

Dans le cadre du management par la qualité totale, Cole (1999) note, entre autres, les transformations suivantes entre l'ancien modèle de qualité des années 1970 et le « nouveau » modèle de qualité des années 90 :

- Passage d'une qualité orientée vers la conformité aux prescriptions internes à une qualité orientée vers le client ;
- Passage d'une qualité comme une des fonctions spécialisées, dirigée par des experts à une qualité englobant tous les départements de l'entreprise et impliquant tous les travailleurs ;
- Passage d'une qualité orientée inspection et détection des erreurs à une qualité centrée sur la prévention le plus en amont possible des erreurs ;
- Passage d'une qualité isolée à une qualité intégrée à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Ces changements fondamentaux sont également soulignés par d'autres auteurs comme Shiba et al. (1997) qui remarquent quatre évolutions majeures de la qualité depuis les années

50 : la conformité aux règles, l'adaptation à l'utilisation, la maîtrise du coût et la recherche de la satisfaction des exigences latentes du client. On peut également percevoir cette évolution à travers les versions de 87, 94 et 2000 des normes ISO 9000.

A travers cet aperçu historique, nous avons pu constater qu'il est plutôt difficile de situer très précisément dans le temps le concept de qualité. Même en prenant le XX^{ème} siècle comme date de début, les auteurs ont du mal à situer exactement les périodes dites de qualité-inspection, de qualité-contrôle, d'assurance qualité et de qualité totale. En fait, on pourrait dire qu'un type de qualité ne finit pas avant le début d'un autre.

Pour la famille des normes ISO, on peut résumer son évolution comme suit(Sadeg Mohamed,2006) :

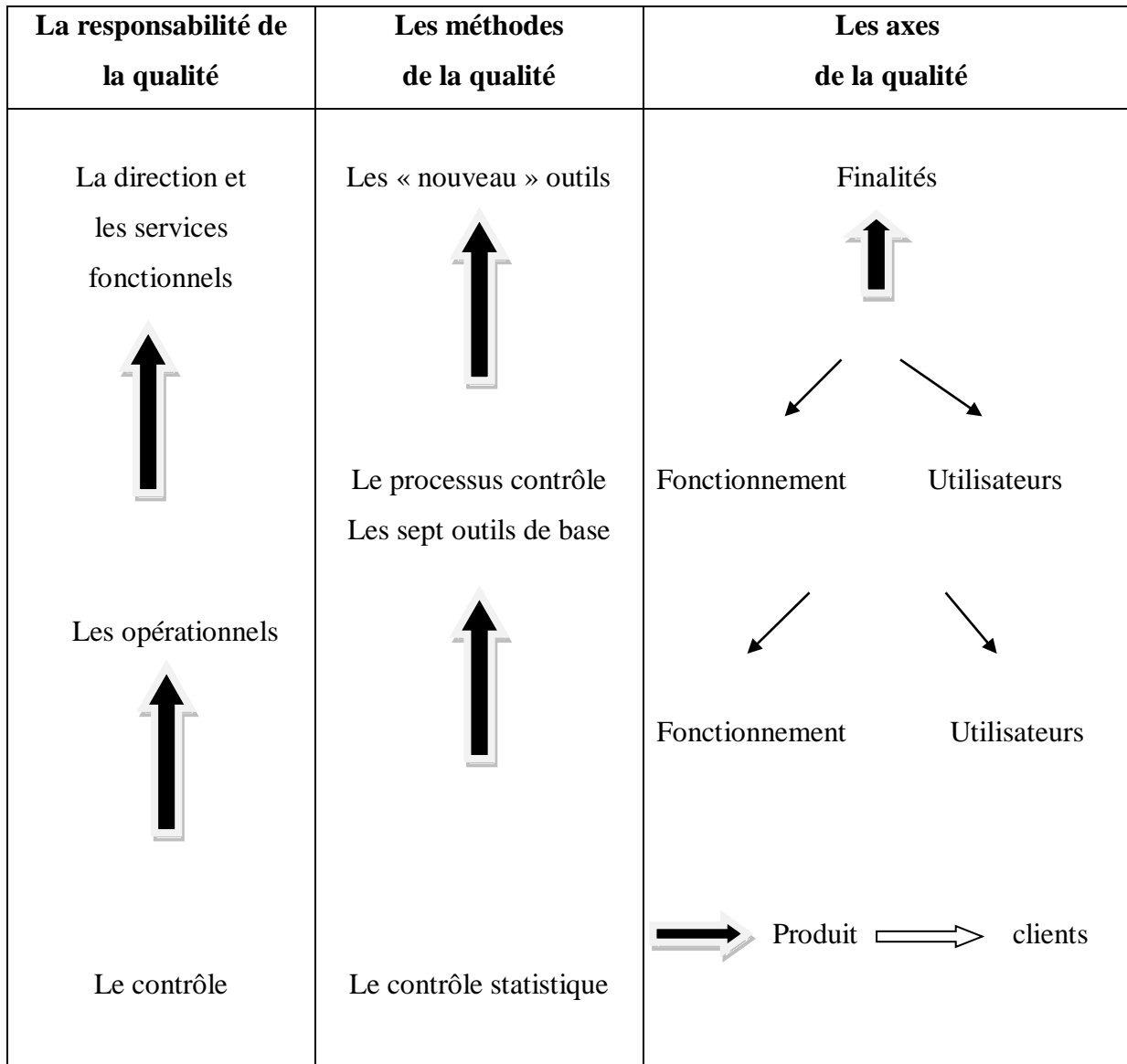
ISO 9000 est une évolution des normes de qualité telle que :

- Norme de qualité militaire des États-Unis (MIL – Q – 9058A)
- Norme de qualité AQAP1
- Norme Britannique BS5750

A la fin des années 70, de nombreux pays européens élaborent des normes de qualité selon le modèle AQAP1. Puis En 1979, la British Standard Institution (BSI) publie la norme Britannique (BS) 5750 sur la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité. Prévoyant l'impact d'un marché global de plus en plus étroit, une transparence au-delà des frontières et des normes harmonisées de qualité internationale, l'Organisation Internationale de Normalisation crée un comité technique, le CT 176, en vue d'élaborer une série internationale de normes sur la gestion de la qualité. En 1987, la première version des normes ISO 9000. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) adopte les normes internationales d'assurance de la qualité de la série ISO 9000. Ces normes ont été complètement révisées en 1994, en 2000, en 2008 et la dernière version est publiée en 2015.

Nous résumons les différentes étapes de l'évolution de la qualité dans le Figure N°1.1

Figure N° .1.1 : Du contrôle de la qualité à la qualité totale



Source : Laboucheix, Vincent. Traité de la qualité totale: les nouvelles règles du management des années 90. Dunod, 1993. P.187

Les années 1990 ont vu deux initiatives de qualité notables. En 1994, l'Organisation internationale de normalisation a mis à jour sa norme de qualité ISO 9000 en ISO 9000: 1994 (ISO .2013a). En 1995, la société américaine General Electric et son PDG Jack Welch ont développé leur initiative de qualité appelée Six Sigma. L'objectif de Six Sigma est d'atteindre un taux d'échec supérieur à 3,4 défauts par million d'opportunités. Ce niveau de qualité s'appelle Six Sigma, d'où son nom. (GE, 2013) Une autre initiative de qualité remarquable inventée dans les années 1990 a été appelée Lean management. Alimenté par les principes de

fabrication du constructeur automobile Toyota, le Lean Management se concentre sur la réduction des déchets dans les processus et rend ainsi les processus plus efficace que possible (Shaffie et Shahbazi, 2013, pp.17-19).

Conclusion du chapitre

A travers ce premier chapitre relatif au concept de qualité au sein de l'entreprise, nous avons souhaité mettre en évidence l'évolution historique de la qualité selon les transformations de contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s'adapter; et d'autre part, l'émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs tel que Deming.

Nous avons exposé l'histoire récente de la qualité à partir du XX^{ème} siècle, celle-ci commence avec l'étape de l'inspection de la qualité qui rentre dans le management scientifique de Taylor et prend de l'ampleur pendant et après la deuxième guerre mondiale avec le contrôle statistique des procédés. Les termes inspection, contrôle, maîtrise, etc., successivement associés à la qualité montrent non seulement le déplacement de sens de la qualité, mais également une évolution progressive dans ses pratiques (Ouédraogo N. ; 2007 ; P.128).

Dans le chapitre suivant, nous traiterons la définition du système de management de la qualité et ses différents principes.

Etude de cas N°1 : «NCA-Rouiba se veut un exemple pour toutes les entreprises algériennes»

La NCA Rouiba–SPA est une entreprise familiale, fondée en 1966 dans la zone industrielle de Rouiba, avec comme activité principale la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits et ayant pour ambition de devenir l'entreprise citoyenne leader des boissons et breuvages sans alcool dans le Maghreb. Le Top Management de l'entreprise a initié depuis des années une démarche de management visant à concilier quête constante de l'excellence industrielle, respect du consommateur, efficacité économique, préservation de l'environnement et valorisation de l'humain dans son entreprise. Kahina Tounsi (Responsable du système de management intégré de l'entreprise) répond à nos questions relatives à une éventuelle contribution de la certification au succès que connaît NCA Rouiba actuellement.

La NCA Rouiba a toujours fait de la qualité de ses produits une exigence permanente. La démarche de certification s'est donc faite de manière naturelle vu que nous travaillions déjà selon les exigences des normes de management. Nous avons été la première entreprise privée à être certifiée en 2000 à la norme ISO 9002-94. La mise à niveau de l'entreprise aux méthodes de gestion modernes a aussi été une des raisons qui nous a poussé vers la certification. La NCA Rouiba détient aujourd'hui trois certifications : ISO 9001 (Système de management qualité), ISO 14001 (Système de management environnemental), ISO 22000 (Système de management sécurité des denrées alimentaires). Nous avons par ailleurs décroché le premier prix national de l'Environnement en 2008.

La certification est une remise en question permanente dans tous les domaines, nous n'avons pas le droit de nous endormir sur nos lauriers. Nos processus de fabrication sont conformes aux normes ISO 9001, 14001 et 22000, certifications qui s'appuient également sur une démarche de World Class Manufacturing qui consiste à mettre la qualité de ses productions au niveau des meilleurs standards mondiaux. Des audits externes sont réalisés annuellement nous permettant de pérenniser nos bonnes pratiques et méthodes ou le cas échéant de les corriger. Les différentes certifications ont renforcé la confiance des consommateurs et de nos partenaires envers nous, ce qui nous pousse encore plus vers l'excellence.

A travers sa politique de management et avec ses diverses certifications, la société a été choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS-MENA avec l'ISO et l'Anor pour l'implémentation et la promotion de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale et le développement durable. Notre expérience a été exposée comme success story à [Marrakech](#) et à Genève lors de Workshops & Forum sur l'ISO 26000. Cela nous a permis de nous positionner au niveau des plus grandes entreprises mondiales dans les domaines de bonne gouvernance, respect des droits de l'homme, protection de l'environnement et du consommateur. La NCA-Rouiba se veut aujourd'hui une vitrine et un exemple pour toutes les entreprises algériennes.

La NCA Rouiba s'est toujours inscrite dans une logique de performance et d'amélioration continue tout au long de son parcours et les différentes certifications n'ont été que l'aboutissement de tout cela de manière quasi-naturelle.

Par : K. Tounsi. Responsable du système de management intégré (santé, environnement, qualité de la NCA Rouiba. Publié dans le Journal [El Watan](#) le 13 - 05 - 2013

Question :

1. Quels sont les facteurs qui ont conduit l'entreprise à se certifier ?
2. Quelles ont été les retombées de la certification sur l'entreprise ?
3. Dans quelle mesure la certification a contribué au success story de l'entreprise ?

Éléments de réponse :

1. Les facteurs qui ont conduit l'entreprise NCA Rouiba à se certifier sont :
 - L'amélioration de la qualité de ses produits.
 - Le respect des engagements pris envers les clients.
 - Valoriser les ressources humaines de l'entreprise.
 - Maîtriser les méthodes et les outils de la qualité.
2. Les retombées de la certification sur l'entreprise NCA Rouiba :
 - NCA Rouiba a obtenu trois certifications ;
 - Elle a corrigé les mauvaises pratiques et elle ne garde que les meilleures procédures de gestion ;
 - La confiance : le renforcement de la confiance des consommateurs et des partenaires de NCA Rouiba.
3. La certification a contribué au success story de l'entreprise NCA Rouiba car elle a été désignée pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS-MENA avec l'ISO et l'Anor pour l'implémentation et la promotion de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale et le développement durable.

Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO 9000 version 2015

“La qualité est le meilleur business plan.” – **John Lasseter**

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous présentons les principes du système de management de la qualité conformes à la norme ISO 9000 version 2015 pour la certification¹. La généralisation de cette norme est liée au caractère générique. Le terme "générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées : à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental.

La norme² se présente sous la forme d'un document écrit, approuvé par un organisme qualifié ou reconnu (Ouédraogo N. 2007). Elle est accessible au public et destinée à une utilisation répétitive et continue. Il existe en fait, des normes techniques très variées spécifiques à des secteurs d'activités comme l'informatique, l'électronique, la communication, la construction navale, la restauration et l'hôtellerie, etc. Mais les exigences de la norme ISO 9001 relatives au système de management de la qualité sont génériques et s'appliquent à tout organisme.

1. Définitions relatives au management de la qualité

Le concept de la qualité, initialement développé dans l'industrie par les grands penseurs Deming, Juran et Crosby, est à la fois complexe et contextuel dont le sens varie entre «normes» et «excellence». Les deux sont profondément ancrés dans leurs valeurs respectives qu'on voit dans les pratiques individuelles, institutionnelles et nationales. Les «normes » peuvent être définies en termes d'un minimum, un « seuil » pour lequel la performance est

¹L'Algérie est membre de l'internationale standard organisation (ISO), elle est représentée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

² Anne Maurand-Valet définit la norme comme « une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue dont l'observation n'est pas obligatoire. ». (Anne Maurand-Valet ; 2004 ; P.13)

jugée (Hajjaji S. 2018). Dans ce contexte, la qualité est l'évaluation en termes d'un ensemble de références et de normes qui définissent le minimum espéré, on parle ici de la notion de conformité. Par ailleurs, la qualité est considérée comme le moyen d'atteindre l' « excellence » qui est le niveau suprême de la qualité et par lequel on vise le plus haut niveau de satisfaction des parties prenantes.

1.1. Définition du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 : 2005, le Management de la Qualité est une: «activité coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Il convient que les processus de management de la qualité seront accompagnés par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité.

Dans la norme ISO 9000 version 2015³, on considère que : « le management de la qualité peut inclure l'établissement de politiques qualité et d'objectifs qualité, et de processus permettant d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité ». (ISO 9000 ; Version 2015)

La démarche qualité sert à assurer le développement de l'entreprise comme le souligne Maillard : « La finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : une contribution à utiliser, de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement » (Maillard, 1994).

Selon L'ISO, la norme internationale ISO 9000 est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs des produits ;

³La valeur ajoutée de cette dernière version consiste dans sa capacité d'adaptation à la culture de l'entreprise.

- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine de management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organismes de certification/enregistrement) ;
- Aux personnes interne ou externe à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient,
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

La norme ISO 9001 (Jean-Marie Gogue, 2005) est présentée sous forme de chapitres définissant les exigences concernant l'organisation d'un Système de Management de la Qualité, et qui abordent les quatre principaux aspects, à savoir, la « Responsabilité de la direction », la « Gestion des ressources », la « Réalisation du produit » et la « Mesure d'analyse et d'amélioration continue ».

La série ISO 9000, est un ensemble de normes et d'indications internationales de management de la qualité. Les normes ISO sont, depuis longtemps, considérées comme des outils puissants permettant aux organisations et aux pays de mettre en œuvre des changements, et servent de catalyseur pour de nouvelles technologies. En définissant de manière précise les meilleures pratiques internationales et des terminologies claires, elles fournissent le terreau sur lequel l'innovation et l'excellence peuvent prospérer (CLARE NADEN, 2021)⁴.

Elles sont issues de travaux de groupes de volontaires et font l'objet d'un vote en assemblée générale. Elles n'ont aucun caractère obligatoire et ne s'imposent que par leur pertinence, leur éventuelle nécessité et surtout par les pressions commerciales qu'elles inspirent.

⁴CLARE NADEN, publié en 2021 sur le site : http://www.iso.org./fr/news/ref_2679.html

Depuis leurs publications, ces normes ont rencontré un succès immédiat à travers le monde et ont réussi à se bâtir la réputation d'être à la base pour l'établissement du système de management de la qualité.

Vu le succès rencontré par ces normes publiées par l'organisation internationale de standardisation (ISO), les protocoles de cette dernière exigent que toutes ces normes soient revues au moins toutes les cinq années, afin de déterminer si elles devaient être confirmées, révisées ou retirées.

Ainsi ces normes ont connu quatre versions, la première ISO 9000 :1987, la deuxième ISO 9000 :1994, la troisième ISO 9000 :2000, et la dernière ISO 9000 en 2015.

1.2. Définition du Système de Management de la Qualité (SMQ)

L'ISO 9000 : 2000 définit le système de management de la qualité comme étant un : « Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité », le système étant défini par « Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs » et le système de management étant défini par « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

L'objectif d'un SMQ consiste à garantir l'assurance de la qualité et accroître la satisfaction des clients mais, il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes. La performance s'obtient lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Ce qui différencie une démarche qualité avec d'autres démarches, c'est l'orientation de tous les efforts vers la satisfaction du client, c'est l'objectif commun de l'ensemble des équipes de l'entreprise (Bellaïche M ; 2008 ; P. 45).

Le SMQ devient un enjeu majeur de modernisation du management des entreprises, publiques ou privées, dans des économies mondialisées (DAHLAB A. ; 2019 ; P. 3).

2. La certification

Lancée en 1987 par l'organisation internationale de normalisation, la série des normes de management de la qualité et la certification des entreprises constituent une pratique qui ne cesse de se développer (Ouédraogo N. 2007 ; P.106), elles sont en fait des documents

internationaux rédigés par le comité technique de l'ISO (ISO/TC 176) et homologués par les pays membres. Elles constituent en matière de management de la qualité, la référence la plus utilisée par les entreprises.

2. 1. Définition de la certification

La certification est la constatation, délivrée par un organisme reconnu que les exigences de la norme sont appliquées au (SMQ) de l'entreprise, elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fournitures conformes à ce que est convenu de la conformité d'un produit, d'un processus ou de procédures à une ou plusieurs normes (Guy laudoyer, 2000).

L'organisme de certification s'intéresse à la démarche en cours, à la dynamique interne de management, de sensibilisation et d'amélioration. En se sens, le résultat de l'audit de certification ne constitue qu'une image à un moment donné de cette dynamique. C'est la raison pour laquelle l'entreprise signe un contrat pour trois ans avec l'organisme certificateur. Ce dernier suivra la dynamique engagée sur une durée longue (Bellaïche M, 2008 ; P. 31).

2.2. Les objectifs de la certification

Pour les entreprises internationales, les années 80 ont correspondu à une forte tendance de recherche de qualité. Elles savaient que, pour concourir dans la compétition mondiale, elles devaient offrir à leurs clients des garanties selon lesquelles leurs produits et services correspondaient aux niveaux attendus de qualité. (Robbins S., DeCenzo ; 2008, P.109). Dans le passé, il s'agissait en fait de garanties individuelles que chaque consommateur devait accepter comme réponses à ses besoins et standards. En 1987 pourtant, ces garanties ont disparu pour laisser place aux normes de certification ISO 9000. La norme ISO décrivant un processus par lequel des auditeurs indépendants certifient que les installations, le laboratoire ou les bureaux d'une entreprise répondent bien aux critères de qualité (Schoenrock Todd Brady, 2002). Si elles sont respectées, ces normes sont pour le consommateur l'assurance que ladite entreprise a suivi une procédure bien déterminée pour tester ses produits, offrir une formation continue à son personnel pour le maintenir à haut niveau de qualification, conserver les enregistrements de ses opérations et corriger les problèmes qui survient.

Il y a deux objectifs :

- Limiter et simplifier l'évaluation des fournisseurs : une seule et même évaluation étant utilisée par l'ensemble des clients d'un fournisseur. Le fournisseur évite une succession permanente de contrôles divers et peut revendiquer un argument commercial valorisant. Les clients s'évitent une lourde démarche d'évaluation de chacun de leurs fournisseurs ou, pour certains, accèdent même à une évaluation inaccessible à leur niveau. Il s'agit en quelque sorte d'une mutualisation des contrôles.
- Standardiser les exigences et faciliter les échanges : qu'ils soient nationaux ou internationaux. La définition de référentiels communs facilite la diversification des sources d'approvisionnement et objective la concurrence. Elle apporte en effet, au client une information commerciale complémentaire.

2.3. Les avantages et les limites de la certification

La certification possède plusieurs avantages mais elle a aussi ses limites :

2.3.1. Les avantages de la certification

Selon SEDDIKI ABDALLAH (2004 ; P.461) les avantages de la certification sont:

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une estampille sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes;
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre ;
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantit aux organismes et aux clients une sécurité lors de leur usage ;
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux ;
- En cas de litige, la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant la cour ;

- Rôle positif pour la production et l'économie en général ;
- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit.

2.3.2. Les limites de la certification

La certification donne à réfléchir dans plusieurs cas et on lui reproche :

- D'être figée pendant une certaine durée alors que la qualité évolue ;
- De rarement certifier tout le produit,
- Parfois elles ne certifient que le côté sécurité et non le côté fonctionnel ;
- D'être génératrice d'un coût et de ne pas être une garantie à 100%.
- Les normes utilisées pour la certification ne sont pas toujours universelles.

3. Les principes de management de la qualité selon la norme ISO

Contrairement à la version 2008 qui définit huit principes, L'ISO 9000 version 2015 détermine seulement sept principes pour le management de la qualité⁵ :

3.1. Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes et de les satisfaire. Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes ».

L'orientation client peut être définie comme le degré auquel une entreprise satisfait en permanence les besoins et les attentes de ses clients. Une entreprise performante reconnaît la nécessité de faire passer le client en premier dans chaque décision prise par les responsables (Philips Quality, 1995). La clé du management de la qualité consiste à maintenir une relation

⁵A partir de la norme ISO 9000 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

étroite avec le client afin de déterminer pleinement ses besoins, ainsi que de recevoir un retour d'information sur l'étendue de ces besoins.

L'obtention d'informations sur les plaintes des clients permet de rechercher des possibilités d'améliorer la qualité des produits et des services. Les plaintes relatives à la qualité présentent des problèmes différents qui nécessitent des actions différentes. Sur la base des informations relatives aux réclamations des clients, il est important d'identifier les "quelques" réclamations sérieuses qui nécessitent une étude approfondie afin de découvrir les causes fondamentales et d'y remédier (Juran et Gryna, 1993). Pour améliorer les efforts d'orientation vers le client, les plaintes des clients doivent donc être traitées en priorité. Les enregistrements et les analyses des rapports de plaintes des clients sur le terrain fournissent des informations utiles sur le contrôle des produits. Ces informations reflètent l'efficacité des programmes de contrôle et mettent en évidence les non-conformités pour lesquelles une action corrective plus agressive doit être initiée (Feigenbaum, 1991).

Aussi, L'obtention d'informations sur la satisfaction du client est essentielle pour poursuivre les efforts d'orientation client⁶. L'examen intensif des produits finis du point de vue du client peut être un indicateur utile de sa satisfaction. Ces informations comprennent des données sur les défaillances sur le terrain, ainsi que l'analyse et le rapport des tendances de l'attitude du client concernant la qualité du produit. Ces informations sont précieuses pour le développement de nouveaux produits (Feigenbaum, 1991). Les résultats des enquêtes de satisfaction de la clientèle peuvent être utilisés pour prendre des mesures immédiates sur les plaintes des clients, pour identifier les problèmes et pour évaluer la qualité des produits nécessitant une action corrective et fournir une mesure quantitative de la satisfaction du client (Juran et Gryna, 1993).

Un organisme ne saurait exister sans ses clients. Les relations avec les clients ont de nombreuses facettes, mais la plus importante est probablement de comprendre quelles sont leurs exigences actuelles et futures. En établissant cette bonne connaissance des exigences,

⁶ Pour avoir des informations sur la satisfaction client, il faut faire des sondages mais beaucoup d'entreprises ne pratiquent pas cet outil. Selon Horovitz et Cudennec-Poon (1993, p. 159) : « seulement 7 % des PDG des cinquante plus grandes entreprises américaines organisent des sondages sur la qualité de leur service pour connaître le taux de satisfaction de leurs clients ». Ils donnent l'exemple de ces grandes entreprises : Xerox qui fait un sondage par an et une enquête par mois après l'installation d'une machine.

l'organisme sera en mesure de se centrer sur les besoins actuels de ses clients et planifier en fonction de leurs besoins futurs avec, dans certains cas, l'aide de ses fournisseurs.

Selon L'ISO, le fondement de ce principe réside dans le fait que: « des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme ». (ISO, 2015).

3.2. Leadership

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme ». Les dirigeants ont un rôle important pour la réussite de la démarche qualité de l'entreprise comme le précise DEMING : « La direction doit comprendre que la responsabilité finale de l'amélioration du système lui appartient désormais » (DEMING ; 1982).

Leurs responsabilités consiste à :

- Fixer des objectifs et de politiques ;
- Donner l'exemple ;
- Créer un environnement convivial pour que tout le personnel adhère ;
- Etablir des valeurs partagées ;
- Construire la confiance ;
- Allouer les ressources ;
- Reconnaître les mérites.

Pour être un leader efficace dans la plupart des entreprises modernes, le cadre supérieur doit continuer à se développer et apprendre. La connaissance de l'entreprise et l'apprentissage continu sont des conditions préalables essentielles à un leadership efficace (DuBrin, 1995). L'examen approfondi de la littérature effectué par Anderson et al. (1994) a suggéré que si les dirigeants veulent créer des cultures propices à l'apprentissage, ils doivent donner l'exemple en devenant eux-mêmes des apprenants et en faisant participer les autres au processus d'apprentissage.. Ainsi, une organisation apprenante sera établie.

L'introduction à la norme ISO 9001 :2000 commence par : « il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La stratégie devrait être arrêtée et communiquée au plus haut niveau, c'est à dire par ceux qui dirigent l'organisme »⁷.

3.3. Implication du personnel

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur »⁸.

La participation des employés peut être définie comme le degré auquel les employés d'une entreprise s'engagent dans diverses activités de gestion de la qualité. En participant personnellement aux activités de gestion de la qualité, les employés acquièrent de nouvelles connaissances, constatent les avantages des disciplines de la qualité et obtiennent un sentiment d'accomplissement en résolvant les problèmes de qualité. La participation est décisive pour inspirer l'action sur la gestion de la qualité (Juran et Gryna, 1993). La participation des employés est illustrée par des éléments tels que le travail d'équipe, les suggestions des employés et leur engagement.

Hackman et Wageman (1995) ont déclaré que 65% des entreprises qui pratiquent le TQM créent des systèmes de suggestions pour les employés. Par exemple les travailleurs de la production doivent participer régulièrement aux décisions opérationnelles telles que la planification, la fixation des objectifs et le suivi des performances. Ils sont encouragés à faire des suggestions et à assumer un degré de responsabilité relativement élevé pour la performance globale. Pour que la participation des employés soit efficace, leurs contributions et leurs idées doivent être sérieusement prises en compte et être intégrées dans le processus de décision et mises en œuvre lorsque les recommandations sont judicieuses et pertinentes.

⁷Recueil de normes ISO 9001 :2000 ; système de management de la qualité – exigence ; p.1.

⁸ A partir de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

Pour que la participation des travailleurs soit efficace, ceux-ci doivent être encouragés à signaler leurs propres problèmes de travail ainsi que les problèmes qu'ils rencontrent dans d'autres secteurs de l'entreprise. Les employés doivent être encouragés à informer les cadres supérieurs des conditions qui doivent être corrigées. Plus important encore, les employés doivent être encouragés à résoudre leurs propres problèmes de travail (Deming, 1986). Les entreprises ne peuvent pas espérer profiter de l'intelligence créatrice et des efforts de productivité de leurs salariés si elles ne rompent pas d'abord avec de vieilles habitudes qui consistent à traiter les équipes de travail comme des composantes du système des coûts plutôt que comme des ressources clés et des opportunités d'investissements rentables (Mispelblom Beyer Frederik ; 1999 ; P.9).

Les personnes, à tous 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. Il est recommandé que toute personne dans l'entreprise :

- Accepte ses responsabilités pour résoudre les problèmes ;
- Contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise;
- Adhère à l'amélioration de la qualité;
- Cherche à améliorer ses compétences ;
- Partage ses compétences ;
- Travail pour la création de la valeur.

La satisfaction des employés devrait être l'une des mesures clés de la performance d'une entreprise. La satisfaction des employés est considérée comme un facteur important de l'efficacité des entreprises parce que la satisfaction des employés peut entraîner des comportements qui affectent le fonctionnement de l'entreprise.

3.4. Approche processus

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent ».

Le processus fait référence à certaines combinaisons uniques de machines, d'outils, de méthodes, de matériaux et de personnes engagées dans la production. La maîtrise et l'amélioration des processus désignent un ensemble de pratiques méthodologiques et

comportementales mises en œuvre pour contrôler et améliorer les processus de production de produits et de services (Juran et Gryna, 2003). En fait, le contrôle et l'amélioration des processus peuvent faire fonctionner le processus de fabrication comme prévu, sans pannes, sans matériaux manquants, sans montages, sans outils, etc. et malgré le changement de la main-d'œuvre. L'ISO 9000 version 2000 définit les processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». L'approche processus est l'une des pierres angulaires de la norme. On considérera les processus comme recouvrant ce qui se passe lorsque l'on fabrique un produit ou livre un service. En d'autres termes : Que faites-vous pour fournir le produit ou le service à votre client?

Si l'entreprise veut fournir à ses clients ce qui a été convenu, elle devrait fonctionner comme une équipe partageant le même objectif. Tous les organismes devraient se considérer comme des prestataires de services, car la seule différence tient au produit final. Il est important d'identifier l'interaction de chaque processus avec d'autres processus qui auront un effet sur lui ou l'alimenteront. L'ensemble du système sera conçu comme un système homogène ne comportant aucune partie isolée.

3.5. Amélioration continue

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration », donc pour toute entreprise, l'amélioration continue doit constituer un objectif permanent de l'organisme. Il existe toujours des secteurs de l'entreprise où des améliorations sont possibles. Les sources d'information et les actions à faire sont à cet égard multiples. En voici des exemples :

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
- Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration ;
- Examiner les retours d'information des clients afin d'établir ce qu'ils vous disent de l'organisme, de ses produits et services ;
- S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration ;

- Etudier les diverses menaces et risques pour l'entreprise et les améliorations à apporter pour les atténuer ;
- Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
- Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés. • Identifier et reconnaître l'amélioration.

Avant qu'une entreprise s'engage dans le cycle de l'amélioration, elle doit déterminer la situation dans le secteur où les améliorations sont nécessaires, c'est à dire évaluer la situation présente, faute de quoi, lorsque vous tenterez de savoir si une amélioration a été apportée, vous n'aurez aucun point de comparaison.

3.6. Prise de décision fondée sur des preuves

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés ». Concernant les fondements et actions à entreprendre pour ce sixième principe, nous allons les résumer dans le tableau N° 2.1.

La prise de décision à partir de faits clairement analysés et présentés devrait être l'objectif de toute entreprise. Les principaux avantages de ce principe sont résumés ci-dessous⁹ :

- Amélioration des processus décisionnels ;
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs ;
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles ;
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions ;
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

⁹A partir de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

Décision et délégation de pouvoir sont intimement liées puisque la décision en elle-même est la manifestation d'un certain pouvoir ou l'expression d'une certaine liberté : pouvoir de décision et liberté de choix (Ouédraogo N. ; 2007). La décision est également liée à l'action dans la mesure où la première manifeste une intention tandis que la seconde est la réalisation de l'intention. La décision est par ailleurs liée au futur car derrière toute décision, il y a normalement une intention de créer un futur désiré.

Tableau N°2.1 : les Fondements et actions du principe de la prise de décision fondée sur des preuves :

Fondement	Actions possibles
<ul style="list-style-type: none"> • La prise de décision peut être un processus complexe ; • elle comporte toujours une certaine incertitude ; • Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective ; • Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles ; • L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme. • Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées. • S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres. • Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées. • S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données. • Prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.

Source : Adapté à partir des données de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

3.7. Management des relations avec les parties intéressées

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les

fournisseurs.» et selon la version 2008 ; ce principe est défini comme suit : « Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur ».

La gestion de la qualité des fournisseurs peut être définie comme l'ensemble des pratiques de gestion de la qualité liées aux fournisseurs pour améliorer la qualité des produits et services de ces derniers. La relation est un partenariat entre l'entreprise et le fournisseur, la qualité des produits comme critère de sélection des fournisseurs, la participation aux activités des fournisseurs, la communication avec les fournisseurs et l'audit de la qualité des fournisseurs.

Selon la norme ISO 9001, l'entreprise doit établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs. Celles-ci doivent être basées sur la confiance et permettre une collaboration franche, créatrice de valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (Ouédraogo N. 2007, P. 119). En plus des fournisseurs, l'entreprise devrait avoir des relations mutuellement bénéfiques avec ses autres partenaires, y compris la collectivité de façon générale.

Le tableau N° 2.2 résume les bénéfices et les actions à entreprendre de ce principe.

La nouvelle version des normes ISO 9000 intègre plusieurs des principes du TQM et parmi les points sur lesquels on peut rapprocher le TQM et les principes de management de la qualité, on retient notamment :

- l'un et l'autre visent le long terme ;
- l'un et l'autre concernent les modes de management ;
- l'un et l'autre concernent l'organisation toute entière et ses résultats ;
- l'un et l'autre sont centrés sur la satisfaction du client ;
- l'un et l'autre s'adressent aux différentes parties prenantes.

Nous pouvons conclure que les principes du management de la qualité fournissent en quelque sorte les éléments de base pour la mise en œuvre d'une politique TQM dans les organisations.

Tableau N° 2.2: Principaux Bénéfices et actions du principe de Management des relations avec les parties intéressées

Bénéfices	Actions possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée ; • Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées ; • Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité ; • Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les parties intéressées pertinentes • Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées. • Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme ; • Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes ; • Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration ; • Mettre en place une collaboration ; • Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus.

Source : Adapté à partir des données de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

4. Objectifs de la mise en place d'un système de management de la qualité

Les principaux objectifs de la mise en place du système de management de la qualité et l'obtention de la certification selon la norme ISO 9001 version 2000, peuvent être résumés dans les principaux points suivants (Amokrane M. 2005 ; p.143) :

- valoriser l'entreprise dans ses rapports clients-fournisseurs ;

- assurer le respect des attentes clients : délais, conformité,... ;
- préserver le savoir-faire, parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise ;
- définir les responsabilités de chacun ;
- motiver l'ensemble du personnel et améliorer la culture d'entreprise ;
- améliorer la communication ;
- simplifier le fonctionnement de l'entreprise ;
- obtenir une meilleure rentabilité ;
- réduire les coûts de non qualité ;
- avoir un label connu à l'échelle internationale et développer l'image de marque ;
- avoir un outil d'organisation tourné vers le progrès ;
- permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et d'envisager la pénétration de nouveaux marchés.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons traité les principes fondamentaux du management de la qualité selon la norme ISO¹⁰ et nous avons pu estimer l'importance de la normalisation pour les entreprises. Cette norme oriente l'entreprise vers un management participatif des collaborateurs et la satisfaction des exigences des clients.

¹⁰Les normes ISO peuvent jouer un rôle important pour Atteindre la neutralité carbone dans le monde. Selon Justin Wilkes, Directeur exécutif de l'Environnemental (ECOS), organisation qui plaide pour des normes et politiques techniques respectueuses de l'environnement, « une action internationale est essentielle pour lutter contre le changement climatique ». Il ajoute que : « Pour que les normes protègent notre planète, nous devons rester unis et promouvoir la compréhension et la coopération à travers le monde. En travaillant ensemble, nous pouvons tirer le meilleur parti du potentiel des normes », explique-t-il. « Nous avons également besoin du leadership de la communauté de normalisation, en particulier celle de l'ISO, qui est une organisation dotée d'un fort rayonnement à l'échelle mondiale. »

Etude de cas N°2 :

La semaine de la qualité chez Renault

Depuis le mois de juillet dernier, Renault a lancé un nouveau logo « Renault Quality Made » visible sur tous les supports publicitaires de la marque qui met la qualité à l'honneur. En Algérie, dans le cadre de la célébration de la semaine de la qualité (du 14 au 25 Novembre), la filiale de la marque au losange met en avant le nouveau slogan de la qualité Renault.

Initiée dès juillet 2011 avec le déploiement d'une signature publicitaire forte, « Renault Quality Made », cette démarche est destinée à changer la perception qualité des véhicules de la gamme Renault auprès du grand public, selon le communiqué de Renault Algérie, qui souligne que ce logo est le symbole d'une qualité Renault qui, forte de ses bons résultats en qualité de produits comme de service, s'affiche à l'échelle mondiale en cette fin d'année 2011.

Le logo « Renault Quality Made » a l'allure d'une plaque murale carrée, solidement fixée par quatre vis, là pour durer. Son aspect gris mat, avec des aspérités, rappelle l'industrie automobile, où l'acier est une matière brute que l'on s'efforce de travailler. Forcément statique sur les affiches, le logo se dynamise dans les films publicitaires : dans un mouvement de rotation, sur fond d'un bruit de tampon venant estampiller un support, il vient s'ancrer plus fortement entre la fin du film produit et l'apparition du bloc marque, « Renault 2016 – Drive The Change », faisant le lien entre les deux. Le message est clair : la qualité Renault, c'est solide et pour longtemps !

« La qualité de service est un levier sur lequel nous avons misé depuis l'installation de Renault en Algérie en 1998. Nous avons tout mis en œuvre pour offrir à nos clients une qualité de service digne du constructeur que nous représentons. Ainsi, en 2006, nous avons déployé le Plan d'Excellence Renault – 4 dans tout le réseau Renault aussi bien en vente qu'en après-vente. Les résultats sont éloquentes, puisqu'en 6 ans, nous avons progressé de 20 points en vente et 15 points en APV. Aujourd'hui, 9 clients sur 10 recommandent nos ateliers et 9 clients sur 10 recommandent nos show-room », explique Stéphane Galoustian, directeur général de Renault Algérie qui n'omettra de préciser que « Renault Algérie a formé son réseau depuis 2005 pour ancrer de façon durable la notion de qualité de service à ses clients.

La qualité de service est essentielle pour fidéliser nos clients et générer de la préférence à notre marque ».

« A fin Septembre 2011, 89 % de nos clients recommandent Renault Algérie pour la qualité de son service APV et 90 % de nos clients pour la qualité de son service en vente. Ce sont les résultats d'une enquête qualité mensuelle menée par un cabinet extérieur. Renault Algérie mise sur des processus rigoureux et de larges dispositifs de formation des collaborateurs du réseau tout au long des années avenir. »

Questions :

- 1- Pourquoi Renault Algérie a célébré la semaine de la qualité ? et comment ?
- 2- Quels sont les résultats ?
- 3- Quels est le facteur clé de succès de Renault ?

Eléments de réponse :

1. Renault Algérie a célébré la semaine de la qualité pour changer la perception des clients et avoir une bonne image. Pour dire aussi aux clients que Renault Algérie donne l'importance à la qualité de ses produits.
 - Renault Algérie a met la qualité dans son slogan pour dire que la qualité est une valeur principale dans cette entreprise.
2. **Quels sont les résultats ?**
De 2006 à 2011, Renault a augmenté ses parts de marché et ses ventes et 9 clients sur 10 recommandent cette marque.
3. **le facteur clé de succès de Renault :**
Un bon service après vente et la formation des collaborateurs.

Chapitre 3 : Les outils et les coûts de la qualité

« La meilleure des publicités est un clients satisfait ». Bill GATE

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous donnerons premièrement la définition des outils de la qualité ensuite nous présenterons les outils les plus utilisés par les entreprises. Nous analyserons aussi les différents coûts de la qualité.

1. Définition des outils de la qualité

L'amélioration continue consiste à mettre en place des actions permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et de compétitivité. Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire pour les entreprises d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche de l'amélioration continue et d'utiliser les différents outils de la qualité selon les circonstances. Il convient de définir la notion de compétitivité, « elle doit être entendue comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise compétitive possède donc un ensemble de capacités qui l'autorisent selon le cas à entrer, se maintenir, ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets, ses opérations » (C Collignon et Wissler ; 1988 ; P 15)¹

Les outils de la qualité représentent les moyens pratiques servant à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise, ils permettent à tous les travailleurs d'améliorer, individuellement ou en équipe, leur façon de faire. Certains sont nécessaires pour résoudre ou prévenir un problème, d'autres pour un pilotage efficace de la firme.

Les outils de la qualité sont utilisés dans la résolution des problèmes de l'entreprise et le choix de ces outils sera fonction de la stratégie adoptée, et ils seront adaptés aux problèmes. Le processus se déroule en quatre étapes (TAGUE Nancy R.2005) :

- Choix du problème à traiter ;
- Identification, pondération et classement des causes ;

¹ Collignon Etienne et Michel Wissler ; Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès. Ed. Economica, 1988 ; p.15

- Recherche, choix et mise en œuvre des solutions ;
- Suivi et contrôle des résultats.

2. Les différents outils de la qualité

Les entreprises ont une boîte à outils qualité où plusieurs outils sont utilisés pour mettre en place une démarche qualité, nous allons choisir les plus utilisés :

2.1. Les histogrammes et graphiques

Les histogrammes sont également des outils utiles de TQM, ils servent à démontrer le nombre relatif d'occurrences d'un large éventail d'événements (Bicheno, 1998). La plupart des causes importantes sont indiquées sur le schéma et les actions de correction aient lieu. L'Arbre diagramme, qui est également connu comme méthode du diagramme systématique, est un outil par lequel une personne peut organiser des cibles, des problèmes ou des besoins des clients spécifiques dans un ordre de priorité (Bicheno, 1998).

Il s'agit de présenter systématiquement sous forme graphique des données pouvant aider à améliorer la qualité. Les graphes sont utiles pour illustrer les données et les histogrammes pour analyser les processus. On trouve les histogrammes « par exemple dans des rapports mensuels, les problèmes vont apparaître facilement et les résultats seront plus compréhensibles que s'ils sont représentés par des rangées de chiffres. Les histogrammes sont souvent utilisés pour surveiller la précision des machines ou étudier des caractéristiques de processus. Ils peuvent aussi être utilisés efficacement dans toutes les activités de groupe de qualité comme les cercles de qualité et les groupes de progrès (Ishikawa K. ; 2002 ; p.21-23):

- ✓ lorsqu'on s'attache à éliminer les défaillances, à améliorer le rendement et la qualité des produits,
- ✓ lorsqu'on approfondit la relation entre le produit fini et ses spécifications,
- ✓ lorsque, par des analyses et par l'application de techniques de stratification des matériaux, d'équipements, etc. on examine les causes qui conduiront à modifier le processus de fabrication,

- ✓ et finalement, lorsqu'on recherche l'amélioration des connaissances des salariés sur le contrôle de la qualité à partir des réalisations courantes et des mesures faites.

2.2. Le diagramme D'ISHIKAWA

Le Diagramme d'ISHIKAWA est l'un des outils classique du TQM appelé aussi arête de poisson. Le diagramme en arête de poisson est utilisé pour identifier les causes d'un problème sans l'aide des méthodes statistiques. Le diagramme en arête de poisson est excellent rappel pour les choses qui doivent être faites dans l'entreprise. Connue aussi sous le nom de diagramme causes effets, son but est d'analyser et visualiser le rapport existant entre un problème (effet) et toutes ses causes possibles pour comprendre les causes d'un défaut de qualité.

Les facteurs qui affectent la qualité des produits dans les entreprises sont nombreux et variés. Donc un diagramme cause-et-effet est utile pour aider à définir les causes de dispersion et à organiser les relations combinatoires (Ishikawa K. ; 2002. P.26). Le diagramme d'Ishikawa permet donc:

- De classer les causes liées au problème posé ;
- De faire participer chaque membre à l'analyse ;
- De limiter l'oubli des causes par le travail de groupe ;
- De fournir des éléments pour l'étude des solutions.

La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe et passe par deux étapes :

- Définir clairement le ou les problèmes : qui nécessite de pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème. Chacun doit émettre ses opinions librement sur les origines possibles ;
- Classer les causes en grandes familles. Vous pouvez vous aider des " 5M " (voir le tableau N° 3.1): Matières, Milieu, Méthodes, Matériels, Main d'œuvre et les placer sur le diagramme.

- Le diagramme d'ISHIKAWA est parmi les outils explicatifs qui permettent de mieux cerner les causes des effets constatés (coûts, résultats, outputs, etc.). Il s'applique aussi en contrôle de gestion (Löning H. et all. 2007, p.142).

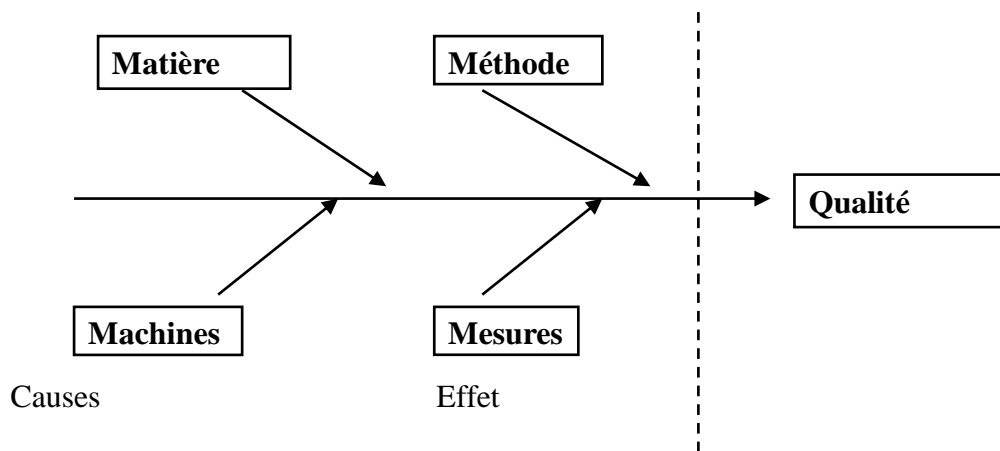
Tableau N° 3.1: Les 5 M

Les familles	Les causes potentielles
Main-d'œuvre	Personnel, qualification, formation, expérience. . .
Matériel	Equipement, machine, vitesse. . .
Matière	Matière première, composant, matériaux, pièce. . .
Méthode	Spécification, plan, instruction, procédure. . .
Milieu	Espace, lumière, bruit, vibration, chaleur, humidité

Source : établi par nous même à partir d'Ishikawa K. ; La gestion de la qualité : outils et applications pratiques ; Dunod, 2002.

Pour illustrer un diagramme la relation entre la cause et l'effet, nous devons connaître les causes et effets sous forme concrète. Donc, effet = caractéristiques de qualité, et cause = facteurs. La figure N°3.1 est appelée diagramme « cause-et-effet ». De façon générale, les facteurs doivent être décrits de façon plus détaillée pour rendre le diagramme utile et pratique.

Figure 3.1 : Diagramme cause-et-effet



Source : Ishikawa K. ; La gestion de la qualité : outils et applications pratiques ; Dunod, 2002 ; p.26.

2.3. Diagramme de Pareto

Le diagramme de PARETO est un autre outil important du TQM. C'est un outil par lequel les équipes de gestion peuvent éliminer les problèmes qui surviennent dans les processus d'exploitation, il est un outil extrêmement utile pour l'examen d'un grand volume de données sous une forme gérable.

Présenter comme un histogramme en colonne classant les causes d'un problème en ordre décroissant afin de mettre en évidence les causes principales. Son but est de faire apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences. L'analyse de PARETO permet d'abord de corréler les causes aux coûts/ bénéfices de la qualité et donc d'obtenir ainsi des indicateurs explicites des problèmes de qualité (Daudin Jean-Jacques et Charles S. Tapiero ; 1996 ; 39)

Le diagramme de Pareto est élaboré en plusieurs étapes :

- Lister les problèmes ou causes ;
- Quantifier l'importance de chacun ;
- Déterminer le pourcentage de chacun par rapport au total ;
- Classer ces pourcentages par valeurs décroissantes, la rubrique "divers" étant toujours en dernier rang ;
- Représenter graphiquement le diagramme.

2.4. Le Brainstorming (Synonymes Remue-méninges, tempête d'idées)

Le Brainstorming est une méthode permettant de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. Son but est de résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions possibles. Développer la créativité et l'émergence d'idées nouvelles auxquelles personnes, individuellement n'auraient pensé. Rechercher des causes, à l'origine d'un dysfonctionnement, ou des solutions en favorisant l'expression de chacun.

Le principe de cette méthode repose sur un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes, choisi de préférence dans plusieurs disciplines, et un animateur. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau visible de tous. Quoi qu'il en soit, des pauses seront ménagées entre chaque réunion pour laisser reposer les idées émises pour mieux les réexaminer par la suite.

2.5. Le QQQQCP

La méthode QQQQCP est un guide de diagnostic organisationnel (Pesqueux Yvon ; 2008 ; p.73), elle est très efficace pour cerner un problème, une cause, une situation donnée, une solution ou un plan d'action. Cette technique est très utile dans la rédaction des procédures. C'est une variante du « brainstorming » autour de six questions précises comme le montre le tableau N°3.2.

Tableau N° 3.2 : les questions de la technique QQQQCP

		POURQUOI?
QUOI ?	Que fait-on ?	Pourquoi le fait-on ?
QUI ?	Qui le fait ?	Pourquoi cette personne ?
Où ?	Où le fait-on?	Pourquoi là?
QUAND?	Quand le fait-on ?	Pourquoi à ce moment?
COMMENT ?	Comment le fait-on ?	Pourquoi de cette façon ?

Source : Fabien Mangione et Joel Mosca ; les outils de la qualité.

2.6. Les cercles de qualité

Les cercles de la qualité sont principalement des outils de communication. Ils ont pour but de partager l'information, d'améliorer la qualité du travail, de favoriser la compréhension des objectifs et la reconnaissance mutuelle.

Ce sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, services) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leurs travaux. Pour cela, les membres du groupe

s'instruisent, échangent des informations et élèvent le niveau de formation de tous les membres de l'atelier ou du service.

Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche d'une plus grande qualité. Cette qualité passe alors par l'identification des problèmes, des risques auxquels peut être confronté le service, mais aussi des changements qui s'opèrent ou qui sont ressentis par les membres de service, dans leurs modes de relations avec l'externe par exemple.

Pour la réussite de cet outil, il faut quelques conditions préalables pour la mise en œuvre (Gogue, 2000) :

- Existence dans l'entreprise d'un directeur de la qualité qui coordonnera le travail des cercles de qualité ;
- Le directeur de la qualité doit être rattaché directement à la direction générale ;
- Une bonne pratique du management de la qualité dans toute l'entreprise;
- Maîtrise de la qualité dans les ateliers et les bureaux.

2.7. Le Benchmarking

Nous parlons du Benchmarking lorsqu'une entreprise compare sa pratique à celle de leaders de classe mondiale dans l'intention d'apprendre du meilleur et d'améliorer son propre processus.

Le benchmarking est un outil puissant à utiliser comme un processus continu d'évaluation des produits, des services et des processus d'une entreprise par rapport à ceux de ses principaux concurrents ou d'autres entreprises reconnues comme des leaders mondiaux (DuBrin, 1995). Un benchmarking est un point de référence par lequel la performance est jugée ou mesurée. Il existe de nombreux types de benchmarking : interne, externe, non concurrentiel, concurrentiel, performance et pratique. Le benchmarking permet de juger de la performance d'une opération et peut être considéré comme une approche permettant de fixer des normes de performance réalistes. Il est également concerné par la recherche de nouvelles idées et pratiques susceptibles d'être copiées ou adaptées.

CABY et JAMBART donnent la définition suivante : « Le Benchmarking ou étude de comparaison est une recherche du meilleur savoir-faire professionnel en vue d'une utilisation ou d'une adaptation² à l'entreprise qui peut ainsi atteindre une meilleure performance. (F. CABY et C. JAMBART ; 2002 ; p.150).

Pour mieux comprendre le concept, nous citerons l'exemple du géant américain de l'automobile Ford, début 2000, l'entreprise effectue une étude comparative pour le développement de sa ligne Range Rover. Pour cela, elle établit une longue liste de caractéristiques jugées essentielles par ses clients, puis elle recherche les véhicules concurrents répondant le mieux à chacun d'elles. A partir de la, l'idée était d'égaliser, voir de dépasser, ce que la concurrence faisait de mieux pour fabriquer le meilleur véhicule utilitaire sportif au monde. (Robbins S., DeCenzo D. 2008 ; P.109).

2.8. Le cycle "Planifier-Faire-Vérifier-Agir" (PDCA)

Deming a également proposé une liste de contrôle de gestion ou un outil logiciel appelé Cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) qui a été adopté de Shewhart et appelé Cycle Shewhart par Deming (Shewhart travaillait pour les laboratoires Bell et a eu une influence très profonde sur Deming au début de sa carrière). Cet outil de gestion ayant été popularisé par Deming, certains l'ont également appelé le cycle de Deming (Hill, 2008). Le cycle PDCA est l'application d'une méthode scientifique à la gestion continue des processus qui vise à répondre à la demande des clients. Il attend d'une entreprise qu'elle continue à s'améliorer pour répondre à l'évolution constante des technologies et du comportement des clients. Le cycle PDCA comporte quatre étapes dans le sens des aiguilles d'une montre comme le montre la figure N° 3.2.

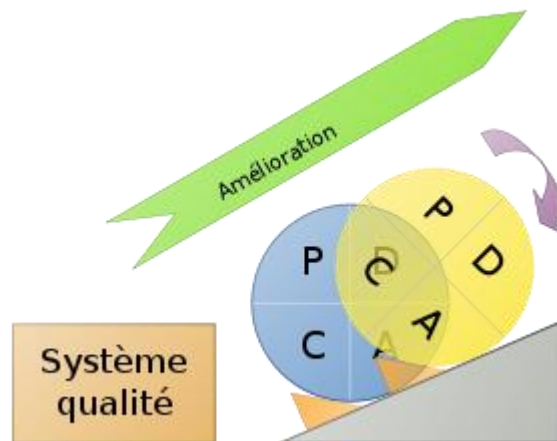
Les quatre étapes³ du ce cycle appelé en anglais The Plan-do-check-act :

² Peter Drucker avait anticipé le besoin d'adaptation dans les années soixant-dix, en écrivant dans son livre The age of discontinuity : « Les chefs d'entreprise vont devoir apprendre à bâtir et à diriger des organisations novatrices ».

³ Le président de l'association « Le Mouvement Français pour la qualité » Jean-Marie Gogue, donne la traduction suivante : Plan= préparer ; Do=développer ; Check= comprendre ; Act= Agir. (Gogue, J.M. ; 2000 ; P.19)

PLAN (P): La planification commence par les problèmes liés à l'indicateur du client, comme les plaintes ou le taux de défection des marchandises. Après avoir analysé les problèmes et les alternatives de coûts, et après avoir fixé l'objectif, on élabore le plan d'action avec une solution réalisable, une possibilité d'amélioration et l'objectif de mise en œuvre.

Figure 3.2 : La roue de Deming



Source : Établi par l'auteur à partir de livre de : Gogue, J.M. ; Traité de la qualité ; Ed. Economica, 2000, P.21-25.

DO (D) : Mettre en œuvre le plan et exécuter l'acte et l'exécution pour résoudre les problèmes, il peut impliquer un élément d'essai car il était censé être exploratoire pour résoudre le problème ou pour le changement dans la gestion du processus. Le plan mis en œuvre est contrôlé par la collecte continue de données sur les mesures de performance. Cette étape est la mise en œuvre du changement prévu.

Check (C), (Contrôle) : Analyser les données collectées, observer et examiner les effets de l'essai, trouver la solution par rapport à l'étape prévue du plan. À ce stade, l'analyse est effectuée pour vérifier si le changement a donné des résultats positifs pour répondre à l'exigence du client.

ACT (A), (Agir) : Étudier les résultats et agir en fonction de ce qui a été appris. Si le résultat est positif, le processus révisé est normalisé. Un retour d'information supplémentaire du client est également recueilli pour apporter des améliorations supplémentaires.

Deming est clairement partisan de produire quelque chose qui répond à la demande du client, ce qui est plutôt révolutionnaire par rapport au concept de production efficace de l'époque.

2.9. Le 5 S-Kaizen

Les 5S et le Kaizen sont aujourd'hui reconnus par tous les professionnels de la qualité, comme des outils d'amélioration continue destinés à tout type d'organisation. L'approche 5S-Kaizen est une approche qui nous vient à l'origine du Japon. Elle trouve ses racines dans la culture de ce pays qui a l'habitude du travail en groupe et qui a la recherche du consensus comme une valeur profonde.

2.9.1. Le 5 « S »

Les 5 « S » est définis comme le fait d' : « imaginer des procédures faciles à suivre, faire en sorte que tout fonctionne bien, inciter chaque employé à apporter et maintenir des améliorations, améliorer le niveau des opérations et donc celui de l'assurance qualité » (Pesqueux Yvon ; 2008 ; p.72).

Le terme 5 «S» désigne une démarche dont le sigle rappelle les cinq verbes d'action (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) et qui en japonais commencent tous (dans les transcriptions en alphabet occidental) par la lettre «S» (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke). La méthode ou plutôt la démarche est désormais connue sous le nom générique des 5S, elle est inventé par T. Osata en 1993.

- Seiri : supprimer les éléments inutilisés de votre lieu de travail et réduire l'encombrement de votre espace.
- Seiton : organiser tous les objets et moyens nécessaires dans le bon ordre de manière à pouvoir les utiliser plus facilement.
- Seiso : maintenir un haut niveau de propreté

- Seiketsu : promouvoir chacun des trois "S" précédents comme des normes partout sur votre lieu de travail.
- Shitsuke : mobiliser le personnel pour maintenir la discipline.

En somme, les 5S sont une séquence d'activités qui permet la création au sein de l'entreprise un environnement de qualité, d'assurer le respect des normes et des processus.

2.9.2. Le Kaizen

Kaizen signifie amélioration continue. Cette approche japonaise consiste à former des équipes multidisciplinaires qui auront pour fonction d'éliminer le gaspillage de ressources ou d'améliorer les processus de fabrication. Il a été aussi, appliqué, comme les 5S, d'abord en milieu industriel avant d'être adopté par les organisations de tout type de secteur d'activités.

2.10. AMDEC

Historiquement, la méthode initiale est appelée Analyse des modes de défaillances et de leurs effets (AMDE). Il s'agit d'une méthode d'analyse préventive de la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité et sécurité). Développée aux Etats-Unis, dans l'industrie aéronautique, au début des années soixante, elle a pris son essor en Europe au cours des années soixante-dix dans l'industrie automobile, chimique, nucléaire. La méthode AMDEC a ajouté l'estimation de la dimension critique des risques.

Le principe de la prévention repose sur le recensement systématique et l'évaluation des risques potentiels d'erreurs susceptibles de se produire à toutes les phases de réalisation d'un système. L'AMDEC doit essentiellement être utilisée dans le cadre du déroulement d'un projet de développement d'un système. L'AMDEC est donc une démarche préventive. Il s'agit d'une étude de fiabilité prévisionnelle dont l'objet principal est la détermination des éléments du système présentant les plus grands risques. Les retombées concernent des modifications techniques, et éventuellement la mise en place de constituants redondants quand cela s'avère nécessaire.

3. Les coûts d'obtention de la qualité

Avant de s'engager dans la mise en place d'un système qualité, l'entreprise doit plancher sur un aspect de cette démarche, qui n'est pas des moindres. En effet, la maîtrise des coûts, et le calcul du compromis entre la prise en charge des coûts de la non qualité et les coûts d'obtention de la qualité, relève d'une importance majeure pour la prise de décisions stratégiques dans l'entreprise.

Dans ce qui suit, on va déterminer les différents coûts supportés par l'entreprise, dans les deux cas de figure, et démontrer de ce fait, que les coûts de non qualité sont beaucoup plus importants que ceux investis dans l'obtention de la qualité.

3.1. Coût de la qualité

La collecte et l'analyse périodiques des coûts liés à la qualité permettent de contrôler la rentabilité de la politique de qualité. L'objectif est de suivre l'évolution des coûts de la qualité dans les domaines du coût total et du coût par produit. La mesure et la communication des données relatives au niveau de qualité sont utilisées pour l'évaluation de la performance de la qualité, la fixation d'objectifs de qualité et l'évaluation des efforts de correction. Ces informations deviennent la base de la fixation d'objectifs d'amélioration. L'objectif de l'évaluation des coûts liés à la qualité est de formuler les possibilités de réduire les coûts et de diminuer l'insatisfaction des clients. L'analyse des coûts liés à la qualité permet d'identifier les opportunités d'amélioration qu'offrent les plus grandes économies (Ishikawa, 1985).

Le coût d'obtention de la qualité est représenté par la somme des dépenses supplémentaires supportées par l'entreprise pour corriger et prévenir les dysfonctionnements.

Selon Juran, le coût de la qualité est le détail du coût de la qualité associé aux produits défectueux. Un produit défectueux engendre le coût de la réparation et de la remise en état. Le programme du coût de la qualité rassemble et rapporte les coûts liés à la qualité des produits et son outil de gestion est classé en quatre éléments comme suit :

- Coût de défaillance interne : coûts encourus sur les produits défectueux avant la livraison aux clients. Par exemple, la détérioration, le retraitement, les rebuts, etc.
- Coût de défaillance externe : coûts encourus sur les produits défectueux après la livraison aux clients. Par exemple, les réparations sous garantie, les réclamations en responsabilité, le coût des produits retournés, etc.
- Coût d'évaluation : coûts encourus lors de l'enquête sur les unités individuelles de produits qui ne répondent pas aux spécifications. Par exemple, les essais de produits, l'inspection et l'évaluation des produits, l'analyse de la conception, etc.
- Coûts de prévention : coûts encourus pour empêcher la production de produits qui ne répondent pas aux spécifications. Par exemple, maintenance préventive des équipements, ingénierie de conception, ingénierie des processus, formation à la qualité.

3.2. Composantes des coûts d'obtention de la qualité

Les divers coûts composant les deux catégories de coûts d'obtention de la qualité, peuvent être résumés dans le tableau N° 3.3 et le tableau N° 3.4.

3.3. Rubriques des coûts

Aussi, afin de permettre une appréciation de ces différents coûts, les éléments de calcul ont été regroupés, sous forme de rubriques⁴ de coûts, comme suit : Temps passé, Surconsommations diverses, Sur-dépenses diverses, Perte de valeur ajoutée et Amortissement des équipements spécifiques.

Il y a lieu de noter que les coûts relatifs à la qualité, sont fonction de facteurs tels que le produit, la taille et le type d'entreprise, le marché, la technologie, etc. et qu'il est possible que le coût d'obtention de la qualité soit provisoirement important dans le cas de l'utilisation d'une nouvelle technologie ou le lancement d'un nouveau produit.

⁴Classification effectuée selon : Philippe HERMEL, « Qualité et Management stratégiques, du mythe au réel », Ed. D'organisation, 1989. p 93

Tableau N°3.3: Les coûts de la non qualité

Coûts de la non qualité	
Anomalies internes	Anomalies externes
Frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.	Frais supportés quand le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise.
<ul style="list-style-type: none"> · Rebuts (coûts des produits + frais de manutention, stockage) · Déclassement sur produits finis ou encours · Retouches, reconditionnement, réparations · Pertes dues aux achats inemployables · coûts des accidents de travail · coûts de rotation de personnel, absences · coûts des pannes / machines · Perte d'énergie · Sur stock (surfaces immobilisées) · Manque d'outillage adapté · Inefficacité des réunions · Réétude des cahiers des charges ; · devis incomplets et factures en retard 	<ul style="list-style-type: none"> · Réclamations clients · Coûts de garantie (Service après vente) · Remises ou ristournes · pénalités de retard · Agios pour non respect des délais

Sources : - B. LOUAPRE, la Qualité s'il vous plait, les éditions d'organisation, 1992. p 29.

- M. PERIGORD, Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. p 95

Tableau N°3.4 : Les coûts de l'investissement dans la qualité

Coûts de l'investissement dans la qualité	
Détection / évaluation	Prévention
Dépenses engagées pour évaluer la conformité des produits aux exigences de qualité.	Investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances.
<ul style="list-style-type: none"> · Salaires et charges liés aux vérifications · Fournitures diverses et produits détruits pour essais utilisés pour l'évaluation du produit · Amortissement du matériel de contrôle et d'essais utilisés pour l'évaluation du produit · Frais d'étalonnage 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluation des fournisseurs · Sensibilisation, motivation et formation à la qualité. · Analyse de la valeur ; · Audit interne et externe · Maintenance préventive

Sources : - B. LOUAPRE, la Qualité s'il vous plaît, les éditions d'organisation, 1992. p 29.

- M. PERIGORD, Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. p 95.

Par ailleurs, il est utile de rappeler que les coûts d'investissement dans la qualité sont largement amortis et rentabilisés, puisque l'entreprise œuvre à travers ses investissements dans la qualité, à améliorer ses systèmes. Ceci aura automatiquement une incidence sur son efficacité et les produits offerts et bien évidemment sur son résultat.

Cependant, l'entreprise peut avoir quelques carences mais celle-ci devrait agir pour en avoir le moins possible et essayer d'optimiser les coûts d'obtention de la qualité, en recherchant le meilleur compromis entre les dépenses consenties en détection et prévention et celles relatives à la non qualité.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exposé les différents outils de la qualité ainsi que ses différents coûts, les outils de la qualité permettent l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de canaliser les efforts de tous les collaborateurs vers la vision de l'entreprise.

Chapitre 4 : Le management par la qualité totale

« J'ai fait le constat suivant : tout ce que nous ferons pour aider un client à mieux réussir se traduira inexorablement par une récompense financière pour nous » Jack Welch

Introduction du chapitre

Actuellement, le TQM est un concept transversal qui s'applique à tous les niveaux de l'organisation et qui ne limite pas forcément la mesure de la performance à la seule dimension financière. Il prend en considération le facteur humain. Nous avons présenté le SMQ ISO 9001 et ses principes. Après nous avons présenté le TQM, nous avons constaté des différences certes avec la certification ISO 9001, mais au niveau de leurs principaux principes notamment, ces deux approches de la qualité convergent largement. D'ailleurs, La norme ISO 9004, qui propose des lignes directrices aux entreprises souhaitant aller au-delà des exigences d'ISO 9001 pour améliorer en continu leurs performances, peut être vue comme une étape supplémentaire vers la qualité totale. Selon Bernard (2000, P.28), le SMQ ISO 9001 constitue d'ailleurs “ une véritable passerelle vers le TQM ”.

La revue des principales recherches du TQM montre que ce dernier, au même titre que la certification, a un dispositif de mobilisation des acteurs de l'entreprise. Par contre, ils sont différents en ce qui concerne la prise en compte explicite des résultats obtenus par l'entreprise en matière de satisfaction des parties intéressées (clients, salariés, actionnaires, collectivités).

Dans ce chapitre, nous allons retracer l'évolution du management par la qualité totale, faire l'analyse des différentes visions du TQM et les changements qu'il apporte aux entreprises.

1. Le concept de TQM

Les auteurs célèbres de la qualité tels que Deming (1986), Juran (1993), Crosby (1979), Feigenbaum (1991) et Ishikawa (1985) ont élaboré certaines propositions dans le

domaine du TQM, qui ont été largement acceptées dans le monde entier. Leurs idées permettent la bonne compréhension de la philosophie de TQM. D'après leurs travaux, il a été constaté que ces spécialistes de la qualité ont des points de vue différents sur le TQM, bien que l'on puisse trouver certaines similitudes. Dans le monde entier, il existe plusieurs prix de la qualité tels que le prix Deming (1951) au Japon, le prix européen de la qualité¹ (1988) en Europe et le prix Malcolm Baldrige Quality Award (le 20 août 1987) aux États-Unis d'Amérique. Chaque modèle de prix est basé sur un modèle perçu de TQM. Cependant, les trois modèles sont différents les uns des autres et chacun a ses propres caractéristiques. Dans le domaine de la mise en œuvre de la TQM, beaucoup de recherches ont déjà été menées, les différents chercheurs ont adopté différentes définitions du TQM. Le concept fait toujours l'objet de débats (Easton et Jarrell, 1998), encore un concept flou et ambigu (Dean et Bowen, 1994).

Il existe plusieurs définitions dans la littérature scientifique concernant le management par la qualité totale. « Le TQM est une démarche qui vise la satisfaction de toutes les parties intéressées de l'entreprise, c'est un système de gestion de la qualité qui cherche à concilier les intérêts du client, du personnel, des managers, de l'actionnaire, des sous-traitants ou fournisseurs et de la collectivité (Fatma Lehyani et al. 2018, P.3). Le TQM est une stratégie clé utilisée par les ressources humaines pour maintenir un avantage concurrentiel et aussi un moyen pour mener les organisations à améliorer l'efficacité globale ainsi que la performance en vue d'atteindre le statut exceptionnel. En outre, Kumar et Sharma (2017) définissent le TQM comme étant un processus dirigé par la haute direction pour obtenir la participation de tous les employés dans l'amélioration continue de la performance de toutes les activités. Selon Joco P. (1992 ; p.37) la qualité totale est : « Une suite continue d'actions cohérentes d'amélioration dont les finalités sont le progrès de l'entreprise et l'excellence de ses résultats pour la pleine satisfaction de ses clients ». Dans cette dernière définition, l'auteur précise que la qualité totale est une démarche et un processus d'amélioration et du progrès continu à long terme. Elle touche toute l'entreprise, visant à optimiser l'ensemble de ses activités. Cette démarche sera pilotée depuis le sommet par la direction.

¹ Le Prix Européen de la Qualité, repose sur le principe qui dit que: « La satisfaction du client, la satisfaction du personnel et l'intégration à la vie de la collectivité sont obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus, aboutissant en définitive à d'excellents résultats opérationnels » selon l'association European Foundation for Quality Management (EFQM), 1997)

Ozechi et Aska (1992, p.3) parlent du contrôle de qualité totale, ils voient que ce dernier n'est qu'un élargissement systématique de l'assurance qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise. Tous les aspects de l'activité de l'entreprise doivent contribuer, notamment les études de marchés, la recherche et développement, la production, la vente ainsi que les services liés au financement et au personnel. (Cité par Gomez Pierre-Yves 1994.p.37).

Les concepts de base du TQM sont au nombre de quatre (Gélinier et Pumir ; 1990:

- La conformité aux exigences: La conformité du produit ou service par rapport aux exigences stipule l'existence de références par rapport à laquelle se mesure, elle dépend aussi bien des spécifications établies par le fournisseur, du besoin exprimé par le client que la confrontation des spécifications – besoin exprimé dans un cadre rationnel.
- Le Zéro défaut: Les exigences et les spécifications ayant été définies, il faut réaliser le produit mais aussi faire bien du premier coût et c'est refuser qu'un défaut éliminé réapparaisse plus tard ailleurs. Cette approche repose sur l'élimination définitive de la cause de l'erreur et non pas sa correction.
- La prévention : La meilleure façon pour atteindre le zéro défaut est la prévention. Il s'agit soit d'anticiper les défaillances possibles avant la mise en fabrication du produit, soit de s'attaquer aux causes d'erreurs en remontant le plus en amont possible du processus de réalisation. Ainsi, les actions préventives visent à identifier et à éliminer les causes d'erreurs en vue d'une exécution parfaite des processus.
- La mesure de la qualité: Est une condition essentielle pour l'amélioration de la qualité. La connaissance du taux de non-conformité dans l'entreprise permet aux responsables d'entamer les actions correctives nécessaires et par là d'améliorer leur compétitivité.

2. l'évolution historique de TQM

Il y a plusieurs chercheurs qui ont travaillé sur l'évolution historique du management par la qualité totale².

² Voir les ouvrages suivants :

- Ishikawa K. "le TQC ou la qualité à la japonaise ", Editions Afnor, Paris .1984.
- Perigord M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987.
- Mispelblom Beyer Frederik. Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Paris, seconde édition augmentée, Éditions Syros, Coll. «Alternatives sociologiques», 1999.

Le mouvement de management de la qualité en général et du TQM en particulier sont devenus très populaires en États-Unis au cours des années 70. La force qui a généré ce mouvement est la concurrence sur le marché mondial. Lorsque le déclin relatif de l'économie américaine à la fin des années 1970 est devenu apparent, de nombreuses industries américaines ont commencé à transformer la manière traditionnelle de faire des affaires en une approche organisationnelle axée sur l'amélioration continue afin de devenir compétitives.

Les États-Unis ont commencé à s'engager dans le mouvement d'amélioration de la qualité durant les années 80. Le symbole le plus marquant de la révolution américaine de la qualité est la création du Prix américain de la qualité³ appelé « Malcolm Baldrige National Quality Award ». L'objectif de ce prix est de "promouvoir la sensibilisation à la qualité, de reconnaître les réalisations des entreprises américaines en matière de qualité et de faire connaître les stratégies de qualité réussies" (Hunt, 1992 : 90). Créé en 1987 par le ministère du Commerce des États-Unis, ce prix compétitif récompense les entreprises américaines exceptionnelles qui fournissent des biens et des services de qualité, qui font preuve de processus de gestion de la qualité et qui démontrent leur engagement à améliorer continuellement la qualité des biens et des services à long terme. L'objectif ultime de cette révolution de la qualité est qu'il est non seulement très important pour les entreprises américaines de produire des biens et services de qualité, mais qu'il est aussi important pour les entreprises américaines à l'avenir pour améliorer continuellement la qualité.

Dans les premières années de la tendance à la qualité, l'accent sur la qualité était structuré autour des cercles de qualité, du contrôle de la qualité et de l'assurance de la qualité (Ishikawa, 1991). À la fin des années 1980 et au début des années 1990, la définition de la qualité s'est déplacée vers un sens plus large ; la qualité est définie et dirigée par la demande et la satisfaction du client (Deming, 1986). Depuis les années 2000, la qualité est souvent désignée sous le nom de management de l'amélioration des processus : Lean Six Sigma⁴ .

³ L'analyse des principaux prix qualité inspirés du TQM montre que ces derniers allient, au même titre que la certification, un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Par contre, ces prix qualité disposent d'un point commun fondamental avec le TQM qui les différencie nettement de la certification : la prise en compte explicite des résultats obtenus par l'entreprise en matière de satisfaction des parties intéressées (clients, salariés, actionnaires, collectivités). Ceci suggère qu'ils peuvent éventuellement constituer une étape intermédiaire entre la certification et le TQM. (Lérat-Pytlak J., 2002, p.129).

⁴ Les grandes entreprises dans le monde pratiquent le Six Sigma, par exemple le groupe industriel américain CATERPILLAR qui, fabriquant des machines dans les domaines de la construction et des mines. Selon

Cependant, quels que soient les noms utilisés par un secteur spécifique, ils font tous référence à la qualité en tant que processus d'amélioration continue axé sur le client.

La recherche sur le TQM a toujours été au premier rang des préoccupations de nombreuses organisations du secteur privé pour améliorer la qualité, la productivité et la position concurrentielle. L'application de la TQM dans le secteur privé génère pour la plupart plusieurs exemples de réussite. Depuis les années 1990, la TQM a commencé à se répandre bien au-delà du secteur privé, dans le secteur public également. La recherche académique axée sur la productivité publique s'est considérablement développée au cours de cette période et suppose que les pratiques TQM sont effectivement applicables aux services gouvernementaux (Milakovich M. E. ; 1990, PP. 19-32).

Au départ, les techniques du TQM ont été utilisées par les gouvernements des États et les collectivités locales pour améliorer la productivité des programmes gouvernementaux. Depuis lors, plusieurs cas de réussite de l'application de la TQM dans le secteur public ont été rapportés. En 2009, une étude de cas empirique suggère que la TQM est en effet une expérience réussie dans les gouvernements des États et des collectivités locales, car elle est guidée par un engagement des dirigeants et une vision organisationnelle commune qui "se traduit par des avantages quantifiables importants" (Kluse, 2009 : P.31).

3. Les principes du TQM

Le TQM est basé sur quatre principes fondamentaux⁵ :

3.1. L'orientation client

Après la deuxième guerre mondiale, en période de pénurie⁶, peu d'entreprises s'étaient organisées pour bien traité le client, aujourd'hui la concurrence impose ses dictats. Dans de

Chowdhury Subir (2002) : « Caterpillar s'est engagé dans une nouvelle voie pour faire de Six Sigma une composantes essentielles de sa culture d'entreprise ».

⁵ Adapté à partir : PERIGORD M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. SHIBA, Shoji et al. 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en œuvre du système TQM. Dunod, 1997.

⁶ Même en 2020 et 2021, le monde a vécu des périodes de pénurie pendant le début de la crise du Covid 19, manque des masques, d'oxygène, d'appareils respiratoires et actuellement manque de vaccin anti Covid.

nombreux domaines, une offre pléthorique de produits et de services à remplacé les quelques rares fournisseurs potentiels. Lorsque l'entreprise n'écoute pas ses clients, ses concurrents s'en chargent. Il est donc dans l'intérêt de chaque entreprise de prendre en compte leurs exigences et leurs remarques.

T. PETERS et R. WATERMAN arrivent à la conclusion que le succès dépend entièrement de la vente et c'est cette dernière qui attache l'entreprise et le client. Ils disaient : « le principal enseignement que nous avons tiré de notre enquête dans ce domaine : les meilleures entreprises sont vraiment à l'écoute de leurs clients et passent aux actes. Les autres se contentent d'en parler » (T. PETERS et R. WATERMAN, 1999, P.169). Jon Doyle, directeur de Recherche et développement chez HP, affirme que la seule attitude qui ait une chance de survivre à l'épreuve du temps, c'est une concentration sur l'extérieur c'est-à-dire sur le client, il déclare que : « La seule façon de survivre, c'est que tout le monde gratte et cherche ce qu'il faut faire pour que la prochaine génération de produits pénètre chez le client ». L'orientation client est fondamentale, car la définition de la qualité (TQM ou ISO 9000) met l'accent sur la satisfaction des besoins explicites et implicites des clients (Ouédraogo N. ; 2007 ; P.111).

Dans le contexte d'un client de la qualité totale, la satisfaction est la force motrice pour une organisation pour améliorer ses performances. Juran (1993) soutient qu'il y a deux différents types de clients: l'externe (clients des organismes gouvernementaux, de réglementation, le public) qui définit la qualité du service rendu et les clients internes (salariés, différents départements) qui définit la qualité des processus associés à la prestation des services. Dans tableau N° 4.1, nous allons résumer le fondement de ce premier principe.

3.2. L'amélioration continue

Le deuxième principe est associé à une amélioration continue. Selon la théorie de TQM la meilleure façon d'améliorer le rendement de l'organisation est d'améliorer continuellement la performance. L'amélioration de la qualité n'est pas une tâche qui a une fin, car elle n'est pas statique. . L'accent est mis sur la planification, la prévention et l'anticipation. Selon Oakland (1989), afin de maintenir une vague d'intérêt pour la qualité, il est nécessaire de développer des générations de managers qui travaillent avec la recherche incessante

d'amélioration. En outre, Juran (1988) note que l'amélioration de la qualité exige la création d'un conseil de qualité qui doit s'assurer de l'amélioration continue de la qualité. Cette dernière ne peut être atteinte que si une organisation développe une philosophie de Kaizen d'amélioration à la japonaise. Des experts de qualité comme Deming, Juran, Scholtes, et Crosby précisent que la démarche d'amélioration de la qualité doit être une perspective de long terme.

Tableau N° 4.1 : Le principe d'orientation client

Principe	L'orientation client
Fondement	Importance primordiale de la fourniture de produits et services qui répondent aux besoins des clients, ceci nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation.
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Contact direct avec les clients. - Collecte des informations sur les besoins des clients. - Utilisation de l'information collectée pour concevoir et réaliser les produits et services.
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes clients. - Groupes de travail avec clients. - Techniques d'analyse des besoins (type analyse fonctionnelle).

Sources : adapté à partir : - PERIGORD M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. - SHIBA, Shoji et al. 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en oeuvre du système TQM. Dunod, 1997.

L'amélioration continue permet à une organisation de s'engager dans la voie de l'amélioration de ses processus, grâce notamment à l'apprentissage par l'expérience (Ouédraogo N. 2007). Des méthodes comme le PDCA peuvent être utilisées à cette fin. En effet, l'amélioration continue se base essentiellement sur l'apprentissage passé, c'est-à-dire sur les leçons que tirent les entreprises de leurs expériences et de celles des autres concurrents pour construire le futur. Dans le tableau N°4.2, nous résumons le fondement, les pratiques et les techniques du principe d'amélioration continue.

Tableau N° 4.2: Le principe d'amélioration continue

Principe	Amélioration continue
Fondement	La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des processus concourant à la réalisation des produits et services
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des processus et résolution des problèmes - Reengineering - Application de la méthode Deming (Plan/Do/Check/Act)
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Cartes de contrôle et maîtrise statistique des processus - Analyses Pareto - Diagramme d'Ishikawa

Source : adapté à partir : - PERIGORD M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. - SHIBA, Shoji et al. 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en œuvre du système TQM. Dunod, 1997.

3.3. Le travail d'équipe

Le troisième principe de TQM est lié à la notion de travail d'équipe (Hill, 1991). Dans le cadre du TQM, le travail d'équipe est un résultat important et une condition pour l'amélioration continue. Les équipes sont généralement considérées comme des entités de travail plus puissant et plus efficace que les individus. Les équipes doivent être coopératives, y compris les employés de tous les niveaux hiérarchiques, et de tous les départements de l'entreprise. Scholtes (1992) soutient que les équipes sont nécessaires pour toutes les organisations, mais il faut les faire travailler avec souplesse et développer la confiance mutuelle entre les membres⁷. Dans la gestion traditionnelle, chaque employé a besoins pour prendre soin de ses propres problèmes, mais dans un contexte de TQM toute l'organisation a besoin de souder toutes les équipes.

⁷ Le géant américain de la distribution WAL-MART est donné comme exemple de meilleures entreprises qui donne l'importance à ses employés et les écoutés. PETERS T. et Robert WATERMAN écrivait : « nos meilleures idées viennent des employés de magasin et magasiniers. ». PETERS T. et Robert WATERMAN; le prix de l'excellence ; DUNOD ; 2002. P.249.

La qualité n'est cependant pas l'œuvre de la seule direction ni du seul qualicien. C'est un système qui implique le personnel à tous les niveaux (Ouédraogo N. 2007 ; p.112). Chacun contribue, en ce qui le concerne, à la réalisation de la qualité. En effet, on peut concevoir la qualité comme une chaîne où tout maillon a une importance égale aux autres (Kélada, 1991). Si un des maillons est défaillant, c'est toute la chaîne qui se trouve défaillante. Le tableau N°4.3 résume le fondement, les pratiques et les techniques de ce principe.

Tableau N° 4.3 : Le principe de travail d'équipe

Principe	Travail en équipe
Fondement	Le meilleur moyen pour mettre en oeuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs.
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Création de différents types d'équipes de travail - Développement de l'apprentissage en équipes - Mise en place de pratiques bénéfiques à l'ensemble des acteurs des processus
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de communication en groupe - Team-building methods (clarification des roles...)

Source : adapté à partir : PERIGORD M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. & SHIBA, Shoji al. 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en œuvre du système TQM. Dunod, 1997.

3.4. Leadership

Pour être efficace, le programme de TQM doit être exécuté par tout le personnel de l'entreprise pour que cela fonctionne, cependant, la direction doit être totalement engagée dans le programme. Il y a eu de nombreux cas où les cadres supérieurs ont donné l'accord pour la mise en œuvre des programmes de qualité tout simplement pour garder les clients. Dans ce cas, le programme est voué à l'échec. Le système, une fois appliqué, causera problèmes. Beaucoup de ces problèmes nécessiteront des décisions et mesures prises par le

haut de la direction. Jack Welch⁸ disait : « qu'avant d'être un leader, le succès c'est de grandir soi-même. Quand on est un leader, le succès c'est de grandir les autres ». Peter Drucker affirme que : « le leadership consiste à élever la vision d'une personne vers de hauts sommets ».

La direction doit prendre en charge personnellement, de diriger le processus, fournir une orientation, exercer un leadership vigoureux, y compris face à ces employés qui bloquent l'amélioration et à maintenir l'élan. Torrington et Hall (1998) soutiennent que « les cadres supérieurs doivent définir les objectifs de qualité de l'organisation à fournir une orientation et une clarté et de communiquer ces permanence au sein de l'organisation » (p. 300).

Selon Ahire et O'Shaughnessy (1998), les entreprises qui bénéficié d'un engagement de la direction, ont la capacité de produire des produits de haute qualité, au-delà du soutien au TQM, un style de gestion démocratique et participative est identifié. L'importance de gestion démocratique dans TQM a été soulignée par Crosby (1979).

4. Les effets de la mise en œuvre de TQM dans les organisations

La TQM a été largement mise en œuvre dans le monde entier. De nombreuses entreprises sont arrivées à la conclusion que la mise en œuvre efficace de la TQM peut améliorer leurs capacités concurrentielles et leur procurer des avantages stratégiques sur le marché (Anderson et al., 1994). Plusieurs chercheurs ont montré que l'adoption de pratiques TQM peut permettre aux entreprises d'être compétitives au niveau mondial par exemple l'étude de Hendricks et Singhal en 1997. La recherche de Benson, en 1993 signale que la mise en œuvre de la TQM a permis d'améliorer la qualité, la productivité et la compétitivité dans un tiers des entreprises qui l'ont mise en œuvre.

Le TQM est un mouvement d'amélioration continue pour les individus, les groupes de travail et toute l'organisation. Cette démarche consiste à satisfaire simultanément les besoins des clients, des actionnaires et des salariées, tout en respectant l'environnement et en contribuant au bien-être de la société en général (Kélada, 1991). Selon ce dernier, la gestion

⁸ Jack welch est un homme d'affaire américain, ancien président du groupe General Electric entre 1981 et 2001, il est élu meilleur manager du siècle par le magazine Fortune.

de la qualité, qui est un moyen de réaliser la qualité totale, comprend trois dimensions : une dimension humaine, psychologique et politique, une dimension logique, rationnelle et systémique et une dimension technique et mécanique. Pour l'auteur, la première dimension est la plus importante.

En 2011, Hung et al. précisent que la rôle principal du TQM est de créer une culture organisationnelle de confiance. En effet, son application nécessite l'application d'un ensemble de procédures allant de gestion des ressources humaines à la gestion des fournisseurs. En outre, la compréhension de la relation complexe entre le TQM et le contrôle organisationnel aide à fournir une bonne pratique managériale pour améliorer la performance de la mise en œuvre de cette démarche.

Le TQM aide l'entreprise à réduire ses coûts, augmenter la qualité des produits, améliore la réactivité, la flexibilité et la satisfaction des employés selon Banuro et Al. (2017). Il participe aussi dans la création d'un environnement favorable à l'innovation, car il est une approche pour améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise afin de répondre aux exigences des clients.

5. Les caractéristiques des entreprises qui pratiquent le TQM

La décision d'investir dans une démarche qualité doit devenir une stratégie sur le long terme et accompagné par une vision, des valeurs et des comportements (MARVANNE P. 2001, P.59). Plusieurs études montrent que la plupart des entreprises qui pratiquent le TQM présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Selon MARVANNE P. 2001, ces caractéristiques sont les suivantes :

- Leur préoccupation majeure est le client qu'il soit externe ou interne ;
- Elles ont une vision, des objectifs et des valeurs qui s'alignent ;
- Elles favorisent le travail d'équipe⁹ ;
- Elles utilisent la formation comme levier puissant ;

⁹ Pendant les périodes de confinement, le travail d'équipe devient très difficile avec les restrictions sanitaires obligatoires en 2020, alors les entreprises sont obligées de pratiquer le Télétravail. Ce dernier est monté au sommet des nouvelles formes de travail (travail à domicile avec des applications telles que : ZOOM, Trello, Asana, Slack ou encore Wetransfer. Heureusement, le domaine du management n'a pas attendu l'année dernière pour se préparer à ce problème car avant la crise sanitaire, des salariés d'entreprises avaient régulièrement recours au télétravail. Les managers et chefs d'entreprise concernés ont donc déjà eu à mettre en place de nouvelles méthodes pour s'adapter au travail à distance.

- Elles communiquent intensément et en permanence ;
- Elles reconnaissent et récompensent ;
- Elles mesurent et analysent ;
- Elles se préoccupent de l'environnement et de la sécurité ;
- Auto-évaluation rapide.

6. La relation entre le TQM et l'apprentissage organisationnel

McAdam et al. (1998) constatent que le TQM transforme les entreprises dès qu'elles commencent dans la mise en œuvre de ses principes, ce qui favorise un cadre favorable pour l'application des principes de l'organisation apprenante. Mukherjee et al. (1998) trouvent un effet positif de la transmission des connaissances par le TQM. De même, Lapré et Van Wassenhove (2002) remarquent que certaines démarches de qualité totale permettent de développer l'apprentissage opérationnel.

Cole (1999) lie également la qualité totale telle que pratiquée dans les années 90 à l'apprentissage organisationnel. Selon lui, l'ancien modèle de qualité des années 70 tolérait le concept de niveau de qualité acceptable. Or, cela signifie implicitement, comme le remarque Crosby (1986), qu'on convient à l'avance d'un niveau de mauvaise qualité acceptable. Par conséquent, une fois ce niveau atteint, l'entreprise ne voit pas l'intérêt d'une amélioration au quotidien.

7. La relation entre le TQM et performance organisationnelle

La question à se poser maintenant est de savoir si TQM aide vraiment les organisations à améliorer leurs performances en termes de qualité, de productivité et de satisfaction client. Dans ce qui suit, nous examinerons la littérature clé qui a étudié la relation entre TQM et performance des entreprises.

D'éminents chercheurs dans le domaine de la qualité, comme Deming, Crosby et Juran soutiennent une relation positive entre la mise en œuvre de la qualité et la performance organisationnelle. Par exemple, Deming (1986, p.1) affirme: «La productivité augmente avec l'amélioration de la qualité. Une qualité médiocre signifie un coût élevé et perte de position

concurrentielle ». De même, Crosby (1980, p. 1) déclare: « En garantissant la qualité, vous pouvez probablement augmenter votre bénéfice d'un montant égal à 5% ou à 10% de vos ventes ». Ils font également état de nombreuses réussites d'entreprises qui ont mis en œuvre initiatives d'amélioration de la qualité.

Les résultats d'études empiriques considérables menées dans divers pays soutiennent également la relation positive entre la mise en œuvre de TQM et la performance organisationnelle. Pour exemple, Hendricks et Singhal (1999) affirment dans une étude sur six cents entreprises américaines que la mise en œuvre de TQM a un effet positif sur leurs performances. Prajogo et Sohal (2003) rapportent que les pratiques TQM sont positivement associées à la qualité des produits et à l'innovation. Ils ont collecté des données des entreprises en Australie.

La plupart des études empiriques semblent être en accord avec celles de Powell, T.C (1995), selon les quelles les pratiques TQM ont un impact positif sur la performance organisationnelle. Dans l'étude de Powell, les données de 166 entreprises américaines ont été utilisées pour montrer que la performance globale et le TQM sont corrélés positivement. Bien que la littérature empirique suggère un lien positif entre la TQM et la performance organisationnelle, le niveau de contribution attribué au TQM n'était pas important, ce qui suggère que d'autres variables pourraient être en jeu. Ces variables pourraient être les différences dans les processus de mise en œuvre du TQM en ce qui concerne les tendances économiques, le type d'industrie, l'environnement commercial, y compris la technologie, la compétitivité et le marché, la stratégie d'entreprise.

En 2006, une recherche faite en Turquie sur la relation entre le TQM et la performance financière par Demirbag et Al. qui montrent que les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de la qualité de leurs produits arrivent à améliorer aussi leurs revenus et réduisent leurs coûts. La recherche donne du crédit au fait que la performance financière d'une entreprise suite à des initiatives de qualité peut être mesurée par l'augmentation du niveau des ventes et des revenus, le niveau de réduction des coûts, le retour sur investissement, et par l'augmentation de la part de marché.

Nous pouvons souligner que la pratique du TQM dans des entreprises bien connues telles que Renault, Coca Cola, IBM etc. ne signifie pas que toutes les entreprises réussiront

après la mise en œuvre de TQM. De nombreux problèmes peuvent être rencontrés, comme un manque d'engagement de la direction, un manque de clients, de fournisseurs et l'implication des employés pendant la mise en œuvre ou le manque de ressources financières peut conduire à l'échec. La mise en œuvre du TQM nécessite de la patience pour obtenir ses véritables avantages (Handricks et Sinhal, 2000).

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons approfondi notre recherche théorique sur le paradigme du TQM, nous avons exposé les changements et l'impact qu'apportera cette pratique sur les entreprises.

Si nous admettons la qualité comme étant l'excellence, la valeur relative ou encore la conformité aux exigences, ont été proposées par la littérature. Tout en reconnaissant la pertinence des unes et des autres dans des contextes spécifiques, nous adoptons la définition de la norme ISO 9000 : 2005, selon laquelle la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Même si le débat sur la qualité est important, ce chapitre porte sur le TQM, avec une attention particulière sur les changements qu'il apporte à l'entreprise.

Le TQM restera en vie plus longtemps que tout autre système de gestion puisqu'il repose sur des théories et des pratiques reconnues (Dhief M., 2007, P.52). Il s'appuie sur des principes éprouvés qui sont considérés comme des règles générales à suivre, sans lesquelles son implantation et son amélioration devient quasiment impossible. Des auteurs, tels que Crosby (1980), Deming (1986) proposent un certain nombre de principes utiles à suivre. Ils présentent une tentative de synthèse des principes de base de TQM. Ceci nous permet de conclure que le TQM amène un changement de fonctionnement nécessitant certaines prédispositions chez les dirigeants comme chez le reste du personnel de l'organisation (Dhief M. Op. Cit.).

Etude de cas N°3 : MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL

MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL est aujourd'hui un partenaire reconnu dans les domaines des formations académiques, exécutives, & des formations aux entreprises.

A MDI-Algiers Business School la direction premier & deuxième cycle accueille de jeunes bacheliers et diplômés du premier cycle universitaire pour les accompagner à intégrer le marché du travail. Nous répondons ainsi aux besoins exprimés par nos partenaires de disposer de compétences opérationnelles prêtes à intervenir dans un contexte national en mutation.

A travers sa direction Executive Education, MDI-ALGIERS BUSINESS SCHOOL contribue à la consolidation et à l'amélioration continue des compétences managériales.

Au niveau du Centre de Développement des Compétences en Management –CDCOM nous accompagnons les entreprises dans la réussite de leurs projets de renforcement de leurs capacités managériales et ceci grâce à notre savoir faire dans le montage et la réalisation de formation-action.

A MDI-ALGIERS BUSINESS SCHOOL nous avons pleine conscience que nos activités se déploient dans un environnement de plus en plus compétitif. Notre conviction est que cette situation constitue une opportunité pour renforcer notre professionnalisme et améliorer notre compétitivité.



Aussi nous avons décidé de consolider nos compétences par une démarche qualité et de la faire reconnaître grâce à la certification selon la norme ISO 9001 version 2008. Cette démarche nous engage à améliorer en permanence la satisfaction des exigences de nos clients.

Dans ce contexte, le développement et la pérennité du groupe MDI s'appuient sur une politique qualité articulée autour de trois objectifs fondamentaux :

- Satisfaire les exigences de nos clients par la réalisation de prestations conformes à leurs attentes.
- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires en vigueur dans notre secteur d'activité.
- Proposer à nos clients un personnel compétent et s'associer avec des partenaires de haut niveau.
- Etre à l'écoute de nos clients par le développement d'une communication efficace.

Cette politique qualité, qui sera revue annuellement en comité de direction pour vérifier son adéquation et sa cohérence avec nos objectifs, sera mise en œuvre à travers :

- La mise en place d'un système de management de la qualité ;
- La planification d'objectifs- qualité précis définis, déployés, et revus périodiquement en vue d'une amélioration continue du système de management de la qualité
- Le développement d'une culture exemplaire centrée sur nos clients et sur le refus de tout compromis en matière de qualité.
- Le partage de valeurs de la qualité nous permettra, tout à la fois, d'assurer la satisfaction des exigences de nos clients, de favoriser la rentabilité de nos activités et de contribuer au développement personnel de nos collaborateurs.

Questions :

1. Quel est l'effet de la concurrence sur l'entreprise MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL ?
2. Pourquoi la direction de MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL a décidé d'avoir la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 ?
3. Donner les arguments qui prouvent que MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL pratique le premier principe de management de la qualité ?
4. Pourquoi MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL a décidé de revoir annuellement sa politique qualité ?

Réponses :

1. L'effet de la concurrence sur l'entreprise MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL :
La concurrence n'est pas une menace pour MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL situation mais une opportunité pour renforcer et améliorer ses performances.
2. MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL a décidé d'avoir la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 pour améliorer en permanence la satisfaction des exigences des clients.
3. Donner les arguments qui prouvent que MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL pratique le premier principe de management de la qualité ?

Le premier principe de management de la qualité est l'écoute client, et si nous analysons la politique qualité du groupe MDI, nous remarquons que les trois objectifs fondamentaux affichés visent le client :

- Satisfaire les exigences de nos clients par la réalisation de prestations conformes à leurs attentes.
 - Proposer à nos clients un personnel compétent et s'associer avec des partenaires de haut niveau.
 - Etre à l'écoute de nos clients par le développement d'une communication efficace.
4. Pourquoi MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL a décidé de revoir annuellement sa politique qualité ?

MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL a décidé de revoir annuellement sa politique qualité pour réussir le principe d'amélioration continue des résultats de l'entreprise.

Conclusion générale

“La qualité est l’affaire de tous.” – W. Edwards Deming

A travers le premier chapitre relatif au concept de qualité au sein de l’entreprise, nous avons mis en évidence l’évolution historique de la qualité apparaît dans les transformations de contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s’adapter; et d’autre part, l’émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs tel que Deming.

Nous avons exposé l’histoire récente de la qualité à partir du XX^{ème} siècle, celle-ci commence avec l’étape de l’inspection de la qualité qui rentre dans le management scientifique de Taylor et prend de l’ampleur pendant et après la deuxième guerre mondiale avec le contrôle statistique des procédés. Les termes inspection, contrôle, maîtrise, etc., successivement associés à la qualité montrent non seulement le déplacement de sens de la qualité, mais également une évolution progressive dans ses pratiques (Ouédraogo N. ; 2007 ; P.128)

La qualité n’est pas ce que les entreprises croient mettre dans un produit, mais c’est ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage (Jocou Pierre ; 1992 ; P.73). Le client est en effet le juge final. C’est lui qui décide de la réussite ou de l’échec de l’entreprise. C’est pourquoi dans le paradigme de la qualité totale, le client¹ constitue l’origine et l’aboutissement de cette démarche.

Nous avons traité les principes fondamentaux du management de la qualité selon la norme ISO et nous avons pu estimer l’importance de la normalisation pour les entreprises. Cette norme oriente l’entreprise vers un management participatif des collaborateurs et la satisfaction des exigences des clients. Nous avons exposé aussi les différents outils de la

¹ Pierre Lefauchaux, PDG de Renault de 1945 à 1955, disait à cette époque : « le client est un patron difficile. Il est changeant, prompt à la critique, autoritaire. Je pense personnellement qu’il est souhaitable que le client soit toujours plus exigeant, plus versatile, plus autoritaire. C’est là le facteur essentiel de progrès ». Citer dans le livre de Jocou Pierre ; Au cœur du changement .Une autre démarche de management : la qualité totale ; Dunod ; 1992.

qualité ainsi que ses différents coûts, les outils de la qualité permettent l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de canaliser les efforts de tous les collaborateurs vers la vision de l'entreprise. Dans le dernier chapitre, nous avons approfondi l'analyse du paradigme de TQM, nous avons exposé les changements et l'impact qu'apportera cette pratique sur les entreprises.

Le TQM restera en vie plus longtemps que tout autre système de gestion puisqu'il repose sur des théories et des pratiques reconnues (Dhiaf M., 2007, P.52). Il s'appuie sur des principes éprouvés qui sont considérés comme des règles générales à suivre, sans lesquelles son implantation et son amélioration devient quasiment impossible. Des auteurs, tels que Crosby (1980), Deming (1986) proposent un certain nombre de principes utiles à suivre. Ils présentent une tentative de synthèse des principes de base de TQM. Ceci nous permet de conclure que le TQM amène un changement de fonctionnement nécessitant certaines prédispositions chez les dirigeants comme chez le reste du personnel de l'organisation (Dhiaf M. Op. Cit.).

Les entreprises utilisent le système de management de la qualité pour améliorer leurs compétitivités et leurs performances, et il faut l'implication de tout le personnel ainsi que la direction pour la réussite de la mise en place de ce système.

Bibliographie

Les ouvrages :

- Arcos-Schmidt Sylvia, Lucien Arcos; Le grand livre du management- pour mieux incarner votre métier de manager ; AFNOR Editions ; 2015.
- Autissier David, Yvon Mougin, and Jacques Ségot. Mesurer la performance de la fonction qualité. Editions Eyrolles, 2011.
- Basse Alexandre et All.,Baromètre de la qualité : Levier de performance dans les organisations, PYX4 édition 2018.
- Bellaïche M. ; Manager vraiment par la qualité ; AFNOR Editions ; 2008.
- Benachernhou A. ; Pour une meilleure croissance ; édition Alpha Disign ; 2008.
- Bernarard Claude Yves ; le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et efficience opérationnelles ; Afnor ; 2000.
- Giard Vincent ; Statistique appliquées à la gestion Avec exercices corrigés et utilisation Excel ; Economica ; 1995.
- Gogue Jean-Marie ; Les Six Samourais de la qualité. Ed Economica ; 1990.
- Gogue J. M., Management de la qualité, 3ème édition, Ed. ECONOMICA, 2001.
- Gomez, Pierre-Yves. Qualité et théorie des conventions. Ed. Economica. 1994.
- Hermel P. ; Qualité et management stratégiques : du mythique au réel ; Ed Organisation ; 1989.
- Jocou Pierre ; Au cœur du changement .Une autre démarche de management : la qualité totale ; Dunod ; 1992..
- Kélada Joseph. Comprendre et réaliser la qualité totale. Éditions Quafec, 1991.
- Mitonneau H., Réussir l'audit Qualité Afnor, 1994
- MORIN, E. M., & All. (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories,représentations et mesures. Gaëtan morin Editeur.
- NIST (National Institute of Standards and Technology) ; Dossier 2001 du Trophée Malcom Baldrige ; 2001.
- Normes ISO 9000 version 2000 ; système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire ; Edité par l'ISO, décembre 2000.
- Normes ISO 9001 version 2000 ; système de management de la qualité – exigence ; Edité par l'ISO, décembre 2000.

- Normes ISO 9004 version 2000 ; système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances. Edité par l'ISO, décembre 2000.
- Osada Takashi. Les 5 S: première pratique de la qualité totale. Dunod, 1993.
- Ozechi K. et Aska T. ; les outils de la qualité ; Afnor Gestion ; 1992.
- Périgord M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987.
- PERIGORD, M. ; Les parcours de la qualité: demarches et outils. Ed AFNOR. 1992.
- Robbins S., DeCenzo D., Management ; L'essentiel des concepts et des pratiques, PEARSON 11^{ème} édition ; 2020.
- Shiba Shoji et al ; 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en oeuvre du système TQM. Dunod, 1997.

Les articles de revues et thèses :

- ARAB, A. ; Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM). Revue Algerian Business Performance, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N°6, 2014, PP.45-54.
- Arabeche Zina, l'adaptation culturelle du management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes, les Cahier du MECAS, N°13, décembre 2016.
- Aziza Driss Meddeb, management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel, IHEC Carthage, 2008.
- AYOUDJ, Y. ; La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001. revue nouvelle économie, N° :17-Vol 02 ; 2017.
- Bahmed Lydia, « Étude statistique des tendances des différentes catégories du personnel envers le concept « qualité » : cas d'une entreprise algérienne (AMC El Eulma) », Recherches en Sciences de Gestion 2012/1 (N° 88), p. 111-128.
- Carnerud Daniel & Ingela Bäckström (2019): Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead, Total Quality Management & Business Excellence, 2019.
- Dahlab Ania ; Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle : cas des entreprises algériennes ; thèse de Doctorat ; Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou ; 2019.
- FARAH, Safaa. La contribution du management par la qualité totale à la performance de l'entreprise: Un essai de revue de littérature. Alternatives Managériales Economiques, 2022, vol. 4, no 3, p. 282-303.

- ISO. (2000). norme ISO 9000, système de management de la qualité: principes essentiels et vocabulaire. Organisation Internationale de la Normalisation.
- ISO 9000 : 2015, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. ISO, 2015.
- POMPIER, H. K. Le management de la qualité comme stratégie d'entreprise en période de crise: étude de cas d'une TPE en ingénierie ; Université Paul Valéry Montpellier 3 ; Laboratoire CORHIS ; France.2021.

Les sites Web :

- <https://algerac.dz>
- www.ianor.dz
- www.industrie.gov.dz.

Table des matières

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre1 : Fondements théoriques de la notion de la qualité.....	3
Introduction du chapitre.....	3
1. La notion de la qualité : analyse conceptuelle	3
1.1. Définition de la qualité.....	3
1.2 Les visions de la qualité	6
1.3. Les caractéristiques de la qualité.....	7
1.4 Les objectifs relatifs à la qualité.....	8
2. L'évolution du concept de qualité	11
2.1. Phase 1 : de 1900 à 1930 (phase appelée l'inspection de la qualité).....	12
2.2. Phase 2 : de 1930 à 1950 (phase appelée le contrôle de la qualité).....	14
2.3. Phase 3 : de 1950 à 1970 (phase appelée l'assurance de la qualité).....	15
2.4. Phase 4 : à partir de 1970 (phase appelée la qualité totale).....	15
2.5. La qualité de nos jours	18
Conclusion du chapitre	21
Etude de Cas N°1 : NCA-Rouiba se veut un exemple pour toutes les entreprises algériennes.....	22
Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO 9000 version 2015...23	
Introduction du chapitre.....	23
1. Les définitions relatives au management de la qualité.....	23
1.1. Définition du management de la qualité	24
1.2. Définition du Système de Management de la Qualité (SMQ)	26
2. La certification.....	26
2. 1. Définition de la certification	27
2.2. Les objectifs de la certification	27
2.3. Les avantages et les limites de la certification	28
2.3.1. Les avantages de la certification	28
2.3.2. Les limites de la certification	29
3. Les principes de management de la qualité selon la norme ISO.....	29

3.1. Orientation client	29
3.2. Leadership	31
3.3. Implication du personnel	32
3.4. Approche processus.....	33
3.5. Amélioration continue	34
3.6. Prise de décision fondée sur des preuves	35
3.7. Management des relations avec les parties intéressées.....	36
4. les objectifs de la mise en place d'un système de management de la qualité	38
Conclusion du chapitre.....	39
Etude de cas N°2 : La semaine de la qualité chez Renault.....	40
Chapitre 3 : les outils et les coûts de la qualité	42
Introduction du chapitre.....	42
1. Définition des outils de la qualité.....	42
2. Les différents outils de la qualité.....	43
2.1. Les histogrammes et graphiques	43
2.2. Le diagramme D'ISHIKAWA.....	44
2.3. Diagramme de Pareto	46
2.4. Le Brainstorming	46
2.5. Le QQQQCP.....	47
2.6. Les cercles de qualité	47
2.7. Le Benchmarking	48
2.8. Le cycle "Planifier-Faire-Vérifier-Agir" (PDCA).....	49
2.9. Le 5S-Kaizen	51
2.9.1. Le 5S.....	51
2.9.2. Le Kaizen.....	52
2.10. AMDEC.....	52
3. Les coûts d'obtention de la qualité	53
3.1. Coût de la qualité.....	53
3.2. Composantes des coûts d'obtention de la qualité	54
3.3. Rubriques des coûts	54
Conclusion du chapitre	56
Chapitre 4: Le management par la qualité totale	57
Introduction du chapitre.....	57

1. Le concept de TQM.....	57
2. l'évolution historique de TQM.....	59
3. Les principes du TQM.....	61
3.1. L'orientation client.....	61
3.2. L'amélioration continue.....	62
3.3. Le travail d'équipe.....	64
3.4. Leadership	65
4. Les effets de la mise en œuvre de TQM dans les organisations.....	66
5. Les caractéristiques des entreprises qui pratiquent le TQM	67
6. La relation entre le TQM et l'apprentissage organisationnel.....	68
7. La relation entre le TQM et la performance organisationnelle.....	68
Conclusion du chapitre	70
Etude de cas N°3 : MDI- ALGIERS BUSINESS SCHOOL	71
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	75

Table des matières