

**PARTIE I :**  
**CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

**CHAPITRE I :**  
**LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LE  
MANAGEMENT**

### Introduction du chapitre I

La qualité est devenue au fil du temps, une composante incontournable du management. L'abondante littérature dans le domaine de la qualité et le management témoigne de l'importance prise par cet axe de recherche dans le cadre des sciences de gestion.

Le chercheurs dans le domaine de la qualité se retrouve devant une masse d'informations importantes vu l'abondance de la littérature ce qui nécessite de trier et faire des choix quant aux informations adéquates pour sa thématique de recherche.

En s'intéressant aux démarches qualité, nous nous retrouvons très vite confronter à une multitude de conceptions différentes de la qualité. Cette diversité des conceptions est probablement due à l'évolution historique de la notion de qualité qui a été caractérisée par une évolution contextuelle. Cela a fait que la notion de qualité change de signification selon l'approche adoptée dans un contexte donné.

Face à la diversité des approches et des conceptions de la notion de qualité ainsi que la pluralité des démarches permettant d'implanter la qualité au sein des organisations, nous nous sommes intéressés à mettre en évidence les principaux types de démarches qualité tout en identifiant le paradigme sous-jacent à chacune d'elles. De plus, l'intérêt porté aux paradigmes des démarches qualité permet de rendre compte du degré de compatibilité entre le paradigme démarches qualité et le principe d'amélioration continue.

Il est à noter que le principe d'amélioration continue permettra de pérenniser la démarche qualité dans le cas où l'ensemble des membres de l'organisation se l'approprient.

C'est pour cela qu'on a structuré ce premier chapitre en quatre sections où on s'est intéressé au contexte d'émergence de la notion de qualité, à l'approche normative de la qualité, puis aux différents paradigmes du TQM et enfin on a porté notre intérêt au concept d'amélioration continue dans l'organisation <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les termes « organisation » et « entreprise » sont considérés comme des synonymes dans le cadre de cette thèse. Ils décrivent une organisation sociale privé ou publique de fabrication de biens et/ou de services.

### SECTION 01 : Contexte d'émergence de la notion de qualité

Cette section sera consacrée à la présentation des différentes approches de la qualité à travers la présentation des approches de la qualité, la définition de notion de qualité, la distinction entre le soft et le hard TQM et enfin les démarches qualité.

Avec tous les ouvrages et les articles sur sujet de la qualité, la qualité n'en demeure pas moins un concept ambigu. On peut constater l'ambiguïté de ce concept dans les différentes conceptions de la qualité totale qu'en ont les auteurs de références dans ce domaine.

Les travaux d'E. Deming (1986) se concentre sur la nature systémique des organisations, la nature du leadership et la nécessité de réduire les variations dans les processus organisationnels<sup>2</sup>.

Juran (1989) voit la nécessité d'avoir trois activités qui sont : la planification de la qualité, le contrôle qualité et l'amélioration de la qualité. Il insiste sur l'utilisation des outils statistiques pour éliminer les défauts<sup>3</sup>.

Crosby (1979) se focalise sur la réduction des coûts par l'amélioration de la qualité et soutient qu'un produit finis de haut de gamme ou de bas de gamme peut avoir une haute qualité<sup>4</sup>.

#### 1. Historique de la notion de qualité

La notion de qualité revêt un caractère polysémique car elle peut changer de sens à chaque fois qu'elle est associée à un adjectif nouveau. Cela est le cas lorsqu'on parle de la qualité statistique (au sens de fiabilité), la qualité des prévisions (degré de justesse et d'objectivité), qualités intellectuelles, etc.

---

<sup>2</sup> DEMING, W. E. « Out of the crisis ». Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study, Cambridge, MA, 1986.

<sup>3</sup> SARAPH, J.V., BENSON, P. G., et SCHROEDER, R.G. « An instrument for measuring the critical factors of quality management », Decision sciences, 1989, vol. 20, no 4, p. 810-829, p810

<sup>4</sup> PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., et BERRY, L.L. « A conceptual model of service quality and its implications for future research », The Journal of Marketing, 1985, p. 41-50, p41

Vu le caractère polysémique de la notion de qualité, toutes descriptions de l'évolution historique de cette notion sera incomplète. De ce fait, on a opté pour la présentation des différentes approches par lesquelles les entreprises ont perçu la qualité.

La notion de qualité telle qu'elle est comprise actuellement dans le management des organisations n'est que le résultat des enchainements entre les contextes organisationnels changeants et les réponses des entreprises aux exigences de ces contextes organisationnels.

En adoptant cette logique, l'évolution de la notion de qualité peut être présentée selon la classification adoptée par Diridollou (2001) de la manière suivante.

### **1.1. Le contrôle qualité**

Le contrôle qualité apparaît de façon massive dans les entreprises au début des années 1960. Il concerne la production en masse et à moindre coût<sup>5</sup>. La prise en compte de la qualité se manifeste essentiellement en aval de la fabrication, c'est-à-dire en fin de ligne de production, par le contrôle de la qualité des produits finis. Celui-ci consiste à contrôler la conformité du produit par rapport à une norme préétablie<sup>6</sup>. Il s'agit donc de fabriquer des produits standards selon un cahier de charge fonctionnel défini avec un certain nombre de spécifications. On contrôle ensuite la conformité du produit par rapport à ce cahier des charges, en acceptant des marges de tolérance<sup>7</sup>. L'approche qualité est alors centrée sur le produit, c'est une responsabilité purement technique, du ressort de la production. Les limites de cette approche résident essentiellement dans le fait qu'elle ne prend pas en compte les besoins des clients. De plus, en ce qui concerne la production, elle ne cherche pas à éviter les défauts dans les produits, mais se contente de les découvrir en fin de la chaîne de production impliquant ainsi des mesures de corrections des défauts ou de destructions des produits non-conformes.

---

<sup>5</sup> MONTGOMERY, D.C., « Introduction to statistical quality control », John Wiley & Sons, 6ème ed New York, 2009,p12

<sup>6</sup> Ibid, p12

<sup>7</sup> DIRIDOLLOU, B., « Le client au cœur de l'organisation », Ed., d'Organisation, 2001, page 40.

### **1.2. Les cercles de qualité**

Apparus au début des années 1960 au Japon, ils arrivent dans les années 1970 aux USA et en 1980 en Europe suite aux résultats exceptionnels des entreprises japonaises. Ce type de démarche a comme philosophie que les personnes directement concernées par un problème dans le travail sont les plus aptes à trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent ou simplement améliorer la manière avec laquelle elles font leur travail. Elle consiste à mettre en place des petits groupes de 3 à 10 personnes qui de façon volontaire exercent des activités de gestion de la qualité qui consiste à réfléchir collectivement afin de trouver des solutions à des problèmes ou essayer d'améliorer le fonctionnement sur le lieu de travail<sup>8</sup>. Cette tâche s'effectue de façon continue, en tant que partie intégrante d'un programme de gestion de la qualité qui a pour objectifs d'améliorer la qualité, réduire les gaspillages et les coûts, augmenter la cohésion des équipes, etc.<sup>9</sup>

### **1.3. L'assurance qualité**

Apparue au milieu du 20 siècle aux USA pour la prévention de la qualité dans les grands programmes spatiaux, nucléaires et militaires puis trouva sa place dans l'amélioration des pratiques des entreprises. L'assurance qualité a pour objectif de fiabiliser tous les maillons de la chaîne de production en commençant par l'achat des matières premières, passant par la fabrication et arrivant à la distribution afin de garantir la régularité en matière de qualité de produit ou service offert<sup>10</sup>. En ce sens, l'assurance qualité peut être considérée comme un moyen de prévention méthodique et systématique des gisements de non-qualité (des sources de gaspillages des ressources humaines, matériels et financières). Cette démarche vise à donner confiance aux clients par un ensemble de dispositions préétablies concernant la fabrication d'un produit ou d'un service. Cette prévention systématique et méthodique des causes de non-qualité s'opère au travers de la formalisation de procédures rigoureuses du travail, à tous les stades des processus de l'entreprise avec une vérification périodique de l'application réelle de ces procédures par le biais des audits qualité<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> BROSSARD, M. « Les limites du modèle-type du fonctionnement des cercles de qualité », Relations industrielles/Industrial Relations, 1989, vol. 44, no 3, p. 552-568, p552

<sup>9</sup> CHEVALIER F., « Cercles de qualité et changement organisationnel », Ed, Economica, 1991, p 15.

<sup>10</sup> GOGUE J-M, « Qualité totale, et plus encore », Ed, l'Harmattan, 2006, p 28.

<sup>11</sup> MONTGOMERY, D.C., Op.cit, p17

La différence majeure entre l'approche assurance qualité et l'approche du contrôle qualité est que la première approche vise à mettre en place des mécanismes de contrôle en amont de chaque étape des processus de l'entreprise en formalisant la manière avec laquelle on doit opérer, alors que la deuxième approche se contente d'un contrôle des produits finis.

L'assurance qualité est un moyen important pour les entreprises afin de fidéliser les clients, fabriquer des produits de plus en plus complexes et baisser les coûts.

### 1.4. La gestion de la qualité

La gestion de la qualité est centrée sur la satisfaction des besoins du client final et plus précisément sur la qualité perçue<sup>12</sup> par le marché relativement à la concurrence. C'est la première différence clé avec les approches précédentes, car à travers cette approche les exigences du client sont devenues la priorité des entreprises qui sont obligées de prendre en compte l'avis des clients concernant les produits qu'elles proposent et qu'elles essaient d'adapter aux exigences réelles des clients.

Il s'agit donc d'identifier les besoins des clients et d'en déduire les actions à mettre en place pour les satisfaire. Les besoins des clients sont en effet mouvants et spécifiques<sup>13</sup> et pour anticiper l'évolution de ces besoins, l'entreprise peut agir selon deux axes :

- Les mesures concernant les perceptions des clients sur la prestation offerte. Les enquêtes de satisfaction clientèle auxquelles on aura pris d'intégrer les non clients et les clients de la concurrence, les méthodes de recueils d'information évitant les biais, l'interrogation régulière de panels clients, etc. Ces études mettent l'accent sur la valeur ajoutée aux clients et non pas sur l'aspect technique du produit ou de la prestation.
- Les mesures ayant trait aux perceptions comparatives entre les prestations. Le benchmarking, dont le principe consiste à se comparer toujours au concurrent le plus fort<sup>14</sup>, est un outil pertinent. Il suppose

---

<sup>12</sup> GIORDANO, J-L., « L'approche qualité perçue », Ed. d'Organisation, 2006, p17

<sup>13</sup> Ibid, p25

<sup>14</sup> ETTORCHI-TARDY, A, LEVIF, M, et MICHEL, Ph. « Le benchmarking: une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé », Pratiques et Organisation des Soins, 2011, vol. 42, no 1, p. 35-46, p36

- D'observer et d'apprendre des autres par comparaison avec soi même.
- De comparer les résultats et les processus internes.
- D'aider les collaborateurs à identifier les opportunités de progrès.

La satisfaction des besoins des clients nécessite le recueil d'informations fiables. C'est pourquoi les investissements en systèmes d'informations représentent un des tout premier poste d'investissement pour les entreprises centrées clients. Même si la bonne connaissance des besoins des clients est un élément nécessaire, il n'est, en tout état de cause pas suffisant pour la gestion de la qualité. En effet, gérer la qualité suppose d'établir un diagnostic de l'entreprise afin de connaître ses forces et faiblesses essentielles dans le choix d'une stratégie basée sur les forces de l'entreprise et d'évaluer les progrès accomplis par rapport à la situation passée de l'entreprise ainsi que par rapport à la concurrence.

### **1.5. La gestion globale de la qualité**

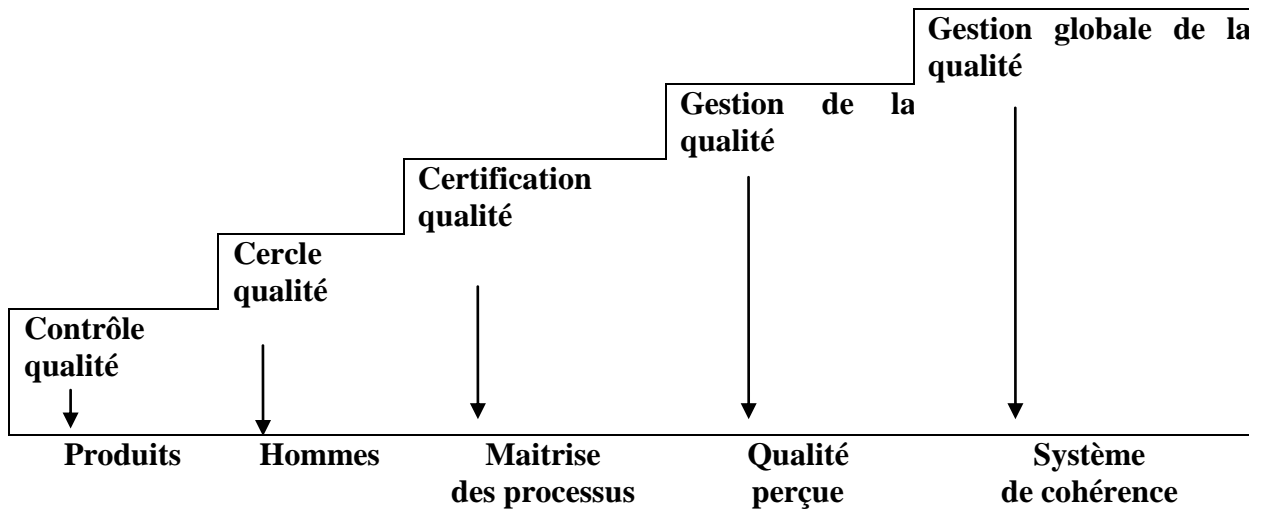
La gestion globale de la qualité est un système de management basé sur les ressources humaines qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas<sup>15</sup>. Ce type de démarche privilégie l'utilisation de méthodes quantitatives pour réaliser des progrès à trois niveaux : le niveau des produits et services offerts, la maîtrise des processus transversaux et l'amélioration de la satisfaction des besoins clients. Elle repose sur les référentiels par rapport auxquels l'entreprise s'auto évalue. Quelque soit le référentiel, il valorise les résultats obtenus pour les entreprises et les facteurs permettant de créer ces résultats (leadership, gestion du personnel, maîtrise des processus)<sup>16</sup>.

La réussite de ce type de démarche réside dans l'effort de mobilisation du personnel et dans le souci de donner un sens à l'action collective. Donc, cette approche se base essentiellement sur la prise de conscience collective de tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux de l'importance du client. Le schéma qui suit nous montre les cinq grandes approches en matière de qualité et les éléments fondamentaux sur lesquels se basent.

---

<sup>15</sup> MONTGOMERY, D.C., Op.cit, p23

<sup>16</sup> BERNARD, C.Y. « Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles ». AFNOR, 2000, p 7.



**Schéma 1 : Les différentes approches de la qualité.**

Source : DIRIDOLLOU, B. Op.cit, p44

Ce schéma nous aide à mettre en évidence l'évolution des approches de qualité qui commence par le contrôle qualité se basant sur les produits, en passant par l'instauration des cercles qualité qui introduisent la variable humaine dans la qualité, la certification qualité ayant comme priorité la maîtrise des processus, la gestion de la qualité axée sur la qualité perçue et enfin la gestion globale de la qualité cherchant un système de cohérence dans le traitement de la qualité. En plus des éléments clés sur lesquels s'appuient chacune de ces approches.

## 2. Définition de la notion de qualité

Vu le caractère polysémique « multi sens » de cette construction sociale<sup>17</sup> qu'est la « qualité », il paraît adéquat de resituer cette notion dans le cadre de cette recherche. Le simple mot « qualité » peut vêtir un sens nouveau ou différent à chaque fois qu'il est associé à un adjectif nouveau, cela est le cas lorsqu'on parle de la qualité statistique 'synonyme de la fiabilité des résultats statistiques', la qualité prévisionnelle ou des prévisions 'le degré de précision de ces derniers', qualité sportifs, qualité intellectuelle, etc<sup>18</sup>.

Ceci dit, en revenant au monde des entreprises, la qualité est entendue de différents points de vue 'que ça soit les points de vue des clients, des employés, des managers, du responsable

---

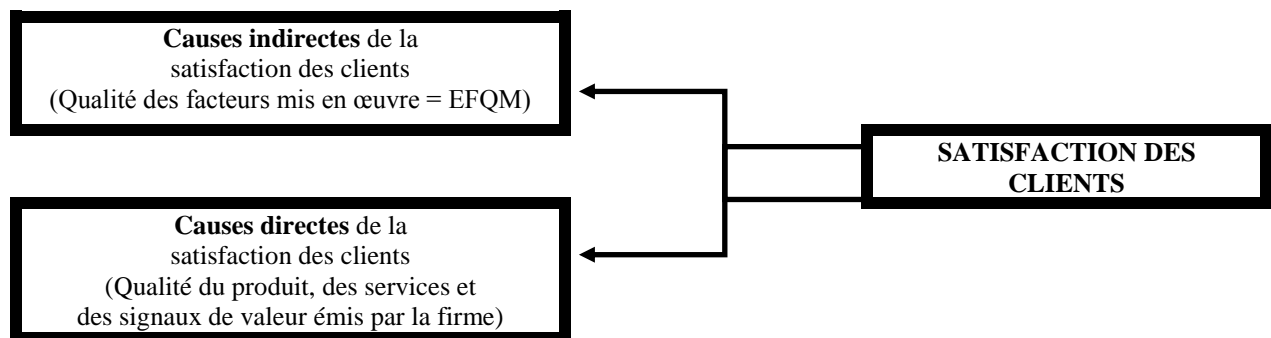
<sup>17</sup> MISPELBLUM Beyer, « Au delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur », 2008, p6.

<sup>18</sup> Ibid, p6



production, etc.’, on trouve encore différent sens de la qualité tel que ‘la qualité des produits et/ou services, la qualité sociétale’, mais ce qui nous intéresse le plus dans le cadre de cette recherche est non seulement la qualité au sens normatif comme elle est définie dans la norme 8402-94 de l’ISO<sup>19</sup> : « ensemble des caractéristiques d’une entité qui lui confère l’aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites »<sup>20</sup> ou sa définition normalisée donnée par l’ISO 9001vs 2000 : « la qualité est la conformité aux attentes réelles (exprimées et implicites) du client »<sup>21</sup>.

La qualité prise dans ce sens est considérée comme une cause directe<sup>22</sup> de la satisfaction des clients, mais ce qui nous intéresse dans cette recherche, c’est beaucoup plus les causes indirectes de la satisfaction des clients tel qu’il est présenté dans le schéma suivant



**Schéma 2 : L’audit de la satisfaction des clients.**

Source : WEILL, M., « L’audit stratégique : qualité et efficacité des organisations », éd AFNOR, 2007, p 9.

Dans le schéma ci-dessus, il est fait référence aux causes indirectes de la satisfaction des clients où on trouve les causes indirectes (« la qualité des facteurs mis en œuvre = EFQM<sup>23</sup> ») qui constituent l’objet de cette recherche qui s’intéresse de façon centrale et prioritaire à l’une des dimensions de la qualité en l’occurrence « la qualité de l’entreprise » dans le sens présenté par J. Chové.

---

<sup>19</sup> ISO : International Standardization Organization

<sup>20</sup> TERFAYA N., « Démarche qualité dans l’entreprise et analyse des risques », Ed Houma, 2004, p13

<sup>21</sup> HUBERAC J.P., « Guides des méthodes de la qualité », Ed Maxima, 2001, p22.

<sup>22</sup> Caractéristiques intrinsèques des produits et/ou services

<sup>23</sup> En Europe, la réflexion développée par l’European Foundation for Quality Management (EFQM) propose la "mise sous qualité" de cinq facteurs de performance (leadership, GRH, gestion, stratégie, et process) et de quatre types de résultats (économiques, satisfaction des clients, satisfaction du personnel, impact sur la société). Fiche pratique « Les démarches qualités », Réseau Anact (agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail, 2007.

D'après J. Chové : « la qualité (quelquefois dite « Qualité Totale ») consiste à la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

- La qualité de ses produits et services
- L'efficacité de son fonctionnement
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement. »

Cette définition constitue ainsi le cadre de notre recherche, car elle met en confrontation les facteurs et les résultats<sup>24</sup>. Vu le caractère fondamental de cette définition, il devient opportun d'essayer de décortiquer cette dernière afin de cerner les principaux éléments devant être pris en considération au cours de cette recherche.

En premier lieu, cette définition fait référence à des similitudes entre la qualité de l'entreprise et la qualité totale qui est définie comme : « La gestion globale de la qualité TQM est un système de management basé sur les ressources humaines qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas. Ce type de démarche privilégie l'utilisation de méthodes quantitatives pour réaliser des progrès à trois niveaux :

- le niveau des produits et services offerts.
- La maîtrise des processus transversaux.
- L'amélioration de la satisfaction des besoins clients.

Elle repose sur les référentiels par rapport auxquels l'entreprise s'auto évalue. Quelque soit le référentiel, il valorise, d'une part, les résultats obtenus pour les entreprises, d'autre part, les facteurs permettant de créer ces résultats (leadership, gestion du personnel, maîtrise des processus) »<sup>25</sup>.

Sur la base de la définition de J. Chové, on remarque que ce dernier désigne indirectement les facteurs dans son propos sur : « la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel », on peut dire que le fait de parler d'une politique insère obligatoirement notre recherche dans le cadre de la stratégie globale de

---

<sup>24</sup> Les résultats peuvent être traduits en indicateurs permettant de contrôler l'efficacité et la pertinence des facteurs mis en œuvre.

<sup>25</sup> BERNARD, C.Y., Op.cit, p 7.

l'entreprise qui constitue le cadre naturel et adéquat de toutes les démarches qualité aux vues, d'un côté, des caractéristiques de cette dernière et les similitudes qu'elle présente avec la stratégie de l'entreprise ( la vision et les buts à long terme, l'action sur les finalités et les valeurs 'culture' de l'entreprise, l'allocation des ressources, l'implication de la direction et du personnel, etc.). D'un autre côté, une démarche qualité qui ne s'insère pas dans la stratégie globale de l'entreprise constitue les prémisses de l'échec de cette dernière. Cet élément peut faire l'objet d'une recherche sur l'appropriation des outils de gestion dans son versant exogène (exogène dans le sens où la démarche qualité s'impose aux entreprises par des contraintes environnementales externes à l'entreprise), les personnes concernées dans cette phase sont le noyau stratégique qui doit s'approprier la démarche qualité dans le cadre de sa stratégie globale. Cependant, parler de politique seulement, renvoi à un état (cadre) d'intention stratégique jusqu'à ce qu'il soit suivi d'une phase de mise en action qui permet le passage de la phase intentionnelle (formulation) à la phase mise en oeuvre<sup>26</sup> (opérationnels).

Le passage de l'intention à l'action relève du domaine de déploiement de la stratégie faisant partie des rôles du management stratégique<sup>27</sup> (cet élément se penche sur le versant endogène de l'appropriation des outils de gestion et les personnes concernées dans cette phase se trouvent dans tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation posant la problématique de l'appropriation certes, mais aussi des problématiques de légitimité de l'outil de gestion).

En revenant à la définition de J. Chové, on remarque l'existence d'un but intermédiaire de « la mise en œuvre d'une politique » introduit par le passage « ... qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel... ». Ce but ne constituant pas la finalité des démarches qualité, il n'en reste pas moins qu'il est indispensable d'atteindre ce but intermédiaire dans la quête de la satisfaction des clients (finalité première de toute démarche qualité). En plus, le fait que J. Chové parle de « ...la mobilisation permanente de tout son personnel... », fait appel aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dont le principal objet est

---

<sup>26</sup> Élément cité dans la définition de J. Chové

<sup>27</sup> Le **management stratégique** de l'entreprise peut être défini comme un ensemble cohérent d'études, d'analyses, de décisions et de mise en œuvre des décisions dans le cadre d'un plan stratégique destiné à assumer la survie et le développement de l'entreprise, ce qui revient à la rendre performante grâce à l'emploi optimal de ses ressources. QUIBEL, J., « Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique », Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle, 2000, p3.

la mobilisation des ressources humaines. Ceci dit, l'utilisation de l'adjectif « permanente » pour qualifier « la mobilisation » positionne la fonction GRH non seulement dans sa dimension opérationnelle, mais surtout dans sa dimension stratégique « la gestion stratégique des ressources humaines ».

Enfin, la définition fait référence à un deuxième but intermédiaire qui est l'amélioration des trois éléments cités dans la définition (La qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement et la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement) ces derniers constituent les causes directes et indirectes de la satisfaction des clients (la finalité de toutes les démarches qualité).

Une définition de l'entreprise est présentée par Ohno, Ingénieur japonais travaillant chez Toyota et père de la méthode Toyota « le Toyotisme » renvoie à une idéologie qui considère que c'est le client qui paie l'ouvrier et que l'entreprise est une aventure collective dont le destin est décidé par le client<sup>28</sup>.

Cette définition aussi simple quelle soit est porteuse de sens dans la mesure où elle lie l'ouvrier du niveau hiérarchique opérationnel synonyme de l'éloignement du client final à la finalité même de l'entreprise qui est le client final ; la suite de la définition remet en cause la définition de l'entreprise en la rendant dépendante de deux pôles en l'occurrence l'aventure humaine interne et l'évaluation externe faite par les clients.

### **3. La différence entre le Soft TQM et le Hard TQM**

Il existe un nombre important de définition du concept de TQM, car il y a différentes approches du TQM. Cela étant, on a jugé adéquat de définir le concept de TQM dans la troisième section de ce chapitre afin de présenter la définition du TQM et l'approche correspondante à cette dernière. Le concept de TQM fait l'objet d'une classification qui le divise en deux groupes appelés Soft TQM et Hard TQM.

Les pionniers du TQM comme Deming, Juran et Crosby ont utilisés des anecdotes, des exemples et des histoires pour communiquer le sens de leurs approches. Par la suite de nombreuses études ont été effectuées afin d'identifier les facteurs clés du TQM.

---

<sup>28</sup> OHNO, T., « Toyota production system: beyond large-scale production », crc Press, 1988, p ix

## PARTIE I CHAPITRE I: LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LE MANAGEMENT

Les éléments du TQM peuvent être classés dans deux groupes différents : soft TQM et hard TQM (Powell, 1995, Dow et al., 1995). Parfois ils sont aussi appelés TQM institutionnel et TQM technique (Zbaracki, 1998).

On note que le soft TQM regroupe les aspects comportementaux du management comme le leadership, le management des ressources humaines, le travail en équipe, l'empowerment des employés, etc., et les éléments du hard TQM constituent l'aspect technique du TQM qui comportent entre autres les techniques statistiques, les outils et méthodes de management des processus, le benchmarking, six-sigma et les pratiques de juste-à-temps.

Le tableau suivant présente les éléments du soft TQM et du hard TQM.

**Tableau 1. Les éléments du soft TQM et du hard TQM**

SOFT TQM	HARD TQM
*Engagement de la direction «Top management leadership» (Saraph et al.,1989 ; Flynn et al., 1994 ; Powell,1995, Ahire et al., 1996 ; Dow et al.,1999 ; Rahman,2001)	*Utilisation de système de fabrication perfectionné «Use of advanced manufacturing systems» (Powell,1995; Dow et al.,1999)
*Implication des employés «Employee involvement» (Saraph et al., 1989; Ahire et al.,1996; Black & Porter, 1996; Dow et al.,1999; Rahman,2001)	*Utilisation des principes du juste à temps «Usage of JIT principles» (Dow et al.,1999)
*Empowerment des employés «Employee empowerment» (Powell,1995; Ahire et al.,1996; Dow et al.,1999; Rahman,2001)	*Management par processus «Process management» (Saraph et al. 1989, Flynn et al. 1994; Powell,1995)
*Formation des employés «Employee training» (Saraph et al.,1989; Powell,1995; Ahire et al.,1996; Dow et al.,1999; Rahman,2001)	*Données qualité et rapport «Quality data and reporting» (Saraph et al.,1989)
*Travail d'équipe et communication «Teamwork and communication» (Black & Porter,1996; Dow et al.,1999)	*Planifier le management de la qualité «Design quality management» (Saraph et al., 1989; Flynn et al.,1994; Ahire et al.,1996; Rahman,2001)
*Management stratégique de la qualité «strategic quality management» (Ahire et al.,1996; Black & Porter; Dow et al., 1999)	*Utilisation du contrôle statistique des processus «Statistical Process Control usage» (Powell,1995; Ahire et al.,1996)
*Orientation client «customer focus» (Powell 1995,Ahire et al., 1996; Black & Porter,1996; Dow et al., 1999; Rahman,2001).	*Benchmarking (Powell,1995; Ahire et al., 1996; Dow et al.,1999)
	*Recherche du zéro défaut «Zero defect mentality»(Powell,1995)

Source: SHAMS-UR RAHMAN, « The Future of TQM is Past. Can TQM be Resurrected? », Total Quality Management, Vol. 15, No. 4, 411–422, June 2004, page 414

La distinction entre le Soft TQM et le Hard TQM est très importante dans la mesure où elle permet de mieux cerner le cadre des recherches dans le domaine du management de la qualité. Cette différenciation entre ces deux facettes complémentaires du TQM est utile afin de cibler les apports de la multitude de disciplines scientifiques qui interviennent sur les thématiques de management de la qualité. Il y aura donc des recherches centrées sur les aspects techniques du TQM et d'autres recherches seront centrées sur les aspects humains du management de la qualité comme c'est le cas de la recherche que nous sommes entrain de mener dans le cadre de cette thèse.

### **4. Les différentes démarches qualité**

Au cours du XXème siècle, la qualité vient désigner les moyens mis en œuvre pour obtenir une bonne qualité des produits et services. La force du lien entre qualité et normalisation se voit confirmée. Ayant chacune tout d'abord concerné les produits, elles étendent leur champ d'intérêts et d'applications aux processus industriels puis organisationnels, pour s'ancrer de nos jours au cœur même de la gestion de l'entreprise faisant ainsi référence à un modèle organisationnel de la qualité, c'est ce qui est appelé "démarches qualité".

Il n'existe pas de définition précise et encore moins de définition normalisée de ce qu'est une "démarche qualité". Cette notion a trop de variantes différentes et surtout trop de niveaux de gradation différents pour être réduite à une seule définition. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, un véritable marché des référentiels relatifs aux démarches qualité a vu le jour. La publication de la première édition des normes ISO 9001 en 1987 a constitué à ce titre un tournant décisif car pour la première fois que sur un plan international, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. L'aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes est venue s'appliquer non plus seulement aux produits fabriqués et aux services rendus, mais aussi aux organisations sociales à l'origine de ces produits et services.

#### **4.1. Définition de la démarche qualité**

Le terme démarche peut être définie comme la «manière d'agir ; attitude, comportement, conduite. Manière de progresser. Chemin, cheminement »<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Dictionnaire « Le Petit Robert », édition 1982, Paris, p. 485.

Ou la « Manière de conduire un raisonnement, de progresser vers un but par le cheminement de la pensée ; méthode, manière d’agir »<sup>30</sup>

Alors que la démarche menant à la qualité est définie comme suit : « La démarche qualité est l’ensemble des actions visant l’amélioration et la gestion de la qualité. Elle a pour but de faire évoluer l’organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services, tout en faisant progresser l’ensemble du personnel. Il s’agit de promouvoir la qualité dans et hors de l’entreprise »<sup>31</sup>.

Il faut dire que toute tentative de définir une démarche qualité ne servira qu’à cerner une part infime de ce qu’est réellement cette démarche. On peut la définir comme un chemin ou cheminement qui permettra de hisser les objectifs qualité ainsi que l’amélioration au sommet des priorités de l’organisation, on peut aussi la définir comme étant la somme de toutes les techniques et méthodes ainsi que tous les efforts consentis par les membres de l’organisation dans le sens de l’atteinte des objectifs organisationnels en matière de qualité.

On considère ces définitions très réductrices de la grande complexité des démarches qualité qui ne peuvent être réduites à leurs finalités en apparence simple, logique ou même allant de soit, mais elles cachent une multitude de ressources (financières, matérielles, humaines, temps, etc..) qu’il faudra combiner de façon optimale en veillant à l’équilibre général de l’organisation. Les démarches qualité sont des démarches globales qui impliquent l’ensemble de l’organisation à tous les niveaux hiérarchiques, chose qui n’est pas trop évidente au premier abord car l’objectif est d’une apparente simplicité.

### **4.2. Les différentes démarches qualité**

La qualité et le management sont devenus inséparables dans la mesure où « un thème de management offre le support d’une vision managériale venant fédérer la focalisation sur des objectifs. Avec la qualité, le contenu des thèmes organisationnels qui lui sont liés s’est trouvé modifié dans le temps : la qualité ‘produit’, la qualité ‘fournisseur’, la qualité ‘client’ et la qualité ‘managériale’ aujourd’hui »<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Dictionnaire, [En ligne], disponible sur <<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>> consulté le 03/06/2017 à 10h35

<sup>31</sup> Réseau Anact (agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail), « Les démarches qualités », Fiche pratique, 2007

<sup>32</sup> PESQUEUX, Y., « Qualité et Management : une analyse critique », ed Economica, 2008, p10

Il n'y a pas de démarche qualité standard applicable par tout et pour tous. De nombreux facteurs doivent être considérés dans le choix de la démarche. Ces facteurs peuvent être d'ordres différents.

Le choix de l'approche varie selon qu'on est dans le secteur industriel (secteur caractérisé par la normalisation et la standardisation) où des démarches normatives telles que l'assurance qualité, la certification qualité aux normes ISO, re-engineering, six-sigma sont plus adaptées ou le secteur des services où des démarches de qualité de service, Total Quality Management seront plus adaptées.

En plus, les organisations de façon générale font souvent appel à des intervenants externes (cabinets de consultants et spécialistes de qualité) qui ont des approches différentes de la qualité pour des raisons diverses notamment de différenciation concurrentielle. Il faut tout de même noter que certaines démarches qualité telles que la certification aux normes ISO et le TQM sont adaptées à tous les secteurs d'activités nécessitant tout de même un effort d'adaptation et de contextualisation.

### 4.3. Implantation de la qualité (démarche qualité)

L'implantation de la qualité au sein de l'organisation consiste essentiellement à répondre à deux questions fondamentales<sup>33</sup> :

- La première est « Quoi faire ? » : dont le **contenu** est l'étendue ou les domaines ou le paramètre ou les pratiques de management de qualité seront utilisés.
- La deuxième est « Comment le faire » : ça concerne la **démarche** ou process, il s'agit là de déterminer comment conduire le changement par lequel les pratiques de management de la qualité seront introduites dans l'organisation.

---

<sup>33</sup> SOUSA, R. and VOSS, C.A., « Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research », science direct, 2002



### **4.3.1. Contenu de la démarche qualité « Quoi faire ? »**

Les praticiens étaient les leaders du mouvement relatif au QM, ce dernier relevait du domaine de prescription vu qu'il était considéré comme universellement applicable dans tous types d'organisation sans prendre en compte le contexte de ces dernières. Cependant, de plus en plus d'études académiques sérieuses se sont interrogées sur le caractère universel des pratiques de QM, orientant ainsi leurs recherches sur l'influence du contexte organisationnel sur les pratiques de QM.

Les résultats d'un certain nombre de recherches ont abouti au constat que l'efficacité des pratiques QM au niveau des individus dépendait du contexte organisationnel dont les caractéristiques sont le savoir managérial, l'implication de la direction vis-à-vis de la qualité, les exigences qualité externes et la complexité des produits (Benson et al., 1991), incertitude organisationnel (Sitkin et Reed, 1996) et le contexte de la stratégie (Sousa, 2000).

D'autres chercheurs se sont intéressés à des facteurs comme le secteur industriel (Maani et Powell) la taille de l'organisation (Price et Madu) ; la durée depuis l'implantation du QM (Powell et Ahire), le pays (Madu et al., 1995), des facteurs relatifs aux produits et process de fabrication (Maani, 1989), type de travail de l'organisation (Lawler, 1994), gamme de produit et fréquence de changement des produits (Kerke et al., 1995).

On peut dire que même si les méthodes et les outils de la qualité ont été utilisés dans différents contexte organisationnel, il n'en demeure pas moins que les démarches qualité qui permettent d'implanter le QM restent dépendantes du contexte organisationnel spécifique et ne peuvent être universelles. Le contexte organisationnel peut constituer un levier à l'implantation du QM comme il peut freiner les efforts d'implantation de cette dernière.

En remettant en cause l'universalité des démarches qualité, il reviendrait alors à chaque organisation voulant implanter le QM de concevoir puis de mettre en œuvre la démarche qualité la plus adaptée et la plus compatible avec son contexte organisationnel propre.

### **4.3.2. Démarche qualité « Comment le faire ? »**

Il existe une littérature abondante sur les problèmes liés à l'implantation du QM. On peut citer Harrari (1993) et Mac Donald (1993) qui ont énuméré les raisons pour lesquelles le QM ne marche pas, Papa (1993) suggère qu'après dix-huit (18) mois ou plus, les pratiques de QM sont abandonnées au profit des anciennes pratiques.

En parallèle, plusieurs auteurs partagent la conviction que l'implantation réussie du QM nécessite un changement radical (Aktouf, 1992, Grant et ali., 1994) aboutissant à un changement de paradigme qui poussera les membres de l'organisation à une remise en cause des hypothèses les plus basiques sur la nature de l'organisation (Blackburn et Rosen, 1993). Selon ce point de vue, le QM nécessite une nouvelle conception du travail, la redéfinition des rôles des managers, de redessiner la structure organisationnelle, l'apprentissage de nouvelles compétences par les employés à tous les niveaux hiérarchiques et une réorientation des objectifs organisationnels (Grant et al., 1994). D'autres recherches (Eisen et Walden, Oakland) ont été faites pour présenter des recommandations sur l'implantation du QM.

Sur la base des différentes recherches citées, un constat clair peut être fait : il est très difficile d'implanter le QM dans une organisation.

L'implantation du QM doit donc suivre une approche contingentielle dans le sens où même si les principes du QM sont relativement stables et universels, la démarche d'implantation du QM est nécessairement contingente d'une organisation à l'autre vu la spécificité de leurs contextes organisationnels. Pour toute organisation, il devrait y avoir un programme d'implantation adapté (Van et Atkinson).

Les recherches doivent identifier les facteurs organisationnels fondamentaux pour les prendre en considération afin de concevoir l'approche d'implantation du QM.

### **SECTION 02 : L'approche de la qualité par la normalisation**

Etant donné l'internationalisation des échanges commerciaux, le recours à la normalisation était devenu une nécessité sans laquelle on n'aurait pas assisté à la mondialisation qui caractérise le monde actuel. La normalisation permet de faciliter les échanges commerciaux par l'élimination des obstacles techniques au commerce. Elle permet aussi de donner des garanties sur le respect de certaines normes préétablies par les partenaires commerciaux.

Dans cette section, on abordera le concept de normalisation ainsi que l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO) qui élabore des normes internationales, des normes qui composent des systèmes de management certifiables.

#### **1. La normalisation**

La normalisation est le procédé de standardisation d'un système qui consiste à définir les meilleures pratiques pour la réalisation des activités qui composent un système puis uniformiser et standardiser ces pratiques pour obtenir un niveau de qualité de travail régulier et ainsi limiter les variations dans le niveau de performance obtenu. La notion de normalisation est souvent associée à l'ISO (organisation internationale de normalisation) qui est un organisme international faisant la promotion de la normalisation afin d'instaurer la confiance dans les relations entre fournisseur et client car ce dernier ne peut pas vérifier si son fournisseur est sérieux ou pas, l'ISO a donc essayé d'être le garant de la confiance entre fournisseur et client.

#### **2. Naissance de l'ISO**

L'ISO est une organisation non gouvernementale née de deux organisations la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) et le comité de coordination de la normalisation des nations (UNSCC), lors d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale dont l'objet serait de « faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles (les standards dans l'industrie) ».

La nouvelle organisation appelée ISO (international standardisation organisation) ou (organisation internationale de normalisation), entra officiellement en fonction le 23 février 1947<sup>34</sup>. Depuis, l'ISO a publié plus 21641 Normes internationales dans presque tous les domaines de la technologie et de l'économie. Aujourd'hui, l'élaboration des normes est assurée par des membres de l'ISO dans 163 pays (les organismes nationaux de normalisation) et par 781 organes techniques<sup>35</sup>.

### 3. Le processus d'élaboration des normes ISO

L'élaboration d'une norme ISO nécessite l'intervention des membres de l'ISO, qui dans le respect des principes guides déroulent un certain nombre d'étapes constituant les stades d'élaboration d'une norme ISO<sup>36</sup>.

#### 3.1. Les membres de l'ISO

Les membres sont les organisations de normalisation leaders dans chaque pays, à raison d'un membre par pays – chaque membre représentant l'ISO dans son propre pays. Il existe trois catégories de membres, avec différents niveaux d'accès et d'influence dans le système ISO<sup>37</sup>. Les membres à part entière influencent les travaux de normalisation et les stratégies ISO. Ils sont habilités à participer avec plein droit de vote à toutes les réunions techniques et politiques de l'ISO. Les membres à part entière vendent les Normes internationales ISO et peuvent les adopter en tant que normes nationales<sup>38</sup>. Les membres correspondants observent la mise au point des normes et des stratégies ISO. Ils sont habilités à assister en qualité d'observateurs aux réunions techniques et politiques. Les membres correspondants vendent les Normes internationales ISO et peuvent les adopter en tant que normes nationales<sup>39</sup>. Les membres abonnés sont tenus informés des activités de l'ISO mais ne peuvent pas y participer.

---

<sup>34</sup> ISO, « Il était une fois l'ISO » [en ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/the-iso-story.html>> (consulté le 30/06/2017)

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> ISO, « Qui élabore les normes » [en ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/who-develops-standards.html>> (consulté le 30/06/2017)

<sup>37</sup> ISO, « Manuel des membres de l'ISO », p5. Document disponible sur : <[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_membership\\_manual.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_membership_manual.pdf)> (consulté le 30/06/2017)

<sup>38</sup> Ibid, p6

<sup>39</sup> Ibid, p6

Les membres abonnés ne sont pas autorisés à vendre les Normes internationales ISO ni à les adopter en tant que normes nationales<sup>40</sup>.

L'ISO a constitué des groupes d'experts qui représentent tous les secteurs possibles et imaginables. Il existe ainsi plus de 250 comités techniques (TC)<sup>41</sup>. Les membres de l'ISO peuvent décider de prendre ou non part aux travaux d'un TC, ainsi que de leur niveau d'implication. Les membres (O) peuvent observer les normes en cours d'élaboration, soumettre des commentaires et fournir des conseils. Les membres (P) participent de manière active en votant aux différents stades de l'élaboration d'une norme.

Dans la plupart des cas, les travaux des experts qui élaborent les normes ISO portent sur le domaine concerné. Ils en ont une connaissance approfondie, mais ne sont pas pour autant des théoriciens isolés. Ils comprennent et anticipent les enjeux de leur secteur. La normalisation est pour eux un outil permettant d'établir des règles de jeu équitables et profitables à tous.

### 3.2. Les principes de l'élaboration des normes

Dans le cadre de l'élaboration des normes, l'ISO a défini un certain nombre de principes<sup>42</sup> à respecter dans l'élaboration des différentes normes.

**Principe 1. Les normes ISO répondent à un besoin du marché :** Il n'appartient pas à l'ISO de lancer l'élaboration d'une nouvelle norme. L'ISO répond à une demande exprimée par l'industrie ou d'autres parties prenantes comme les associations de consommateurs. En règle générale, un secteur ou un groupe signale l'intérêt d'une norme au membre de l'ISO pour son pays, qui en fait alors part à l'ISO.

**Principe 2. Les normes ISO sont fondées sur une expertise mondiale :** Les normes ISO sont élaborées par des groupes d'experts venant du monde entier, qui forment des groupes plus grands (les comités techniques). Les experts négocient les normes dans leurs moindres détails, y compris leur champ d'application, leurs définitions clés et leur contenu.

---

<sup>40</sup> Ibid, p6

<sup>41</sup> ISO, « Comités techniques », [en ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/technical-committees.html>> (consulté le 30/06/2017)

<sup>42</sup> ISO, « Les principes de l'élaboration des normes », [en ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/developing-standards.html>> (consulté le 30/06/2017)

**Principe 3. Les normes ISO sont le fruit d'un processus multipartite :** Les comités techniques sont constitués des experts des industries concernées, mais aussi des représentants d'associations de consommateurs, des milieux universitaires, des ONG et des gouvernements.

**Principe 4. Les normes ISO se fondent sur un consensus :** L'élaboration des normes ISO s'inscrit dans une démarche consensuelle et les observations des parties prenantes sont prises en compte

### 3.3. Le processus d'élaboration des normes

L'élaboration d'une norme repose sur la collaboration d'une multitude d'experts techniques indépendants dont le travail est chapeauté et coordonné par l'ISO. Les experts constituent un comité technique responsable d'un domaine donné. Le processus débute par l'élaboration d'un projet répondant à un besoin spécifique du marché. Ce projet est ensuite diffusé en vue de recueillir des observations, puis examiné de manière approfondie. Le processus de vote est la clé du consensus. Lorsque ce dernier est atteint, le projet est en bonne voie pour devenir une norme ISO. En l'absence d'accord, le projet est alors modifié et soumis à un nouveau vote. De la soumission d'une première proposition à la publication finale, l'élaboration d'une norme s'étend généralement sur trois ans.

### 3.4. Les stades du processus d'élaborations des normes ISO

Afin d'élaborer les différentes normes ISO. L'ISO encadre le déroulement d'un processus d'élaboration composé de plusieurs stades<sup>43</sup>. Ce processus est décrit dans ce qui suit :

**Stade proposition (stade obligatoire) :** La première étape consiste à confirmer qu'une nouvelle Norme internationale dans le domaine est effectivement nécessaire (ce point concerne la Politique de l'ISO en matière de pertinence globale). Une proposition d'étude nouvelle (NP) est soumise au comité pour vote à l'aide du Formulaire type où est indiqué le chef de projet. Le vote s'effectue par un portail de vote électronique (Electronic balloting portal). Les éventuelles complications possibles sur les questions de droit d'auteur, de brevets ou d'évaluation de la conformité devront être réglées à ce stade initial.

---

<sup>43</sup> ISO, «Stades et ressources pour l'élaboration» [en ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/stages-and-resources-for-standards-development.html> > (consulté le 30/06/2017)

**Stade préparation :** En général, un groupe de travail est mis en place par le TC/SC pour préparer un projet de travail (WD). Le groupe de travail, qui est composé d'experts, est piloté par un animateur (le chef de projet). A ce stade, le comité doit s'assurer de la prise en compte des questions de copyright, droits de propriété intellectuelle, droits de brevet et évaluation de la conformité. Plusieurs projets de travail successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution technique au problème considéré. La plateforme ISO/TC peut être utilisée pour le partage des documents. Le projet est ensuite transmis au comité responsable du groupe de travail pour aborder la phase de recherche de consensus.

**Stade comité :** La rédaction de la norme (ou autre référentiel) intervient à ce stade en suivant les règles de formatage ISO (le Modèle ISO « ISO Templates » peut servir de structure et le Modèle riz d'exemple). Des indications concernant les graphiques sont données à la rubrique Formats et logiciels dessins et Récapitulatif des dessins graphiques acceptés par l'ISO (Summary of drawings accepted and provided by ISO CS). Dès qu'un premier projet de comité (CD) est disponible, celui-ci est enregistré au Secrétariat central de l'ISO. Il est diffusé pour observations et vote aux membres (P) du TC/SC par le Electronic balloting portal. Plusieurs CD successifs peuvent être examinés jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme projet de Norme internationale (DIS). Si les dates limites fixées pour le projet ne peuvent être atteintes, il est possible de demander un délai supplémentaire (à l'aide du Form - Limit date extension).

**Stade enquête (stade obligatoire) :** Le projet de Norme internationale (DIS) est soumis au Secrétariat central de l'ISO (ISO/CS) par le secrétaire de comité. Le DIS est ensuite diffusé à tous les membres de l'ISO qui disposent dès lors de 12 semaines pour voter et émettre des observations (Pour soumettre le projet, il convient d'utiliser l'interface de soumission) Le DIS est approuvé si les deux tiers des membres (P) du TC/SC émettent un vote positif et si les votes négatifs ne représentent pas plus d'un quart du nombre total de votes. Si le DIS est approuvé et qu'aucune modification technique n'y est apportée, le projet passe directement au stade publication. Toutefois, si des modifications techniques sont introduites, le stade approbation (FDIS) devient obligatoire.

**Stade approbation :** Ce stade sera automatiquement supprimé si le DIS a été approuvé et qu'aucune modification d'ordre technique n'a été apportée. Toutefois, si le projet contient des modifications techniques résultant des observations recueillies au stade DIS (même si le DIS a été approuvé), le stade approbation (FDIS) devient obligatoire. Si ce stade est utilisé, le projet final de Norme internationale (FDIS) est soumis au Secrétariat central de l'ISO (ISO/CS) par le secrétaire de comité. Le FDIS est ensuite diffusé à tous les membres de l'ISO qui disposent de 8 semaines pour voter. (Pour envoyer le projet à l'ISO/CS, il convient d'utiliser l'interface de soumission.). La norme est approuvée si les deux tiers des membres (P) du TC/SC émettent un vote positif et si les votes négatifs ne représentent pas plus d'un quart du nombre total de votes.

**Stade publication (stade obligatoire) :** À ce stade, le secrétaire soumet le texte définitif pour publication via l'Interface de Soumission. Si la norme est passée par le stade approbation, le secrétaire peut soumettre les réponses du chef de projet aux commentaires des pays membres lors du FDIS. Seules des modifications mineures, d'ordre rédactionnel, sont apportées au texte final qui est ensuite publié par le Secrétariat Central en tant que Norme Internationale. Les secrétaires de comité et chefs de projet ont un délai de 2 semaines pour transmettre un bon à tirer avant la publication de la norme.

#### 4. Normes de systèmes de management

Les systèmes de management permettent aux organismes de mettre en œuvre une démarche structurée dans leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs. Dans certains organismes, en particulier les petites entreprises, les employés savent tous comment faire leur travail. Mais dans tout secteur d'activité, quelle qu'en soit la taille, il est très utile de disposer de procédures correctement documentées pour s'assurer que chacun connaît bien son rôle. Ce processus qui vise à systématiser les modes opératoires à suivre constitue ce que l'on appelle un système de management<sup>44</sup>.

##### 4.1. Le modèle ISO : conçu par les experts

Les normes ISO applicables aux systèmes de management fournissent un modèle à suivre pour mettre en place et gérer ce type de systèmes. Comme toutes les normes de l'ISO,

---

<sup>44</sup> ISO, «Normes de système de management» [en ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>>, (consulté le 30/06/2017)



elles résultent d'un consensus international d'experts et offrent donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial.

Ces normes sont applicables à toutes les organisations, indépendamment de leur taille, du produit ou du service fourni, ou du secteur d'activité. Les avantages de ces systèmes sont l'utilisation plus efficace des ressources, la meilleure gestion des risques et la satisfaction accrue des clients, car les services et les produits répondent systématiquement aux attentes<sup>45</sup>.

Les audits sont un élément essentiel de l'approche par systèmes de management, car ils permettent à l'entreprise ou à l'organisation de vérifier si les objectifs fixés sont remplis et si la conformité à la norme est assurée. Afin de faciliter ces audits, l'ISO a publié la norme ISO 19011:2011 qui donne des lignes directrices pour les audits internes et externes des systèmes de management.

### **4.2. La famille des normes ISO 9000**

Parmi les normes élaborées par l'ISO, les normes relatives au système de management sont les plus connues<sup>46</sup>. La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques managériales en matière de qualité, portées par l'organisme international de standardisation ISO. Ces normes ont fait leur parution en 1987, mais depuis, elles ont fait l'objet de quatre révisions pendant l'année 1994, l'année 2000, l'année 2008 et enfin l'année 2015. La première révision a été effectuée en 1994, mais jugées essentiellement centrée sur le produit sans prendre en considération les besoins des clients, elle a été améliorée pendant la deuxième révision de 2000 qui a étendu ces normes aux processus permettant de réaliser un service ou un produit, la troisième révision de l'année 2008 avait pour objectif, d'une part, mieux comprendre la version qui l'a précédée soit l'ISO 9001 :2000 et d'autre part, d'améliorer la compatibilité avec la norme ISO 14001 :2004 «système de management environnemental » qui sont des normes concernant la protection de l'environnement et enfin la dernière révision qui a abouti à la version 2015 qui donne une importance encore plus grande au management par les risques.

---

<sup>45</sup> ISO, « Bénéfices économiques des normes tome 1 » [en ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100288.pdf> >, (consulté le 30/06/2017)

<sup>46</sup> ISO, « Les normes les plus connues » [en ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/popular-standards.html> > (consulté le 30/06/2017)

**ISO 9000 – Management de la qualité :** La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer<sup>47</sup>. L'ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. Une nouvelle version de cette norme, ISO 9001:2015, vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente ISO 9001:2008.

**ISO 9001:2015 :** ISO 9001:2015 définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De ce fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent l'ISO 9001:2015. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation du personnel et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales<sup>48</sup>.

### 4.3. Les sept principes du système de management de la qualité

Dans les versions précédentes de l'ISO notamment la Version 2008, il y avait huit (08) principes et dans la Version 2015 il y a sept (07) principes<sup>49</sup> car il y a eu suppression du principe « management par approche système » qui a été jugé comme implicitement présent dans le principe « Approche processus ». Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

---

<sup>47</sup> ISO, « ISO 9001 Management de la qualité ISO » [en ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> > (consulté le 30/06/2017)

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> ISO, « principes de management de la qualité », [En ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf> > (consulté le 30/06/2017)

**Orientation client** : Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

**Leadership** : À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité, les orientations et créent les conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

**Implication du personnel** : 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.

**Approche processus** : 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.

**Amélioration** : Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités

**Prise de décision fondée sur des preuves** : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés

**Management des relations avec les parties intéressées** : Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs

#### 4.4. Management environnemental ISO 14001

La famille des normes ISO 14000 donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales. L'ISO 14001:2015 et ses normes connexes comme ISO 14006:2011 se concentrent sur les systèmes de management environnemental dans cette optique. Les autres normes de la famille traitent d'aspects spécifiques tels que l'audit, la communication, l'étiquetage et l'analyse du cycle de vie, ainsi que des enjeux environnementaux ayant une incidence sur le changement climatique<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> ISO, « ISO 14000 Management environnemental », [En ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html> > (consulté le 30/06/2017)

### 5. L'évaluation de la conformité :

L'évaluation de la conformité implique un processus qui sert à démontrer qu'un produit, service, ou système répond aux exigences d'une norme<sup>51</sup>. L'évaluation de la conformité apporte un certain nombre d'avantages :

- C'est, pour les consommateurs et les autres parties prenantes, un gage de confiance supplémentaire.
- C'est, pour votre entreprise, un atout concurrentiel.
- C'est, pour les organismes de réglementation, un moyen de s'assurer que les dispositions en matière de santé, de sécurité et d'environnement sont respectées.

Les principales formes d'évaluation de la conformité sont les essais, la certification, et l'inspection.

#### 5.1. Les institutions d'accréditation à l'échelle internationale

Souvent les concepts de certification et d'accréditation font l'objet d'un amalgame qui peut être clarifié par les définitions<sup>52</sup> de ces deux concepts :

**Certification** – Assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques.

**Accréditation** – Reconnaissance formelle par un organisme indépendant, en général un organisme d'accréditation, qu'un organisme de certification est compétent pour procéder à la certification. L'accréditation n'est pas obligatoire, mais elle est un gage de confiance supplémentaire. L'organisme de certification dit «accrédité» a fait l'objet d'une vérification pour garantir sa conformité à des Normes internationales.

Avec un nombre total de 1 519 952 de certificats de conformité valides dans 182 pays en 2015<sup>53</sup>, la norme ISO 9001 est le référentiel qualité le plus largement utilisé dans le monde.

---

<sup>51</sup> ISO, «Certification & conformité », [En ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/conformity-assessment.html>> (consulté le 30/06/2017)

<sup>52</sup> ISO, « Certification », [En ligne] Disponible sur : < <https://www.iso.org/fr/certification.html>> (consulté le 30/06/2017)

<sup>53</sup>ISO, « étude», [En ligne] Disponible sur : <[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/conformity\\_assessment/certification/doc/survey\\_executive-summary\\_FR.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/conformity_assessment/certification/doc/survey_executive-summary_FR.pdf)>

Nous constatons tout de même que le continent africain reste à la traîne quant au nombre d'entreprises certifiées qui est de 10308. Avec ses 451 entreprises certifiées, l'Algérie se retrouve classée derrière l'Afrique du sud avec 3782, l'Egypte 2159, le Maroc 815, la Tunisie 702 et le Kenya 565.

Il est à noter qu'au niveau mondial la chine est championne de la certification avec un nombre d'entreprises certifiées de 342800 comme présenté dans le tableau ci-dessous du top 10 des pays ayant le plus grand nombre d'entreprises certifiées.

**Tableau 2 : Top 10 des pays par le nombre de certificat ISO 9001- 2014**

1	China	342800
2	Italy	168960
3	Germany	55363
4	Japan	45785
5	India	41016
6	United Kingdom	40200
7	Spain	36005
8	USA	33008
9	France	29122
10	Australia	19731

Source : ISO, « études », [En ligne] Disponible sur : <<https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html>> consulté le 30/05/2016

Ce qu'on peut tirer comme informations pertinentes pour notre recherche du tableau ci-dessus est que ces dix pays rassemblent à eux seuls plus de 70% des entreprises certifiées aux normes ISO de part le monde. Ces pays là représentent les tenants de l'économie mondiale avec des produits présents dans le monde entier. Cela nous renseigne que la certification aux normes est devenue un préalable qui relève de l'ordre d'exigence contraignante même si elle n'est pas obligatoire ou réglementaire à laquelle ne peut déroger aucune entreprise évoluant dans le monde globalisé qui est le notre aujourd'hui. Un autre constat nécessite une attention particulière et il concerne les entreprises japonaise qui sont certifiées aux normes ISO 9001, alors qu'on sait que ces dernières sont beaucoup plus réputées pour leurs démarches TQM présentée par certain auteurs comme l'opposée de la démarche de certification et qu'il ne peut y avoir de passage de la certification au TQM (De Terssac, 1996 ; Cochoy et alii.,1998). Ce constat démontre que le TQM et la certification aux normes ISO peuvent coexister au sein d'une même entreprise car ils ont pu coexister dans les entreprises japonaises caractérisées par une très forte culture TQM.

### **5.2. Les institutions chargées de l'homologation en Algérie**

En application des articles 18, 21 et 22 de la loi n° 4-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, le décret exécutif n° 05-465 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité<sup>54</sup> a pour objet de définir :

- L'organisation et le fonctionnement de l'évaluation de la conformité ;
- Les procédures de certification des produits et les caractéristiques des marques nationales de conformité ;
- La certification obligatoire des produits.

L'évaluation de la conformité est un procédé visant à démontrer que des exigences spécifiées relatives à un produit, processus, système, personne ou organisme sont respectées. Elle comprend les activités telles que les essais, l'inspection, la certification et l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.

#### **5.2.1. L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC)**

ALGERAC est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dénommé «organisme algérien d'accréditation», ci-dessous désigné «ALGERAC». ALGERAC est régi par les lois et règlements en vigueur applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers. ALGERAC est placé sous la tutelle du ministre chargé de la normalisation. Le siège d'ALGERAC est fixé à Alger. L'ALGERAC a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité activant en Algérie<sup>55</sup>.

#### **5.2.2. L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)**

L'Institut Algérien de Normalisation a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le

---

<sup>54</sup> Journal officiel, « DÈcret exÈcutif n° 05-464 », [En ligne] Disponible sur : < <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2005/F2005080.pdf>> (consulté le 05/07/2017)

<sup>55</sup> ALGERAC, «Qui sommes-nous, Missions», [En ligne] Disponible sur : < <http://www.algerac.dz/index.php/qui-sommes-nous/missions>> (consulté le 05/07/2017)

cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel)<sup>56</sup>. Il est certifié ISO-9001-2000 par le bureau international AIB-VINÇOTE - s.a Bruxelles, Belgique en date du 26 mars 2007. Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements.

L'Institut Algérien de Normalisation est le point d'information Algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) de l'Organisation Mondiale du Commerce et il informe les états membres de l'OMC dans des délais raisonnables sur les règlements techniques et les normes Algériennes. Il a aussi la responsabilité de mettre sur son site internet [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz) les informations suivantes : le programme national de normalisation; les projets de normes Algériennes et les avants projets de règlements techniques.

### **6. La place de l'amélioration continue et du facteur humain dans les normes ISO**

La démarche normative est une démarche formaliste et procédurale car elle est fondée sur un manuel qualité, des processus, des procédures et des enregistrements constituant le système documentaire formel du système de management de la qualité dont l'application effective est vérifiée régulièrement par des audits qualité interne et/ou externe. On peut dire que ce type de démarche est trop formalisé, focalisé sur l'application à la lettre des procédures écrites veillant à leurs exécutions par une régulation de contrôle laissant que peu d'espaces de liberté d'action ou d'expression aux employés.

Tout en étant critique vis-à-vis du peu d'autonomie des employés dans ce type de démarche et par soucis d'objectivité, il n'en demeure pas moins que cette démarche recèle des leviers d'autonomie et d'« implication des employés » pourvus que ces derniers saisissent biens et soient informés des enjeux positifs de ces leviers par leurs hiérarchies. Le premier levier réside dans le principe d'« implication des employés »<sup>57</sup> lors de l'élaboration des procédures notamment celles impactant directement l'employé dans son travail ce qui permettrait à ce dernier de proposer la façon qu'il considère comme optimale pour l'exécution de son propre travail et qui deviendrait formelle sous forme de procédures écrite (c'est l'employé qui définit de quelle façon, il effectuera son travail). Cela permet à la direction d'éviter tous les conflits liés à la légitimité de la procédure car les employés ne peuvent pas remettre en cause leurs propres conceptions de la procédure.

---

<sup>56</sup> IANOR, [En ligne] Disponible sur : < [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/A\\_propos.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1)>(consulté le 05/07/2017)

<sup>57</sup> Selon les exigences des normes ISO 9001vs2015 « l'implication des personnels » est l'un des sept principes de mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ)

Le deuxième levier n'est autre que la norme ISO 9004vs2008 (lignes directrices pour l'amélioration des performances : norme non contractuelle et non certifiable à usage interne seulement) qui permet aux employés voulant apporter des améliorations aux procédures de proposer les modifications qu'ils jugent adéquates en les intégrant dans le processus d'amélioration continue.

Il faut noter que ces deux leviers pour l'implication et l'autonomie des employés ne peuvent être pertinents et efficaces que si les membres de l'organisation s'inscrivent dans une logique positive vis-à-vis de la démarche qualité et de l'appropriation par les employés à tous les niveaux de la hiérarchie du principe « d'amélioration continue »<sup>58</sup>.

### **7. Les limites de l'approche de la qualité par la normalisation**

Etant donné que l'approche normative tend à normaliser l'ensemble des pratiques organisationnelles et des comportements humains, « Elle est corrélativement réductrice de créativité, puisque réductionniste du fait de la nécessité de se référer à une norme (Y.Pesqueux)<sup>59</sup> ».

Selon C. Doucet qui est l'auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (la maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987) ; la certification des systèmes d'assurance de la qualité, la documentation Française (rapport pour le Ministère de l'industrie, 1986 : « la construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, éditions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques), il a été l'un des initiateurs de la certification ISO 9001 en France et joue un rôle actif dans le domaine, tout en luttant contre ce qu'il estime être « une dérive formaliste et procédurière ».

Il existe généralement deux types de dérives des démarches normatives qu'on pourra nommer les 'dérives d'excès' et les 'dérives de négligences'. La dérive par excès émerge lorsqu'on se focalise sur les procédures et l'aspect formel des normes en oubliant le plus important d'une démarche qualité qui n'est autre que la satisfaction du client et l'amélioration du fonctionnement interne donc de l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>58</sup> Ibid, Principe du SMQ

<sup>59</sup> PESQUEUX, Y., « Qualité et Management : une analyse critique », ed Economica, 2008,p 11



Le deuxième type de dérive dites dérives de négligences consiste à faire abstraction des normes et procédures et travailler de façon informelle, par ce comportement le SMQ de l'entreprise devient un système artificiel qui « n'existe que pour des nécessités de certification, mais n'est nullement considéré comme la description documentée du mode de fonctionnement de l'organisation, on néglige les procédures »<sup>60</sup>.

Si on fait le parallèle avec le comportement humain, on se rend compte que les deux types de dérives sus-citées peuvent être considérées comme deux types de comportements déviants qui sont plus ou moins favorisés par la situation de travail. Cela étant, le rôle du management n'est pas à exclure dans l'encouragement ou plutôt la mise en situation favorable à l'adoption des comportements jugés appropriés par les acteurs de l'organisation par rapport à la situation face à laquelle ils sont confrontés.

Il faut noter que les traits de personnalité, la culture nationale et locale ne sont pas à écarter car elles constituent le filtre, le système d'évaluation ou la source des critères d'évaluation 'd'appréciation' de la situation influençant de la sorte le choix de comportement (réponse ou stratégie d'acteur face à la situation) ce qui fait que les traits de personnalité, la culture nationale et locale influent indirectement sur le comportement par l'influence qu'ils ont sur le système d'évaluation ou d'appréciation des situations de travail.

Cette section nous a aidé à avoir une idée sur la normalisation et les organismes qui la portent à travers le monde et en Algérie. Elle nous a permis aussi de nous rendre compte que l'approche normative de la qualité présentait des limites qui l'empêcheraient d'être un vecteur introducteur efficace du principe d'amélioration continue dans les organisations vu qu'elle est centrée sur la formalisation chose qui contraint énormément les initiatives d'améliorations.

---

<sup>60</sup> DOUCET, C., « Comment faire passer « l'esprit qualité » dans l'entreprise », Qualité Références, Janvier 2000, p 25

### **SECTION 03 : Les paradigmes du Total Quality Management (TQM)**

Le TQM n'a pas cessé de susciter l'intérêt des chercheurs. On ne pourra pas recenser toutes les études et les recherches concernant le TQM ni de citer le nombre impressionnant d'auteurs intéressés par ce domaine de recherche. Vu la multitude d'approches selon lesquelles les chercheurs ont traité le TQM, on a jugé approprié de déterminer un cadre d'analyse pour mieux cerner les différentes approches du TQM et de situer notre recherche par rapport à la littérature et aux recherches antérieures et postérieures à la notre.

Le fait d'insérer notre recherche dans un cadre d'analyse permet de prendre en considération les différentes approches du TQM qui constituent les différentes démarches qualité que les organisations peuvent mettre en place (le paradigme fonctionnaliste correspond à la démarche de normalisation telle que la certification ISO 9001 et le paradigme humaniste radical correspond à une démarche de management par la qualité totale axées sur les ressources humaines et l'amélioration continue (Beaumont, 1996)). Le choix du cadre d'analyse sert la problématique de cette recherche du fait qu'il permet d'explorer les démarches qualité selon des paradigmes différents ce qui nous permettra d'identifier la pertinence du choix de la démarche qualité pour l'implantation durable du principe d'« amélioration continue ».

Vue la popularité du TQM aussi bien chez les académiciens que chez les praticiens ce qui lui a valu de devenir un concept polysémique, il existe une multitude d'approches du TQM et une littérature abondante sur ce sujet. Cela étant, il est nécessaire de déterminer un cadre d'analyse plus étroit pour rendre compte des éléments qui font l'objet d'une attention particulière dans notre recherche. Le thème de notre recherche qui s'intéresse à 'l'implantation d'une démarche qualité vecteur d'une dynamique de l'amélioration continue' est compatible avec ce cadre d'analyse du fait que les différents paradigmes du TQM constituent les différentes démarches qualité. En plus, ce cadre d'analyse prend en considération les deux sens de la mise en œuvre du principe d'amélioration continue, le sens descendant « stratégie intentionnelle » de la mise en place de la démarche qualité top-down et le sens ascendant « stratégie émergente » de la mise en œuvre de cette dernière.

### 1. Choix d'un cadre d'analyse

Le choix d'un cadre d'analyse basé sur une classification paradigmatique des théories de l'organisation permet l'identification de deux paradigmes du TQM : un paradigme fonctionnaliste et un paradigme humaniste radical (Beaumont, 1996).

L'émergence de ces paradigmes a été largement influencée par les nombreuses recherches centrées sur l'analyse des causes d'échecs des nombreuses tentatives d'implantation du TQM dans les organisations qui ont échoué.

#### 1.1. Définition du paradigme

Le mot paradigme est devenu un terme important en science depuis la publication, en 1962, de l'ouvrage de Thomas Samuel Kuhn intitulé « The structure of Scientific Revolution », ce qui nous encourage à adopter la définition de Kuhn pour qui le terme « 'paradigm' is used in two different senses. On the one hand, it stands for the entire constellation of beliefs, values, and techniques, and so on shared by the members of a given community. On the other, it denotes one sort of element in that constellation, the concrete puzzle-solutions which, employed as models or examples, can replace explicit rules as a basis for the solution of the remaining puzzles of normal science »<sup>61</sup>.

Vu la spécificité et la complexité de cette définition, on se réfère à la définition traduite du paradigme en français dans la traduction du livre de Kuhn paru en 1972 et dont nous n'avons pas eu accès directement « Le terme paradigme est utilisé dans deux sens différents. D'une part, il représente tout l'ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions d'énigmes concrètes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases des solutions pour les énigmes qui subsistent dans la science normale »<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> KUHN, T.S., « The Structure Of Scientific Revolution », Volumes I And II • Foundations Of The Unity Of Science, Volume II • Number 2, Printed In The United States Of America, 1962, 1970 By The University Of Chicago, Page 175

<sup>62</sup> WILLETT, G., « Paradigme, Théorie, Modèle, Schéma : Qu'est-Ce Donc ? », Revue Communication Et Organisation, Volume 10, 1996, Page 5

### **1.2. La classification paradigmatique des théories des organisations de Burrell et Morgan**

Il existe plusieurs représentations paradigmatiques des théories de l'organisation permettant une classification des différentes conceptions des théories des organisations. Ces classifications sont fondamentales pour tout travail de recherche dans la mesure où elles permettent au chercheur, d'une part, d'identifier puis d'exposer les différentes approches de sa thématique de recherche sous l'angle de paradigmes divers même si ces derniers sont en contradiction avec le paradigme adopté pour sa recherche ; d'autre part, ça permet au chercheur d'insérer sa recherche dans un cadre d'analyse approprié à son approche du sujet de recherche se positionnant ainsi par rapport aux autres recherches dans le domaine.

Beaumont (1996, pp 12-27), dans sa thèse sur « la qualité de la GRH dans les entreprises certifiées » a estimé que la classification paradigmatique des théories de l'organisation de Burrell et Morgan était la plus appropriée dans le cadre de sa recherche. Comme Beaumont, Lérat-Pytlak (2006) a utilisé la classification de Burrell et Morgan dans sa thèse intitulée, « le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale ».

Nous notons que la classification de Burrell et Morgan est pertinente pour notre recherche car cette dernière est orientée vers la position des individus (les ressources humaines) de l'organisation par rapport à la démarche qualité et en particulier le principe de l'amélioration continue. En focalisant notre recherche sur l'individu, il devient naturel que la subjectivité soit prise en considération dans le cadre d'analyse de la recherche.

La classification paradigmatique de Burrell et Morgan permet de faire la distinction entre les différentes théories organisationnelles en sciences sociales en faisant ressortir les principales oppositions entre ces théories. Ces oppositions permettent au chercheur de se positionner selon les différents paradigmes ce qui enrichira la recherche et là rendra plus objective.

Dans l'article de G. Burrell, G. Morgan : « Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life », Routledge edition, England,1985) les auteurs ont établi leurs classification paradigmatique en la fondant, d'une part, sur l'opposition objectivisme/subjectivisme; et d'autre part, sur l'opposition entre l'ordre et le conflit.

- La première opposition concerne l'objectivisme et le subjectivisme.

L'objectivisme considère l'existence humaine et ses expériences comme le produit de l'environnement (situation), le comportement humain étant conditionné par les conditions externes. La réalité organisationnelle est perçue comme un élément physique, extérieur et objectif. Cette conception est adaptée pour la recherche des règles universelles expliquant et régissant la réalité observée. L'acteur organisationnel est considéré comme contrôlé.

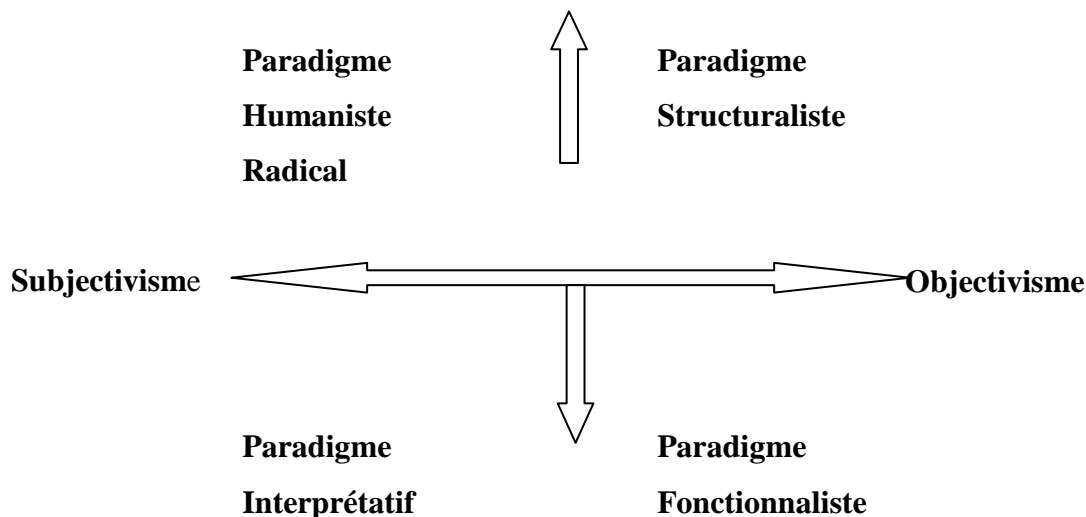
Dans le subjectivisme, l'homme se voit attribuer un rôle créatif plus important, c'est lui qui transforme son environnement. La réalité organisationnelle est le résultat de l'expérience subjective des individus (c'est le résultat d'une interprétation faite par les acteurs) au-delà de la structure organisationnelle, de la stratégie, etc. L'acteur devient le contrôleur, le maître. C'est une différenciation menée sur quatre niveaux ; au plan ontologique, au plan épistémologique, au plan de la nature de l'homme dans son environnement ainsi qu'au plan méthodologique. (Voir annexe n°01)

- La deuxième opposition concerne l'Ordre et le Conflit

Se rendant compte des insuffisances de l'analyse du début Ordre – Conflit de Dahrendorf (1959), Burrell et Morgan suggère de remplacer l'Ordre et le Conflit par les notions de « Régulation » et de « Changement radical ». Pour ces auteurs, la sociologie de la régulation appelée aussi « approche par la stabilité » regroupe les théories qui tendent à apporter des explications de la société en soulignant les caractères d'unité et de cohésion. C'est une sociologie qui s'intéresse au besoin de régulation de l'activité humaine. La question de base étant, pourquoi la société se maintient comme une entité? Et les travaux de Durkheim (1938, 1947) sur la nature de la cohésion et de la solidarité sociale en constituent l'illustration.

La sociologie du changement radical quant à elle est concernée par l'explication du changement radical, les conflits structurels profonds, les modes de domination et les contradictions structurelles considérés comme les caractéristiques de la société moderne. C'est une sociologie prônant l'émancipation de l'individu face à des structures qui limitent et freinent le développement de son potentiel. Il est souvent considéré comme visionnaire et utopique de considérer le potentiel plutôt que l'actualité, s'intéresser à des questions telles que « qu'est ce qui est possible » plutôt que « qu'est ce que c'est », les « alternatives » plutôt que le « statut-quo ». L'organisation est perçue comme en perpétuel mouvement.

**La sociologie du changement radical**



**La sociologie de la régulation**

**Schéma 3 : Les quatre paradigmes pour l'analyse des théories sociales de Burrell et Morgan**

Source : BURRELL, G. et MORGAN, G. « Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life », Routledge, 1985, p.22

### **1.3. Justification du choix de la classification de Burrell et Morgan**

Notre choix de reprendre la classification paradigmatique de Burrell et Morgan dans notre recherche peut s'expliquer comme suit.

#### **1.3.1. Raisons propres à la classification**

D'une part, cette classification permet de couvrir l'ensemble des théories pouvant être utilisées dans notre recherche. D'autre part, les critères de distinction entre les différents paradigmes sont fondamentalement opposés (objectivisme/subjectivisme et changement radical/régulation) ce qui permet une différenciation claire entre les paradigmes et ne se prête pas à confusion.

Remarque : Malgré la distinction claire entre les différents paradigmes, le chercheur et notamment le chercheur en science de gestion ne peut pas se permettre de focaliser toute son attention sur un seul des paradigmes et négliger les autres car nous considérons que la recherche en sciences de gestion doit aboutir à des solutions innovantes, mais au même temps réalistes et réalisables pour s'insérer dans les pratiques managériales des organisations. On peut dire que la classification paradigmatique permet au chercheur de faire la distinction entre les différentes approches de sa problématique de recherche, mais son positionnement par rapport à l'un des paradigmes ne doit pas inhiber toute remise en cause de ses convictions (une sorte de myopie paradigmatique) et une vision objective de son thème de recherche.

### 1.3.2. Raisons propres au thème de recherche

- Nous avons opté pour la classification de Burrell et Morgan car cette dernière a permis à Beaumont (1996) dans sa thèse sur « la qualité de la GRH dans les entreprises certifiées » d'identifier deux paradigmes du TQM ; d'une part, le paradigme fonctionnaliste du TQM qui correspond aux démarches qualité de normalisation de type certification ISO 9001 les plus répandues dans le monde et même en Algérie et d'autre part, le paradigme humaniste radical du TQM qui correspond aux démarches de type Management Par Qualité Totale. Cette distinction faite par Beaumont entre démarche qualité fonctionnaliste et humaniste radicale a été reprise par Lépytak (2006) dans sa thèse sur « le passage d'une certification ISO 9001 au TQM ».
- On note aussi que dans le cadre de notre recherche un passage par la subjectivité du paradigme humaniste radical est nécessaire car il permet de comprendre en profondeur l'agir et les comportements humain ; et dans sa finalité, il représente même un idéal organisationnel qui pour certains se rapproche beaucoup plus de l'utopie que de la réalité. Au même temps, notre recherche s'insère dans un cadre empirique où l'approche dominante est beaucoup plus objective conformément au paradigme fonctionnaliste ce qui fait que le chercheur est obligé de construire les passerelles entre les deux approches opposées en commençant cette construction à partir de l'existant qui n'est autre que le paradigme fonctionnaliste.

- Etant donné que notre recherche essaie de mettre en relation le choix et l'implantation de la démarche qualité et les comportements organisationnels d'améliorations des acteurs organisationnels. Nous trouvons approprié de mettre en relation le paradigme sur lequel le dirigeant fonde son approche de la démarche qualité et qui peut être déterminée par sa perception de la nature de l'homme dans son environnement. Ainsi, le choix d'une démarche qualité fonctionnaliste s'explique par la conviction déterministe du dirigeant, alors que le choix d'une démarche humaniste radicale émane d'une conviction volontariste du comportement de l'individu face à l'environnement.

### **2. Définition du paradigme fonctionnaliste du TQM**

Le paradigme fonctionnaliste du TQM « regroupe les conceptions nombreuses qui, en tant que propositions théoriques et/ou normatives relèvent d'une vision fonctionnaliste du monde social et de l'homme dans l'entreprise : la qualité totale est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise, et elle s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management (Beaumont, 1996)»<sup>63</sup>.

Il existe un grand nombre d'auteurs qui estiment que le TQM s'insère dans la théorie du management conventionnel le réduisant à un usage fonctionnel permettant d'enrichir les pratiques managériales déjà existantes.

- L'approche de Dean et Bowen (1994)

En se basant sur les écrits de références sur la qualité tels que Deming (1986), Juran (1989) et Crosby (1979) ; Dean et Bowen (1994)<sup>64</sup> voient dans le TQM une approche du management caractérisée par des principes, des pratiques et techniques. Pour ces auteurs, le TQM se base sur trois principes qui sont l'orientation client, l'amélioration continue et le travail d'équipe. Chaque principe est implanté par la mise en place de pratiques qui sont des activités comme la collecte d'information client ou l'analyse des process et à leurs tours ces pratiques sont soutenues par des outils et des techniques.

---

<sup>63</sup> BEAUMONT, M., « la qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées », Thèse de Doctorat, 1996, Toulouse 1, page 89

<sup>64</sup> DEAN, J.W., BOWEN, D.E., « Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development », The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality"(Jul., 1994), pp. 392-418



**Tableau 3 : Principes, Pratiques et Techniques de la Qualité Totale (traduction selon Dean et Bowen 1994)**

	Orientation client	Amélioration continue	Travail d'équipe
Principes	Importance primordiale de fournir des produits/services permettant de satisfaire les clients ; nécessite une focalisation de l'ensemble de l'organisation sur le client	La satisfaction durable du client ne peut pas être atteinte que par l'amélioration ininterrompue des processus qui génèrent les produits/services	La collaboration permet de mieux atteindre la satisfaction des clients et l'amélioration continue tout au long d'une organisation client-fournisseur interne et externe
Pratiques	Contact direct avec les clients Recherche d'informations sur les besoins des clients Utiliser les informations pour concevoir et livrer les produits et les services	Analyses des processus Reengineering Résolution des problèmes Plan/do/check/act	Recherche des arrangements bénéfiques pour toutes les unités impliquées dans le processus Constitution de types variés d'équipes Développement de l'apprentissage du groupe
Techniques	Enquêtes clients et groupe de travail avec les clients  Déploiement de la fonction qualité pour la traduction des informations clients en spécifications relatives aux produits	Carte de contrôle Analyse Pareto Contrôle statistique des processus Diagramme en arêtes de poisson ou causes-effets	Méthodes de communication en groupe.  Méthodes de construction d'équipe (team-building)

**Source: Ibid, page 395**

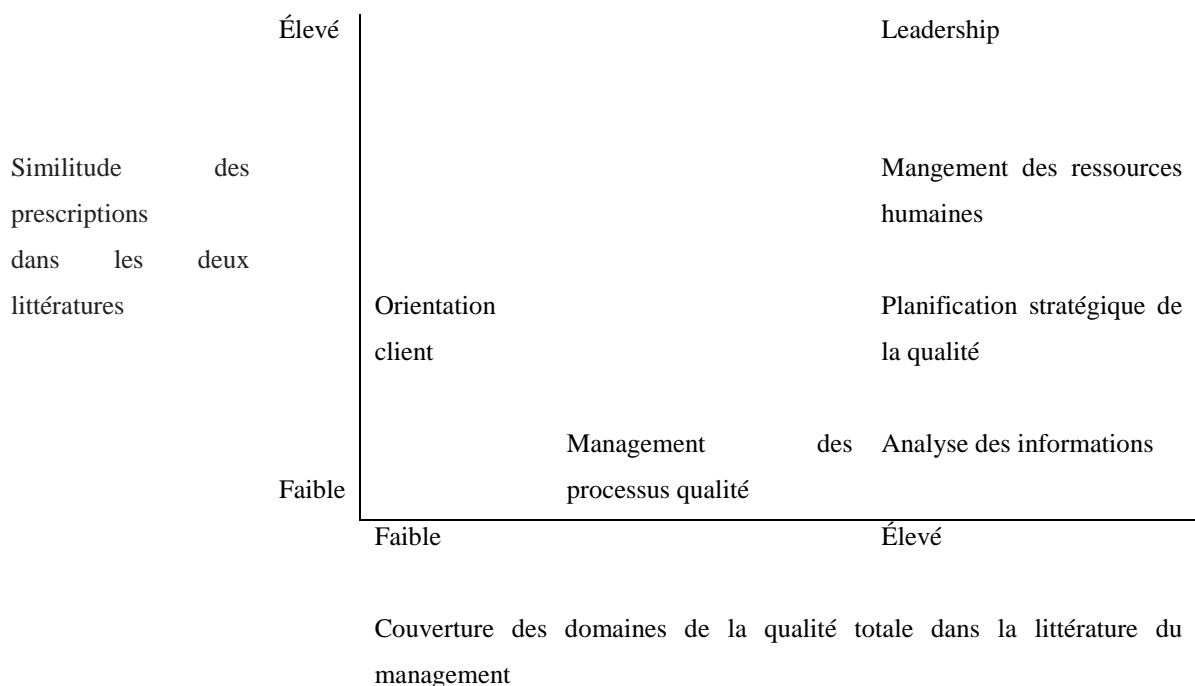
Dean et Bowen (1994) insèrent le TQM dans la théorie du management et ne soutiennent pas l'idée comme quoi le TQM constitue un paradigme nouveau en concurrence avec le paradigme du management conventionnel. Pour étayer leurs points de vue, ces chercheurs ont fait une comparaison entre la théorie du management et le TQM. Cette comparaison s'est basée sur la grille d'évaluation des démarches qualité utilisée dans le cadre du Malcolm Balbridge National Quality Award (MBNQA)<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> MNBQA est un prix établi par le congrès Américain en 1987 afin de susciter l'intérêt des entreprises Américaines pour le management de la qualité et permet de reconnaître la maîtrise de la qualité par les entreprises ayant mis en place avec succès un système de management qualité.

## PARTIE I CHAPITRE I: LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LE MANAGEMENT

Les axes d'évaluation du prix Balbridge sont le leadership, analyse de l'information, la planification stratégique de la qualité, développement et management des ressources humaines, management de la qualité des process, orientation et satisfaction des clients et les auteurs ont exclus l'axe résultats opérationnels et qualité vue que ça concerne l'évaluation ne permettant pas la comparaison. (Voir annexe n°2).

La figure ci-dessous présente une synthèse des similitudes identifiées par Dean et Bowen par la comparaison de la théorie du management et de la qualité totale. La comparaison détaillée est présentée dans l'annexe n°2.



**Figure 1 : Traitement de la Qualité Totale dans la littérature du Management**

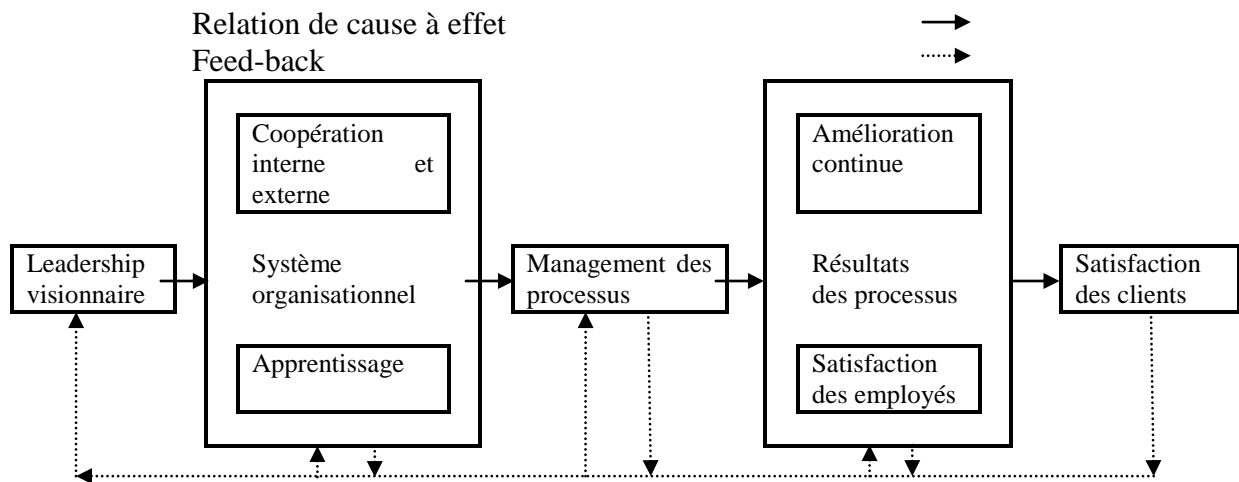
Source: DEAN, J.W., BOWEN, D.E., Op. cit, p398

A travers cette figure nous constatons que l'orientation client représente l'élément clef qui constitue un point de différenciation clair entre la Qualité Totale et la théorie du Management. Cela est peut être du aux influences fortes de l'école classique dont le contexte de développement était caractérisé par une demande largement supérieure à l'offre se focalisant ainsi sur la fonction production ce qui a fait que le Management s'est orienté vers l'optimisation de la production et l'augmentation de la productivité en négligeant l'orientation client. Par contre nous constatons que l'élément qui fait l'unanimité dans la Qualité Totale et le Management, c'est le leadership.

Cependant, il faut noter que cette similitude réside dans l'importance accordée au facteur leadership et non pas dans les pratiques. Le leadership dans la théorie du Management est beaucoup plus présent dans les activités de l'organisation que dans la Qualité Totale où c'est à l'ensemble des collaborateurs d'adhérer aux valeurs de la qualité et de veiller eux-mêmes au bon fonctionnement des activités. Le Leadership se charge d'initier le changement sur le plan global et les collaborateurs prendront en main les activités du fait que la Qualité Totale donne du pouvoir au niveau hiérarchique inférieur ce qui n'est pas le cas dans le Management conventionnel qui relègue les collaborateurs au rôle d'exécutant. Enfin Dean et Bowen concluent leurs propos en plaçant les prescriptions (Qualité Totale / Management) dans trois catégories qui sont :

- 1- La Qualité Totale est cohérente avec la théorie du Management
  - 2- La théorie du Management permettrait d'améliorer les pratiques de la Qualité Totale
  - 3- La Qualité Totale suggère de nouvelles pistes de recherche pour enrichir la théorie du Management
- Anderson et alii (1994) ont essayé de proposer une théorie du management de la qualité qui décrit et explique les effets de l'adoption des méthodes de management de Deming. Pour articuler cette théorie, ils se sont basés sur la synthèse des écrits de Deming, la littérature sur les méthodes de Deming ainsi que sur les résultats de l'étude Delphi concernant un panel d'expert des méthodes de Deming.

A l'issue de l'étude, les auteurs ont proposé le modèle ci-après pour présenter la théorie du management de la qualité selon les méthodes de Deming.



**Figure 2 : Proposition du modèle de la théorie de Deming selon Anderson et alii**

Source: ANDERSON, J.C. RUNGTUSANATHAM, M., And SCHROEDER, R.G. « A theory of quality management underlying the deming management method », Academy Of Management Review July 1, 1994 Page 481

Après avoir présenté leur proposition d'un modèle de la théorie de Deming, les auteurs ont exposé les propositions suivantes pour la lecture de la figure ci-dessus<sup>66</sup> :

- **Proposition 1** : Le leadership visionnaire permet la création simultanée d'une organisation coopérative et apprenante
- **Proposition 2** : Une organisation qui favorise simultanément la coopération et l'apprentissage facilite la mise en œuvre des pratiques de gestion des processus
- **Proposition 3** : Les pratiques de gestion des processus entraînent simultanément une amélioration continue de la qualité et de l'accomplissement des employés.
- **Proposition 4** : Les efforts simultanés d'une organisation pour améliorer continuellement sa qualité et pour satisfaire ses employés entraînent une plus grande satisfaction de la clientèle.

Dans leur article, Anderson, Rungtusanatham, et Schroeder ne considèrent pas les méthodes de Deming comme une nouvelle théorie du management émanant d'un nouveau paradigme. Pour ces auteurs, l'apport de Deming se réduit à des principes de transformation pour l'amélioration des pratiques du management conventionnel ce qui insère toujours selon les mêmes auteurs le management de la qualité dans la continuité du management conventionnel.

<sup>66</sup> ANDERSON, J.C. RUNGTUSANATHAM, M., And SCHROEDER, R.G, Op.cit, p492-495

Cela étant, nous pouvons constater que le modèle du management de la qualité d'Anderson et alii (1994) présenté dans la figure n°02 (page 44) comporte de nombreuses similitudes avec le modèle du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001, ainsi que le modèle européen pour le management de la qualité (EFQM). Nous notons que les modèles ISO 9001 et EFQM sont des modèles standardisés basés sur les normes ce qui réduit le management de la qualité à une logique instrumentale et fonctionnaliste.

### **3. Définition du paradigme humaniste-radical du TQM**

Le paradigme humaniste radical constitue une rupture avec le paradigme fonctionnaliste dominant. D'ailleurs, plusieurs auteurs (Aktouf, 1992, Grant et alii, 1994) affirment, en effet, que « le TQM, en reconnaissant une place primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, conduit à bouleverser la distribution de l'information, du pouvoir, des récompenses et devient dès lors incompatible avec la théorie dominante du management; le TQM contient, selon eux, la recommandation d'un changement radical (Beaumont, 1996) »<sup>67</sup>

La définition du paradigme humaniste radical présentée ci-dessus recommande le changement radical comme seul garant d'une mise en œuvre effective du TQM ce qui met ce dernier dans une confrontation d'exclusivité avec les pratiques préétablis ou antérieurs (notamment le management conventionnel). Cela implique que le moyen le plus approprié d'implanter un réel changement de type TQM est de faire en premier lieu un changement de paradigme et surtout de ne pas garder le même paradigme et essayer d'insérer le TQM dans ce dernier qui lui sera inapproprié et constituera la principale cause d'échec de la démarche qualité.

En effet, l'un des principaux débats sur le TQM se focalise sur le fait que le TQM doit être considéré comme étant différent du management conventionnel et classique (principes et pratiques), mais souvent ce n'est pas le cas. Cela explique le fait que beaucoup de praticiens et d'académiciens considèrent le TQM comme issu d'un processus d'évolution plutôt que d'une révolution par rapport au management classique. Ils considèrent que les concepts, techniques et principes du TQM peuvent simplement être incorporés dans le système managérial existant si l'organisation a le temps et les ressources de le faire.

---

<sup>67</sup> BEAUMONT, M., Op.cit, p89-90

- Dans l'article de R.T. Amsden, T.W. Ferratt et D.M. Amsden intitulé « TQM : Core paradigm changes »<sup>68</sup>, paru dans la revue Business Horizons, Novembre-Décembre (1996), les auteurs traitent la question de considérer le TQM comme une évolution du management conventionnel ou une révolution par rapport à ce dernier. Pour les auteurs, l'approche évolutionnaire du TQM est à l'origine des très nombreux échecs de son implantation dans les entreprises. Ils citent aussi Joel Barker 1992 pour qui « le TQM est un nouveau et différent paradigme ».

Selon les observations de Kuhn, il est recommandé pour bien comprendre le TQM de le faire au travers de son paradigme et non pas d'essayer de le comprendre au travers du paradigme du management conventionnel du quel le scientifique doit sortir.

Afin de mettre en évidence le changement de paradigme du TQM par rapport au management conventionnel, les auteurs ont étudié les changements significatifs dans la théorie et la pratique du management qui se sont produites en dehors du modèle occidental berceau du management conventionnel.

Dans les années 1960, les japonais ont développé un type différent de management adapté à leurs pratiques du contrôle qualité appelé Company Wide Quality Control (CWQC) et c'était le précurseur du TQM. Pour les japonais le CWQC a changé la façon avec laquelle les japonais géraient leurs entreprises.

Ils citent K. Ishikawa en 1981, qui a listé les six points suivants comme des différences fondamentales entre les pratiques qualités japonaises et occidentales :

- 1- La qualité en premier, pas le profit
- 2- Le contrôle qualité orienté client, non pas orienté producteur
- 3- Le processus ou l'étape suivante est le client
- 4- Parler avec les faits et les données
- 5- Management humain : la démocratie industrielle
- 6- Management fonctionnel

---

<sup>68</sup> AMSDEN, R.T., FERRATT, T.W., et AMSDEN, D.M., « TQM: core paradigm changes », Business Horizons, 1996, vol. 39, no 6, p. 6-14.

D'autres auteurs qui font la distinction entre le TQM et le management conventionnel ont été cités dans cet article comme W.H. Wadell (1992) qui décrit le modèle conventionnel du management comme celui ayant été développé par A. Sloan chez General Motors. Il considère que ce modèle gère par les chiffres considérant que tous les flux passent par le système comptable ce qui n'est pas préconisé par le TQM.

Pour R.T. Amsden et alii (1996), l'élément clé du TQM est l'amélioration continue qui est absent dans le management conventionnel (Ivancevich et al, 1994, Wagner, 1994)

R.M. Grant, R. Shani et R. Krishnan (1994) se réfère au management conventionnel comme l'autre paradigme appelé « le modèle économique de la firme » dont le principe est la maximisation de la valeur pour les actionnaires alors que dans le TQM l'objectif premier est la satisfaction des clients.

- Dans l'article de R.M. Grant, R. Shani et R. Krishnan intitulé « TQM's challenge to management theory and practice »<sup>69</sup>, paru dans la Sloan Management Review, Hiver 1994. Les auteurs et comme le titre de l'article le montre présentent le TQM comme une alternative au management conventionnel s'inscrivant en rupture avec ce dernier.

Loin d'être juste un mot à la mode et plus qu'une technique pour contrôler et motiver les employés, le TQM représente un vrai défi aux techniques et aux théories du management conventionnel. Le TQM ne peut pas être simplement greffé aux management, structure et système existant, mais les organisations doivent opérer un changement global nécessitant que le top management se sépare d'une partie de son pouvoir. Plus encore, les pratiques TQM ne peuvent pas cohabiter avec d'autres initiatives stratégiques comme une restructuration sans que l'une d'elle ou les deux ne fassent défaut.

---

<sup>69</sup> GRANT, R.M., SHANI, R., et KRISHNAN, R. « TQM's challenge to management theory and practice », Sloan Management Review, 1994, vol. 35, no 2, p. 25.

Les entreprises ayant réussi l'implantation du TQM sont très connues comme Xerox, Allen-Bradley, Motorola, Marriott, Harley-Davidson, Ford et Hewlett-Packard. Ces entreprises ont opéré des changements fondamentaux dans leurs pratiques managériales, philosophies et améliorer la qualité des produits et la performance de l'entreprise. Mais dans la plupart des cas, les entreprises ne réussissent pas l'implantation du TQM même si parfois elles réalisent des améliorations de la qualité des produits et services. Dans certaines entreprises, les programmes TQM perdent leurs dynamismes à cause des désaccords sur les objectifs et les procédures de mise en œuvre, les supérieurs se tournent vers d'autres priorités et les employés deviennent de plus en plus sceptiques quant à leurs engagements dans le programme. Dans d'autres, les programmes qualité se heurtent de façon retentissante à d'autres initiatives stratégiques. Les auteurs citent entre autres le cas Kodak.

Grant et alii (1994) ont présenté les points de différenciation entre le TQM et le modèle économique dominant de l'entreprise. Les auteurs ont relevé des oppositions entre les deux paradigmes au regard de sept points (voir annexe n°03).

Le premier point concerne les objectifs organisationnels. Le modèle économique de l'entreprise (MEE) considère la maximisation des profits pour satisfaire les actionnaires comme la priorité première de l'organisation (l'organisation est dépendante des détenteurs de capital) ce qui n'est pas le cas pour le TQM qui a comme objectif fondamental la satisfaction des clients<sup>70</sup>.

Sur le deuxième plan, les objectifs individuels ou en d'autres termes les motivations des individus. Le MEE considère que l'individu n'est motivé que par la maximisation de ses revenus et la minimisation de ses efforts entrant ainsi en conflit ou une sorte de jeu à somme nulle avec les propriétaires de l'organisation dont les objectifs sont tout à fait contraires. Le TQM par contre considère l'individu selon les divers aspects qui l'intéresse qu'ils soient économique, sociaux et psychologique.

---

<sup>70</sup> Le TQM ne banni pas le profit des objectifs organisationnels, mais il tend à assurer la profitabilité de l'organisation à long terme en agissant sur ce qui génère le profit « le client ».



Concernant l'orientation du temps, le MEE a une orientation statique du temps vu que dans son cadre l'organisation s'adapte aux changements de l'environnement par des décisions ponctuelles (ex : une restructuration ou le recours à l'externalisation) dont l'effet ne peut être que ponctuelle. Quant au TQM il a plutôt une orientation dynamique du temps car la réponse à la nécessité d'adaptation est présentée dans une logique d'adaptation continue ce qui est plus approprié quand on voit la fréquence élevée des changements dans l'environnement.

Pour ce qui est de l'organisation en termes de coordination et de contrôle. Le MEE est un modèle hiérarchique qui compte sur l'expertise des cadres pour contrôler et coordonner le travail de leurs subordonnés. Le TQM quant à lui se base sur la confiance dans les collaborateurs, la flexibilité de l'organisation et l'autocontrôle. Dans le TQM, l'accès à l'information en temps réel est décisif alors que dans le MEE l'information circule selon la structure organisationnelle.

La conception du travail est un autre élément de différenciation. Alors que le TQM se focalise sur la performance dynamique du système dans sa globalité, le MEE recherche la productivité par la spécialisation du travail.

Enfin, les frontières claires de l'organisation du MEE deviennent de plus en plus floues dans l'organisation TQM.

- Parmi les auteurs qui tiennent des positions radicalement opposées au modèle économique occidentale et les pratiques managériales qui le pérennisent, on retrouve O.Akouf.

Dans un article d'Omar Aktouf intitulé « Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? »<sup>71</sup> paru dans « The Academy of Management Review » Vol. 17, No. 3 (Jul., 1992), pp. 407-431 ; Aktouf « recommande aux chercheurs soucieux du futur et de l'efficacité des organisations occidentales de se porter plus sur et de converger vers l'humanisme-radical et la conception néo-marxiste plutôt que sur la tradition fonctionnaliste.

---

<sup>71</sup> AKTOUF, O. « Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? », Academy of Management Review, 1992, vol. 17, no 3, p. 407-431.

C'est pourquoi, les académiciens et les praticiens du management devraient intégrer un tel concept pour mieux comprendre comment transformer l'employé Tayloriste passif et obéissant en un employé actif et coopératif »<sup>72</sup>. Pour réaliser un réel renouveau du management, les chercheurs doivent adopter une vision globale du genre humain.

Il soutient qu'il y a une masse d'écrits qui réclament de révolutionner le management et les théories de l'organisation. Après un bref coup d'œil sur les écrits managériaux les plus influents depuis la fin des années 1970, il montre que la théorie est entrain de tourner en rond à l'intérieur du cadre traditionnel du fonctionnalisme utilitariste et l'économie néo-classique alors que l'environnement a changé radicalement. Les conquêtes des entreprises japonaises des marchés internationaux a été le déclencheur d'un débat sur la nécessité de réformer la théorie du management.

Les organisations sont dans une logique de dépendance vis-à-vis de ceux qui détiennent le capital et négligent ceux qui sont au cœur de la création de richesse. Pour l'auteur, il y a un réel besoin d'abandonner le management basé sur l'autorité, sur l'ordre imposé par l'organisation, sur les vagues successives de scientisme qui ont envahi le domaine. La solution est d'ouvrir la voie aux pratiques managériales qui vont permettre le développement du désir d'appartenance des employés et d'utiliser leurs intelligences pour servir l'organisation<sup>73</sup>.

Akouf définit l'humanisme comme « un système centré sur l'homme, son intégrité, son développement, sa dignité, sa liberté. Sur le principe que l'homme n'est pas un moyen d'atteindre telle ou telle finalité, mais qu'il est lui-même porteur de ses propres finalités. Non seulement sur sa capacité d'action individuelle, mais aussi sa capacité de participer dans l'histoire et sur le fait que chaque homme porte en lui l'humanité comme un ensemble »<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Ibid, p408

<sup>73</sup> Ibid, p411

<sup>74</sup> Ibid, p413

En appelant à réformer complètement le management, Aktouf (1992) cite Peters (1987), Waterman (1987), Serieyx (1989) et Mintzberg (1989) qui ont appelé à une révolution du management par les hommes qui le sont toujours, supprimer les règles managériales dégradantes de l'homme, libérer l'intelligence de la machine Taylorienne inhumaine, passer outre l'autorité hiérarchique top-down<sup>75</sup>.

Enfin Aktouf (1992) soutient que la tradition humaniste néo-marxiste est, de loin, la meilleure base sur laquelle construire un environnement de travail qui favoriserait la créativité et la productivité à travers la participation volontaire de toutes les parties concernées par un effort commun. Ce type d'environnement est basé sur l'individu aussi bien que sur la justice sociale, la sécurité et le partage. C'est ce qui en sera des organisations de l'avant-garde<sup>76</sup>.

Cette section nous a permis de mieux cerner le concept TQM et cela par l'adoption de deux positionnements paradigmatiques différents ce qui a abouti à faire la distinction entre un paradigme fonctionnaliste du TQM et un paradigme humaniste-radical. Ces deux paradigmes du TQM décelés dans la littérature constituent deux démarches distinctes pour la mise en œuvre du TQM au sein des organisations.

---

<sup>75</sup> Ibid, p416

<sup>76</sup> Ibid, p426

### SECTION 04 : Le concept d'amélioration dans les organisations

La revue de la littérature sur la qualité quelque soit le paradigme adopté met en évidence la présence constante d'un principe clé qui n'est autre que le principe d'amélioration continue. Cependant, on remarque que le principe d'amélioration continue est souvent traité dans le cadre de ce qui est communément appelé le cycle PDCA de Deming, alors que ce cycle est un outil d'amélioration de la qualité ce qui ne permet pas d'appréhender les différentes facettes du principe d'amélioration continue.

Afin de clarifier le cadre théorique sur lequel se fonde le principe, on a jugé adéquat de consacrer la présente section à la présentation du cycle PDCA de Deming, puis la présentation du cadre théorique, par la suite on s'est intéressé à la notion d'équilibre organisationnel et le principe d'amélioration continue, on a aussi traité la complémentarité des différents types d'amélioration, puis on a défini le processus d'implantation de l'amélioration continue et enfin le passage de la certification ISO au TQM.

#### 1. Le cycle PDCA de Deming

Généralement, la littérature sur le management de la qualité appréhende le thème de l'amélioration continue à travers le cycle PDCA. D'ailleurs, E. Deming considère le cycle PDCA comme la principale démarche pour l'amélioration continue des performances<sup>77</sup>. Meme si W.A. Shewhart a été le premier à traiter le concept PDCA<sup>78</sup>, les japonais l'appellent roue de Deming ou le cycle PDCA de Deming. Le cycle PDCA est présenté sous une forme cyclique qui met en avant l'enchaînement de ses étapes. Le terme 'cycle' fait référence à l'aspect continu de l'enchaînement des étapes de ce cycle qui « suggère qu'à l'issue du contrôle des résultats, si l'objectif n'est pas atteint, il y a lieu d'interpréter les écarts et de comprendre les tendances. Le cycle se déroule une nouvelle fois avec un nouvel objectif jusqu'à ce qu'il soit atteint »<sup>79</sup>.

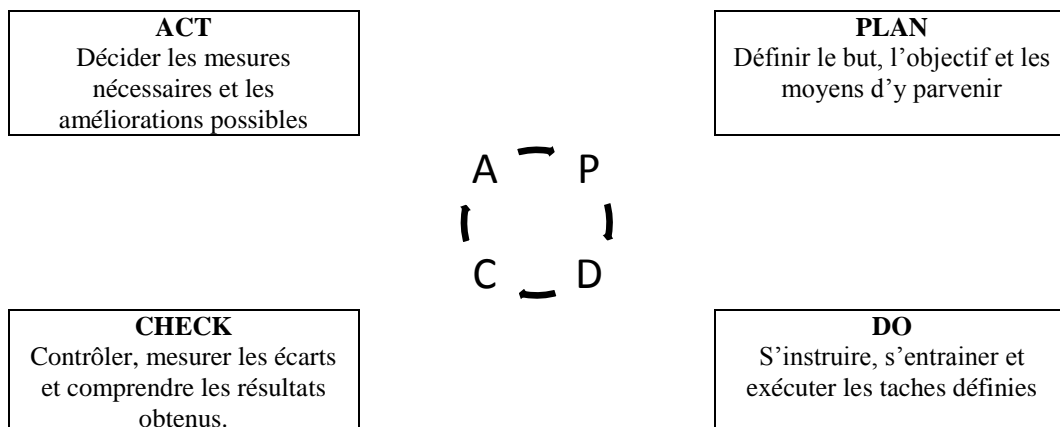
---

<sup>77</sup> JOHNSON, C.N., « The benefits of PDCA », Quality Progress, 2002, vol. 35, no 5, p 120

<sup>78</sup> Ibid, p 120

<sup>79</sup> CHARDONNET, A. et THIBAUDON, D., Op.cit, p20

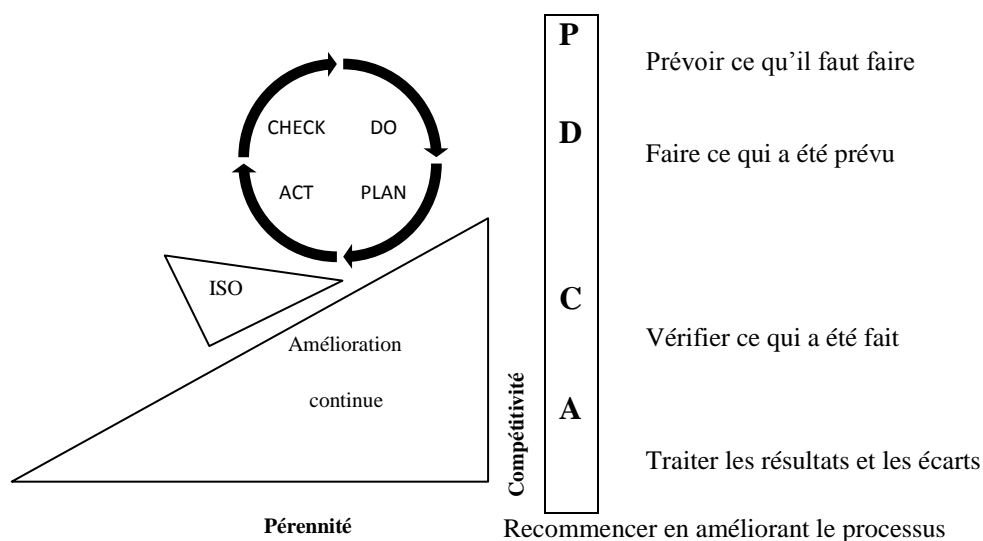
La figure ci-dessous présente la cybernétique PDCA.



**Figure 3 : La cybernétique PDCA**

Source : CHARDONNET, A. et THIBAUDON, D., Op.cit, p20

Il existe de nombreuses déclinaisons du cycle PDCA selon les besoins des managers. Parmi ces déclinaisons, on peut citer celle relative au système de management de la qualité (SMQ) dans le cadre des certifications aux normes ISO 9001 dans ces différentes versions. Le cycle PDCA prend alors la forme présentée dans la figure ci-dessous.



**Figure 4 : PDCA de la roue de Deming**

Source : Ibid, p62

La figure présentée ci-dessus met en avant le rôle de l'ISO qui prône la mise en place des procédures documentées des pratiques des entreprises dans le cadre des systèmes de management de la qualité (SMQ) et qui constitue une assurance pour la qualité présentée sous la forme d'une cale vu qu'elle permet de capitaliser les savoirs faits acquis à travers les cycles d'améliorations.

On estime que le cycle PDCA représente un outil certes intéressant qui permet de structurer les efforts d'amélioration continue dans les organisations, mais il reste limité vu qu'il n'est pas représentatif de toute la complexité qui caractérise le principe d'amélioration continue et sa mise en œuvre. Au-delà des étapes qui constituent le cycle PDCA, le plus important est de faire en sorte que le cycle se déclenche et que la dynamique fasse que la roue tourne.

### **2. Cadre théorique et définition de l'amélioration continue**

L'intérêt porté par les chercheurs au principe de l'amélioration dans le cadre des démarches qualité a fait que nous avons trouvé tout un cadre théorique sur l'amélioration continue. Ce cadre théorique sur l'amélioration continue est présenté dans ce qui suit incluant des définitions, des démarches d'implantation, des facteurs clés de succès, etc...

#### **2.1. Cadre théorique de l'amélioration continue**

Selon Dale (2002), l'amélioration est le processus qui, une fois commencé, ne doit plus jamais s'arrêter et la même chose peut être dite des recherches sur le TQM<sup>80</sup>.

En reprenant les conclusions de Lange-Ros<sup>81</sup> (1999) dans sa revue de littérature sur l'AC, on remarque que les recherches en matière d'AC entrent dans le cadre de la recherche appliquée. Ces recherches se concentrent sur l'étude des pratiques actuelles des organisations pour implanter l'AC (études descriptives) et non pas sur ce que les organisations devront faire pour implanter l'AC avec succès (Lange-Ros, 1999, 2000 ; Boer and Gersten, 2003) qui est d'autant plus bénéfique aux organisations dans la mesure où ça permettra au-delà de l'étude descriptive d'aller vers une démarche structurée d'implantation de l'AC.

A l'instar de chercheurs (Lange-Ros, 1999 ; Bassant and Caffyn, 1997, Boer and Rijndes,2004) dans ce domaine, nous avons pu constater un déficit en matière de théories concernant le processus d'implantation de l'AC et non pas le concept d'AC en lui-même.

---

<sup>80</sup> FOTOPOULOSA, C.V., PSOMASA, E.L., VOUZAS, F.K., « Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organizations », Total Quality Management, Vol. 21, No. 5, May 2010, 503–515, p 504

<sup>81</sup> LANGE-ROS, D.J. « Continuous improvement in teams.The fit between improvement and operational activities of improvement teams », University of Twente, 1999.

Ce déficit est encore plus accentué par la diversité des contextes organisationnels d'implantation de l'AC surtout la composante sociale qui constitue un facteur déterminant du succès de l'implantation de l'AC. Cela implique que le domaine des recherches sur l'implantation de l'AC est un domaine vaste et vierge nécessitant des efforts incessants pour permettre aux organisations de pouvoir implanter l'AC ce qui leur permettra une adaptation continue face aux changements permanents de l'environnement. Cette adaptation sera possible à condition que les membres de l'organisation s'approprient totalement, individuellement et collectivement le principe d'AC.

Etant donné le peu de recherche sur l'implantation de l'AC, on peut supposer que l'approche qu'on a adoptée dans notre travail est intéressante car elle permet d'utiliser la démarche qualité comme vecteur glisseur, en d'autres termes, un processus d'implantation de l'AC pour établir une assise à l'AC et bénéficier du support théorique des démarches qualité.

### **2.2. Définition de l'amélioration continue (AC)**

Il existe une variété de définition et de conception de l'amélioration continue, mais l'une des définitions les plus citées de l'amélioration continue consiste à la définir comme suit « Continuous improvement is best understood as the planned, organized and systematic process of ongoing, incremental and company-wide change of existing practices aimed at improving company performance (Boer et al. 2000). In other words, continuous improvement is about unleashing the hundred-headed brain using all the innovative potential in the organization »<sup>82</sup> ; Traduction: l'AC est le processus planifié, organisé et systématique qui de façon continue et incrémentale permet un changement global des pratiques existantes dans le but d'améliorer les performances de l'organisation. En d'autres termes, l'amélioration continue consiste à permettre aux centaines de cerveaux de l'organisation de se déchaîner et ainsi libérer tout le potentiel innovant de l'organisation. Deux points essentiels nous semblent inhérents à cette définition. Premièrement, l'amélioration continue est considérée comme un processus de changement qui concerne l'organisation dans sa globalité. Deuxièmement, c'est les employés qui représentent la source de l'amélioration continue.

---

<sup>82</sup> RIJNDERS, S., BOER, H., « continuous improvement implementation process », knowledge and process management, volume 11 number 4 pp283-296, 2004, p 283

En analysant cette définition, on peut tirer un certain nombre de conclusions. La première conclusion consiste à l'obligation d'insérer l'amélioration continue dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise avec toutes les implications organisationnelles que cela nécessite vu qu'elle est issue d'un processus continu de changement à grande échelle dans l'organisation. La deuxième conclusion est que c'est de la responsabilité du leadership de mettre en place le cadre organisationnel favorable à l'épanouissement des employés pour libérer leurs potentiels d'innovation qui constituent l'unique et infinie source d'idées créatives afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

### 3. L'équilibre organisationnel et le principe d'amélioration continue

L'organisation constitue une zone de stabilité relativement aux changements perpétuels des différentes composantes de son environnement. Cette stabilité relative est le résultat des efforts de l'organisation pour maintenir son équilibre qu'il soit interne (l'équilibre de ses composantes internes) ou externes (les relations avec son environnement). La notion d'équilibre nous interpelle dans le cadre de notre recherche. Elle nous interpelle dans le sens ou du moins en apparence et à première vue, elle s'oppose au principe d'amélioration continue.

Que ça soit le management conventionnel ou le TQM, les deux sont en quête d'efficacité, d'efficience et d'adaptabilité. Cependant, le TQM considère l'amélioration continue comme un principe fondamental ce qui n'est pas dans le management conventionnel. La structure organisationnelle et les pratiques sont établies pour réaliser les objectifs de l'organisation. Les organisations qui s'efforcent continuellement à améliorer leurs fonctionnements auront probablement une structure et des pratiques différentes des autres comme dans le cas des structures TQM caractérisées par des structures légères avec peu de niveaux hiérarchiques.

En se basant sur le fait que le principe d'amélioration continue constitue la différence fondamentale entre le paradigme du management conventionnel et le paradigme du TQM, R.T. Amsden, T.W. Ferratt, et D.M. Amsden (1994) considère les organisations avec un management conventionnel comme recherchant un **équilibre statique** et les organisations TQM comme recherchant un **équilibre dynamique**. Ces deux types d'équilibre sont présentés par ces auteurs dans ce qui suit. Le contraste entre ces deux types d'équilibres est visible dans les cycles de planification et de contrôle.

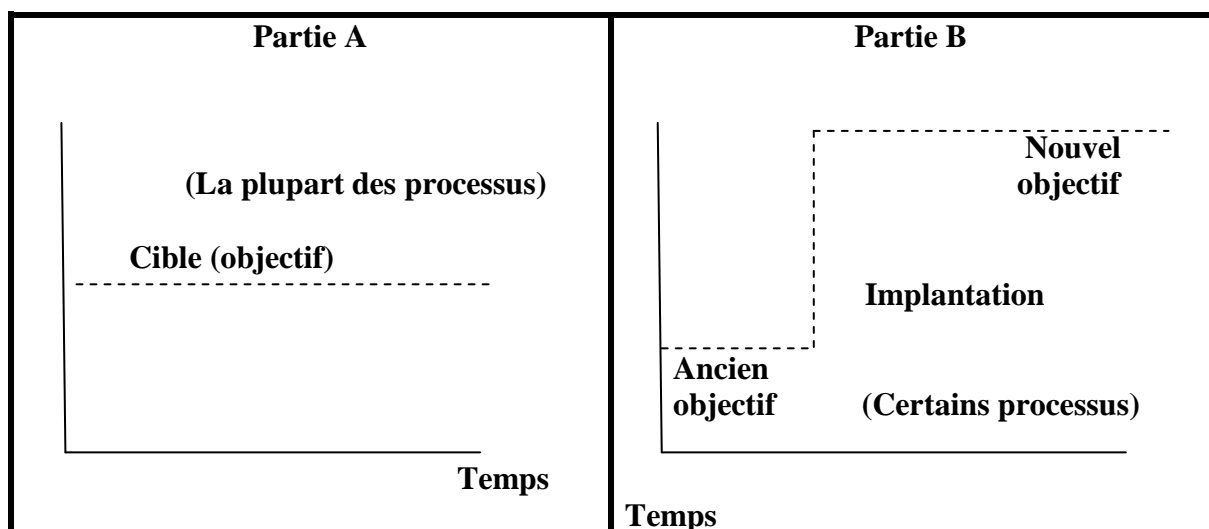


### **3.1. L'équilibre statique**

Avec l'approche traditionnelle, de nombreuses activités dans l'organisation restent les-mêmes et aucun changement n'y est planifié (voir Figure 5). Dans certaines activités néanmoins, le changement peut être planifié prudemment pour prendre place durant une période précise qui est souvent d'une année. Les planificateurs peuvent proposer certains changements parce qu'ils reconnaissent la nécessité de s'adapter aux changements de l'environnement ou du fait de la modification des objectifs<sup>83</sup>.

Dans l'équilibre statique, les planificateurs ne sont pas nécessairement prédisposés à initier le changement pour la recherche de l'AC. Plus encore, ce changement planifié est généralement orienté vers l'amélioration des mesures de performances plutôt que l'amélioration de l'ensemble du système. Afin d'atteindre la nouvelle cible de performance, le planificateur d'abord planifie le changement et quand il est implanté tout changement dans la performance arrive comme un événement discret (voir Figure 5).

L'objectif est de maintenir le nouvel équilibre pendant le reste de la période planifiée ainsi que dans le futur sans disposition pour améliorer les performances au-delà du changement planifié. Dans le management conventionnel, la motivation centrale du comportement est la cible (objectif) et tout changement se concentre sur le maintien de l'efficacité et l'efficience.



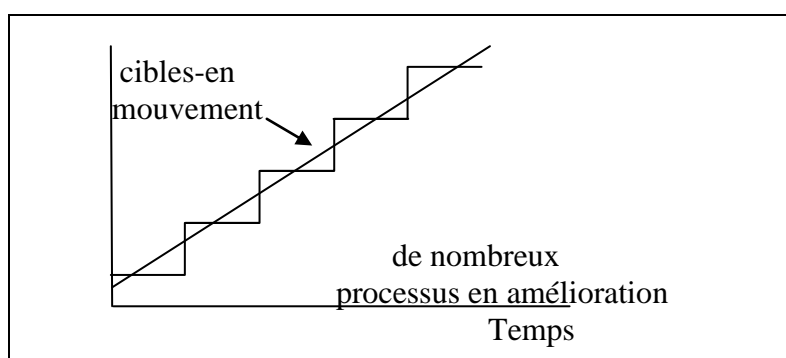
**Figure 5 : L'équilibre statique**

Source : AMSDEN, R.T., FERRATT, T.W. et AMSDEN, D.M., Op.cit., page 10

<sup>83</sup> AMSDEN, R.T., FERRATT, T.W. et AMSDEN, D.M., Op.cit., p9

### 3.2. L'équilibre dynamique

L'équilibre dynamique est radicalement différent de l'équilibre statique. Le TQM soutient que la totalité du système n'est jamais assez bon. Le but du TQM est de **continuer l'amélioration** qui consiste à poursuivre un équilibre dynamique plutôt que statique. Plusieurs processus feront l'objet d'activités d'améliorations comme le montre la figure ci-dessous<sup>84</sup> :



**Figure 6 : L'équilibre dynamique**

Source : AMSDEN, R.T., FERRATT, T.W. et AMSDEN, D.M., Op.cit., p11

Dans la plupart des processus, des changements résultants des activités d'améliorations consistent simplement en une multitude de petits et discrets mouvements qui s'opèrent à une fréquence élevée qui frôle la continuité. Cependant, le plus souvent les améliorations seront incrémentales et certaines seulement seront des ruptures majeures car dans le TQM les changements innovants de grande ampleur constitue l'exception (vu que parfois certains processus nécessitent de large changement fixe) et non pas la règle.

### 4. La complémentarité de l'amélioration par rupture et de l'amélioration incrémentale

L'environnement concurrentiel est devenu tellement complexe que les entreprises sont obligées de se surpasser pour obtenir un avantage concurrentiel dans le cadre de leurs stratégies. Les stratégies des entreprises doivent souvent dépasser la simple recherche d'adaptation aux conditions de l'environnement et œuvrer pour la transformation de ces conditions à son avantage<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> AMSDEN, R.T., FERRATT, T.W. et AMSDEN, D.M., Op.cit., p12

<sup>85</sup> LE ROY, F. et YAMI, S. « Les stratégies de rupture en PME: une étude de cas ». *Management international*, 2007, vol. 11, no 2, p1.

L'amélioration par rupture est aussi appelée management par rupture « break through management », innovations stratégiques ou stratégie disruptive. Ces stratégies sont définies dans ce qui suit : Bijon (1984) et Buaron, (1981) la définissent comme « Les ruptures stratégiques telles qu'elles sont le plus souvent analysées, seraient provoquées par des entreprises qui parviennent à modifier à leurs avantages les règles de fonctionnement dans un domaine d'activité, bouleversant par là même occasion, la nature du jeu concurrentiel et les facteurs clés de succès propres à ce domaine »<sup>86</sup>. C'est aussi, « La capacité d'une entreprise à réinventer de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage (Markides, 2008) »<sup>87</sup>. Ce type de stratégie fait référence à l'innovation qui permet de bouleverser de façon assez radicale les produits et/ou services proposés par l'organisation, les pratiques et procédures de travail, etc., cette amélioration est qualifiée de « rupture » car elle a comme effet de modifier de façon conséquente les stratégies, les structures, les méthodes de travail, etc. De ce fait, elle impliquera des changements organisationnels de grandes ampleurs que le management devra piloter avec délicatesse afin d'éviter que l'innovation à l'origine du changement ait une connotation négative auprès des acteurs organisationnels dans les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

De plus, si on se réfère à la littérature sur la stratégie, on trouve que l'amélioration par rupture ou par innovation peut être assimilée à des stratégies appelées « Océan Bleu »<sup>88</sup>. Ces dernières font abstraction du marché concurrentiel pour aller explorer de nouvelles opportunités qui peuvent déboucher sur de nouveaux espaces stratégiques où l'organisation pourra bénéficier des avantages concurrentiels du premier sur le marché qui sont plus ou moins soutenables selon leur rareté et leur facilité d'imitation. Mais comme les organisations ont plus tendance à se ressembler qu'à se différencier du fait de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell (1983), les organisations imitent les stratégies gagnantes des concurrents et il devient fort probable que les leaders par l'innovation se fassent rattraper par les planificateurs qui sont à l'affût de toute opportunité afin de l'intégrer à leurs activités.

---

<sup>86</sup> INGHAM M., « management stratégique et compétitivité », édition DeBoeck, Bruxelles, 1995, p.122

<sup>87</sup> ROY, P. et LE ROY, F., « stratégies de rupture, dynamique de concurrence et performance », management international, vol 15, n°2, 2011, p 81-94

<sup>88</sup> KIM, C. et MAUBORGNE, R. « Blue ocean strategy », Harvard Business School Press, Boston, 2005

En évoquant le concept d'amélioration, il était clair qu'on se devait de présenter l'amélioration incrémentale ou pas-à-pas et l'amélioration par rupture.

On peut dire que l'amélioration dont on parle dans notre recherche peut prendre des formes différentes, mais complémentaires.

La complémentarité entre les différents types d'amélioration s'explique par le fait que la finalité de la stratégie de rupture consiste à proposer une nouvelle valeur au client, en d'autres termes, un produit et/ou service auxquels il n'a pas pensé<sup>89</sup>. Cela correspond au concept des besoins latents non exprimés par les clients, mais qui peuvent être détectés dans le cadre de l'amélioration continue de la satisfaction des clients. Les principales formes d'amélioration qu'on peut identifier sont l'amélioration par rupture et l'amélioration incrémentale.

De ce fait, il est vitale pour les organisations innovantes qui réussissent à mettre en œuvre des améliorations par rupture de pérenniser leurs efforts d'innovation et qui doivent être au moins amortis car nécessitant beaucoup d'investissement en Recherche et Développement (temps et financement). Cela passe par la consolidation continue de l'avantage concurrentiel obtenu par l'innovation, chose qui peut être possible par le deuxième type d'amélioration qui n'est autre que l'amélioration incrémentale ou continue. Cette dernière consiste à effectuer jour après jour, semaine après semaine, mois après mois, etc., des améliorations qui permettront de renforcer la position concurrentielle de l'organisation en recherchant toujours l'optimisation à tous les niveaux et ainsi obtenir la meilleure qualité dans les délais et les coûts les plus bas pour proposer le rapport qualité/prix le plus avantageux du marché. Ces efforts d'optimisation obtenus par l'amélioration incrémentale permettront de rentabiliser encore plus les lourds efforts consentis pour obtenir l'innovation à l'origine de l'avantage concurrentiel.

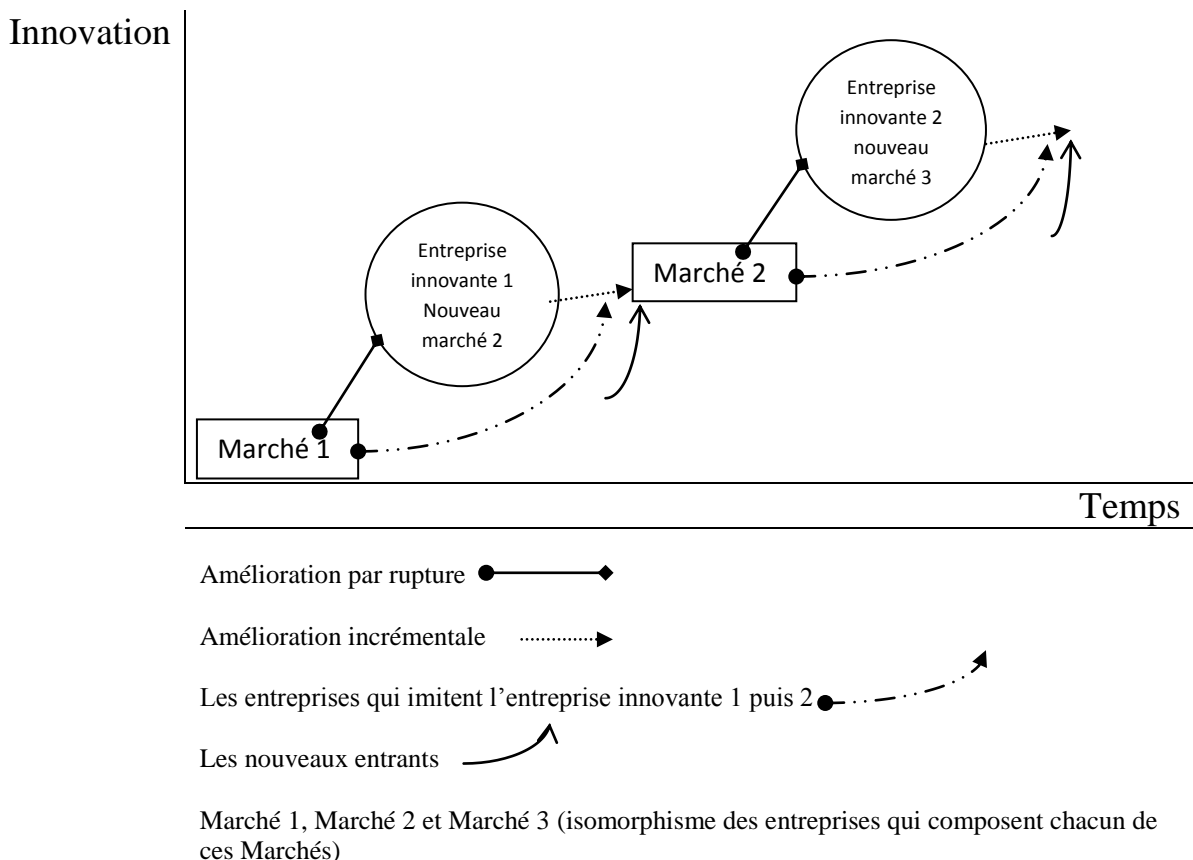
Il faut souligner le fait que l'amélioration incrémentale peut être assimilée à un niveau élémentaire de l'amélioration de rupture dite d'innovation, car l'amélioration aussi minime soit-elle nécessite des efforts d'innovation, de réflexion et de mise en œuvre même si ça ne permettra pas d'aboutir à des ruptures.

---

<sup>89</sup> Kim, C. et Mauborgne, R. « Creating new market space », Harvard Business Review, January-February, 1999, p 1-13

Il en ressort qu'il existe une très forte complémentarité entre l'amélioration par rupture et l'amélioration continue dans le sens où l'innovation permet d'explorer de nouvelles opportunités pour permettre d'être le premier sur des marchés nouveaux et porteurs, par la suite, l'amélioration continue viendra pour faire perdurer le plus longtemps possible les avantages du premier sur le marché face aux attaques de la concurrence appâtée par ces nouveaux marchés porteurs.

Afin de rendre plus explicite la complémentarité entre l'amélioration continue et l'amélioration par rupture, on a conçu le schéma ci-dessous.



**Schéma 4 : Complémentarité des rôles de l'amélioration de rupture et l'amélioration incrémentale dans le maintien d'un avantage concurrentiel durable.**

Source. Elaboré par nous même

### **5. Définition du processus d'implantation de l'amélioration continue**

Le processus d'implantation de l'AC a été défini ainsi :« the continuous improvement process is the constellation of activities and other events, which are aimed at, result in, or have an impact otherwise on, the realization and embedding of continuous improvement in the organization (Sander Rijnders and Harry Boer, 2004) »<sup>90</sup> Traduction: le processus d'implantation de l'AC est défini comme la constellation d'activités et d'évènements qui ont comme objectifs, résultats ou d'autres impacts sur la réalisation et l'intégration de l'AC dans l'organisation.

On remarque que les auteurs intègrent dans le processus d'implantation de l'AC même des activités qui n'ont pas pour but l'implantation de l'AC mais qui impactent quand-même ce processus. Cette définition même vague du processus d'implantation de l'AC met en évidence l'inexistence d'une démarche idéale et structurée ayant fait preuve de son efficacité pour l'implantation durable de l'AC.

### **6. Le passage de la certification ISO au Total Quality Management**

La plus grande difficulté des organisations certifiées réside principalement dans la 'suite à donner' à la démarche de certification aux normes réussie. La question de la continuité se pose à ces organisations car la certification est accessible à une grande partie des organisations activant dans divers secteurs ce qui là rend inopérante comme facteur de différenciation. C'est pour cela que ces entreprises recherchent des passerelles entre les acquis du projet de certification qu'ils ont mené avec succès et d'autres démarches qualité plus globales qui prennent en compte tous les aspects managériaux telle que la démarche TQM. Le besoin ou plus exactement la nécessité d'aller au-delà des exigences des normes est fortement motivé par la volonté des entreprises certifiées de se différencier de leurs autres concurrents par la poursuite des démarches dites « d'excellence » qui permettent l'obtention d'avantages concurrentiels solides très difficile à imiter chose qui ne peut être obtenue par une simple certification aux normes ISO qui tend à devenir ou même qui est devenue beaucoup plus une contrainte réglementaire<sup>91</sup> qu'un facteur de différenciation stratégique source d'un avantage concurrentiel soutenu.

---

<sup>90</sup> RIJNDERS, S., BOER, H., Op.cit, p 285

<sup>91</sup> Surtout sur le plan des obstacles techniques au commerce (OTC) (exigences de l'Organisation Mondiale du Commerce et diffusées dans le monde par les instituts nationaux de normalisation et dans le cas de l'Algérie,

On arrive au constat selon lequel la certification de conformité aux exigences des normes ISO est devenue un passage obligé ou pour être plus compatible avec le vocabulaire de la planification stratégique une « barrière à l'entrée » qu'on peut assimiler à un « ticket d'entrée sur le marché concurrentiel ». Comme tout ticket d'entrée, il ne sert plus à grand-chose une fois à l'intérieur sauf en cas de contrôle le cas échéant les audits annuels de suivis et de contrôle ainsi que les audits de re-certification effectués chaque trois années. Cela nous amène aussi à constater que la certification aux normes ISO est très importante comme démarche car elle permet de prouver la prise en compte de la qualité dans le management de l'entreprise certifiée ainsi que l'opportunité de pouvoir accéder à certains marchés<sup>92</sup> nationaux et internationaux. Cependant, elle reste largement insuffisante pour se faire une place confortable sur l'arène concurrentielle nécessitant une démarche supplémentaire plus globale et plus soutenue comme le TQM qui permet de se différencier de la concurrence et de consolider continuellement les avantages concurrentiels de l'entreprise. Le TQM se focalise sur deux éléments clefs qui sont ,d'une part, l'amélioration continue qui est pertinente dans l'environnement changeant en continue et , d'autre part, la ressource humaine qui a la charge de l'amélioration continue par la mise en commun des compétences de tous les membres de l'organisation qui constitue une ressource intangible très difficile à imiter permettant des avantages concurrentiels soutenus marquant la différence avec les concurrents de façon très nette.

Le passage d'une démarche qualité normative de type certification ISO vers une démarche qualité plus globale de type TQM n'est pas une chose facile.

Comme il en a été fait état dans la troisième section de ce chapitre, il y a principalement deux paradigmes concernant le TQM (Beaumont, 1996). Le premier paradigme est dit fonctionnaliste et correspond aux démarches normatives de certification, il inscrit le TQM dans la continuité du management conventionnel. Le deuxième paradigme dit humaniste-radical est à l'opposé du premier, il inscrit le TQM en rupture avec le management conventionnel et le considère comme un paradigme nouveau.

---

Institut Algérien de Normalisation (IANOR)) auxquels se doit d'être conforme les produits finis et semi-finis sans quoi ils ne peuvent être exportés C'est le cas dans certains secteurs d'activités comme l'électroménager, l'agroalimentaire, l'électronique, ...etc. car il y a une uniformisation internationale des normes techniques et traçabilité et certains marchés d'exportation entre autre européens, nord américains et autres.

<sup>92</sup> La certification à certaines normes figure souvent comme close dans les appels d'offres

Dans le cas où on se positionne dans le cadre du paradigme fonctionnaliste du TQM, on remarque que les équipes constituent une composante vitale de la réussite de l'ACQ. Pour que les équipes soient efficaces, il doit y avoir un paradigme organisationnel allant d'une concentration sur la hiérarchie et les individus vers une concentration sur les systèmes (Scholtes, 1995; Baker, 1995; Hassen, 1993; Senge et coll., 1994).

Deming 1986, Juran (1988, 1989, 1994) et d'autres grands experts insistent sur le fait que presque tous les problèmes sont causés par les insuffisances des systèmes. Les organisations doivent s'empressez d'établir des systèmes et des processus fonctionnels, permettant aux équipes de mieux respecter les besoins des clients (Lumb et coll., 1999). Cependant, la concentration sur les systèmes n'implique d'aucune façon de reléguer au second plan le facteur humain et sa contribution dans l'ACQ, car c'est le facteur humain qui sera en charge d'optimiser les systèmes et les processus. De plus, les systèmes et les processus constituent la capitalisation des acquis en terme de savoir faire, et toute amélioration des systèmes deviendra partie intégrante du système amélioré et nécessitera par la suite un effort d'amélioration<sup>93</sup>. Cela traduit l'importance des ressources humaines et le rôle fondamental qu'elles jouent dans les différentes démarches qualité.

Le paradigme humaniste-radical explique les succès et les échecs de l'implantation des démarches qualité par le niveau d'engagement et d'implication des employés dans ces dernières. Sans un engagement et une implication totale des employés dans la démarche qualité, on ne peut pas s'attendre à sa concrétisation sur le terrain, car la mise en œuvre d'une démarche qualité dépend de son degré d'appropriation par les employés. Dans le cadre de ce paradigme, des auteurs comme Aktouf (1992) et Grant et al (1994) préconisent que les employés doivent être au cœur de la réflexion du sommet stratégique. Cela implique des changements radicaux dans le management des entreprises qui adoptent le paradigme humaniste-radical.

On estime que le principal changement concerne le management stratégique de l'entreprise, car il englobe les éléments vitaux du système managérial vu qu'il implique la remise en cause du processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie.

---

<sup>93</sup> SENGE « Refonte De L'organisation : En Quête De Qualité Dans Les Soins De Santé Canadiens : Amélioration Continue De La Qualité ».



Cette section consacrée à l'amélioration continue nous a permis de tirer un certain nombre de conclusions telles que l'existence d'une grande complémentarité entre l'amélioration continue et l'amélioration par rupture, le rôle déterminant du facteur humain dans le processus d'amélioration continue et enfin, le fait qu'il n'y a pas de démarche type et standard ayant prouvé son efficacité pour implanter le principe d'amélioration continue.

Ce dernier constat ouvre un champ de recherche très vaste concernant les démarches d'implantation du principe d'amélioration continue dans les organisations. De ce fait, les chercheurs dans ce domaine et les managers sont incités à faire preuve d'innovation afin de pouvoir mettre en œuvre dans les organisations ce principe tant vital pour la pérennité de ces dernières surtout qu'elles sont confrontées aux fluctuations permanentes de l'environnement notamment concurrentiel.

### **Conclusion du chapitre I**

Ce chapitre a été riche en information, mais il en ressort qu'il fallait retenir un certain nombre de points fondamentaux pour notre recherche.

La qualité est avant tout un construit sociale ce qui la rend difficile à cerner aux travers des seules normes élaborées au niveau d'instances nationales et/ou internationales. Au-delà des différents types de démarche qualité, la littérature sur le TQM fait ressortir l'existence de deux paradigmes sur lesquelles se fondent les démarches qualité. Le fait d'introduire le concept de paradigme implique aussi de prendre en considération la conception de la qualité par les dirigeants des organisations.

Par la revue de la littérature dans le domaine du TQM, Beaumont (1996) a identifié deux principaux paradigmes sous-jacents aux démarches qualité. Le premier paradigme est dit fonctionnaliste et le deuxième est dit humaniste radical. Ces paradigmes impliquent des conceptions différentes de la définition de la qualité, de la démarche qualité à adopter, de la façon d'appréhender le principe d'amélioration continue et de l'importance des ressources humaines dans l'organisation.

Donc, la mise en œuvre de la qualité dans l'organisation ne peut pas se faire par le suivi d'une démarche standardisée tel un mode d'emploi qui garantirait le succès de son implantation, mais elle nécessite souvent la remise en question des paradigmes dominants dans l'organisation. De ce fait, la démarche qualité consiste en réalité souvent à un changement de paradigme.

De plus, ce premier chapitre nous a permis de constater que le succès puis la pérennité de la démarche qualité dépendent de façon fondamentale de la capacité de cette dernière à ancrer le principe d'amélioration continue au plus profond des employés de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques.

