

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

**Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
de Gestion**

Option : Management

THÈME

Les pratiques de management par la qualité totale dans les entreprises algériennes

Elaborée par :

MERIDJA Azeddine

Directeur de thèse :

Professeur LALAOUI Amor

Membres du jury :

Nom et Prénom	Grade	Qualité	Établissement d'origine
Mr. BELAIDI Abdelaziz	Professeur	Président	Ecole Supérieure de Commerce
Mr. LALAOUI Amor	Professeur	Rapporteur	Ecole Supérieure de Commerce
Mr. HEMISSI Omar	Professeur	Examineur	Ecole Supérieure de Commerce
Mr. HAMMOUTENE Ali	Professeur	Examineur	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Mr. MOUFFAK Ali	Professeur	Examineur	Ecole Nationale Supérieure des Statistiques et Économie Appliqués
Mme DJEDDI Sarah	MCA	Examinatrice	Ecole Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique

Année universitaire 2020/2021

Résumé

La conformité des produits des entreprises aux normes de qualité admises au plan international est devenue incontournable dans le contexte de la mondialisation. C'est ainsi qu'il s'avère de plus en plus nécessaire pour les entreprises d'adopter leur système de management à travers des référentiels de la série ISO 9001, en particulier, le management par la qualité totale (TQM) qui vise à améliorer en permanence les performances de qualité de tous les processus d'une organisation. Si ces idées ne sont pas nouvelles dans des pays comme le Japon et les États-Unis, il existe peu de littérature sur les systèmes de qualité et la pratique de TQM en Algérie.

Notre recherche présente les résultats des pratiques de TQM dans 47 entreprises algériennes et étrangères installées en Algérie, et 17 entreprises étrangères installées hors Algérie, qui ont répondu au questionnaire que nous avons élaboré, et envoyé avec le logiciel d'administration d'enquête Google Forms.

Mots clés : Management par la qualité totale, processus, leadership, orientation client, performance.

ملخص

أصبح امتثال منتجات الشركات لمعايير الجودة المقبولة دولياً أمراً ضرورياً في سياق العولمة. هذا ما دفع الشركات أن تتبنى نظام الإدارة الخاص بها من خلال معايير سلسلة إيزو 9001، وخاصة نظام الإدارة بالجودة الشاملة. هذا الأخير يهدف إلى التحسين المستمر للجودة في جميع العمليات في المؤسسة. حيث أن هذه الأفكار ليست جديدة في دول مثل اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك القليل من البحوث العلمية حول هذه الأنظمة و ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجزائر.

يعرض بحثنا هذا نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في 47 شركة جزائرية و أجنبية مقيمة في الجزائر، و 17 شركة أجنبية مقيمة في الخارج. كل هذه الشركات أجابت على الاستبيان الذي قمنا بإرساله باستخدام برنامج خاص بإدارة الاستبيانات عبر الأنترنت.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالجودة الشاملة، العملية، القيادة، التميز في تلبية رغبات العملاء.

Abstract

The conformity of companies' products to internationally accepted quality standards has become unavoidable in the context of globalisation. Thus, it is becoming increasingly necessary for companies to adopt their management system through ISO 9001 series standards, in particular, Total Quality Management (TQM) which aims at continuously improving the quality performance of all processes in an organisation. While these ideas are not new in countries such as Japan and the United States, there is little literature on quality systems and TQM practice in Algeria.

Our research presents the results of TQM practices in 47 Algerian and foreign companies established in Algeria and 17 foreign companies established outside Algeria, which responded to the questionnaire we developed and sent with the survey administration software Google Forms.

Keywords: Total quality management, process, leadership, customer orientation, performance.

Remerciements

Au terme de ce travail, je remercie l'Eternel de m'avoir donné la santé et la volonté nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Je remercie tout particulièrement mon Directeur de thèse, Monsieur le Professeur LALAOUI Amor. J'ai énormément appris à ses côtés et j'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec lui. Qu'il trouve là l'expression de ma très profonde gratitude.

Je remercie également tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de cette thèse par leurs conseils et leurs encouragements.

Je souhaite également remercier tous les responsables des entreprises algériennes et étrangères qui m'ont aidé dans la collecte de données et qui m'ont accordé leur temps en répondant à nos questions.

Je tiens à remercier en particulier les responsables et les salariés de l'entreprise Tchinalait Candia ayant accepté de collaborer avec nous lors de l'enquête du terrain.

Je remercie enfin Messieurs les membres du jury qui ont accepté d'y faire partie et à qui j'adresse toute ma gratitude pour le temps qu'ils auront passé à lire le présent travail. Leur évaluation sera d'un apport certain pour perfectionner cette thèse.

Ce travail est dédié...

À la mémoire de mon père,

À ma famille,

À mes ami(e)s et à tous mes collègues.

Et particulièrement à ma Femme Lynda et mes enfants YANI, MASSIL et INES.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1.1	Phase de l'inspection de la qualité	26
1.2	Les quatre principales priorités des entreprises industrielles françaises - Sur échantillon de 650 entreprises de plus de 10 salariés -	40
1.3	les enjeux de la qualité	51
2.1	les Fondements et actions du principe de la Prise de décision fondée sur des preuves	68
2.2	Principaux Bénéfices et actions du principe de Management des relations avec les parties intéressées	70
2.3	Les 5 M	75
2.4	les questions de la technique QQQQCP	77
2.5	Les coûts de la non qualité	85
2.6	Les coûts de l'investissement dans la qualité	86
2.7	Le principe d'orientation client	93
2.8	Le principe d'amélioration continue	94
2.9	Le principe de travail d'équipe	95
3.1	La répartition des entreprises étrangères enquêtées selon leur nationalité	105
3.2	Présentation de certaines entreprises étrangères concernées par l'enquête	107
3.3	La possession d'un Service de management de la qualité	109
3.4	La mission du service de management de la qualité	110
3.5	La volonté d'intégrer les principes de TQM dans les entreprises étrangères	111
3.6	Utilisation du Diagramme d'Ishikawa par les entreprises étrangères	113
3.7	Utilisation des cercles de la qualité par les entreprises étrangères	113
3.8	La performance des entreprises étrangères enquêtées après la certification	115
3.9	Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées	116
3.10	Les clients des entreprises étrangères et la qualité	118
3.11	Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères	118
3.12	La répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le secteur juridique	135
3.13	Participation des responsables interrogés dans le comité du projet qualité	136
3.14	L'année de la certification des entreprises enquêtées	138
3.15	Participation des entreprises enquêtées au Prix Algérien de la Qualité	138
3.16	L'existence d'un services ou département chargé de management de la qualité	139
3.17	La volonté d'intégrer les principes du TQM dans les entreprises algériennes	141
3.18	L'utilisation des cercles de la qualité de du diagramme d'Ishikawa dans les	142

Liste des tableaux

	entreprises algériennes	
3.19	La performance des entreprises algériennes après la certification ISO 9001	144
3.20	Les motivations de certification des entreprises algériennes	146
3.21	Le consommateur algérien et la certification	147
3.22	les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes	147
4.1	Répartition des salariés de Tchiv-Lait suivant la catégorie socioprofessionnelle	160
4.2	La répartition des dépositaires de Tchiv-Lait selon les wilayas	162
4.3	Evolution du chiffres d'affaire de Tchiv-Lait de 2012 jusqu'à 2015	163
4.4	La communication sur le TQM entre les responsables et les salariés de Tchiv-Lait	177
4.5	La relation entre la variable1 (participation) et variable2 (perception)	179
4.6	le test de Khi-deux entre la variable1 (participation) et variable2 (perception)	179
4.7	La relation entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil)	180
4.8	le test de Khi-deux entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil)	181
4.9	La relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction)	182
4.10	le test de Khi-deux entre la relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction)	182
4.11	participation à la rédaction des documents utiles pour la qualité	184
4.12	Le style de leadership à Tchiv-lait	185
4.13	l'orientation client de l'entreprise Tchiv-Lait	186
4.14	le principe d'amélioration continue dans l'entreprise Tchiv-lait candia	188
4.15	le travail en équipe dans l'entreprise Tchiv-lait	189
4.16	le partage de connaissance entre les travailleurs de Tchiv-lait	189
4.17	L'amélioration de la compétitivité et de la performance de Tchiv-lait après la certification	190
4.18	Statistiques sur les trois questions sur la communication pendant la certification dans l'entreprise Tchiv-Lait Candia	192
4.19	La communication sur l'engagement de la direction de Tchiv-Lait Candia dans des démarches qualité	192
4.20	La communication sur la rédaction de la lettre d'engagement dans la politique qualité	192
4.21	La communication sur les objectifs et les bénéfices du SMQ	193
4.22	Moyens et personnel pour la mise en place d'un SMQ dans Tchiv-Lait	196

Liste des figures

N°	Intitulée	Page
1.1	Du contrôle de la qualité à la qualité totale	35
2.1	Diagramme cause-et-effet	75
2.2	La roue de Deming	80
3.1	la mission du service de management de la qualité	110
3.2	L'amélioration de la performance des entreprises étrangères après leur certification	116
3.3	Les objectifs des entreprises étrangères de la mise en place d'un SMQ	120
3.4	la relation entre la certification ISO 9001 et le TQM pour les entreprises étrangères	121
3.5	Les principes du TQM des entreprises étrangères	122
3.6	Les missions de service qualité dans les entreprises algériennes	140
3.7	Les motivations pour la certification des entreprises algériennes	146
3.8	les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes	148
4.1	l'objectif de satisfaction clients dans l'entreprise Tchir-lait	188
4.2	l'amélioration de l'information après la certification dans l'entreprise Tchir-lait	194

Liste des graphiques

N°	Intitulé	Page
3.1	la répartition des entreprises étrangères enquêtées selon le nombre d'effectif	106
3.2	La volonté d'intégrer les principes de TQM dans les entreprises étrangères	112
3.3	L'utilisation d'autres outils de la qualité par les entreprises étrangères enquêtées	114
3.4	Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées	117
3.5	Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères	119
3.6	La répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le nombre d'effectif	134
3.7	La répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le secteur d'activité	135
3.8	L'existence d'un services ou département chargé de management de la qualité	140
3.9	L'utilisation du diagramme d'Ishikawa dans les entreprises algériennes	142
3.10	les outils de la qualité utilisés dans les entreprises algériennes	143
4.1	La perception de la certification par les salariés de Tchín-Lait	178
4.2	le rôle des responsables de Tchín-lait dans la motivation au moment de crise	186
4.3	La politique sur la satisfaction de la clientèle établie par la direction de Tchín-lait	187
4.4	La motivation des travailleurs de Tchín-lait après la certification	191
4.5	le suivi d'une formation sur la qualité à Tchín-Lait	195
4.6	Augmentation de la fierté des travailleurs après la certification de SMQ de Tchín-Lait	197

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la notion de la qualité	14
Section1 : Les approches théoriques de la qualité	16
Section 2 : Revue de la littérature dans le domaine de la qualité.....	36
Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO et le paradigme du TQM	53
Section1 : Notions générales sur le management de la qualité	55
Section 2 : les outils de la qualité	72
Section 3 : Le management par la qualité totale.....	87
Chapitre 3: L'état des lieux du management par la qualité totale dans les entreprises étrangères et algériennes.....	102
Section1 : La pratique de TQM par les entreprises étrangères	103
Section2 : La pratique de TQM par les entreprises algériennes.....	123
Chapitre 4 : Étude empirique sur les pratiques de TQM dans l'entreprise Tchin-Lait Canda	153
Section 1 : Le choix de l'étude de cas	154
Section 2 : Présentation de l'entreprise Tchin-Lait Candia	157

Section3 : Enquête par questionnaire avec un échantillon de salariés de Tchir-Lait	
Candia.....	172
Conclusion générale.....	201
Bibliographie.....	208
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

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

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

Edward Deming note que l'image des produits japonais été négative dans les années cinquante, il n'avait pas de ressources naturelles significatives et avait la réputation de produire les biens de consommation de mauvaise qualité. Cependant la culture de management japonais été ouverte aux nouvelles idées et les responsables nippones ont accepté que la qualité soit la seule façon de transformer leur économie. Quarante ans plus tard les produits fabriqués au Japon font l'envie du monde et sont de la plus haute qualité. Leur approche de la gestion des ressources est complètement différente de l'approche traditionnelle américaine. Le management par la qualité totale (TQM)², ayant été établi dans l'industrie manufacturières, a continué de croître et il est désormais omniprésent dans l'entreprise dans toutes les entreprises du pays. L'industrie américaine continue à perdre du terrain sur les marchés mondiaux au détriment de l'industrie japonaise, devenu leader mondial dans plusieurs domaines.

1 La qualité perçue est : « est l'ensemble des impressions sensibles et sensorielles, ainsi que les indices qui séduisent et attirent dès le premier regard, interprétés par le client comme une promesse de qualité lui donnant confiance, et qui le satisfait à l'utilisation » (Giordano Jean-Louis ; 2006 ; P.19).

2 Le management par la qualité totale est une traduction de la nomination anglaise Total Quality Management (TQM).

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

La révolution de la qualité dans les entreprises s'est avérée être l'un des plus puissants créateurs de ventes et une croissance des revenus, des emplois et une expansion saines et durable des entreprises Feigenbaum (1999). Dans une revue de 103 articles universitaires sur le TQM, Aquilani et Al. (2017) se sont rendu compte de la relation entre TQM et la performance des entreprises, concluant que la recherche dans ce domaine n'en est qu'à ses débuts. De même, en leur examen de 263 documents liés au management de la qualité, Kumar, Maiti et Gunasekaran (2018) identifient la nécessité d'une compréhension plus détaillée et plus solide des effets du management de la qualité sur les performances en utilisant des plans d'étude et des recherches raffinés. Dans un aperçu des principales critiques concernant le management de la qualité au cours des 40 dernières années, Barouch et Kleinhans (2015) affirment que le TQM semble avoir obtenu autant d'approbations que de désapprobations.

Le TQM est nécessaire aux entreprises de tous les secteurs. Mettre la firme en qualité totale, c'est mettre en œuvre une démarche de management engageant l'ensemble de la structure et du personnel de l'entreprise dans des actions permanentes et systématiques d'amélioration pour avoir un rapport qualité prix compétitif (Périgord, 1992), mais cette démarche impose de profonds changements dans l'organisation interne de l'entreprise, qui touche même les références culturelles et les comportements quotidiens des collaborateurs.

La qualité est la satisfaction des besoins implicites et explicites des clients (à moindre coût). Or, ces besoins évoluent de plus en plus rapidement, les clients ne sont plus prêts à attendre et la concurrence est rude. Il est donc inutile de faire des stocks (nous ne sommes pas sûrs de vendre les produits et les coûts de stockage coûtent chers...etc.). La réactivité devient un critère déterminant pour la compétitivité de l'entreprise.

Le changement du comportement des clients et les nouvelles contraintes économiques et réglementaires imposent la qualité et la sécurité comme des enjeux clés de la survie des entreprises concernant les produits. La conformité de ces derniers aux normes de qualité et de la sécurité admises au plan international est devenue incontournable dans le contexte de la mondialisation. C'est ainsi qu'il s'avère, de plus en plus, nécessaire pour les entreprises algériennes d'exprimer leur système de management à travers des référentiels de la série ISO³, internationalement établis et par conséquent internationalement reconnu pour relever le défi de la concurrence et de la compétitivité. Actuellement, les entreprises ont pris conscience de ces enjeux stratégiques qui déterminent leur devenir dans une économie désormais sans frontières. En effet, la qualité est la référence par excellence sur laquelle repose désormais toute activité de production par ce qu'elle implique compétitivité et commercialité. C'est ce qui explique l'adoption des systèmes de management de la qualité par plusieurs entreprises au niveau mondial. Selon Guillaume Laloux (2009 ; P8), le référentiel de management de la qualité le plus connu est l'ISO 9001 qui permet à l'entreprise de démontrer son aptitude à offrir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires.

Par ailleurs, depuis plusieurs dizaines d'années, le développement successif et le succès de nouvelles pratiques managériales ainsi que des travaux de recherche dans le domaine, ont contribué à conférer une place grandissante au domaine de la qualité dans la gestion de l'entreprise. Un management par la qualité totale (TQM) a pu être défini à travers des concepts, des pratiques et des techniques dont le principe d'amélioration continue à en constituer la pierre angulaire.

La qualité a été appliquée seulement dans l'industrie dans les années 1900, puis a été appliquée dans le secteur des services (Ludovic de Gaillande et Rose Derenne, 2007), où la qualité est définie comme la conformité aux spécifications (Kotler et Dubois, 1997). En conséquence, le management de la qualité a évolué en quatre phases, à savoir l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale. Cette dernière

³ Le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 Version 2015 en 2019, selon l'observatoire ISO Survey of Management System Standard Certifications est de : 883 521 entreprises. (La Chine compte : 281713 entreprises, Italie : 137631, Japon : 82509, Allemagne : 71963, Indonésie : 8198, Algérie : 1082, Egypte : 2521, Maroc 931 : Tunisie 1408 et la France compte 57722 entreprises certifiées ISO 9001 v 2015.

est une façon moderne de gérer l'organisation, basée sur la coopération de toutes les parties de l'organisation, d'améliorer la qualité du produit et la satisfaction du client (K. Ishikawa, 1986).

Le management par la qualité totale apparaît comme une philosophie du management et en tant qu'ensemble de méthodes et d'outils (Katlane Ben Mlouka S., 2009). Son ambition est de faire de la qualité un vecteur de transformation de l'organisation qui, dans le jargon managérial, se traduit par la quête de l'excellence (Drummond et al., 1992). Il peut être envisagé comme un processus d'amélioration permanente de l'ensemble des activités d'une entreprise et comme une stratégie d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (Hendricks and Singhal, 2002). Son domaine comme sa définition sont orientés vers la satisfaction de la valeur du client et des différents partenaires de l'entreprise. Motwani (2001) estime que la mise en œuvre du management par la qualité totale est un changement organisationnel majeur qui nécessite une transformation dans la culture, le processus, les priorités stratégiques, les convictions, etc. d'une organisation.

La démarche qualité est la mise en œuvre de tous les moyens (humains, matériels, services) dont dispose un établissement pour fournir une prestation répondant aux besoins et attentes, exprimés ou non, de la clientèle. Du point de vue du client, un accueil et un service de qualité est « normal », c'est la non-qualité qui est pénalisante à ses yeux. Mais les attentes des clients évoluent en permanence. Cela doit inciter les établissements à améliorer régulièrement leurs prestations, à rester à l'écoute de leurs clients et savoir traiter toutes remarques ou insatisfactions.

Le management par la qualité totale a été largement mis en œuvre à travers le monde. Beaucoup d'entreprises sont arrivées à la conclusion que la mise en œuvre effective TQM peut améliorer leurs capacités compétitives et offrir des avantages stratégiques sur le marché (Anderson et al., 1994). Plusieurs études ont montré que l'adoption de pratiques de TQM peut permettre aux entreprises d'affronter la concurrence mondiale (par exemple, Easton, 1993; Handfield, 1993). Plusieurs chercheurs ont également signalé que l'application du management par la qualité totale a conduit à des améliorations dans la qualité, la productivité et la compétitivité des entreprises qui ont mis en place cette démarche (Benson, 1993). Une étude menée par Rategan (1992) a indiqué qu'il y a des améliorations dans les relations avec les employés, les procédures d'exploitation, la satisfaction du client, et le rendement financier est atteint grâce à la mise en œuvre de management par la qualité totale.

La réussite de ce dernier dépend de l'application des valeurs fondamentales de la qualité dans toutes les composantes de l'entreprise : son environnement organisationnel, sa culture et son mode de gestion (Gonthier, 1992).

L'impact de l'environnement sur les entreprises a été théorisé par les travaux classiques de Burns et Stalker (1961), Perrow (1974), Miles et Snow (1978) et Lawrence et Lorsch, (1986). L'environnement externe notamment le degré d'incertitude et les conditions du marché déterminent la commodité des choix stratégiques d'une entreprise. Etant donné que le TQM constitue un choix stratégique, sa mise en place ainsi que ses résultats dépendent des conditions environnementales de l'entreprise qui l'adopte (Hill et Wilkinson, 1995 ; Reed et al. 1996). La mise en place du management par la qualité totale dans des situations environnementales différentes produit des résultats différents notamment concernant son impact sur l'innovation (Prajogo et Sohal, 2001).

La démarche qualité devient une des démarches les plus répandues dans le milieu organisationnel ces dernières années (SYLLA Mamadou ; 2008, p. 23). Ayant commencé par les cercles de qualité et circonscrite au domaine de la production, cette démarche prend de l'importance et s'applique dans toute l'entreprise et dans tous les types d'entreprises. Ainsi ce qui a été le contrôle statistique de la qualité, au niveau de la production, devient le management par la qualité totale, au niveau de l'organisation toute entière. La qualité prend donc une autre dimension d'après Tuckman (1994): " Au départ, l'accent est mis sur la qualité pouvait être considéré comme un corollaire nécessaire des méthodes JAT⁴, qui exigeaient que les composants soient fournis à la demande sans l'appui de stocks importants sur le site. Cependant, de plus en plus, le TQM est considéré comme une approche managériale distincte, avec une applicabilité beaucoup plus large et un fort accent sur le changement de la culture du lieu de travail".

⁴Le juste-à-temps, ou JAT, est une méthode d'organisation et de gestion de la production appliquée à l'industrie et consistant à réduire au minimum le temps de passage des produits à travers les différentes étapes de leur élaboration, elle consiste à acheter ou à produire la quantité juste nécessaire au moment où on en a besoin. Issue du toyotisme, la méthode est connue également sous les dénominations de « flux tendu », « 5 zéros » ou « zéro-délai ».

L'International Standardization Organisation (ISO)⁵ définit le concept de Qualité comme «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences» et l'exigence comme étant «Besoin ou attentes formulées, habituellement implicites ou imposés». En se référant à cette définition, on s'aperçoit combien la qualité est déterminante dans la réussite de l'offre de l'entreprise compte tenu de la concurrence mondiale qui touche tous les secteurs d'activités. Cependant, au-delà de sa définition normalisée, la qualité d'un produit ou service ne va pas de soi. Elle peut être considérée comme une construction sociale, un accord à un moment donné sur des critères dominants, un compromis entre les exigences diverses et parfois contradictoires des acteurs qu'elle implique (Mispelblom, 1995). Pour le consommateur, la qualité est l'espérance de bon fonctionnement de ce qu'il a acquis (A. SEDDIKI, 2004).

Il est relativement clair que les notions qualité et productivité vont de pair (Z. CHERFI, 2002). En effet si l'on est dans le domaine de la qualité des produits, plus ceux-ci seront performants, mieux ils se vendront, plus l'entreprises aura de clients satisfaits et plus elle accumulera de bénéfices, ceci devant avoir une répercussion positive sur l'ensemble du personnel. Pour cela, il faudrait que l'entreprise s'intéresse à la qualité de l'ensemble de ses processus. La qualité doit alors trouver le meilleur chemin entre trois ambitions : celles d'accroître l'attrait des prestations fournies aux clients, d'améliorer la compétitivité et la maîtrise des risques (B. Halais, 2002).

Durant le 20^{ème} siècle, la qualité indiqua les moyens mis en œuvre pour obtenir une bonne qualité des produits et services, et la force du lien entre qualité et normalisation se voit confirmée. Ayant chacune tout d'abord concerné les produits, ces dernières étendent leur champ d'applications aux processus industriels puis organisationnels, pour arriver de nos jours au cœur même de la gestion de l'entreprise. La seconde guerre mondiale et la reconstruction des économies occidentales marquent le début de l'internationalisation du mouvement qualité (B. JOUSLIN DE NORAY, 1990), on parle ainsi, de "démarches qualité". Cette notion a trop de variantes différentes pour être réduite à une seule définition. Pourtant, depuis une trentaine d'années, un véritable marché des référentiels relatifs aux

⁵ Il faut rappeler que l'ISO est une organisation internationale de normalisation dont le siège est à Genève et qui compte 160 pays membres dont l'Algérie, qui est représenté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

démarches qualité a vu le jour. La publication de la première édition des normes ISO 9000 en 1987 a constitué à ce titre un tournant décisif : pour la première fois et sur un plan international, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont inscrits au sein de celui du management des organisations.

La première édition des normes de la série ISO 9000 est basée sur le concept et les pratiques de l'assurance de la qualité, et elle vise avant tout l'harmonisation des relations bilatérales entre clients et fournisseurs. Elle est constituée de cinq principales normes. L'ISO 9000 définit des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes par l'entreprise. Les ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 constituent des modèles pour l'assurance de la qualité qui s'appliquent selon la nature des activités de l'organisation : l'ISO 9003 concerne les entreprises ayant exclusivement des activités de contrôle et d'essais finals ; l'ISO 9002 celles ayant des activités de production, installation et/ou de prestations associées ; et l'ISO 9001, qui inclut les dispositions des deux autres, s'adresse aux organisations qui disposent, au minimum, d'activités de conception et de développement. Quant à l'ISO 9004, elle définit des lignes directrices pour le management de la qualité et plus particulièrement pour l'amélioration de la qualité. Les normes de la famille ISO 9000 sont utilisées dans presque 100 pays, membres de l'ISO (Poul Buch Jensen, 2002).

De nombreuses entreprises certifiées ont développé leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme ISO 9001 pour intégrer le TQM. En plus de leur certification, plusieurs entreprises se tournent vers les autres référentiels de management de la qualité en vigueur à travers le monde, les référentiels des "prix qualité" : prix Deming (Japon, 1951), trophée Malcom Baldrige (USA, 1987), et en Algérie : le Prix Algérien de la Qualité (janvier 2002). Les référentiels des "prix qualité" s'inspirent des principes du management par qualité totale, tels qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux de précurseurs (FEIGENBAUM 1956 ; JURAN et al. (1974) ; HALPIN 1966 ; ISHIKAWA 1981 ; CROSBY 1986 ; DEMING (1986). Le TQM permet la satisfaction de l'ensemble des parties de l'entreprise : clients, salariés, actionnaires et fournisseurs.

Sur la base de l'analyse documentaire, de nombreuses études ont conclu qu'il existe une relation positive entre les pratiques du TQM et la performance des entreprises (da Silva Jonas et Al. 2002 ; Fotopoulos et Psomas 2010). Cependant, il existe de nombreuses

conclusions différentes quant aux pratiques de TQM qui contribuent le plus à la relation positive ou pas du tout (da Silva Jonas, Kikuo, & Tadashi, 2002). En outre, l'étude montrera s'il existe des différences en termes de relation entre les pratiques de TQM et la performance organisationnelle entre les entreprises de différentes tailles (les petites et moyennes entreprises sont comparées aux grandes entreprises), les entreprises de différents secteurs (entreprises manufacturières et de services) et la propriété de l'entreprise (entreprises familiales et non familiales).

En Algérie, le Management de la qualité est un facteur nouveau dans les entreprises (BAHMED, 2006) et le nombre d'entreprises ayant installé des systèmes de management de la qualité ne cesse de croître chaque année⁶, notamment depuis les différentes réformes de l'économie nationale⁷. La libéralisation du commerce extérieur fait que les entreprises algériennes ne pourront pas faire face à la concurrence des entreprises étrangères car elles vont être en concurrence avec des firmes qui fabriquent des produits de grande qualité et avec des prix réduits. L'exemple le plus édifiant est celui de l'industrie du textile algérien qui a subi un coup dur à partir de la fin des années quatre-vingt, l'Algérie a perdu plus de 65 % de ses entreprises dans cette filière (LAMIRI, 2019, p. 3). La démarche qualité est indispensable pour l'entreprise algérienne, pour s'ouvrir vers le monde, exporter et être à un niveau de concurrence international. Avec l'extension de la mondialisation, elles sont appelées à adapter et transformer radicalement leurs systèmes de gestion, afin d'arriver à un niveau de compétitivité mondial, alors il faut changer les anciennes méthodes de gestion, à travers l'implantation du système de management de la qualité au sein de toute entreprise (KHETIB M. et GHOMARI S. 2010).

Véritable révolution conceptuelle dans la gestion des entreprises, le management de la qualité totale est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes pour accroître les performances (S. SHIBA et all. 2000). Il permet d'éliminer les défauts des produits, de concevoir des produits mieux adaptés aux besoins des clients, de réduire les délais et les coûts et d'améliorer le service. B.HALAIS (2002) définit le management de la qualité

⁶ Selon les données de l'institut Algérien de la Normalisation (IANOR), le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 est de 1000 entreprises à la fin de l'année 2015.

⁷ L'Algérie a engagé des réformes économiques importantes aux débuts des années 1990, pour passer d'une économie planifier à une économie de marché sous les pressions de la Banque mondiale et du Fond monétaire international. Le gouvernement algérien a met en place un programme pour inciter les entreprises à se doter de la certification ISO 9001. Une aide financière à raison de 80 % de cout de la certification est prévue dans le cadre de ce programme.

comme : « stratégie globale par laquelle une entreprises, avec tous ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses clients en qualité, en coût et en délai. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus et des produits et aussi grâce à l'implication de ses dirigeants et de son personnel. »

Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un courant d'idées qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation. Une recherche d'amélioration constante, continue, qui affecte tous les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service offert par telle ou telle organisation. Viser la qualité totale, c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant constamment tous les processus, internes et externes, qui contribuent au produit ou au service. La mise en œuvre du management de la qualité totale est un élément capital pour le succès à long terme d'une organisation (DRISS MEDDEB A., 2009) et qu'elle génère un avantage compétitif (Reed et al, (2000).

Pour Gelinier et Pumir (1990), le management par la qualité totale a introduit quatre révolutions dans le management : la priorité accordée au client, l'amélioration continue, la participation totale du personnel et l'insertion de l'entreprise dans un réseau social. Pour SHIBA Shoji al. (1997), dans leurs ouvrage intitulé « 4 révolutions du management par la qualité totale », le TQM repose sur quatre principes :

- Le leadership : Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. Le concept dispose d'une double dimension, communicationnelle et organisationnelle et s'illustre par une clarté de la vision, une orientation à longue portée, un style de direction entraîneur, un changement participatif, une responsabilisation des salariés, une planification et une mise en œuvre du changement organisationnel.
- La priorité au client : Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Ce qui nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation. Selon l'organisme Philips Quality, L'orientation client

peut être définie comme la mesure dans laquelle une entreprise continue à répondre aux besoins et aux attentes des clients (Philips Quality, 1995).

- L'amélioration continue : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. Il existe toujours des secteurs de l'entreprise où des améliorations sont possibles. Les sources d'information sont à cet égard multiples. La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des processus concourant à la réalisation des produits et services.
- La participation totale (le travail en équipe) : Le meilleur moyen pour mettre en œuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération et l'apprentissage au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs. C'est le leadership visionnaire qui permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante, ce qui facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus et donc la mise en œuvre de l'amélioration continue.

La nouvelle édition des normes ISO 9000 a été publiée en décembre 2000, les principes de focalisation client, l'approche processus et le principe d'amélioration continue sont bien expliqués par rapport à l'édition de 1994. Ainsi, le souhait qu'avaient certaines entreprises certifiées de s'engager dans le management par la qualité totale se transforme en une obligation contractuelle, pour toutes les entreprises certifiées (LÉRAT-PYTLAK 2002). L'édition 2000⁸ est devenue véritable outil du management de la qualité dédié aux managers. Les deux démarches : certification et management par la qualité totale sont alors complémentaires (D. Boéri, 2006).

(Gotzamani et Tsiotras, 2001) avaient indiqué que la norme ISO 9000 était la première étape du TQM pour lequel il n'existe pas d'exigences et d'orientations claires. D'autre part, les entreprises se concentrent principalement sur une simple certification sans véritable engagement de qualité. Au fil des années, certaines entreprises ont fait la transition de l'ISO9000, certains n'ont fait aucune tentative et beaucoup d'autres ont essayé et échoué. Selon (Sohail et Teo, 2003), certains chercheurs comme (Bradley, 1994) ont souligné que la

⁸ La version 2000 a été modifiée en 2008 et en 2015 pour s'adapter aux changements et aux évolutions des marchés.

certification ISO 9000 est le premier pas vers la mise en œuvre de TQM alors que d'autres préfèrent encore continuer à se concentrer uniquement sur TQM. Ils ont indiqué que même si certains auteurs préfèrent le concept de l'ISO 9000, d'autres le considèrent comme une forme simple de la gestion de la qualité qui ne doit pas être utilisé indépendamment des principes de TQM. Les entreprises qui appliquent le TQM et les normes ISO 9000 n'ont pas donné de résultats positifs selon (Martinez- Lorento et Martinez-Costa, 2004).

Briscoe, Fawcett, et Todd (2005) ont indiqué qu'il est important de garder les pratiques de base de l'ISO dans l'amélioration des performances. Mais Il est recommandé d'intégrer la norme ISO 9000 dans les méthodes de TQM (Sun, 2000). La certification ISO 9000 peut apporter des avantages commerciaux importants si elle est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue (Terziovski et Power, 2007). (Bikshapathi, 2002) confirme que l'impact des certifications ISO sur les pratiques de TQM en termes les sept constructions de TQM : leadership, culture de la qualité, amélioration du système de qualité, renforcement de l'esprit d'équipe, La participation des salariés et les relations entre fournisseurs et clients montrent qu'il y a une relation étroite entre la certification ISO et la mise en œuvre du TQM. Cette étude observe également que les résultats des organisations certifiées qui ont met en œuvre le TQM étaient meilleurs que ceux des organisations qui ne sont pas certifiées ISO. En 2016, Karemani et Kapaj concluent qu'il existe une corrélation positive entre la mise en œuvre de la certification ISO 9001 et des techniques de TQM même sur les petites et moyennes entreprises.

De ces faits, les résultats des travaux portant sur la performance et le TQM sont contradictoires et font que la relation entre le TQM et la certification est flou. Donc, il nous a semblé intéressant d'entreprendre une recherche autour de cette thématique dans le contexte des entreprises algériennes.

Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale est devenu un enjeu pour toutes les organisations certifiées ou qui souhaitent s'engager dans une démarche de certification. Ce qui nous amène à poser la question principale suivante : Quelles sont les pratiques du management par la qualité totale dans les entreprises algériennes ? Et c'est pourquoi aussi un certain nombre de questions méritent réflexion, à savoir :

- Quels sont les outils nécessaires à la mise en œuvre de la démarche du management par la qualité totale dans les entreprises algériennes ?
- Comment le management par la qualité totale est pratiqué dans les entreprises étrangères ?
- La certification ISO 9001 prédispose-t-elle l'organisation à une mise en œuvre des principes et pratiques du management par la qualité totale ?
- Quel est l'apport de cette démarche sur la performance des entreprises étrangères et algériennes ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique du management par la qualité totale en se basant sur les hypothèses suivantes :

L'hypothèse 1 : Le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale qui a réussi dans les entreprises étrangères.

L'hypothèse 2 : Plus la direction intègre des motivations internes de certification⁹, plus l'entreprise possède des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du management par la qualité totale.

L'hypothèse 3 : Dans les entreprises algériennes, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail, nous avons adopté la méthodologie suivante :

Dans une première étape, nous avons consacré notre recherche à l'approche théorique de management par la qualité totale en examinant les études antérieures en la matière la compilation d'articles, de rapports, d'ouvrages, de thèses et de documents divers. Ensuite, nous avons mené une enquête empirique auprès de quelques entreprises algériennes et étrangères certifiées ISO 9001. Nous avons choisi la démarche de recherche-intervention¹⁰ à

⁹ Quelques exemples des motivations internes de certification des entreprises : amélioration de la qualité des produits et services, amélioration de l'efficacité des processus, préservation et développement du savoir-faire, motivation du personnel.

¹⁰ La recherche-intervention est une forme spécifique de recherche en sciences de gestion. Elle vise à produire des connaissances qui seront à la fois utiles aux acteurs de terrain pour les aider à résoudre leurs problèmes

travers l'étude de cas sur l'entreprise Tchic-lait Candia, Cette démarche se concrétisera dans les quatre chapitres constituant notre thèse, et dont nous donnons un aperçu dans ce qui suit :

Le premier chapitre revêtira un aspect introductif. Il visera à clarifier la place qu'occupe la qualité dans l'entreprise, et ce, en donnant un aperçu historique sur l'évolution des courantes qualités ayant conduit à l'apparition du TQM.

Le deuxième chapitre rentrera dans le vif du sujet, il abordera les bases théoriques de système du management de la qualité, ses principes, ses préférences ainsi que ses différents outils. Il approfondira également la description des paradigmes du TQM, Il détaillera les liens théoriques avec la performance organisationnelle.

Le troisième chapitre expliquera d'une manière concrète comment utiliser le TQM de pour mieux gérer l'entreprise. Il s'approchera aussi du terrain en effectuant l'enquête dans le but d'avoir des informations sur l'état des lieux du TQM en Algérie et à l'étranger.

Enfin, Le dernier chapitre, nous présentons la méthodologie à utiliser pour dans l'étude de cas dans l'entreprise Tchic-Lait Candia pour apporter des éléments de réponses, nous avons mené une étude empirique auprès des salariés de cette entreprise. Dans la dernière section de ce chapitre nous présenterons l'analyse des résultats de l'étude réalisée.

Cette recherche permettra de valider davantage la proposition théorique des pratiques de TQM qui pourraient contribuer à l'amélioration des performances des entreprises algériennes. Les responsables seront en mesure d'avoir une compréhension plus approfondie des pratiques de TQM dans leur quête d'amélioration des performances de l'organisation grâce à une gestion active de la qualité et de l'amélioration continue au sein de l'organisation. À partir de l'étude, les praticiens pourront utiliser l'identification des pratiques de TQM qui sont les plus efficaces pour contribuer à l'amélioration des performances de l'organisation.

Chapitre1 :

Fondements théoriques et conceptuels de la notion de la qualité

Chapitre 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la notion de la qualité

Introduction du chapitre

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

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

Si la qualité est spontanément appréciée car évoquant toujours quelque chose de positif, il faut noter qu'elle peut avoir plusieurs sens (Ouédraogo N., 2007, P.95). Dans la première section de ce chapitre, nous traiterons de la qualité et de son historique ainsi que sa définition. La deuxième section portera sur les recherches sur la qualité au niveau mondial puis au niveau national, et nous présenterons aussi une revue critique de quelques auteurs de ce domaine.

Section 1 : Les approches théoriques de la qualité

Comme noté par Deming¹, en 1950, la valeur nette du Japon² a été négative, elle n'avait pas des ressources naturelles significatives et avait la réputation de produire des biens de consommation de mauvaise qualité. Leur gestion, cependant, a été ouverte aux nouvelles idées et ils ont accepté que la qualité est la seule façon de transformer leur économie autour. Quarante ans plus tard les produits fabriqués au Japon font l'envie du monde et sont de la plus haute qualité (Deming, 1982). Leur approche de la gestion des ressources est complètement différente de l'approche traditionnelle américaine. Gestion de la qualité totale, ayant été établie dans les industries manufacturières, a continué de croître et est désormais omniprésente dans toutes les entreprises au Japon.

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

1. La notion de la qualité : analyse conceptuelle

La qualité est un concept qui a connu des déplacements de sens (Gomez, 1994) et une extension de sa définition et de son domaine d'application. Ainsi, nous assistons à des appellations comme qualité - inspection, qualité – contrôle, qualité – assurance, système de management de la qualité, management par la qualité totale, etc. Ce changement de terminologie ne traduit pas seulement une richesse de vocabulaire dont les effets de mode seraient la cause. Il montre une véritable révolution du métier, c'est-à-dire des techniques, des outils et des pratiques. En fait, l'histoire de la qualité et ses définitions respectives sont corrélées entre elles et avec les préoccupations des entreprises. Sa définition va d'un sens purement technique à un sens beaucoup plus global.

1 W. Edwards DEMING est l'un des chercheurs pionnier ayant introduit la notion de la qualité, cet ingénieur américain, est considéré comme le principal fondateur du management de la qualité.

2 Des chercheurs expliquent la réussite des entreprises japonaises par l'application des démarches qualité et la culture japonaise comme l'affirme Sylla Mamadou : « fortement liée au mode de gestion des entreprises japonaises, l'approche par la qualité met en relief la question de la culture. D'abord, la culture nationale, comme une explication à la réussite des entreprises japonaises, ensuite la culture des entreprises japonaises elles-mêmes, comme une façon révolutionnaire de gérer » (Sylla M. 2008, P.23).

Dans le dictionnaire LAROUSSE, nous trouvons deux définitions de la qualité. La première considère la qualité comme la « manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose », exemple : la qualité de l'air. Elle s'oppose alors simplement à la « quantité », sans notion de valeur. L'air peut être bon ou mauvais ; La deuxième définition donne le sens de « supériorité, excellence en quelque chose », exemple : un appareil de qualité. Une certaine hiérarchie est alors introduite : un appareil de qualité est meilleur que les autres. C'est le haut de gamme. Nous trouvons aussi un troisième sens pratique qui est l'objet ou le service qui convient bien, qui n'a pas de défaut, par exemple : un mixeur pratique, fiable, facilement lavable, qui ne fait pas trop de bruit. La notion de hiérarchie est par contre exclue : il peut y avoir plusieurs niveaux de qualité de mixeur, ayant des fonctionnalités plus ou moins perfectionnées, avec des prix bien entendu en conséquence. Tous sont de qualité lorsqu'ils ont les caractéristiques annoncées. La qualité s'oppose alors au défaut. Un objet de qualité est un objet sans défaut. Et cela s'étend aux services et aux organismes : un fournisseur est de qualité s'il livre dans les délais prévus, a un service après-vente rapide... Un teinturier est de qualité si les vêtements sont correctement nettoyés (sans taches résiduelles...) Ce que nous mesurons sont en fait les défauts constatés par rapport à nos attentes (Christian Doucet, 2010, p. 5).

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

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

son côté, le directeur de la production peut avoir une vision plutôt normative de la qualité, c'est-à-dire la conformité du produit à des spécifications techniques par exemple. Le client, quant à lui, conçoit la qualité en termes de satisfaction de ses besoins à moindre coût.

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

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

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

Pour sa part, Douchy (1990) souligne que la qualité globale résulte d'une étroite association entre la qualité attendue par le client, celle conçue par le fournisseur, celle réalisée par ce dernier, celle constatée et enfin celle perçue par le client. Il faut d'ailleurs noter que ces aspects ne sont pas exhaustifs et dépendent de la nature du produit. D'ailleurs, Marechal C. et Lechenet B. (1995) précise que la qualité de point de vue de responsable d'une entreprise se traduit en termes de délai de production maîtrisée, d'insignifiance des défauts de conception, d'absence de réclamation, etc. Les caractéristiques qualités portent sur la satisfaction des clients et sur le processus de développement de la qualité des produits.

Dans tous les cas, le concept de qualité dans le monde des entreprises a une caractéristique importante : il peut certes désigner certains attributs intrinsèques au produit, mais il ne prend véritablement son sens qu'après l'appréciation (positive) faite sur de tels attributs par le client et/ou l'utilisateur. Il caractérise donc une relation unilatérale d'un sujet appréciateur qui porte son jugement sur un objet d'appréciation. Les critères d'appréciation

ainsi que l'objectivité de l'appréciateur permettent de dire si une telle appréciation est fondée ou non, mais n'enlève rien à la liberté de jugement dont jouit l'appréciateur. En soulignant la dimension relationnelle de la qualité dans le monde des entreprises, nous voulons montrer l'importance de la qualité perçue par rapport à la qualité « objective » et « intrinsèque » dans les relations commerciales, impliquant des clients appréciateurs.

Au fond, la qualité d'un produit devrait être objective, donc indépendante de l'appréciation qu'on en fait. En effet, l'appréciation positive ou négative, qui résulte de la perception du sujet sur les attributs de l'objet, ne change rien à la « réalité » de ces attributs. On peut donc concevoir la qualité comme quelque chose de positif et d'abstrait que les différentes mesures plus ou moins justes et les perceptions qui en découlent, permettent d'approcher. Elle pourrait alors désigner l'excellence dans l'absolu. A ce propos, Reeves et Bednar (1994) soulignent que Socrate, Platon, Aristote et d'autres philosophes grecs ont beaucoup débattu sur la notion de qualité. Celle-ci désignait à leurs yeux l'excellence, quelque chose d'absolu, un idéal. Cet idéal peut certes avoir plusieurs aspects et varier selon les contextes. Du point de vue du marché, l'excellence des produits permet certes d'avoir de la clientèle (certains clients se sentent fiers de posséder des produits excellents) et à l'intérieur de l'entreprise, on peut plus facilement communiquer et faire accepter l'idée d'une recherche de l'excellence.

Reeves et Bednar, (1994) affirment que la notion de qualité a évolué pour se référer à la valeur relative du produit : la qualité n'est plus considérée comme l'excellence dans l'absolu, mais est plutôt appréciée en référence au prix du produit (rapport qualité/prix). Feigenbaum (1951) par exemple soulignait que la qualité est ce qui est meilleur sous certaines conditions, notamment de prix et d'usage du produit.

Pour Crosby (1986), la qualité désigne la conformité aux exigences. Celui-ci note que définir la qualité en termes de " caractéristiques souhaitables ", " d'évaluation subjective " ou d'autres expressions du même genre ne correspond pas au concept exact. Pour lui, " la qualité est synonyme de conformité et l'absence de qualité est synonyme de non-conformité ", P. 47. Les exigences dont parle Crosby sont généralement des spécifications internes à respecter afin d'atteindre le « zéro défaut » et ne correspondent pas nécessairement aux exigences et aux besoins réels du client. Soulignons en effet que le fait qu'un produit n'ait pas de défaut technique n'implique pas nécessairement qu'il satisfera les besoins du client et/ou qu'il sera

apprécié par ce dernier. D'ailleurs, le « zéro défaut » considéré par Crosby (1986) comme étant le critère de réalisation du produit n'est pas partagé par Deming (1988) qui affirme que dans certains cas, les erreurs et les défauts, bien qu'intolérables, sont inévitables. Celui-ci donne l'exemple de la réalisation des circuits intégrés complexes, des écritures et des calculs dans les compagnies d'assurance et les banques, où les erreurs sont, à son avis, inévitables.

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

La norme ISO 9000 : 2005 définit, quant à elle, la qualité comme suit : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Ces caractéristiques selon la norme peuvent être physiques (par exemple mécaniques ou électriques), sensorielles (par exemple odeur, toucher, goût, aspect visuel et sonorité), comportementales (courtoisie, honnêteté et véracité par exemple), temporelles (par exemple ponctualité), ergonomiques (par exemple physiologique) ou fonctionnelles (par exemple vitesse maximale). Selon la norme, les caractéristiques qualitatives ou quantitatives à prendre en compte dans l'appréciation de la qualité d'un produit sont celles qui lui sont intrinsèques, c'est-à-dire présentes et permanentes dans le produit, excluant ainsi les caractéristiques attribuées comme le prix. Ces caractéristiques sont toutefois jugées par le client. C'est en effet ce dernier qui est en mesure de dire si ses exigences sont satisfaites ou non. En fait, les caractéristiques du produit devraient non seulement satisfaire les exigences explicites du client mais également ses besoins implicites, d'où l'importance pour le fournisseur d'identifier de tels besoins. La norme ISO 9000 : 2005 mentionne d'ailleurs que l'organisme doit s'efforcer d'aller au-devant des attentes des clients. En plus des exigences spécifiées par le client et de celles non formulées par celui-ci mais qui sont nécessaires pour l'usage spécifié du produit ou pour son usage prévu, le produit doit répondre aux exigences réglementaires et aux exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

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

Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existée lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi l'information et le contrat avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et attentes des consommateurs individuels, mais englobent aussi les demandes et obligation de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui même (coût, délais). Mais en fin de compte, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. La qualité des produits ou services dépend donc directement de la qualité de ces processus (Boutaleb K., 2004).

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

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

Selon David Autissier et Al. (2011 ; P.18), la fonction qualité est classée dans les principales fonctions support³ de l'entreprise. C'est-à-dire, une fonction qui réalise différentes prestations pour les autres directions de l'entreprise dans le but de favoriser leurs activités.

³ Les principales fonctions support d'une entreprise (David Autissier et Al. 2011 ; P.18) sont : le contrôle de gestion, la qualité, le marketing, la comptabilité, la logistique, la GRH.....

2. L'évolution du concept de qualité⁴

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

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

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

Quelques centaines d'années après la loi d'Hammourabi, la Constitution de Chou a été fondée en Chine. La Constitution de Chou contenait des informations et des lois sur l'administration publique et la manière dont le chef de l'État contrôlait le gouvernement. La conclusion la plus importante et la plus pertinente de la Constitution de Chou était qu'il s'agissait de la première structure organisationnelle systématique encore utilisée. En d'autres termes, il pourrait être désigné comme le premier système qualité au niveau fondamental.

⁴ Inspiré des ouvrages de Gogue J.M. (1997), Hermel P. (1989), Gomez Pierre-Yves (1994) et Lérat-Pytlak Jérôme (2002) (voir la bibliographie)

Avant le Moyen Âge (500-1500) L'époque grecque antique et l'Empire romain dirigeaient l'Europe. Les deux étaient des contributeurs importants à la société moderne.

Le grec ancien a consacré beaucoup de temps à l'art, à la philosophie, aux autorités et au système judiciaire. L'Empire romain a été le premier à établir un système de construction structuré.

Des découvertes archéologiques indiquent l'existence très ancienne d'une préoccupation pour la qualité des fabrications (le plus vieux traité, semble-t-il, se présentant comme guide de la qualité fut découvert en Egypte en 1450 avant J-C) , déjà à l'époque, l'homme a mis des dispositifs particuliers permettant de contrôler cette qualité. Ainsi par exemple, selon JURAN (1993) au temps des royaumes pharaoniques, un corps d'inspecteurs avait pour fonction la vérification des différentes étapes de la construction des pyramides. On trouve dans l'histoire de la Mésopotamie, au II^{ème} millénaire avant J.-C. (1792-1750 avant J.-C.), le code d'Hammourabi, roi de Babylone, qui précise que « si un maçon a construit une maison à la demande de quelqu'un et n'a pas respecté les normes, si un mur penche, ce maçon doit renforcer ce mur, à ses propres frais » (Cherfi Z., la qualité démarche, méthodes et outils, édition hermes science Lavoisier, 2002, p.21), ce qui illustrent bien la prise en compte de la dimension qualité dans certaines activités humaines d'autrefois. Alors, L'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone. Ce roi ordonna de graver un code de 300 articles dans une stèle faite d'un énorme bloc de diorite.

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

DRAGOMIR et HALAIS (1995) rappellent qu'au XVII^{ème} siècle, Colbert avait décidé que celui qui mettrait en vente un drap non conforme aux règlements serait puni, la première fois d'une amende, en cas de récidive du pilori et la troisième fois des galères. La non-qualité était donc punie par le pouvoir en place. DRAGOMIR et HALAIS qualifient une telle situation de « pratique physique de l'assurance qualité ».

Au cours de XX^{ème} siècle⁵, il y a un consensus sur l'existence de quatre phases d'évolution du concept de qualité, selon Gogue J.M. (1997), Hermel P. (1989), Gomez, Pierre-Yves (1994) et Lérat-Pytlak Jérôme (2002) :

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

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

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

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

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

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

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

⁵ Capdevielle (1998) affirme qu'on ne peut limiter l'histoire de la qualité au seul XX^{ème} siècle, mais reconnaît la difficulté à retracer cette histoire si on remonte à une époque beaucoup plus lointaine.

une perspective d'efficacité productive, les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter.

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

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

Tableau 1.1 : Phase de l'inspection de la qualité

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

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le début du 20e siècle a marqué la naissance de la pensée processus. La première grande influence dans le développement de la qualité a été l'employeur de Western Electric nommé Walter Shewhart. Dans son travail, Shewhart s'est concentré sur le contrôle de processus basé sur des statistiques. Les statistiques étaient une invention cruciale pour éviter la variation. L'objectif de Shewhart était de contrôler la variation en analysant le processus, en reconnaissant la cause et en l'éliminant du processus. Il a été le premier à mettre en place une simple roue d'amélioration de la qualité. Les étapes de sa roue étaient la spécification, la production et l'inspection. Plus tard, Shewhart a déménagé aux laboratoires Bell. Tout en travaillant pour les laboratoires Bell à l'usine Hawthorne, lui et ses collègues ont réalisé que le style de gestion froid et dur qui était à la base du taylorisme n'était peut-être pas le style de gestion le plus efficace. Des études et des recherches chez Hawthorne factor ont conduit à la mise en place du mouvement des Relations Humaines (Edvardsson et Gustafsson, 1999, pp.90).

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

La deuxième étape du développement de la qualité est le contrôle de la qualité. Il s'agit de l'évaluation de la qualité par l'application de statistiques telles que les diagrammes de contrôle des processus et les techniques d'échantillonnage de manière scientifique. Pendant la Seconde Guerre mondiale, dans les années 1940, des techniques statistiques et des cartes de contrôle de la qualité ont été utilisées pour surveiller le processus de production et évaluer le respect des normes de qualité. La personne qui a été largement reconnue comme le principal contributeur au SQC était Walter Shewhart. Shewhart n'a pas seulement proposé le contrôle

statistique qui est utilisé jusqu'à aujourd'hui comme l'un des outils de gestion efficaces, il a également proposé que le rôle de la direction réside dans le PDSA, Plan, Do, Study Act (Gooff, 2001). Cette proposition a ensuite été adoptée par Deming et sera expliquée plus en détail dans les sections suivantes. Grâce à l'utilisation d'une carte de contrôle statistique de la qualité, la variabilité ou les changements par rapport à la moyenne seront détectés et éliminés au cours du processus de production, ce qui permettra de réduire le nombre d'unités défectueuses produites. À ce stade, il s'agit d'une amélioration par rapport à la première étape où les défauts doivent être détectés ou évités tout au long du processus de production, et non pas jusqu'à la fin des produits finis.

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

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

Selon Juran, le coût de la qualité est le détail du coût de la qualité associé aux produits défectueux (Zhang 2000a). Un produit défectueux engendre le coût de la réparation et de la remise en état. Le programme du coût de la qualité rassemble et rapporte les coûts liés à la qualité des produits et son outil de gestion est classé en quatre éléments comme suit : Coût de défaillance interne ; Coût de défaillance externe ; Coût d'évaluation ; Coûts de prévention.

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

pour tenter d'améliorer la qualité et y répondre avec enthousiasme. Le programme zéro défaut consiste à mettre les employés en conformité avec les spécifications et à réaliser un travail sans erreur (Vroman & Luchsinger, 1994).

Les années 1950 et 1960 ont été l'âge d'or de la consommation et de l'achat de biens aux États-Unis. Les consommateurs américains voulaient acheter des produits américains et les usines se concentraient sur la quantité plutôt que sur la qualité. Alors que les États-Unis consommaient, le Japon se concentrait sur la qualité. Joseph Juran était intrigué par le contrôle de la qualité et ses efforts au Japon ont été un facteur clé du développement de la qualité. La publication la plus notable du Dr Juran est le livre *Quality Control Handbook*. (Duffy Grace L. ; 2013) À la même époque, un autre consultant qualité, Walter Deming, faisait ses marques sur la fabrication japonaise. Deming s'est intéressé aux techniques statistiques de Shewhart et il a publié plus tard deux inventions majeures de qualité. Les 14 points de Deming⁶ pour la gestion sont toujours d'actualité dans les affaires d'aujourd'hui. L'autre invention était la roue Deming. Deming Wheel se compose de quatre étapes et l'idée derrière le volant est l'amélioration continue de la qualité (Duffy Grace L. ; 2013). Les années 1960 ont été une décennie d'une ère de nombreuses initiatives de qualité. Le docteur japonais Kaoro Ishikawa a enseigné aux employés de niveau inférieur l'utilisation de méthodes statistiques simples. Le Dr Ishikawa a conçu plusieurs outils de qualité qui sont encore utilisés aujourd'hui. Ils comprennent le diagramme de cause à effet (également appelé diagramme d'Ishikawa), les sept outils de qualité et les cercles de qualité. L'idée derrière toutes les

⁶ Les principes de management selon DEMING, se résument dans les 14 points suivants :

- Garder fermement le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services ; - Adopter la nouvelle philosophie de management et conduisez le changement d'une main sûre ; - Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum d'inspection. Intégrez la qualité dès sa conception ; - Améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts ; - Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail ; - Faites disparaître la crainte, pour que chacun puisse contribuer au succès de l'entreprise ; - Renversez les barrières entre les départements. Le travail en équipe de toute l'entreprise doit prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de l'élaboration et l'utilisation des produits ; - Éliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le « zéro défaut » et d'augmenter la productivité ; - Éliminer les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres ; - Instituez le leadership, nouvelle forme de direction ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines ; - Instituez une formation permanente pour tout les cadres et les membres de la société ; - Instituez un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle ; - mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance ; - Mettre tout le personnel à l'oeuvre pour accomplir la transformation. (Source : J.M. Gogue ; les six samouraï de la qualité ; Ed Economica ; p. 65 ; 1990)

initiatives était la simplicité d'utilisation par les employés de bas niveau (Edvardsson et Gustafsson, 1999, pp.103).

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

L'assurance de la qualité telle que définie par ses théoriciens précurseur constitue le socle conceptuel de l'embranchement qui se développe dès les années 1950 au Japon sous la dénomination de Company-Wide Quality Control (CWQC).

Selon Martinez-Lorente, Dewhurst et Dale (1998), l'origine du TQM pourrait être retracée à partir du contrôle de la qualité totale (TQC), où Feigenbaum définit le TQC comme : "Un système efficace pour intégrer les efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité des différents groupes d'une organisation afin de permettre la production et le service aux niveaux les plus économiques qui permettent la pleine satisfaction du client".

Le concept de TQM s'étend du contrôle total de la qualité qui a été proposé par Feigenbaum (1991) sur la base des fonctions des coûts de la qualité, de l'assurance qualité et du système de qualité. Ces fonctions ont été développées en tenant compte des implications en matière de gestion et des méthodes de gestion de la qualité à chaque niveau de gestion de l'organisation afin de satisfaire les besoins des clients. Le concept de TQM a été développé à partir de celui de TQC et a suggéré l'orientation client, la responsabilisation des employés, l'amélioration continue et le processus systématique d'amélioration comme dimensions à exploiter par l'organisation et à accorder l'attention nécessaire à la gestion de la qualité (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994 ; Waldman, 1994 ; Westphal, Gulati, & Shortell, 1997).

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

la qualité a amélioré l'efficacité de la production industrielle miliaire, et quel est l'apport des travaux de Shewart et Deming. La JUSE décide donc de recourir aux services d'un expert et, en mars 1950, Deming est invité à faire un cycle de conférences. La JUSE qui comprend que la survie du Japon « dépend de l'exportation et que dans la compétitivité internationale la qualité constituera un atout majeur » développe alors un vaste programme de promotion de la qualité (FEY et GOGUE, 1984; p.24.). Axé sur le contrôle statistique et sur les méthodes préventives de l'assurance de la qualité⁷, il est d'abord orienté vers les dirigeants, puis vers les ingénieurs et les techniciens. Avec les droits d'auteur que Deming lui abandonne, la JUSE fonde en 1951 le prix Deming qui récompense les entreprises qui ont réalisé des améliorations particulièrement brillantes dans le domaine de la qualité. En 1954, Juran est à son tour invité par la JUSE pour des cours de management. Les bases de son enseignement sont construites à partir des problèmes concrets de qualité qu'il avait été amené à devoir résoudre.

Parallèlement, aux Etats-Unis, la fin des années 1950 voit l'émergence de nouvelles notions relatives à l'assurance de la qualité. Feigenbaum élargit le principe de prévention organisée de Juran en l'étendant à l'ensemble de l'organisation. En proposant la notion de Total Quality Control (TQC), qu'il définit comme : « un système destiné à intégrer efficacement les efforts de divers groupes d'une organisation afin de développer, de maintenir et d'améliorer la qualité. Son but est de permettre au marketing, aux études, à la production et aux services d'atteindre une complète satisfaction du client de la façon la plus économique » (J.M. Gogue ; p. 111 ; 1990). Feigenbaum est le premier à avoir associé le mot "total" à celui de "qualité". Il conclut que la qualité des produits ne peut être sous l'unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées et la maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité. En 1961, la société Martin, qui construit des missiles, accepte de relever un défi, considéré à l'époque comme irréaliste : livrer à l'armée américaine un missile parfait dans un temps record. A la suite de cette expérience réussie, un programme de formation, couplé à un système d'incitations multiples, fut mis au point afin de promouvoir une constante volonté des salariés à diminuer toujours plus le taux des défaillances : le programme zéro défaut.

⁷ Telle que la méthode du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) appelée "roue de Deming".

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

En 1962, sous l’impulsion de Kaoru Ishikawa, professeur à l’Université de Tokyo, pour lequel tous les membres de l’entreprise doivent être impliqués dans la maîtrise de la qualité, la JUSE étend le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d’années à l’ensemble des salariés japonais : c’est le rôle des premiers cercles de qualité qui s’implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle (CRUCHANT, 1995 : p.44). Les éléments de la culture d’entreprise japonaise vont faire évoluer cet objectif initial de formation en un rôle moteur dans la stratégie globale de progrès continu de la firme nipponne.

Le cercle de qualité “à la japonaise” est fondé sur :

- Une conception participative et concrète de l’entreprise, qui fait appel au volontariat, à l’initiative et à la créativité ;
- Une mobilisation des aptitudes et capacités individuelles, à tous les niveaux ;
- Un management animateur qui fait appel à une attitude d’écoute, à une volonté de susciter le dialogue et à la délégation confiante.
- Un dépassement total du système taylorien dans la définition des méthodes de travail et l’organisation des tâches d’exécution et de contrôle.
- Une formation du personnel au travail en groupe, à la créativité, à l’utilisation d’outils d’analyse et de traitement des problèmes, ainsi qu’une invitation des membres à développer leurs connaissances dans de nombreux domaines : technique, organisation, économie, relations humaines (Monteil et al., 1985 : p.21).

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

1. Engagement de la direction et des cadres ;
2. Mise en place d’équipes d’amélioration de la qualité ;
3. Mise en place de mesures pour chaque secteur et chaque service ;
4. Evaluation du coût d’obtention de la qualité ;
5. Faire prendre conscience de l’importance de la qualité ;
6. Entreprendre des actions correctives ;

7. Mettre en place les comités de Zéro défaut ;
8. Former les collaborateurs ;
9. Organiser une journée Zéro défaut ;
10. Définir des objectifs ;
11. Eliminer les causes d'erreurs ;
12. Mettre en place un système de reconnaissance ;
13. Organiser des Conseils de la qualité ;
14. Recommencer sans cesse.

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

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

2.5. La qualité de nos jours

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

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

nouveaux besoins ou à surprendre agréablement le client. La satisfaction des besoins latents permet de demander un prix plus élevé que la concurrence et donc de faire des profits plus importants selon Shiba et al. (op. cit.). L'ISO 9000 : 2005 souligne également l'importance pour l'entreprise de s'efforcer d'aller au-devant des attentes de ses clients.

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

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

Selon Cole (1999), il ne s'agit pas d'une simple évolution de l'ancien modèle, mais d'une rupture. Les compétences managériales requises pour le nouveau modèle de qualité totale sont, selon lui, totalement différentes des compétences techniques qui étaient nécessaires pour l'ancien modèle. Il s'interroge d'ailleurs sur l'opportunité d'une telle rupture. Son intérêt est que les managers se libèrent de leurs anciens modes de pensées et proposent des idées et des solutions tout à fait nouvelles. L'inconvénient est qu'on ne capitalise pas sur les apprentissages déjà réalisés.

Ces changements⁸ fondamentaux sont également soulignés par d'autres auteurs comme Shiba et al. (1997) qui remarquent quatre évolutions majeures de la qualité depuis les

⁸ Raymond H. Lévy président directeur général du groupe Renault montre les progrès effectués par Renault depuis l'adoption de la démarche de la qualité totale en 1987 : « quand j'ai lancé le projet qualité totale, je ne soupçonnais ni l'ampleur du changement culturel que cela représentait ni, à l'inverse, l'extrême efficacité

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

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

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

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

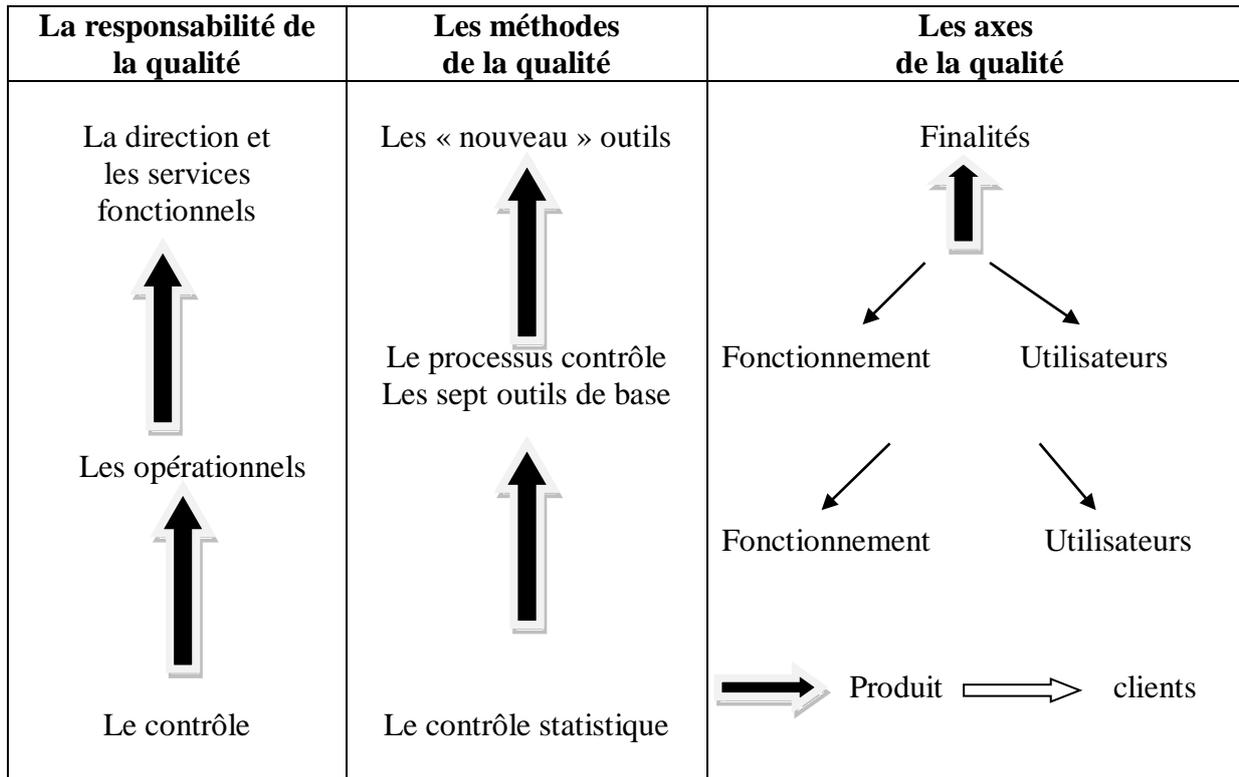
- Norme de qualité militaire des États-Unis (MIL – Q – 9058A)
- Norme de qualité AQAP1
- Norme Britannique BS5750

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

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

immédiate qui en résulterait ». Tiré du livre de Jocou Pierre ; Au cœur du changement .Une autre démarche de management : la qualité totale ; Dunod ; 1992.

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



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

Les années 1990 ont vu deux initiatives de qualité notables. En 1994, l'Organisation internationale de normalisation a mis à jour sa norme de qualité ISO 9000 en ISO 9000: 1994 (ISO .2013a). En 1995, la société américaine General Electric et son PDG Jack Welch ont développé leur initiative de qualité appelée Six Sigma. L'objectif de Six Sigma est d'atteindre un taux d'échec supérieur à 3,4 défauts par million d'opportunités. Ce niveau de qualité s'appelle Six Sigma, d'où son nom. (GE, 2013) Une autre initiative de qualité remarquable inventée dans les années 1990 a été appelée Lean management. Alimenté par les principes de fabrication du constructeur automobile Toyota, le Lean Management se concentre sur la réduction des déchets dans les processus et rend ainsi les processus plus efficace que possible (Shaffie et Shahbazi, 2013, pp.17-19).

Section 2 : Revue de la littérature dans le domaine de la qualité

Dans cette deuxième section, nous allons exposer les différentes recherches dans le domaine de la qualité au niveau mondial puis nous passerons aux recherches faites en Algérie. Au final, nous passerons à la recherche des objectifs et les caractéristiques de la qualité.

1. Les recherches sur la qualité au niveau mondial

Les premiers travaux scientifiques sur la qualité sont réalisés aux États-Unis d'Amérique par W.E.DEMING qui appréhendait la place du client au sein du concept de qualité et considère que la qualité vise la satisfaction des besoins présents et futurs des consommateurs, il démontre que l'obtention de la qualité est dépendante de l'implication de tous les acteurs (DEMING, 1986). Ensuite, c'est A.V. FEIGENBAUM qui suppose que la qualité repose sur l'intégration des efforts de toutes les composantes de l'organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité afin de satisfaire le client, la qualité des produits ne peut être seulement sous la responsabilité de la fonction de production; toutes les fonctions doivent être impliquées (FEIGENBAUM, 1956). Pour J. M. JURAN⁹ (JURAN, 1951), la qualité est l'aptitude à l'utilisation contrairement à P.B CROSBY qui considérait que la qualité représente la conformité aux exigences et il préconise une vision économique de la qualité avec la conviction de l'importance du facteur humain dans la réalisation de la qualité et du zéro-défaut, dont il est un fervent promoteur (CROSBY, 1979). Au Japon, c'est le professeur Kaoru Ishikawa qui a guidé le mouvement de la qualité, il est connu en occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la japonaise. Son nom est associé à l'arrête de poisson ou diagramme d'Ishikawa, outil de la qualité utilisé dans les études de résolution des problèmes (ISHIKAWA, 1981).

⁹ L'ingénieur Joseph JURAN commence une activité de conseil pour les entreprises et il crée en 1979 le Juran Institute afin de développer l'organisation, la planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière, par le biais de la formation. Il considère que la qualité est l'adéquation au besoin. Elle provient selon lui de la jonction entre la qualité de conception, la conformité aux spécifications, la disponibilité, la sécurité et le champ d'utilisation.

Brown (2013) affirme que l'idée de qualité existe depuis longtemps et qu'elle a vraiment été largement discuté et adopté au cours des années 1980. Les réussites se sont multipliées, des prix de qualité nationaux et régionaux ont été créés, des universitaires ont commencé à étudier le phénomène et des revues qui lui sont spécifiquement consacrées ont été lancées (Brown, 2013). A ce jour, des recherches de qualité sont toujours effectuées (Carnerud et Bäckström ; 2019), mais des chercheurs tels que Dahlgaard-Park et al. (2018) font valoir qu'une base théorique plus claire du management de la qualité des produits est nécessaire pour mieux comprendre la position actuelle de TQM. En conséquence, Fredriksson et Isaksson (2018) accentuent qu'il est nécessaire de décrire et de distinguer plus distinctement les similitudes et les différences entre les différentes philosophies de qualité afin de guider les scientifiques. Dans le cadre d'une mission similaire visant à clarifier la position actuelle de management de la qualité. Les recherches réalisées sur la qualité et la mise en place des démarches de la qualité sont nombreuses, mais les recherches sur les effets de cette démarche et le passage au TQM sont peu traitées surtout au niveau algérien.

Le TQM, peut être définie comme une stratégie de gestion d'entreprise qui vise à améliorer la qualité de la gestion organisationnelle, et donc à améliorer son efficacité et ses performances globales. Le TQM a pris de l'ampleur et s'est élevée au rang de programme de recherche sur le management de haut niveau avec des revues spécialisées (Taylor & Wright, 2006) comme un domaine de recherche important au cours des trois dernières décennies. La fonction de TQM est largement reconnue comme étant vitale pour la performance des entreprises industrielles et des services (Ooi, Arumugam, Teh, & Chong, 2008). Des études empiriques antérieures ont prouvé que l'adoption efficace de pratiques du management de la qualité peut améliorer les capacités concurrentielles sur le marché (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994 ; Neyestani & Juanzon, 2016) ; améliorer les performances en matière d'innovation et réduire les coûts de fabrication et améliorer la productivité (Garvin, 1983) ; fournir un avantage concurrentiel aux organisations et conduire à l'amélioration des performances globales des organisations (Anderson & Sohal ; 1999 ; Millen, Sohal, & Moss, 1999 ; Samson & Terziovski, 1999). En outre, Prajogo et Sohal (2004) ont déclaré que le TQM a été largement accepté comme modèle de management si l'approche est mise en œuvre avec succès.

De nombreuses entreprises ont adopté une stratégie qualité en mettant en oeuvre des pratiques TQM pour faire face à la concurrence (Bucumi-Sommer et al. 2010). Dans certaines

de ces entreprises, ces pratiques ont atteint les objectifs prévus à savoir l'amélioration de la performance financière que non-financière. Dans une étude de Mohrman et al. (1995) sur les plus grandes entreprises américaines, ils ont trouvé que 83% des entreprises avait eu une expérience réussie avec les pratiques de TQM. De même, en étudiant des entreprises manufacturières ayant mis en œuvre des pratiques TQM, Madu et al. (1995) ont identifié une relation positive et significative entre ces pratiques et la performance organisationnelle. Une autre recherche de Prahojo et Hong (2006) sur l'impact des pratiques TQM sur la performance des activités de recherche et développement. Ces chercheurs ont montré que les pratiques TQM avaient un impact significatif sur la performance liée à l'innovation et sur la performance liée à la qualité des produits.

Contrairement aux études précédentes, d'autres études indiquent que la mise en œuvre des pratiques TQM s'est soldée par une détérioration de la performance organisationnelle. Dooyoung et al. (1998) ont estimé le taux d'échec des pratiques TQM entre 60 et 67%. Le manque d'ajustement entre les pratiques TQM et les autres composantes de l'organisation a été considéré comme étant l'une des causes possibles de l'échec de la mise en œuvre du TQM. De ce fait, Bucumi-Sommer, Pochet et Barillot proposent l'utilisation des mesures non financières dans le cadre du TQM de manière à agir positivement sur la performance organisationnelle (Bucumi-Sommer et al. 2010).

Des études menées sur les motivations des entreprises à se faire certifier ont toutes été conduites à des niveaux nationaux LEE et PALMER en Nouvelle-Zélande (LEE & PALMER, 1999) ; BEATTIE et SOHAL en Australie (BEATIE & SOHAL, 1999) ; ISMAIL et HASHMI en Irlande (ISMAIL & HASHMI, 1999). Les résultats de ces recherches révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité. Certains managers ne voient que la certification comme objectif, à tel point que leur vocabulaire illustre cette vision. Ils disent que leur objectif est d'améliorer la qualité mais ils visent aussi la certification (Bellaïche M. 2008 ; P. 31).

La certification ISO 9000 est désormais largement répandue parmi les organisations du monde industrialisé. Les normes ISO 9000 deviennent rapidement une exigence incontournable du marché dans le monde (Vloeberghs et al., 1996; Lee et Palmer, 1999; Beatie et Sohal, 1999; Ismail, M.Y. et al., 1999; Djerdjouri et al., 2005). Cela a conduit, au

cours des dernières années, à une prise de conscience de la qualité des entreprises des marchés émergents, ce qui a conduit nombre de ces organisations à demander la certification ISO 9000 en masse (Gupta, A., 2000; Acharya et Ray, 2000; A. Bestkese et U. Cebeci, 2001).

En Australie, ANDERSON et SOHAL montrent que les procédures et pratiques de qualité ont un grand impact sur la compétitivité des entreprises tels que l'impact sur les ventes, sur la part du marché ou encore sur le niveau de l'emploi et les cash flows (ANDERSON & SOHAL, 1999). En France ; GUILHOM, MARTIN et WEILL ont rapporté dans une enquête sur 42 PME françaises concernant la certification ISO 9000 que le programme de la qualité a amélioré la performance organisationnelle (implication, organisation, rapidité, qualité des processus etc.) mais n'a pas amélioré nettement la performance financière (tels que le chiffre d'affaires, la part du marché et le profit). Notons qu'une large proportion de cet échantillon était en plein processus de certification (GUILHOM & ALL, 1998). En Inde, ACHARYA et RAY ont observé également qu'une meilleure communication après la certification permet une meilleure compréhension, par les employés, des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de ces processus (ACHARYA & RAY, 2000).

Aux Etats-Unis, l'étude de CORBETT et All. soulignent un effet positif de la certification sur la commercialisation. Mais cet effet est assez peu marqué et dépend du secteur industriel. L'effet est positif dans le secteur des équipements informatiques, des équipements électroniques, alors qu'il est inexistant dans le secteur de l'industrie chimique (CORBETT, MONTES-SANCHO, & KRISCH, 2005). Une autre étude de TERZIOVSKI et POWER arrive à la conclusion selon laquelle la certification ISO 9000 peut procurer d'importants avantages si elle est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue (TERZIOVSKI & POWER, 2007).

En outre, d'autres études analysent les répercussions organisationnelles de la démarche qualité. En effet, GUILHOM et WEILL ont proposé un modèle de changement organisationnel dans lequel des stratégies qualité reposent sur le degré d'intégration des changements générés (nombre d'individus concernés par le changement) sur la nature des objectifs, des performances et enfin sur des contextes contingents de création et de mise en œuvre de la démarche (GUILHOM & WEILL, 1996). D'autre part, BORONAT et CANARD montrent que le management par la qualité est associé à un modèle de changement

organisationnel, dont la mise en œuvre repose largement sur la capacité de l'organisation à s'adapter à ces principes (BORONAT & CANARD, 1995).

En France, une grande enquête publiée en 1996 par Ministère de l'Industrie. L'échantillon est composé de 650 entreprises de plus de 10 salariés et le nombre total de questionnaires traités dans le cadre de cette étude s'élève à 2432. Le rapport final indique que la qualité des produits et services apparaît comme la priorité principale des entreprises industrielles françaises comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°1.2 : Les quatre principales priorités des entreprises industrielles françaises
- Sur échantillon de 650 entreprises de plus de 10 salariés -

Priorité	Pourcentage de répondants ayant cité la priorité
Améliorer la qualité des produits et services	83%
Conquérir de nouveaux marchés	71%
Baisser les coûts de production	68%
Améliorer l'organisation et le management	65%

Source : Lérat-Pytlak, Jérôme. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat. Université des Sciences Sociales-Toulouse I, 2002.p.58

Le rapport de synthèse de cette étude précise que : « Les facteurs qui incitent les entreprises au développement des démarches qualité sont multiples. La principale motivation citée est la recherche de la satisfaction des besoins des clients (facteur jouant un rôle incitatif majeur pour 76% des industriels). D'autres facteurs jouent également un rôle important. On note ainsi que près de 50% des entreprises parlent de mobilisation du personnel autour des projets de l'entreprise, d'amélioration de l'image de l'entreprise, ou encore d'accès à de nouveaux marchés. Enfin, on note d'une manière générale que les facteurs liés à la contrainte (répondre aux exigences en matière de normes ou de certification, pression des concurrents, renforcement de la réglementation), sans être négligés, constituent des motivations moins fortes ». Lérat-Pytlak, Jérôme ; 2002 ; P.59).

Toujours dans cette étude française, les résultats montrent que la motivation des dirigeants pour la qualité totale plus particulièrement, sa mesure est assez difficilement opérable car la notion de qualité totale (telle que perçue par les entreprises) renvoie à des visions ainsi qu'à des pratiques très diverses et rejoint par ailleurs des notions de performances techniques ou économiques plus globales. De plus, l'apparition d'expressions comme "démarches de progrès", que certains voudraient voir se substituer au terme de qualité totale, élargit encore plus le champ des objectifs et n'est pas, en ce sens, d'une grande aide pour ceux qui, à travers des enquêtes détaillées, souhaitent éclaircir ces motivations, qui par ailleurs prennent parfois l'aspect de motivations individuelles plus que collectives (Lérat-Pytlak, Jérôme ; 2002 ; P.59).

La certification ISO 9000 est désormais largement répandue parmi les organisations du monde industrialisé. Les normes ISO 9000 deviennent rapidement une exigence incontournable du marché dans le monde (Vloeberghs et al., 1996; Lee et Palmer, 1999; Beatie et Sohal, 1999; Ismail, M.Y. et al., 1999; Djerdjouri et al., 2005). Cela a conduit, au cours des dernières années, à une prise de conscience de la qualité des entreprises des marchés émergents, ce qui a conduit nombre de ces organisations à demander la certification ISO 9000 en masse (Gupta, A., 2000; Acharya et Ray, 2000; A. Bestkese et U. Cebeci, 2001).

Une étude récente de Hege Klevan Pompier (2021) sur l'impact de l'usage de management de la qualité en tant que stratégie en période de crise (Covid 19). Il a analysé des petites entreprises certifiées ISO 9001 depuis 2012 en France. Les résultats de cette recherche montrent que la direction de ses entreprises s'est appuyée sur le système de management de la qualité intégré (qui est une partie du système qualité ISO 9001) pour mettre en place des plans de continuité de l'activité et gérer les équipes avec les nouvelles pratiques qui rentre dans le cadre de contrôle de respect de la réglementation sanitaire. Le chercheur a observé une optimisation de la performance et la réduction des coûts de transport grâce au Télétravail et les réunions avec les clients en Visio.

2. les recherches sur la qualité au niveau Algérien

Une thèse de doctorat a été réalisée par Habachi Fatiha en 2007, cette étude a pour but de présenter, le cadre philosophique et conceptuel du concept du TQM, et de mettre en évidence l'intérêt de son application ; c'est à dire les effets bénéfiques sur l'amélioration de la

position concurrentielle de l'organisation. Avec cas pratique de l'analyse de la culture du TQM dans l'unité PHARMAL de production des médicaments de SAIDAL. Elle arrive aux résultats que cette unité n'était pas prête à accepter la philosophie et la culture du TQM, car les décisions sont centralisées et les responsables n'ont pas de vision stratégique. En plus de ça la doctorante a constatée un manque important dans la prise en compte des besoins de travailleurs et ces derniers n'ont pas compris le TQM à cause du peu de formation.

En 2011, Djerdjouri et All. réalisent une étude sur 86 entreprises certifiées ISO 9000 en Algérie. Les résultats ont confirmé que le pays est conscient de l'importance des systèmes de gestion de la qualité. Et en regardant les plans futurs des entreprises interrogées, la majorité d'entre elles ont non seulement tendance à maintenir la certification ISO 9000 mais à la dépasser en mettant en œuvre des programmes d'amélioration continue, en établissant des cercles de qualité, en utilisant des outils de contrôle statistique de la qualité et même en mettant en œuvre la TQM dans l'entreprise.

En outre, les résultats ne sont pas différents de ce que d'autres études menées ailleurs ont trouvé en ce qui concerne les raisons pour lesquelles les entreprises ont décidé de demander la certification ISO 9000, à savoir pour augmenter leur part de marché et parce que le client le souhaite ou que les concurrents l'avaient. Bien qu'il s'agisse de raisons importantes, mais elles ne devraient pas être la raison principale de l'adoption de systèmes de gestion de la qualité.

L'autre constat principal est que le temps de certification est assez long, avec une moyenne de près de deux ans.. La formation était limitée aux cadres supérieurs et, dans la plupart des cas, elle consistait en des ateliers de familiarisation sur le processus de certification ISO. La plupart des entreprises n'ont pas déclaré avoir formé d'employés. Et cela explique en partie les principaux problèmes de résistance au changement et de motivation du personnel et le manque d'intérêt pour le système qualité. Toutes les entreprises ont signalé des améliorations et des avantages concrets qu'elles estiment avoir obtenus grâce à la certification ISO 9000. Les principaux avantages cités par les entreprises sont l'amélioration de l'efficacité et de la communication au sein de l'entreprise, la réduction des défauts, des gaspillages et des plaintes des clients et l'amélioration des relations avec les fournisseurs. Enfin, une autre conclusion importante de cette étude concerne l'assistance fournie aux entreprises par le gouvernement. Les entreprises ont indiqué que seulement 25% utilisaient les agences

gouvernementales comme source d'informations sur ISO 9000 avant la mise en œuvre et que 12,5% seulement avaient reçu une aide pendant le processus de mise en œuvre. Le ministère de l'Industrie a un mandat du gouvernement pour diriger la campagne pour l'adoption de systèmes de gestion de la qualité par les entreprises algériennes. Les résultats indiquent qu'il pourrait mieux diffuser «les nouvelles».

MEZIANI M. élabore une thèse de doctorat pour déterminer l'ensemble des composantes d'un système de management performant et d'évaluer l'impact de la partie non formalisable sur les SMQ et ensuite l'impact de la partie formalisable des SMQ sur la performance des entreprises. Le doctorant a voulu analyser l'aptitude des SMQ à intégrer et entretenir les facteurs clés de succès et leurs impacts sur la performance des entreprises algériennes. Le doctorant a mené des études de cas sous forme de questionnaire avec des entretiens directifs entre 2008 et 2009 auprès de 1456 salariés, répartis dans 17 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa.

La conclusion de cette recherche consiste à dire que les résultats obtenus sur le plan organisationnel sont relativement élevé par rapport aux résultats sur le plan financier, et que les démarches qualité telles qu'elles sont appliquées ne peuvent être considérées comme une solution pour les entreprises de la Wilaya de Béjaïa. Pour que les démarches de certification soit une option de mise à niveau garantissant leurs compétitivités, des corrections sur le manque d'implication avec un faible partage des valeurs et manque d'une démarche participative sont nécessaires.

Concernant les difficultés rencontrées dans les démarches de la qualité, l'étude de TCHAM Kamel a abouti à la conclusion que les pratiques du management de la qualité dans certaines entreprises algériennes ne sont pas encore bien comprises et donc non maîtrisées (TCHAM, 2010). En 2014, la recherche de A. ARAB confirme que la démarche qualité, suivant le référentiel ISO 9001, pourrait conduire à l'amélioration des compétences des employés de l'entreprise publique ENIEM de Tizi Ouzou. Depuis la certification, la direction des ressources humaines de cette entreprise consacre beaucoup de moyens pour le développement des compétences de l'entreprise et arrive à atteindre les objectifs qualités, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de la non qualité (ARAB, 2014). En

2016, ce dernier fait une thèse de doctorat toujours sur l'entreprise publique l'ENIEM, où il analyse la dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale. Le chercheur arrive à conclure que malgré l'ancienneté de sa certification, l'ENIEM rencontre toujours des problèmes pour dépasser les exigences de la norme et aller vers le TQM.

En 2017, Y. AYOUDJ arrive à la conclusion que la qualité dans le management des ressources humaine doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité. La direction de l'entreprise va donner l'exemple dans les pratiques quotidiennes pour motiver les travailleurs et les inciter à adopter les bonnes valeurs. La qualité doit tenir compte de toutes les parties prenantes et elle doit s'inscrire dans la durée et viser le long terme (AYOUDJ, 2017).

Une recherche réalisée par BRABEZ F. et all., sur vingt entreprises algériennes certifiées ISO 9001 version 2000, montre les objectifs de l'adoption de la certification ISO 9001 à savoir : la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. Cette certification apporte aussi à l'entreprise une reconnaissance extérieure des efforts accomplis et une amélioration de son image de marque, Elle lui permet de se différencier de la concurrence, d'avoir des avantages à l'exportation et de diminuer les coûts de non-conformité (BRABEZ & All., 2008).

BRABEZ et all citent d'autres avantages de la certification, tels que la mobilisation du personnel et la réussite dans la satisfaction de nouveaux clients. La certification a aussi aidé les entreprises à se maintenir sur leurs marchés traditionnels et à s'implanter sur de nouveaux marchés. Dans la conclusion de cette recherche, les auteurs précisent que la certification ISO 9001 apporte des avantages aux entreprises concernées par l'enquête. Ils vont de l'amélioration des performances commerciales (avantages externes) à l'amélioration de l'organisation (avantages internes).

En 2017, Mme BELGHACHE analyse les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans 39 entreprises algériennes certifiées. Elle affirme que la mise en œuvre de la norme ISO 9001, a permis à l'ensemble du personnel de bénéficier de formations (car le SMQ exige la mise en place des programme de formation). Elle a permis également aux entreprises de faire un suivi des plans de formation et

d'évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés après la formation, ce qui est indispensable pour améliorer les programmes de formation. Ce résultat s'inscrit dans le respect de la norme ISO 9001 qui exige l'évaluation des actions de formation entreprises. Dans cette recherche, l'auteur a étudié aussi l'impact de la certification sur une autre activité de la fonction GRH qui est la communication interne, les résultats obtenus ont montré qu'au niveau des moyens de communication, la certification ISO 9001 n'a pas permis d'aller vers de nouveaux moyens de communication, qui auraient pu créer une dynamique positive au sein des entreprises ; mais elle a développé des moyens de communication ascendante, ce qui a permis à ces entreprises de renforcer les liens avec leur personnel (BELGHACHE, 2017). Pour ce qui est de l'implication du personnel, les résultats montrent que les objectifs ne sont pas bien expliqués aux travailleurs et que la délégation de pouvoir est limitée seulement aux cadres de l'entreprise, à part les objectifs qui n'ont pas été suffisamment expliqués au personnel, et la délégation de pouvoir qui se restreint encore aux cadres, la certification selon la norme ISO 9001 a quand même un impact positif sur le reste des variables étudiées. Globalement cette recherche affirme que la certification selon la norme ISO 9001 a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

En 2018, RYMA OUCHENE fait une thèse de doctorat qui vise à identifier la réalité des services de santé au sein des centres hospitaliers universitaires de l'Est algérien et à déterminer dans quelle mesure ils sont prêts à adopter le management de la qualité totale (TQM), en analysant les facteurs critiques de succès de cette mise en œuvre dans les circonstances de la réforme du système de santé que connaît l'Algérie.

L'étude a atteint plusieurs résultats, principalement que les conditions des ressources humaines¹⁰ remplissent des niveaux acceptables, surtout en ce qui concerne la formation, bien que l'administration ne fournisse pas les conditions appropriées pour offrir des services de santé de qualité, et la nécessité de mettre à jour le système d'information qui n'a pas réussi à atteindre les objectifs souhaités.

A travers ces résultats, elle a conclu que les centres hospitaliers universitaires sont appelés à étudier leur environnement interne et externe pour identifier les défis et les obstacles

10 Dans la culture de la main-d'œuvre algérienne, nous constatons que la majorité préfère travailler dans le secteur public. Selon Ghiat Boufeldja (2015, P.40) : « les étudiants algériens aspirent travailler dans la fonction publique ou dans les entreprises publiques, et peu d'entre eux acceptent de s'aventurer dans la création de leurs propres entreprises ». Nous pouvons expliquer ce phénomène par dire que le jeune algérien préfère la stabilité et la sécurité d'emploi.

les plus importants qui empêchent l'amélioration de la qualité des services de santé et de choisir les procédures et les méthodes appropriées à partir des outils de TQM et de les adapter avec leurs environnement qui est spécifique.

En 2019, la doctorante DAHLAB Ania a fait une étude est sur cinq entreprises algériennes, et elle arrive à la conclusion que les conditions d'implication de la culture organisationnelle dans le système de management de la qualité dépendent de la formation du personnel, de la nature des pratiques de la culture et de la communication et de l'information (il y a une forte corrélation). Elle a démontré que la culture organisationnelle est indispensable à une entreprise, car c'est une source de performance et de progrès et elle crée une dynamique d'amélioration continue. Notons que le SMQ a permis à ces entreprises d'avoir une meilleure performance et d'assurer leur compétitivité.

3. Les visions de la qualité

Le nombre d'entreprises suivant les préceptes de la qualité pour avoir un avantage concurrentiel va augmenter (Wang et Lee ; 2001 ; PP. 491- 499). Proportionnellement à sa capacité à répondre aux besoins de qualité de sa clientèle, une entreprise peut donc se démarquer de ses concurrents et fidéliser durablement ses clients. De plus, l'amélioration continue de la qualité et de la fiabilité des produits et services offerts finit par rendre intouchable l'avantage concurrentiel. (Robbins S., DeCenzo D. 2008 ; P.108)

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

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

Pour bénéficier d'une bonne compétitivité, l'entreprise peut améliorer son rapport qualité/prix : à prix de vente égal, elle doit augmenter le niveau de qualité ; à qualité égale, l'entreprise doit diminuer le prix de vente, ce qui revient à diminuer les coûts de non-qualité,

à améliorer ses méthodes de travail et à simplifier la conception de ses produits (Vandeville P., 1985).

D'autre part, la certification d'un système d'assurance qualité est aujourd'hui un argument commercial non négligeable qui rassure le client potentiel sur le niveau de qualité de l'entreprise. Il est de plus en plus demandé par les clients.

- Les raisons financières : C'est pour des raisons financières évidentes que la plupart des entreprises actuelles ont fait le choix de la qualité : les défauts de qualité coûtent cher. Une non-conformité est en effet un gaspillage non seulement de matières premières mais également de temps de travail de la main d'œuvre et d'énergie. Ce dernier point a pris une importance considérable avec la crise énergétique des années 70 qui a donc joué un rôle de catalyseur dans le domaine de la qualité (STORA G., MONTAIGNE J., 1986, p.280).
- Les raisons techniques : Pour les raisons évoquées ci-dessus, choisir la qualité permet une meilleure maîtrise des techniques de production, et une amélioration des processus, diminuer les coûts de non qualité demande forcément une révision et une amélioration des techniques et des méthodes. Ceci est d'autant plus vrai que les techniques et processus utilisés sont de plus en plus complexes et difficiles à maîtriser. Ce point est également valable pour le secteur administratif de l'entreprise qui se complexifie aussi vite.
- Les contraintes extérieures : Les consommateurs sont aujourd'hui plus exigeants en matière de qualité. Ils se regroupent en associations de consommateurs disposant d'un pouvoir important sur les entreprises.

D'autre part, les pouvoirs publics ont une législation de plus en plus stricte notamment en matière de sécurité du consommateur. De plus, dans le secteur agro-alimentaire, les dernières crises sanitaires et leurs répercussions sur les secteurs concernés, ont très largement contribué à augmenter le souci qualité dans les entreprises (une mauvaise publicité est toujours mal venue pour l'image de l'entreprise).

Enfin, les préoccupations écologiques grandissantes à l'échelle individuelle comme législative font également partie de facteurs indiquant la voie de la qualité aux industriels.

3.1. Les caractéristiques de la qualité

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Les objectifs relatifs à la qualité

Pour certains managers, la qualité est synonyme d'amélioration, ce qui conduit à identifier tout ce qui peut contribuer à l'amélioration Michel Bellaïche (2008, P.6). Ainsi, par exemple l'écriture d'une procédure ne sera envisagée que si elle améliore des pratiques de l'entreprise. La mise en place d'indicateur de performance permettra de suivre le perfectionnement d'un produit, et la programmation de réunion qualité pour augmenter les coopérations entre les différents départements de l'entreprise et renforcer la dynamique d'amélioration.

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

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à écouter le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les

clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

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

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

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

La qualité totale revêt quatre aspects:

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

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

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

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

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

Tableau N° 1.3 : les enjeux de la qualité

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

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

Conclusion du chapitre

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

Nous avons exposé l'histoire récente de la qualité à partir du XX^{ème} siècle, celle-ci commence avec l'étape de l'inspection de la qualité qui rentre dans le management scientifique de Taylor et prend de l'ampleur pendant et après la deuxième guerre mondiale

avec le contrôle statistique des procédés. Les termes inspection, contrôle, maîtrise, etc., successivement associés à la qualité montrent non seulement le déplacement de sens de la qualité, mais également une évolution progressive dans ses pratiques (Ouédraogo N. ; 2007 ; P.128)

La qualité n'est pas ce que les entreprises croient mettre dans un produit, mais c'est ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage (Jocou Pierre ; 1992 ; P.73). Le client est en effet le juge final. C'est lui qui décide de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. C'est pourquoi dans le paradigme de la qualité totale, le client¹¹ constitue l'origine et l'aboutissement de cette démarche.

Au chapitre suivant, nous traiterons la définition du système de management de la qualité et ses différents principes. Nous nous intéresserons également aux outils de la qualité et les coûts d'obtention de la qualité et nous tracerons l'évolution du TQM. Ainsi nous verrons quel impact le TQM peut avoir sur la performance de l'entreprise. La mise en place d'un SMQ engendre certainement des surcoûts mais, la non qualité induit des coûts nettement plus importants dont il faut mesurer l'impact sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, la recherche de la maîtrise et de l'amélioration des coûts passe par la mise en place d'un SMQ efficace. Ce qui incite les entreprises à dépasser la certification ISO 9001 et aller vers le TQM. Ce dernier sera expliqué dans le deuxième chapitre de cette thèse.

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

Chapitre 2 :
Le management de la qualité basé sur la
norme ISO et le paradigme du TQM

Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO et le paradigme du TQM

Introduction du chapitre

Dans la première section de ce chapitre, nous présentons les principes du système de management de la qualité conformes à la norme ISO 9001 version 2015 pour la certification¹. La généralisation de cette norme est liée au caractère générique. Le terme "générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées : à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous traitons les différents outils de la qualité qui sont utilisés pour détecter les sources de dysfonctionnement permettant de résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises. La troisième section présente l'évolution historique du management par la qualité totale, l'évolution historique de TQM ainsi que ses différentes visions. Nous analyserons les effets de la mise en œuvre des principes du TQM sur la performance des entreprises

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

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

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

Section1 : Notions générales sur le management de la qualité

Dans cette section, nous allons donner quelques notions sur le management de la qualité ensuite nous présenterons les principes de management de la qualité selon la dernière version de la norme ISO 2015.

Le concept de la qualité, initialement développé dans l'industrie par les grands penseurs Deming, Juran et Crosby, est à la fois complexe et contextuel dont le sens varie entre «normes» et «excellence». Les deux sont profondément ancrés dans leurs valeurs respectives qu'on voit dans les pratiques individuelles, institutionnelles et nationales. Les «normes » peuvent être définies en termes d'un minimum, un « seuil » pour lequel la performance est jugée (Hajjaji S. 2018). Dans ce contexte, la qualité est l'évaluation en termes d'un ensemble de références et de normes qui définissent le minimum espéré, on parle ici de la notion de conformité. Par ailleurs, la qualité est considérée comme le moyen d'atteindre l' « excellence » qui est le niveau suprême de la qualité et par lequel on vise le plus haut niveau de satisfaction des parties prenantes.

1. Définitions relatives au management de la qualité

Nous allons commencer par la définition du management de la qualité

1.1. Définition du management de la qualité

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

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

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

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

Selon ISO 9000, Cette norme internationale est applicable :

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

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

La série ISO 9000, est un ensemble de normes et d'indications internationales de management de la qualité. Les normes ISO sont, depuis longtemps, considérées comme des outils puissants permettant aux organisations et aux pays de mettre en œuvre des changements, et servent de catalyseur pour de nouvelles technologies. En définissant de

manière précise les meilleures pratiques internationales et des terminologies claires, elles fournissent le terreau sur lequel l'innovation et l'excellence peuvent prospérer (CLARE NADEN, 2021)⁴.

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

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

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

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

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

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

L'objectif d'un SMQ consiste à garantir l'assurance de la qualité et accroître la satisfaction des clients mais, il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes. La

⁴CLARE NADEN, publié en 2021 sur le site : <http://www.iso.org./fr/news/ref/2679.html>

performance s'obtient lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Ce qui différencie une démarche qualité avec d'autres démarches, c'est l'orientation de tous les efforts vers la satisfaction du client, c'est l'objectif commun de l'ensemble des équipes de l'entreprise (Bellaïche M ; 2008 ; P. 45).

2. La certification

Lancée en 1987 par l'organisation internationale de normalisation, la série des normes de management de la qualité et la certification des entreprises constituent une pratique qui ne cesse de se développer (Ouédraogo N. 2007 ; P.106), elles sont en fait des documents internationaux rédigés par le comité technique de l'ISO (ISO/TC 176) et homologués par les pays membres. Elles constituent en matière de management de la qualité, la référence la plus utilisée par les entreprises.

2. 1. Définition de la certification

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

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

2.2. Les objectifs de la certification

Pour les entreprises internationales, les années 80 ont correspondu à une forte tendance de recherche de qualité. Elles savaient que, pour concourir dans la compétition mondiale, elles devaient offrir à leurs clients des garanties selon lesquelles leurs produits et services

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

Il y a deux objectifs :

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

2.3. Les avantages et les limites de la certification

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

2.3.1. Les avantages de la certification

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

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une estampille sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes;
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre ;
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantit aux organismes et aux clients une sécurité lors de leur usage ;
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux ;
- En cas de litige, la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant la cour ;
- Rôle positif pour la production et l'économie en général ;
- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit.

2.3.2. Les limites de la certification

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

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

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

Contrairement à la version 2008 qui définit huit principes, L'ISO 9001 version 2015 détermine seulement sept principes pour le management de la qualité⁵ :

⁵A partir de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

3.1. Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes et de les satisfaire⁶.selon la norme ISO 9001 version 2015 : « le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes ».

L'orientation client peut être définie comme le degré auquel une entreprise satisfait en permanence les besoins et les attentes de ses clients. Une entreprise performante reconnaît la nécessité de faire passer le client en premier dans chaque décision prise par les responsables (Philips Quality, 1995). La clé du management de la qualité consiste à maintenir une relation étroite avec le client afin de déterminer pleinement ses besoins, ainsi que de recevoir un retour d'information sur l'étendue de ces besoins.

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

Aussi, L'obtention d'informations sur la satisfaction du client est essentielle pour poursuivre les efforts d'orientation client⁷. L'examen intensif des produits finis du point de vue

⁶ Concernant la satisfaction client, Bill GATE disait : « la meilleur des publicités est un clients satisfait ».

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

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

Un organisme ne saurait exister sans ses clients. Les relations avec les clients ont de nombreuses facettes, mais la plus importante est probablement de comprendre quelles sont leurs exigences actuelles et futures. En établissant cette bonne connaissance des exigences, l'organisme sera en mesure de se centrer sur les besoins actuels de ses clients et planifier en fonction de leurs besoins futurs avec, dans certains cas, l'aide de ses fournisseurs.

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

Ce principe apportera des bénéfices à l'entreprise à savoir⁸ :

- Augmentation de la valeur pour le client ;
- Augmentation de la satisfaction du client ;
- Amélioration de la fidélité du client ;
- Amélioration de l'activité commerciale récurrente ;
- Amélioration de l'image de l'organisme ;
- Élargissement du panel des clients • Augmentation des ventes et des parts de marché.

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

3.2. Leadership

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

Leurs responsabilités consistent à :

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

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

L'introduction à la norme ISO 9001 :2000 commence par : « il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La stratégie devrait être arrêtée et communiquée au plus haut niveau, c'est à dire par ceux qui dirigent l'organisme »⁹.

⁹Recueil de normes ISO 9001 :2000 ; système de management de la qualité – exigence ; p.1.

3.3. Implication du personnel

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur »¹⁰.

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

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

Pour que la participation des travailleurs soit efficace, ceux-ci doivent être encouragés à signaler leurs propres problèmes de travail ainsi que les problèmes qu'ils rencontrent dans d'autres secteurs de l'entreprise. Les employés doivent être encouragés à informer les cadres supérieurs des conditions qui doivent être corrigées. Plus important encore, les employés doivent être encouragés à résoudre leurs propres problèmes de travail (Deming, 1986). Les entreprises ne peuvent pas espérer profiter de l'intelligence créatrice et des efforts de productivité de leurs salariés si elles ne rompent pas d'abord avec de vieilles habitudes qui

¹⁰ A partir de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

consistent à traiter les équipes de travail comme des composantes du système des coûts plutôt que comme des ressources clés et des opportunités d'investissements rentables (Mispelblom Beyer Frederik ; 1999 ; P.9).

Les personnes, à tous niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part, permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. Il est recommandé que toute personne dans l'entreprise :

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

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

3.4. Approche processus

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

Le processus fait référence à certaines combinaisons uniques de machines, d'outils, de méthodes, de matériaux et de personnes engagées dans la production. La maîtrise et l'amélioration des processus désignent un ensemble de pratiques méthodologiques et comportementales mises en œuvre pour contrôler et améliorer les processus de production de produits et de services (Juran et Gryna, 2003). En fait, le contrôle et l'amélioration des processus peuvent faire fonctionner le processus de fabrication comme prévu, sans pannes, sans matériaux manquants, sans montages, sans outils, etc. et malgré le changement de la

main-d'œuvre. L'ISO 9000 version 2000 définit les processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». L'approche processus est l'une des pierres angulaires de la norme. On considérera les processus comme recouvrant ce qui se passe lorsque l'on fabrique un produit ou livre un service. En d'autres termes : Que faites-vous pour fournir le produit ou le service à votre client?

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

3.5. Amélioration continue

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

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
- Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration ;
- Examiner les retours d'information des clients afin d'établir ce qu'ils vous disent de l'organisme, de ses produits et services ;
- S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration ;
- Etudier les diverses menaces et risques pour l'entreprise et les améliorations à apporter pour les atténuer ;
- Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;

- Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés.
- Identifier et reconnaître l'amélioration.

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

3.6. Prise de décision fondée sur des preuves

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

La prise de décision à partir de faits clairement analysés et présentés devrait être l'objectif de toute entreprise. Les principaux avantages de ce principe sont résumés ci-dessous¹¹ :

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

Décision et délégation de pouvoir sont intimement liées puisque la décision en elle-même est la manifestation d'un certain pouvoir ou l'expression d'une certaine liberté : pouvoir de décision et liberté de choix (Ouedraogo N. ; 2007). La décision est également liée à l'action dans la mesure où la première manifeste une intention tandis que la seconde est la

¹¹A partir de la norme ISO 9001 version 2015 ; système de management de la qualité - Edité par l'ISO, décembre 2015.

réalisation de l'intention. La décision est par ailleurs liée au futur car derrière toute décision, il y a normalement une intention de créer un futur désiré.

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

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

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

3.7. Management des relations avec les parties intéressées

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : « Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.» et selon la version 2008 ; ce principe est défini comme suit : « Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur ».

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

Deming et Ishikawa ont suggéré que les entreprises sélectionnent leurs fournisseurs sur la base de la qualité plutôt que sur le prix uniquement. Selon Deming (1986), le prix n'a aucune signification sans une mesure de la qualité achetée. Sans mesures adéquates de la qualité. Ils recommandent aux entreprises de travailler directement avec les fournisseurs pour s'assurer que leurs matières sont de la meilleure qualité possible.

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

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

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

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

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

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

- l'un et l'autre visent le long terme ;

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

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

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

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

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

Section 2 : les outils de la qualité

Dans cette section, nous donnerons premièrement la définition des outils de la qualité ensuite nous présenterons les outils les plus utilisés par les entreprises.

1. Définition des outils de la qualité

L'amélioration continue consiste à mettre en place des actions permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et de compétitivité¹². Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire pour les entreprises d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche de l'amélioration continue et d'utiliser les différents outils de la qualité selon les circonstances.

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

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

- Choix du problème à traiter ;
- Identification, pondération et classement des causes ;
- Recherche, choix et mise en œuvre des solutions ;
- Suivi et contrôle des résultats.

¹² Il convient de définir la notion de compétitivité, « elle doit être entendue comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise compétitive possède donc un ensemble de capacités qui l'autorisent selon la cas à entrer, se maintenir, ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets, ses opérations » Collignon Etienne et Michel Wissler ; Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès. Ed. Economica, 1988 ; p.15

2. Les différents outils de la qualité

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

2.1. Les histogrammes et graphiques

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

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

- ✓ lorsqu'on s'attache à éliminer les défaillances, à améliorer le rendement et la qualité des produits,
- ✓ lorsqu'on approfondit la relation entre le produit fini et ses spécifications,
- ✓ lorsque, par des analyses et par l'application de techniques de stratification des matériaux, d'équipements, etc. on examine les causes qui conduiront à modifier le processus de fabrication,
- ✓ et finalement, lorsqu'on recherche l'amélioration des connaissances des salariés sur le contrôle de la qualité à partir des réalisations courantes et des mesures faites.

2.2. Le diagramme D'ISHIKAWA

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

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

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

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

- Définir clairement le ou les problèmes : qui nécessite de pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème. Chacun doit émettre ses opinions librement sur les origines possibles ;
- Classer les causes en grandes familles. Vous pouvez vous aider des " 5M " (voir le tableau N° 2.3): Matières, Milieu, Méthodes, Matériels, Main d'œuvre et les placer sur le diagramme.
- Le diagramme d'ISHIKAWA est parmi les outils explicatifs qui permettent de mieux cerner les causes des effets constatés (coûts, résultats, outputs, etc.). Il s'applique aussi en contrôle de gestion (Löning H. et all. 2007, p.142).

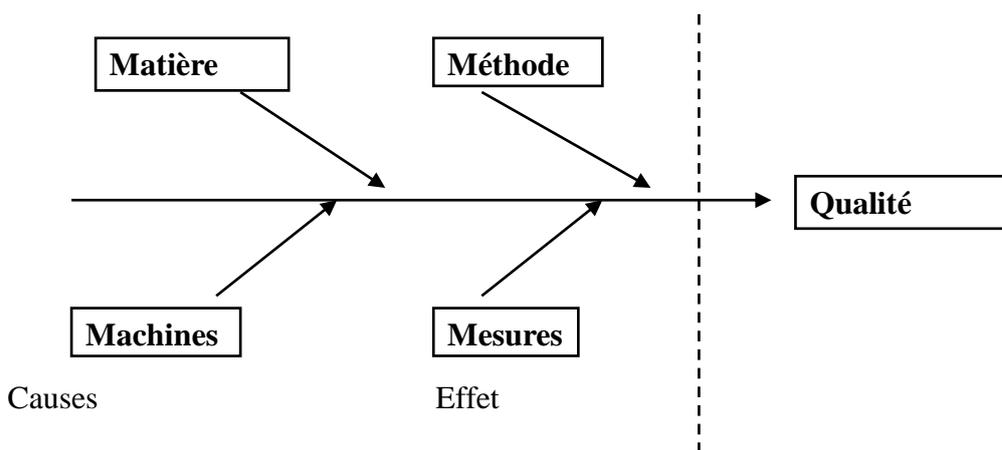
Tableau N° 2.3: Les 5 M

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

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

Pour illustrer un diagramme la relation entre la cause et l'effet, nous devons connaître les causes et effets sous forme concrète. Donc, effet = caractéristiques de qualité, et cause = facteurs. La figure N°2.1 est appelée diagramme « cause-et-effet ». De façon générale, les facteurs doivent être décrits de façon plus détaillée pour rendre le diagramme utile et pratique.

Figure 2.1 : Diagramme cause-et-effet



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

2.3. Diagramme de Pareto

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

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

Ce diagramme est élaboré en plusieurs étapes :

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

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

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

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

2.5. Le QQQQCP

La méthode QQQQCP est un guide de diagnostic organisationnel (Pesqueux Yvon ; 2008 ; p.73), elle est très efficace pour cerner un problème, une cause, une situation donnée, une solution ou un plan d'action. Cette technique est très utile dans la rédaction des procédures. C'est une variante du « brainstorming » autour de six questions précises comme le montre le tableau N°2.4.

Tableau N° 2.4 : les questions de la technique QQQQCP

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

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

2.6. Les cercles de qualité

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

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

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

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

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

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

2.7. Le Benchmarking

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

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

CABY et JAMBART donnent la définition suivante : « Le Benchmarking ou étude de comparaison est une recherche du meilleur savoir-faire professionnel en vue d'une utilisation ou d'une adaptation¹³ à l'entreprise qui peut ainsi atteindre une meilleure performance. (F. CABY et C. JAMBART ; 2002 ; p.150).

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

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

Deming a également proposé une liste de contrôle de gestion ou un outil logiciel appelé Cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) qui a été adopté de Shewhart et appelé Cycle Shewhart par Deming (Shewhart travaillait pour les laboratoires Bell et a eu une influence très profonde sur Deming au début de sa carrière). Cet outil de gestion ayant été popularisé par Deming, certains l'ont également appelé le cycle de Deming (Hill, 2008). Le cycle PDCA est l'application d'une méthode scientifique à la gestion continue des processus qui vise à répondre à la demande des clients. Il attend d'une entreprise qu'elle continue à s'améliorer pour répondre à l'évolution constante des technologies et du comportement des clients. Le cycle PDCA comporte quatre étapes dans le sens des aiguilles d'une montre comme le montre la figure N° 2.2.

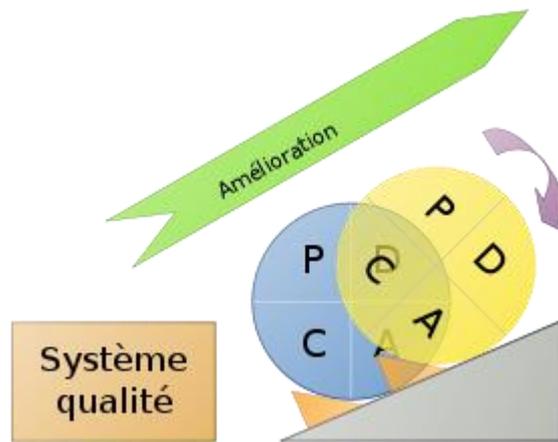
Les quatre étapes¹⁴ du ce cycle appelé en anglais The Plan-do-check-act :

¹³ Peter Drucker avait anticipé le besoin d'adaptation dans les années soixant-dix, en écrivant dans son livre *The age of discontinuity* : « Les chefs d'entreprise vont devoir apprendre à bâtir et à diriger des organisations novatrices ».

¹⁴ Le président de l'association « Le Mouvement Français pour la qualité » Jean-Marie Gogue, donne la traduction suivante : Plan= préparer ; Do=développer ; Check= comprendre ; Act= Agir. (Gogue, J.M. ; 2000 ; P.19)

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

Figure 2.2 : La roue de Deming



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

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

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

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

Si Deming n'a peut-être pas décidé de la définition de la qualité, il est clairement partisan de produire quelque chose qui répond à la demande du client, ce qui est plutôt révolutionnaire par rapport au concept de production efficace de l'époque.

2.9. Le 5 S-Kaizen

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

2.9.1. Le 5 « S »

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

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

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

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

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

2.9.2. Le Kaizen

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

2.10. AMDEC

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

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

3. Les coûts d'obtention de la qualité

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

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

3.1. Coût de la qualité

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

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

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

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

3.2. Composantes des coûts d'obtention de la qualité

Les divers coûts composant les deux catégories de coûts d'obtention de la qualité, peuvent être résumés dans le tableau N° 2.5 et le tableau N° 2.6.

3.3. Rubriques des coûts

Aussi, afin de permettre une appréciation de ces différents coûts, les éléments de calcul ont été regroupés, sous forme de rubriques¹⁵ de coûts, comme suit : Temps passé, Surconsommations diverses, Sur-dépenses diverses, Perte de valeur ajoutée et Amortissement des équipements spécifiques.

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

¹⁵Classification effectuée selon : Philippe HERMEL, « Qualité et Management stratégiques, du mythe au réel », Ed. D'organisation, 1989. p 93

Tableau N°2.5: Les coûts de la non qualité

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

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

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

Tableau N°2.6 : Les coûts de l'investissement dans la qualité

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

Sources : - B. LOUAPRE, la Qualité s'il vous plait, les éditions d'organisation, 1992. p 29.
 - M. PERIGORD, Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. p 95.

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

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

Section 3 : Le management par la qualité totale

La perspective historique utilisée au premier chapitre de notre recherche nous a permis de mettre en évidence les nombreux apports théoriques successifs qui ont contribué à la construction d'une définition contemporaine de l'approche TQM (Total Quality Management).

Le principal objectif d'une organisation dans le monde concurrentiel contemporain est de minimiser les coûts, de maximiser les profits et de satisfaire les besoins des consommateurs par des produits et services de qualité, indépendamment des concurrents. Cet objectif peut être atteint par une souscription effective et efficace aux pratiques de TQM. Par conséquent, il est primordial de fournir des projets, des produits ou des services de qualité aux clients afin d'améliorer la satisfaction de ces derniers, et donc d'accroître les ventes. Pour assurer une bonne qualité des produits, différentes approches ont été proposées par différents responsables de la qualité. L'une de ces approches est l'approche TQM pour assurer la qualité, TQM est la philosophie de management qui tend à lier toutes les fonctions organisationnelles pour se concentrer sur la satisfaction des exigences des clients qui est l'objectif principal de l'organisation (Hashmi 2004).

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

1. Le concept de TQM

Les auteurs célèbres de la qualité tels que Deming (1986), Juran (1993), Crosby (1979), Feigenbaum (1991) et Ishikawa (1985) ont élaboré certaines propositions dans le domaine du TQM, qui ont été largement acceptées dans le monde entier. Leurs idées permettent la bonne compréhension de la philosophie de TQM. D'après leurs travaux, il a été constaté que ces spécialistes de la qualité ont des points de vue différents sur le TQM, bien que l'on puisse trouver certaines similitudes. Dans le monde entier, il existe plusieurs prix de

la qualité tels que le prix Deming (1951) au Japon, le prix européen de la qualité¹⁶ (1988) en Europe et le prix Malcolm Baldrige Quality Award (le 20 août 1987) aux États-Unis d'Amérique. Chaque modèle de prix est basé sur un modèle perçu de TQM. Cependant, les trois modèles sont différents les uns des autres et chacun a ses propres caractéristiques. Dans le domaine de la mise en œuvre de la TQM, beaucoup de recherches ont déjà été menées, les différents chercheurs ont adopté différentes définitions du TQM. Le concept fait toujours l'objet de débats (Easton et Jarrell, 1998), encore un concept flou et ambigu (Dean et Bowen, 1994).

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

Ozechi et Aska (1992, p.3) parlent du contrôle de qualité totale, ils voient que ce dernier n'est qu'un élargissement systématique de l'assurance qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise. Tous les aspects de l'activité de l'entreprise doivent contribuer,

¹⁶ Le Prix Européen de la Qualité, repose sur le principe qui dit que: « La satisfaction du client, la satisfaction du personnel et l'intégration à la vie de la collectivité sont obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus, aboutissant en définitive à d'excellents résultats opérationnels » selon l'association European Foundation for Quality Management (EFQM), 1997)

notamment les études de marchés, la recherche et développement, la production, la vente ainsi que les services liés au financement et au personnel. (Cité par Gomez Pierre-Yves 1994.p.37).

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

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

2. L'évolution historique de TQM¹⁷

Le mouvement de management de la qualité en général et du TQM en particulier sont devenus très populaires en États-Unis au cours des années 70. La force qui a généré ce mouvement est la concurrence sur le marché mondial. Lorsque le déclin relatif de l'économie américaine à la fin des années 1970 est devenu apparent, de nombreuses industries

¹⁷ Inspiré des ouvrages suivants :

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

américaines ont commencé à transformer la manière traditionnelle de faire des affaires en une approche organisationnelle axée sur l'amélioration continue afin de devenir compétitives.

Les États-Unis ont commencé à s'engager dans le mouvement d'amélioration de la qualité durant les années 80. Le symbole le plus marquant de la révolution américaine de la qualité est la création du Prix américain de la qualité¹⁸ appelé « Malcolm Baldrige National Quality Award ». L'objectif de ce prix est de "promouvoir la sensibilisation à la qualité, de reconnaître les réalisations des entreprises américaines en matière de qualité et de faire connaître les stratégies de qualité réussies" (Hunt, 1992 : 90). Créé en 1987 par le ministère du Commerce des États-Unis, ce prix compétitif récompense les entreprises américaines exceptionnelles qui fournissent des biens et des services de qualité, qui font preuve de processus de gestion de la qualité et qui démontrent leur engagement à améliorer continuellement la qualité des biens et des services à long terme. L'objectif ultime de cette révolution de la qualité est qu'il est non seulement très important pour les entreprises américaines de produire des biens et services de qualité, mais qu'il est aussi important pour les entreprises américaines à l'avenir pour améliorer continuellement la qualité.

Dans les premières années de la tendance à la qualité, l'accent sur la qualité était structuré autour des cercles de qualité, du contrôle de la qualité et de l'assurance de la qualité (Ishikawa, 1991). À la fin des années 1980 et au début des années 1990, la définition de la qualité s'est déplacée vers un sens plus large ; la qualité est définie et dirigée par la demande et la satisfaction du client (Deming, 1986). Depuis les années 2000, la qualité est souvent désignée sous le nom de management de l'amélioration des processus : Lean Six Sigma¹⁹. Cependant, quels que soient les noms utilisés par un secteur spécifique, ils font tous référence à la qualité en tant que processus d'amélioration continue axé sur le client.

¹⁸ L'analyse des principaux prix qualité inspirés du TQM montre que ces derniers allient, au même titre que la certification, un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Par contre, ces prix qualité disposent d'un point commun fondamental avec le TQM qui les différencie nettement de la certification : la prise en compte explicite des résultats obtenus par l'entreprise en matière de satisfaction des parties intéressées (clients, salariés, actionnaires, collectivités). Ceci suggère qu'ils peuvent éventuellement constituer une étape intermédiaire entre la certification et le TQM. (Lérat-Pytlak J., 2002, p.129).

¹⁹ Les grandes entreprises dans le monde pratiquent le Six Sigma, par exemple le groupe industriel américain CATERPILLAR qui, fabriquant des machines dans les domaines de la construction et des mines. Selon Chowdhury Subir (2002) : « Caterpillar s'est engagé dans une nouvelle voie pour faire de Six Sigma une composante essentielle de sa culture d'entreprise ».

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

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

3. Les principes du TQM

Le TQM est basé sur quatre principes fondamentaux²⁰ :

3.1. L'orientation client

Après la deuxième guerre mondiale, en période de pénurie²¹, peu d'entreprises s'étaient organisées pour bien traiter le client, aujourd'hui la concurrence impose ses dictats. Dans de nombreux domaines, une offre pléthorique de produits et de services a remplacé les quelques rares fournisseurs potentiels. Lorsque l'entreprise n'écoute pas ses clients, ses concurrents s'en chargent. Il est donc dans l'intérêt de chaque entreprise de prendre en compte leurs exigences et leurs remarques.

²⁰ Adapté à partir : PERIGORD M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987. SHIBA, Shoji et al. 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en œuvre du système TQM. Dunod, 1997.

²¹ Même en 2020 et 2021, le monde a vécu des périodes de pénurie pendant le début de la crise du Covid 19, manque des masques, d'oxygène, d'appareils respiratoires et actuellement manque de vaccin anti Covid.

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

Dans le contexte d'un client de la qualité totale, la satisfaction est la force motrice pour une organisation pour améliorer ses performances. Juran (1993) soutient qu'il y a deux différents types de clients: l'externe (clients des organismes gouvernementaux, de réglementation, le public) qui définit la qualité du service rendu et les clients internes (salariés, différents départements) qui définit la qualité des processus associés à la prestation des services. Dans tableau N° 2.7, nous allons résumer le fondement de ce premier principe.

3.2. L'amélioration continue

Le deuxième principe est associé à une amélioration continue. Selon la théorie de TQM la meilleure façon d'améliorer le rendement de l'organisation est d'améliorer continuellement la performance. L'amélioration de la qualité n'est pas une tâche qui a une fin, car elle n'est pas statique. . L'accent est mis sur la planification, la prévention et l'anticipation. Selon Oakland (1989), afin de maintenir une vague d'intérêt pour la qualité, il est nécessaire de développer des générations de managers qui travaillent avec la recherche incessante d'amélioration. En outre, Juran (1988) note que l'amélioration de la qualité exige la création d'un conseil de qualité qui doit s'assurer de l'amélioration continue de la qualité. Cette dernière ne peut être atteinte que si une organisation développe une philosophie de Kaizen d'amélioration à la japonaise. Des experts de qualité comme Deming, Juran, Scholtes, et

Crosby précisent que la démarche d'amélioration de la qualité doit être une perspective de long terme.

Tableau N° 2.7 : Le principe d'orientation client

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

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

L'amélioration continue permet à une organisation de s'engager dans la voie de l'amélioration de ses processus, grâce notamment à l'apprentissage par l'expérience (Ouédraogo N. 2007). Des méthodes comme le PDCA peuvent être utilisées à cette fin. En effet, l'amélioration continue se base essentiellement sur l'apprentissage passé, c'est-à-dire sur les leçons que tirent les entreprises de leurs expériences et de celles des autres concurrents pour construire le futur. Dans le tableau N°2.8, nous résumons le fondement, les pratiques et les techniques du principe d'amélioration continue.

Tableau N° 2.8 : Le principe d'amélioration continue

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

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

3.3. Le travail d'équipe

Le troisième principe de TQM est lié à la notion de travail d'équipe (Hill, 1991). Dans le cadre du TQM, le travail d'équipe est un résultat important et une condition pour l'amélioration continue. Les équipes sont généralement considérées comme des entités de travail plus puissant et plus efficace que les individus. Les équipes doivent être coopératives, y compris les employés de tous les niveaux hiérarchiques, et de tous les départements de l'entreprise. Scholtes (1992) soutient que les équipes sont nécessaires pour toutes les organisations, mais il faut les faire travailler avec souplesse et développer la confiance mutuelle entre les membres²². Dans la gestion traditionnelle, chaque employé a besoins pour prendre soin de ses propres problèmes, mais dans un contexte de TQM toute l'organisation a besoin de souder toutes les équipes.

²² Le géant américain de la distribution WAL-MART est donné comme exemple de meilleures entreprises qui donne l'importance à ses employés et les écoutés. PETERS T. et Robert WATERMAN écrivait : « nos meilleures idées viennent des employés de magasin et magasiniers. ». PETERS T. et Robert WATERMAN; le prix de l'excellence ; DUNOD ; 2002. P.249.

La qualité n'est cependant pas l'œuvre de la seule direction ni du seul qualicien. C'est un système qui implique le personnel à tous les niveaux (Ouédraogo N. 2007 ; p.112). Chacun contribue, en ce qui le concerne, à la réalisation de la qualité. En effet, on peut concevoir la qualité comme une chaîne où tout maillon a une importance égale aux autres (Kélada, 1991). Si un des maillons est défaillant, c'est toute la chaîne qui se trouve défaillante. Le tableau N°2.9 résume le fondement, les pratiques et les techniques de ce principe.

Tableau N° 2.9 : Le principe de travail d'équipe

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

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

3.4. Leadership²³

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

²³ Peter Drucker affirme que : « le leadership consiste à élever la vision d'une personne vers de hauts sommets ».

problèmes. Beaucoup de ces problèmes nécessiteront des décisions et mesures prises par le haut de la direction. Jack Welch²⁴ disait : « qu'avant d'être un leader, le succès c'est de grandir soi-même. Quand on est un leader, le succès c'est de grandir les autres ».

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

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

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

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

Le TQM est un mouvement d'amélioration continue pour les individus, les groupes de travail et toute l'organisation. Cette démarche consiste à satisfaire simultanément les besoins des clients, des actionnaires et des salariées, tout en respectant l'environnement et en contribuant au bien-être de la société en général (Kélada, 1991). Selon ce dernier, la gestion de la qualité, qui est un moyen de réaliser la qualité totale, comprend trois dimensions : une dimension humaine, psychologique et politique, une dimension logique, rationnelle et

²⁴ Jack welch est un homme d'affaire américain, ancien président du groupe General Electric entre 1981 et 2001, il est élu meilleur manager du siècle par le magazine Fortune.

systemique et une dimension technique et mécanique. Pour l'auteur, la première dimension est la plus importante.

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

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

5. Les caractéristiques des entreprises qui pratiquent le TQM

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

- Leur préoccupation majeure est le client qu'il soit externe ou interne ;
- Elles ont une vision, des objectifs et des valeurs qui s'alignent ;
- Elles favorisent le travail d'équipe²⁵ ;
- Elles utilisent la formation comme levier puissant ;
- Elles communiquent intensément et en permanence ;
- Elles reconnaissent et récompensent ;

²⁵ Pendant les périodes de confinement, le travail d'équipe devient très difficile avec les restrictions sanitaires obligatoires en 2020, alors les entreprises sont obligées de pratiquer le Télétravail. Ce dernier est monté au sommet des nouvelles formes de travail (travail à domicile avec des applications telles que : ZOOM, Trello, Asana, Slack ou encore Wetransfer. Heureusement, le domaine du management n'a pas attendu l'année dernière pour se préparer à ce problème car avant la crise sanitaire, des salariés d'entreprises avaient régulièrement recours au télétravail. Les managers et chefs d'entreprise concernés ont donc déjà eu à mettre en place de nouvelles méthodes pour s'adapter au travail à distance.

- Elles mesurent et analysent ;
- Elles se préoccupent de l'environnement et de la sécurité ;
- Auto-évaluation rapide.

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

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

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

7. La relation entre le TQM et performance organisationnelle

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

D'éminents chercheurs dans le domaine de la qualité, comme Deming, Crosby et Juran soutiennent une relation positive entre la mise en œuvre de la qualité et la performance organisationnelle. Par exemple, Deming (1986, p.1) affirme: «La productivité augmente avec l'amélioration de la qualité. Une qualité médiocre signifie un coût élevé et perte de position concurrentielle ». De même, Crosby (1980, p. 1) déclare: « En garantissant la qualité, vous pouvez probablement augmenter votre bénéfice d'un montant égal à 5% ou à 10% de vos

ventes ». Ils font également état de nombreuses réussites d'entreprises qui ont mis en œuvre initiatives d'amélioration de la qualité.

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

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

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

Comme conclusion de cette section, nous pouvons souligner que la pratique du TQM dans des entreprises bien connues telles que Renault, Coca Cola, IBM etc. ne signifie pas que toutes les entreprises réussiront après la mise en œuvre de TQM. De nombreux problèmes peuvent être rencontrés, comme un manque d'engagement de la direction, un manque de

clients, de fournisseurs et l'implication des employés pendant la mise en œuvre ou le manque de ressources financières peut conduire à l'échec. La mise en œuvre du TQM nécessite de la patience pour obtenir ses véritables avantages (Handricks et Sinhal, 2000).

Conclusion du chapitre

Dans la première section de ce chapitre, nous avons traité les principes fondamentaux du management de la qualité selon la norme ISO²⁶ et nous avons pu estimer l'importance de la normalisation pour les entreprises. Cette norme oriente l'entreprise vers un management participatif des collaborateurs et la satisfaction des exigences des clients. Dans la deuxième section, nous avons exposé les différents outils de la qualité ainsi que ses différents coûts, les outils de la qualité permettent l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de canaliser les efforts de tous les collaborateurs vers la vision de l'entreprise. Dans la dernière section de ce chapitre, nous avons approfondi notre recherche théorique sur le paradigme du TQM, nous avons exposé les changements et l'impact qu'apportera cette pratique sur les entreprises.

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

Actuellement, le TQM est un concept transversal qui s'applique à tous les niveaux de l'organisation et qui ne limite pas forcément la mesure de la performance à la seule dimension

²⁶Les normes ISO peuvent jouer un rôle important pour Atteindre la neutralité carbone dans le monde. Selon Justin Wilkes, Directeur exécutif de l'Environnemental (ECOS), organisation qui plaide pour des normes et politiques techniques respectueuses de l'environnement, « une action internationale est essentielle pour lutter contre le changement climatique ». Il ajoute que : « Pour que les normes protègent notre planète, nous devons rester unis et promouvoir la compréhension et la coopération à travers le monde. En travaillant ensemble, nous pouvons tirer le meilleur parti du potentiel des normes », explique-t-il. « Nous avons également besoin du leadership de la communauté de normalisation, en particulier celle de l'ISO, qui est une organisation dotée d'un fort rayonnement à l'échelle mondiale. »

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

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

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

Dans les chapitres qui vont suivre, nous allons analyser les résultats de deux études empiriques sur les pratiques du TQM dans les entreprises étrangères et algériennes.

**Chapitre 3 : L'état des lieux de management
par la qualité totale dans les entreprises
étrangères et algériennes**

Chapitre 3 : L'état des lieux de management par la qualité totale dans les entreprises étrangères et algériennes

Introduction du chapitre

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'aborder d'une manière exhaustive les principes de management par la qualité totale ainsi que son intérêt pour les entreprises. Ce présent chapitre tentera de confronter ce cadre théorique à la réalité du terrain tout en collectant des données et des informations auprès des acteurs directement concernés par la pratique de TQM.

En effet, l'objectif que nous nous l'assignons, consiste à dévoiler la réalité de la pratique du TQM par les entreprises algériennes et étrangères. Pour ce faire, nous avons organisé ce dernier chapitre en deux sections, visant chacune à atteindre un objectif distinct. La première section présentera les résultats de l'enquête réalisée auprès des responsables qualité et des dirigeants d'entreprises étrangères. Quant à la deuxième section, elle sera consacrée à l'analyse des résultats de l'étude menée auprès des entreprises algériennes, pour enfin lancer une réflexion sur l'avenir du TQM pour notre pays.

Section 1 : la pratique de TQM par les entreprises étrangères

Dans cette première section, nous présenterons les résultats et l'analyse de l'enquête menée auprès des responsables qualité et des dirigeants d'entreprises étrangères installées hors Algérie afin de s'informer sur l'usage de TQM. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 23.

1. Méthodologie de l'étude

Afin de bien mener notre étude, nous nous sommes principalement basés sur le réseau social LinkedIn¹. En effet, nous avons pu tisser des liens professionnelles sur ce réseau avec plus de 500 responsables exerçant des fonctions liées au management de la qualité ou des fonctions du haut management (des dirigeants et des responsables de services) dans des

¹ LinkedIn est un réseau social professionnel en ligne créé en 2002 en Californie. Il a plus de 750 millions de membres. L'entreprise est valorisée à 20 milliards de dollars en 2015. Le 13 juin 2016, Microsoft annonce le rachat du réseau social pour un montant de 26,2 milliards de dollars américains.

entreprises au niveau mondial. De ce fait, 100 questionnaires ont été envoyés aux responsables des entreprises déjà certifiées ISO 9001. L'enquête s'est déroulée de janvier 2021 au mars 2021. Nous avons eu dix sept réponses, il s'agit de deux entreprises marocaines, onze entreprises tunisiennes, trois entreprises françaises et une entreprise de Qatar. Selon le critère d'appartenance, notre échantillon est constitué de 12 entreprises privées et 5 filiales des multinationales.

Le choix du réseau social LinkedIn est justifié par le fait que ce dernier est de vocation purement professionnelle, et qu'il permet d'avoir des informations plus fiables sur ses utilisateurs contrairement à d'autres réseaux destinés au grand public.

Dans ce sens, l'ensemble de la population ayant fait l'objet de l'étude est constitué de praticiens de la qualité, qui sont des responsables de département de management de la qualité ou des directeurs qui occupent la fonction de haut management.

Notre questionnaire contient 38 questions (voir l'annexe 1), dont l'objectif est de collecter des informations sur la pratique du TQM par les entreprises mondiales et de comparer ensuite aux entreprises algériennes. Le questionnaire est rédigé sur la plateforme Google forms².

Le questionnaire³ a été construit sur la base d'une revue approfondie de la littérature sur les démarches de la qualité en générale et le TQM en particulier. Bon nombre des questions de l'enquête ont été adoptées à partir des études antérieures.

La majorité des questions peuvent avoir plusieurs réponses à la fois, tandis que d'autres ne peuvent en avoir qu'une seule ou sont ouvertes à l'appréciation du répondant.

Compte tenu du fait qu'aucune question n'est obligatoire, les interrogés peuvent ne pas répondre à certaines questions.

² Google Forms est un logiciel d'administration d'enquêtes inclus dans le site Web gratuit de Google Docs Editors proposée par le géant américain Google.

³ Le questionnaire apparait comme un mode de plus efficients de collecte de données primaires (Thiétart R. A. et Al. 2003).

2. Présentation de l'échantillon

Grace aux relations que nous avons noué sur linkedIn avec des responsables qualité et dirigeants d'entreprises au niveau international installées hors Algérie, 17 entreprises certifiées ISO 9001 ont accepté de participer à notre étude. Dans ce qui suit, nous allons présenter les principales caractéristiques de ces entreprises.

2.1. La nationalité des entreprises enquêtées

Les contraintes rencontrées lors de la prise de contact avec les entreprises étrangères nous ont poussé à limiter l'échantillon à dix sept firmes certifiées ISO 9001 : deux entreprises marocaines, onze entreprises tunisiennes, trois entreprises françaises et une entreprises de Qatar (voir le tableau ci-après). Ces entreprises sont de taille et de nature (publiques, privées, multinationales) différentes. Il est à noter que nous avons envoyé le questionnaire à plus de 100 responsables d'entreprises des pays francophone tel que le Canada, la suisse, la Belgique mais malheureusement nous n'avons pas eu de réponses.

Tableau N°3.1 : la répartition des entreprises étrangères enquêtées selon leur nationalité

	l'effectif
France	3
Maroc	2
Qatar	1
Tunisie	11
Total	17

Source : Etabli par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête

2.2. La taille et le secteur d'activité des entreprises étrangères enquêtées

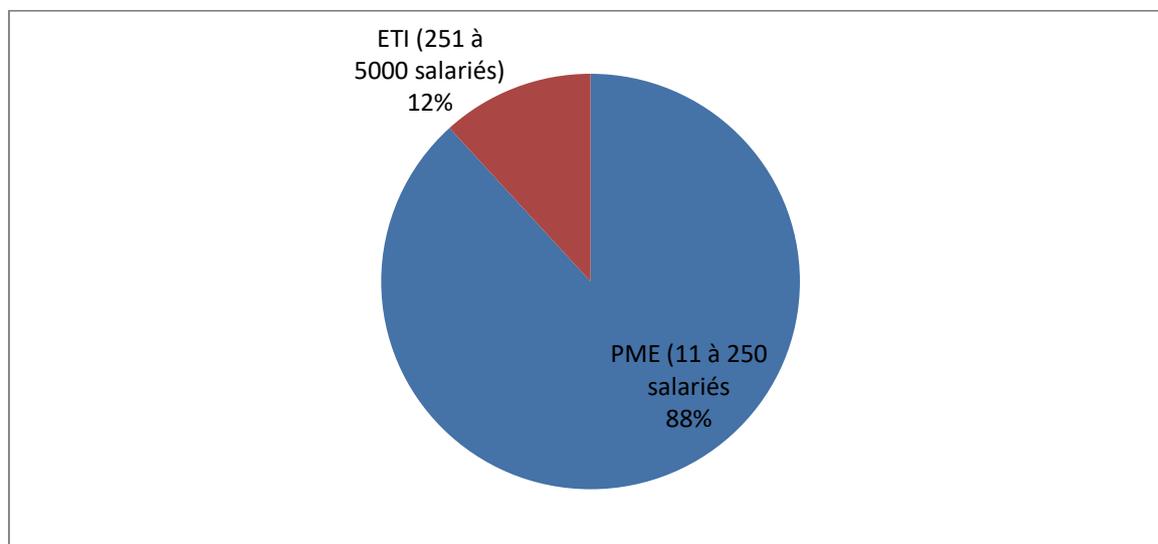
Le graphe N°4.1 nous montre que 88% des entreprises explorées sont des PME et 12 % des entreprises à taille intermédiaire (ETI). Concernant le secteur d'activité, deux entreprises exerçant dans le secteur primaire, dix entreprises dans l'industrie et cinq entreprise dans les services.

2.3. La fonction exercée par les interrogés

Nous avons 12 répondants ayant une fonction liée au management de la qualité et 5 exerçant une fonction de haut management.

Concernant la participation des responsables interrogés dans le comité de pilotage du projet qualité de leurs entreprises, la majorité d'entre eux (soit 76.5%) ont participé dans le projet qualité. Cela nous permettra de donner une grande fiabilité aux informations fournies par ces responsables car ils ont de l'expérience dans le domaine de la qualité. Le rôle du responsable qualité est primordiale pour la réussite de la certification, selon Maurand-Valet, A. (2008, P 17). Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité. *Revue Française de Gestion.* : « En définitive, on constate que, les compétences techniques, et les compétences dans la communication de la vision moderniste de la norme, tendent à conférer au responsable qualité une grande efficacité dans la mise en place et dans la pérennisation de l'application ».

Graphique N°3.1 : la répartition des entreprises étrangères enquêtées selon le nombre d'effectif



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS

2.4. Un aperçu général sur quelques entreprises étrangères enquêtées

Certaines entreprises concernées par l'enquête sont présentées dans le tableau suivant⁴ :

Tableau n°3.2 : Présentation de certaines entreprises étrangères concernées par l'enquête

L'entreprise	La Description
Sanofi france	<p>Sanofi est une multinationale française dont les activités touchent la pharmacie et les vaccins. En 2015, le groupe change de stratégie en passant d'une organisation par zone géographique à une organisation par produits. En 2004, l'entreprise effectue une opération de fusion avec Aventis, groupe pharmaceutique franco-allemand, et prend le nom de Sanofi-Aventis.</p> <p>Le groupe possède plus de 110 000 collaborateurs dans cent pays, et 28 000 collaborateurs en France seulement, avec un budget recherche et développement de 1.9 Milliard d'euros. Ce qui la classe comme première entreprise de recherche et développement en France. En 2011, Sanofi-Aventis est classé 5^{ième} au niveau mondial (avec 400 médicaments et vaccins) et première dans le domaine des vaccins.</p>
STIBOIS Tunisie	<p>La société Stibois a été Créée en 1988, avec une passion grandissante pour les métiers du bois et une forte créativité constamment renouvelée. Avec une part de marché de 30%, STIBOIS représente un acteur majeur dans le secteur du bois et de l'ameublement et s'impose comme un partenaire incontournable pour les professionnels du métier.</p> <p>Stibois a par ailleurs, développé des accords de partenariat avec des opérateurs européens afin d'intensifier l'échange de savoir-faire et d'expertise; Gruppo Fratti, Saint-loubert, AKRITAS, INTASA, Fantoni. Les choix stratégiques ont permis à STIBOIS d'acquérir une technologie performante et d'offrir de nouvelles solutions répondant aux attentes des clients et aux besoins du marché (plaqueuse de chant Biesse Stream A et une ligne de stratification Wemhonor)</p>
Stellantis Maroc	<p>Stellantis est issue de la fusion de Peugeot et de FiatChrysler, tient sa première assemblée générale ordinaire ce 15 avril 2021. Un dividende exceptionnel d'un milliard d'euros devrait être approuvé pour célébrer la naissance de ce nouveau géant de l'automobile. Au total, Stellantis devrait comptabiliser un chiffre d'affaires de 163 milliards d'euros, derrière Volkswagen (253 milliards), Toyota (245 milliards) et Daimler (173 milliards).</p> <p>Notre enquête touche l'ancienne usine Peugeot d'assemblage à Kenitra au Maroc.</p>
Vendex international Qatar	<p>L'entreprise remonte à 1992, lorsqu'elle a commencé sous l'égide d'Al Ahmedia, la première société du Qatar à se spécialiser dans l'exploitation de distributeurs automatiques. En 2006, elle est devenue une entreprise à part entière. Depuis lors, elle est à l'avant-garde du marché des</p>

⁴ La source de ces informations : le site officiel de chaque entreprise.

<p>Vendex international Qatar (la suite)</p>	<p>distributeurs automatiques au Qatar et elle a élargi son activité à la distribution de snacks et de marchandises. « Pendant des années, nous avons observé les marchés Qatariens et internationaux afin de produire un service unique qui reste en avance sur la concurrence » disait le responsable qualité de l'entreprise. Vendex est fier de sa capacité à fournir ce dont le consommateur a besoin, où et quand il le souhaite. Son objectif a toujours été de fournir un service de qualité rapidement, commodément et à un prix économique.</p>
<p>Lesaffre Maroc</p>	<p>Fondé en 1853, Lesaffre est aujourd'hui leader mondial dans le domaine de la levure de panification et des extraits de levure. Groupe familial français indépendant, il est présent sur les cinq continents et compte plus de 7 200 collaborateurs.</p> <p>Grâce à une technicité unique, parfaitement maîtrisée, Lesaffre peut revendiquer la meilleure expertise en matière de production, de fermentation et de transformation de la levure sous toutes ses formes. Au travers de ses produits et services à destination de la panification, du goût, de la nutrition, de la fermentation et de la distillerie, Lesaffre accorde toujours la même exigence en matière de savoir-faire.</p> <p>Innovation technique, maîtrise des savoir-faire, capacité à proposer des solutions sur-mesure contribuent à construire le succès de Lesaffre. Son aptitude à anticiper les besoins, à comprendre les attentes de ses clients et à fournir des produits de qualité en font un partenaire incontournable des industriels, des artisans et du grand public.</p> <p>Avec l'objectif de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Lesaffre prépare l'avenir à travers une démarche d'innovation volontariste.</p>
<p>Société les abattoirs chahia (groupe alfa) Tunisie</p>	<p>La Société Les Abattoirs CHAHIA est une entreprise qui appartient au groupe ALFA QUI est spécialisé dans L'élevage, l'abattage, la découpe, le conditionnement, la Transformation et la distribution de volailles de qualité, elle est certifiée ISO 9001 depuis mars 2019.</p>
<p>Sun fruit trade tunisie</p>	<p>La société a été créée en 2009, par son fondateur et directeur général, M. Sofiene Litaïem, qui à une expérience de plus de 20 ans dans le secteur des dattes. Elle vise d'apporter le meilleur rapport qualité/prix à son produit afin de satisfaire les demandes des opérateurs professionnels internationaux comme Carrefour, Lidl, et Aldi. Depuis le début, elle continué à traiter avec les meilleurs fournisseurs et à adapter ses offre aux besoins du client, en utilisant différents emballages créatifs, des produits de bonne qualité et un service qui répond à leur demande.</p> <p>L'objectif de Sun fruit Trade est de créer des relations commerciales avec des clients du monde entier en leur garantissant les meilleurs prix, la meilleure qualité et les meilleurs services.</p>
<p>Dachser Tunisie</p>	<p>L'entreprise DACHSER TUNISIA est spécialisé dans le transport International, elle est présent au Maghreb depuis plus de 40 ans. Chaque année, elle assure le transport d'environ 15 000 remorques entre l'Europe continentale et l'Afrique du Nord. Rapide, direct et fiable : la standardisation de ses systèmes informatiques et des équipements routiers, a permet de garantir la meilleure qualité de transport</p>

Dachser Tunisie (La suite)	<p>possible à chaque étape de la supply chain.</p> <p>Selon Frédéric Diot, (Country Manager DACHSER Tunisie) : « Depuis plusieurs années, Dachser Tunisie fait face à une forte demande et observe un chiffre d'affaires en constante progression. Notre stratégie est donc de poursuivre notre développement commercial notamment à l'export, et nos investissements dans le but de rénover et agrandir les sites existants. Au niveau local, nous souhaitons renforcer et diversifier nos activités. L'entreprise prévoit d'ailleurs de recruter pour étoffer ses équipes production, IT et service clients en 2021 ».</p>
-------------------------------	--

Source : les sites Web des entreprises et des informations fournies par les interrogés

3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Après la collecte des données nous avons eue recours à l'analyse des réponses obtenues et ce à l'aide du logiciel IBM SPSS23 et EXCEL.

3.1. L'existence d'un service de management de la qualité

La totalité des interrogés ont confirmé l'existence d'un service de management de la qualité au niveau de leurs entreprises. Autrement dit, un service chargé de management de la qualité figure au niveau de leur organigramme. Cela prouve l'importance accordée par les entreprises étrangères à la qualité. Le détail des réponses est récapitulé dans le tableau suivant:

Tableau n°3.3: La possession d'un Service de management de la qualité

Avez-vous un service chargé du management de la qualité ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	17	94,4	100,0	100,0
Manquant Système	1	5,6		
Total	18	100,0		

Source : Réponses obtenues de l'enquête et traitement avec SPSS 23

3.2. Les missions de service qualité dans les entreprises étrangères

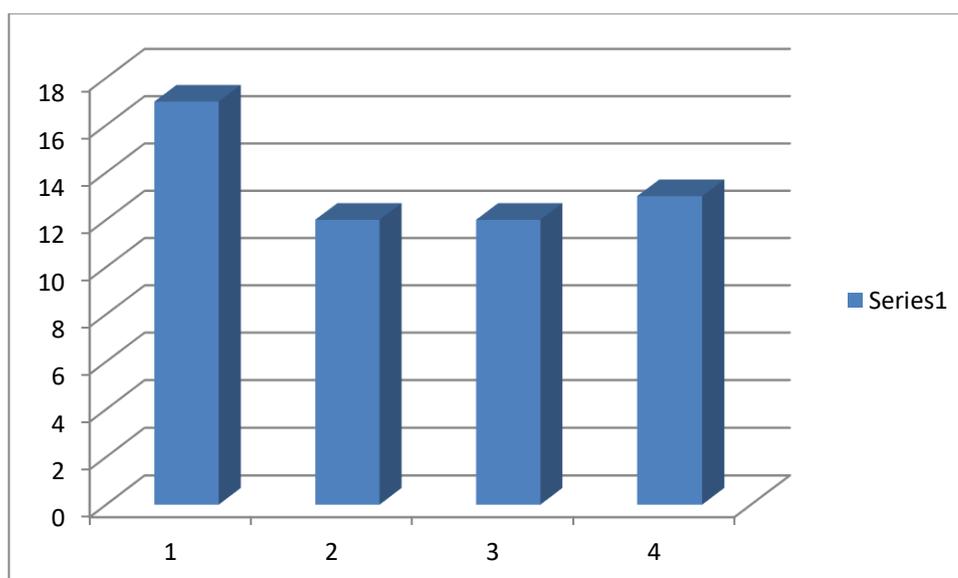
La question concernant les missions de service de management de la qualité ouvre droit à plusieurs réponses simultanées. Toutes les entreprises étrangères enquêtées affirment que le rôle primordial du service qualité est la mise en place d'un système de management de la qualité. Or, 70% des interrogées déclarent que le rôle de ce service est de préparer le passage à un management de la qualité totale (mission 2 sur le graphique) ainsi que l'encouragement de la culture qualité dans l'entreprises (mission 3 sur le graphique). Le tableau et le graphique ci-dessous précisent les détails :

Tableau n°3.4 : la mission du service de management de la qualité

La Mission du service de management de la qualité	Le nombre
Mission 1 : La mise en place d'un système de management de la qualité	17
Mission 2 : Le passage à un management par la qualité totale	12
Mission 3 : L'encouragement de la culture qualité dans l'entreprise	12
Mission 4 : La définition de la stratégie et de la politique qualité de l'entreprise	13

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Figure n°3.1 : la mission du service de management de la qualité



Source : élaborée à partir du tableau N°4.4

D'après ces résultats, nous constatons que les entreprises étrangères attribuent le rôle de passage d'une certification ISO à un management par la qualité totale au département du management de la qualité.

3.3. La volonté d'intégrer les principes du TQM pour les entreprises étrangères

A la question sur l'intention d'intégrer les principes du management par la qualité totale dans la gestion des entreprises étrangères, la majorité des responsables interrogés, soit 88 % confirment totalement cette volonté. Cela s'explique par le fait que les entreprises enquêtées sont toutes certifiées ISO 9001 et elles sont au courant des avantages du TQM dans les entreprises japonaises. Le tableau 3.5 montre cette volonté :

Tableau n°3.5 : La volonté d'intégrer les principes de TQM dans les entreprises étrangères

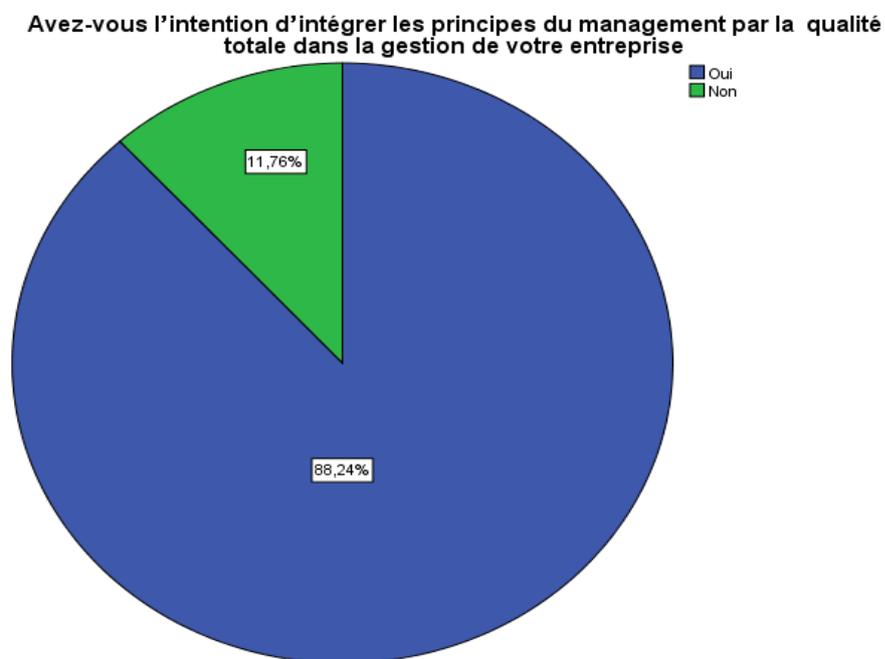
Avez-vous l'intention d'intégrer les principes du TQM dans la gestion de votre entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	83,3	88,2	88,2
	Non	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Manquant	Système	1	5,6		
Total		18	100,0		

Source : Etabli par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Nous pouvons visualiser cette volonté dans le graphe suivant :

Graphique n°3.2 : La volonté d'intégrer les principes de TQM dans les entreprises étrangères



Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel IBM spss23

3.4. Les outils de la qualité utilisés par les entreprises étrangères

Trois questions ont été posées afin de vérifier l'utilisation des outils de la qualité par les entreprises étrangères. Les tableaux et la figure ci après récapitulent les réponses obtenues.

Nous avons constaté que plus de 80 % des entreprises étrangères utilisent le Diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa) pour identifier l'ensemble des causes des problèmes signalés dans leurs entreprises. Par ailleurs, plus de 64% des interrogés déclarent le recours à l'outil cercles de la qualité,. Afin de bien cerner les avantages de cet outil, des questions complémentaires ont été posées à ces responsables. , la majorité d'entre eux déclarent qu'il permet de renforcer le travail collaboratif, l'entraide et le partage. Comme il donne une vision qui va permettre aux dirigeants de trouver des moyens pour faire des améliorations continue de la qualité.

Tableau N°3.6 : Utilisation du Diagramme d'Ishikawa par les entreprises étrangères

Utilisez-vous le Diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa) dans la recherche des causes des problèmes dans votre entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	83,3	88,2	88,2
	Non	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Manquant	Système	1	5,6		
Total		18	100,0		

Source : Etabli par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau N°3.7 : Utilisation des cercles de la qualité par les entreprises étrangères

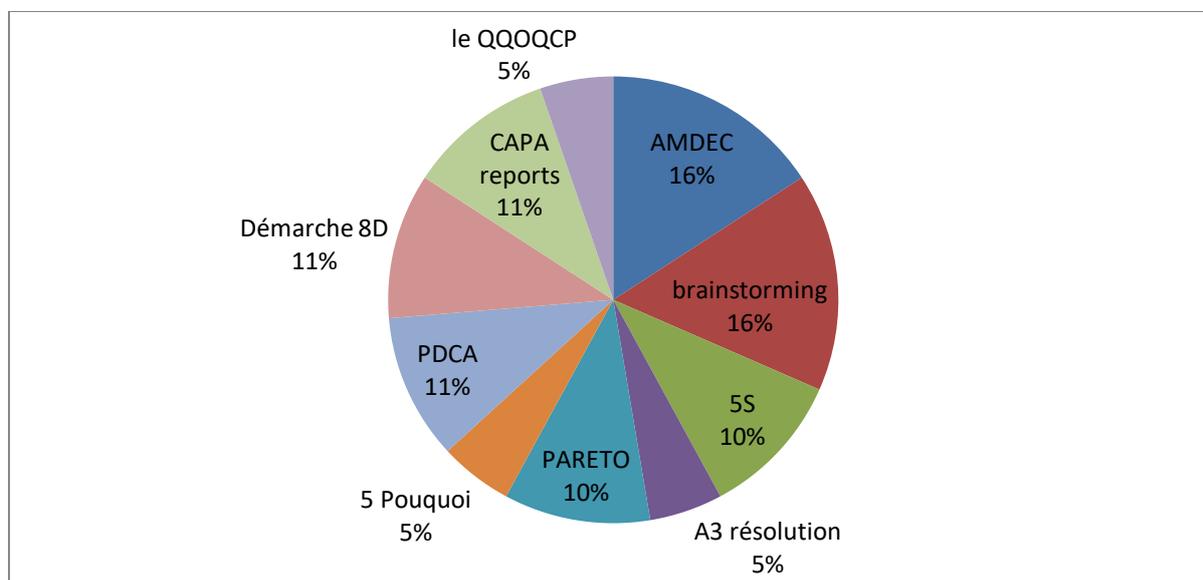
Utilisez-vous les cercles de la qualité dans votre entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	61,1	64,7	64,7
	Non	6	33,3	35,3	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Manquant	Système	1	5,6		
Total		18	100,0		

Source : Etabli par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Le graphe suivant récapitule l'utilisation d'autres outils de la qualité par les entreprises étrangères enquêtées.

Graphique N°3.3 : L'utilisation d'autres outils de la qualité par les entreprises étrangères enquêtées



Source : Établi à partir de l'enquête avec le logiciel EXCEL

Nous constatons que l'AMDEC qui est une méthode d'analyse totale des risques dans la gestion des projets innovants ainsi que le Brainstorming sont les outils les plus utilisés. En effet, 16 % des interrogés le confirment. Ces derniers ont déclaré le recours à des séances de brainstorming à distance avec leurs collaborations en temps réel pendant les périodes de confinement, à l'aide de Logiciel de brainstorming.

Par ailleurs, 11 % des répondants travaillent avec le CAPA reports, la démarche 8 D et la roue de Deming PDCA, cette dernière permet de délimiter avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans les entreprises.

En outre, 10% des responsables affirment avoir utilisé la loi de PARETO. Cette dernière permet de séparer et d'identifier les propriétés des problèmes stratégiques et d'aller directement à l'essentiel. Elle est également un outil pertinent pour cibler les actions les plus profitables pour leurs entreprises.

L'outil 5S est utilisé aussi par 10 % des entreprises étrangères enquêtées. L'un des responsables interrogés affirme que cette méthode japonaise lui permet d'améliorer l'organisation de son espace de travail et particulièrement dans les ateliers de production.

3.5. La performance des entreprises étrangères après la certification ISO 9001

Il est primordial de déterminer si la certification est vraiment efficace pour les entreprises, c'est la raison pour laquelle, nous avons demandé aux responsables de donner leur appréciation sur leurs satisfactions des changements après la certification et aussi la satisfaction de leurs clients.

Nous avons demandé aux interrogés d'affirmer ou d'infirmer la performance de leurs entreprises d'après leur expérience. Les réponses sont reprises dans le tableau ci-après :

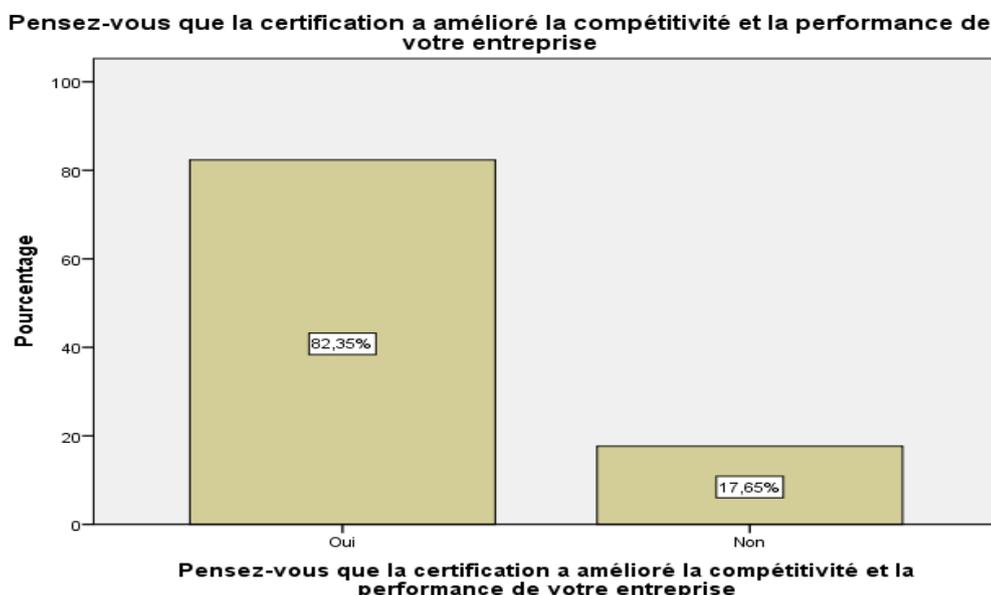
Tableau n°3.8 : La performance des entreprises étrangères enquêtées après la certification

Après la certification de votre entreprise vous avez					
	Exporter	Productivité	Compétitivité et Performance	Votre satisfaction des changements	La satisfaction des clients
Oui	64.71 %	70.6 %	82.35 %	70.95 %	70.59 %
Non	35.29 %	29.41 %	17.65 %	29.41 %	29.41 %
Total	100%	100%	100 %	100 %	100%

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Les résultats montrent que plus de 82 % des entreprises étrangères enquêtées ont amélioré leur compétitivité (voir la figure 3.2) et leur performance après la certification et 64.71% de ces entreprises ont réussi même à exporter. En ce qui concerne la satisfaction clients, la majorité des répondants (plus de 70%) affirment que la certification a permis à leurs entreprises de mieux satisfaire leurs clients. Nous avons constaté aussi que les interrogés sont satisfaits des changements apportés par la certification. En outre, nous avons plus de 70 % des répondants affirmant des améliorations dans les procédures de gestion et des anciens produits et ce, depuis la mise en place du SMQ. Ce dernier aide aussi les entreprises dans la création de nouveau produit, du moment que plus 45% des répondants déclarent que les démarches qualité ont aidé leurs entreprises dans la création de nouveau produit.

Figure 3.2 : L'amélioration de la performance des entreprises étrangères après leur certification



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

3.6. Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées

Dans cette question, nous avons demandé aux responsables interrogés d'indiquer les sources de motivation de la certification. Huit (08) raisons ont été proposées⁵. Le tableau et la figure ci-après résumant le détail des réponses obtenues :

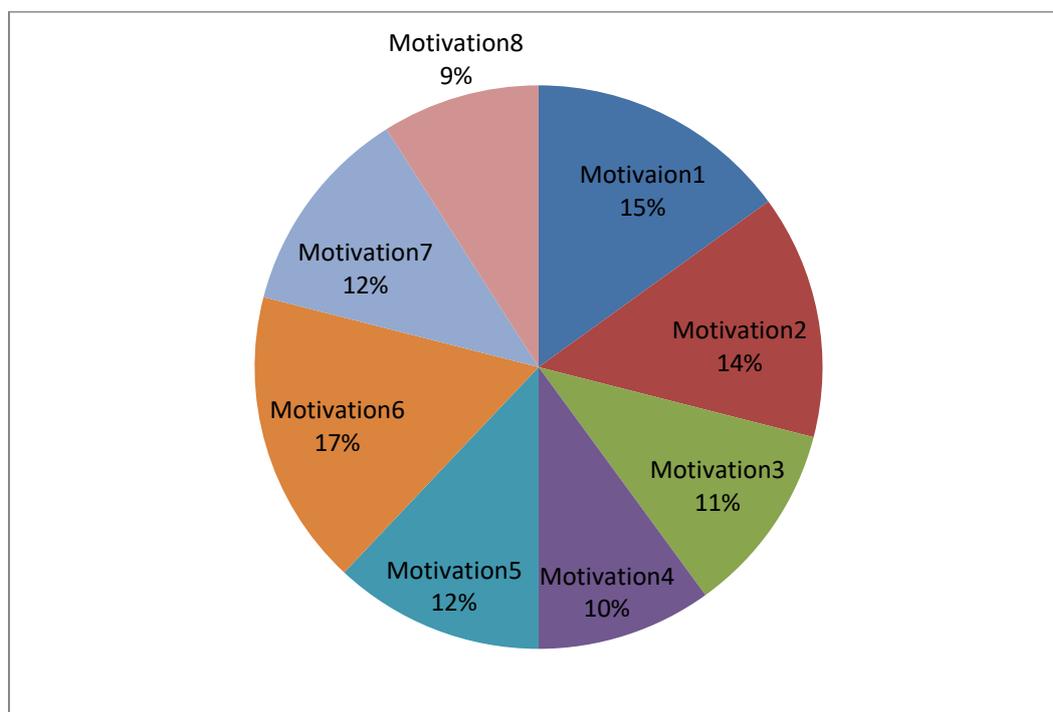
Tableau n°3.9 : Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées

	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Motivation 5	Motivation 6	Motivation 7	Motivation 8
nombre d'entreprises	15	14	11	10	12	17	12	9
Réponses en %	88	82	65	59	71	100	71	53

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

⁵Motivation1 : Répondre aux exigences de vos clients ; Motivation2 : Renforcer l'image de votre entreprise ; Motivation3 : Obtenir un avantage concurrentiel ; Motivation4: exporter votre produit ; Motivation5 : Motiver le personnel ; Motivation 6 : Améliorer la qualité de vos produits et services ; Motivation7 : Préserver le savoir-faire de l'entreprise ; Motivation8 : Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés.

Graphique N°3.4 : Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel EXCEL

L'analyse des résultats montrent que la totalité des responsables interrogés ont cité que la motivation 6 « Améliorer la qualité de vos produits et services » est la source de leurs motivations. La motivation 1 « Répondre aux exigences de vos clients » quant à elle est citée par 15 responsables, la motivation 2 par 14 des interrogés, les motivations 5 et 7 par 12 responsables, la motivation 3 par 11 entreprises et enfin la motivation 8 par seulement 9 répondants.

Ces résultats montrent que les entreprises étrangères veulent Améliorer la qualité de leurs produits et services (Motivation 6) en premier lieu car leurs clients sont trop exigeants en matière de la qualité et de la certification (la question 21). En effet, plus de 88 % des répondants affirment que leurs clients donnent de l'importance à la certification et aux normes de la qualité, comme le résume le tableau N° 3.10.

Tableau n°3.10 : Les clients des entreprises étrangères et la qualité

Est-ce que vos clients donnent de l'importance à la certification et aux normes de la qualité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	83,3	88,2	88,2
	Non	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Manquant	Systeme	1	5,6		
Total		18	100,0		

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Nous avons aussi constaté que les entreprises étrangères s'intéressent plus à la satisfaction de leurs clients qu'à la participation aux prix et concours sur la qualité, puisque 100% des répondants n'ont jamais participé à ce genre d'événement.

3.7. Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères enquêtées

Dans cette question (question N°27°), nous avons demandé aux responsables de préciser les facteurs (six facteurs⁶ ont été identifiés pendant l'étude de pré-test du questionnaire) qui ont poussé leurs entreprises à la certification, plusieurs choix simultanés sont possibles. Le tableau suivant trace le détail des réponses :

Tableau n°3.11 : Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères

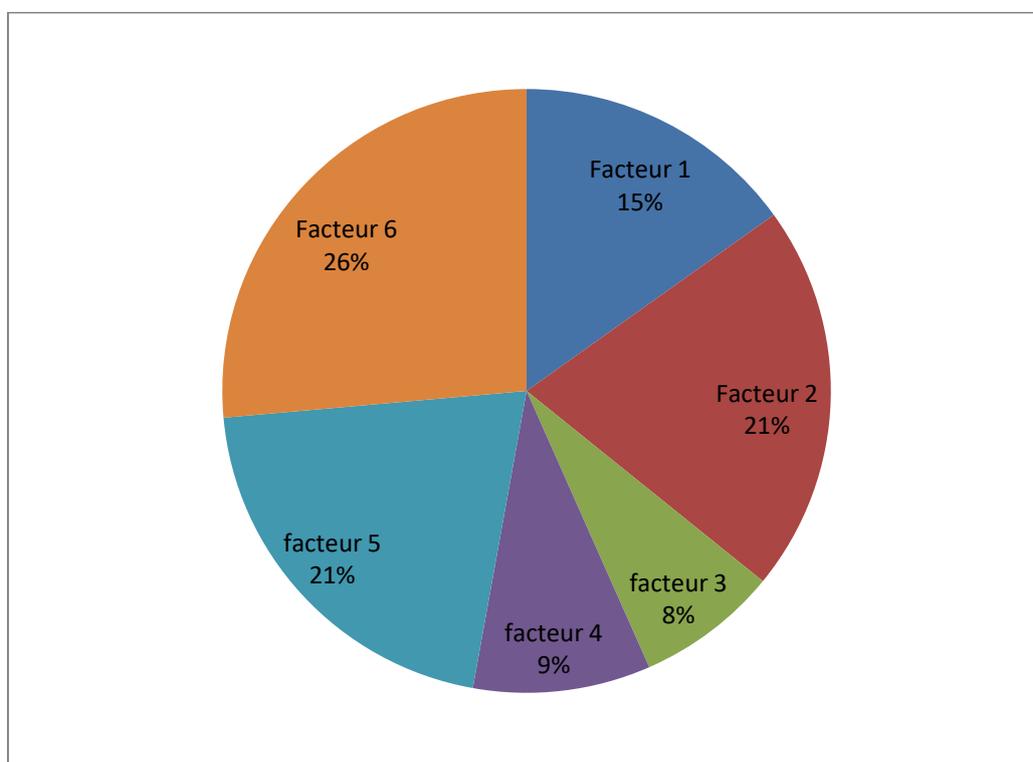
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
nombre d'entreprises	8	11	4	5	11	14

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

⁶ **Facteur 1**: Vos concurrents. **Facteur 2**: Vos clients actuels et potentiels. **Facteur 3**: l'aide financière de l'Etat **Facteur 4**: Les résultats financiers de votre entreprise. **Facteur 5**: Améliorer l'efficacité de l'organisation interne du travail. **Facteur 6**: Améliorer la qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus.

Nous pouvons diviser les réponses en deux dimensions différentes, une dimension relative aux facteurs d'origine externe (Les facteurs 1, 2 et 3) et une autre relative aux facteurs d'origine interne (Les facteurs 4, 5 et 6). Nous constatons d'après les résultats du tableau précédent que ce sont les facteurs d'origine interne (principalement le facteur 6) ayant poussé les entreprises étrangères à ce faire certifier. Cela confirme notre deuxième hypothèse qui stipule que plus la direction intègre des motivations internes de certification et plus l'entreprise a des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du management par la qualité totale.

Graphique N°3.5 : Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

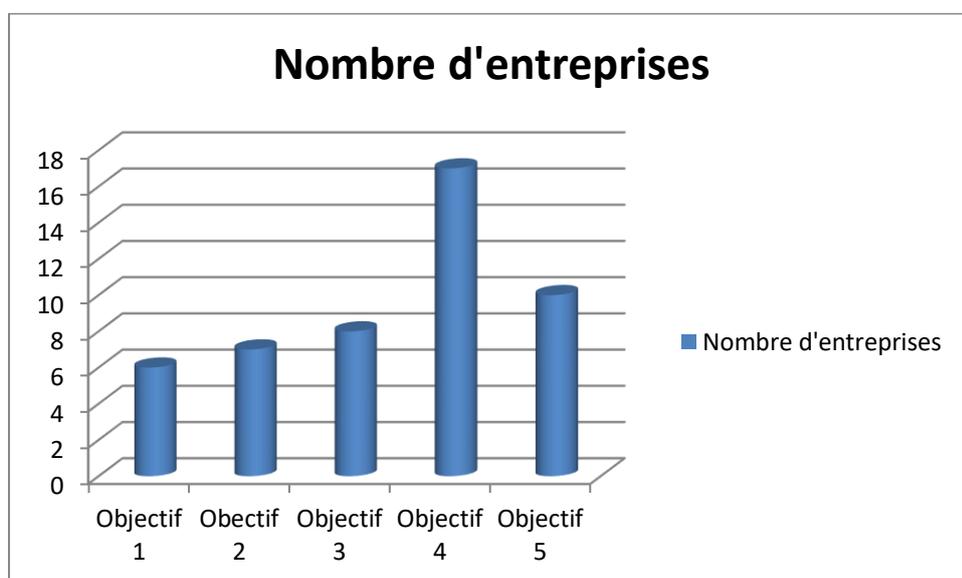
3.8. Les objectifs des entreprises étrangères de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ)

Nous avons demandé aux responsables des entreprises étrangères de citer les objectifs qu'ils souhaitent atteindre à travers la mise en place d'un SMQ. Cinq objectifs ont été retenus comme réponses possibles :

- ✓ Objectif 1: Améliorer les résultats financiers de votre entreprise
- ✓ Objectif 2 : Développer les savoir-faire du personnel et promouvoir l'innovation
- ✓ Objectif 3 : Accéder à de nouveaux marchés
- ✓ Objectif 4 : Satisfaire les clients
- ✓ Objectif 5 : Réorganiser l'entreprise et clarifier les responsabilités

Le détail des résultats est donné dans la figure ci-dessous :

Figure N° 3.3 : Les objectifs des entreprises étrangères de la mise en place d'un SMQ



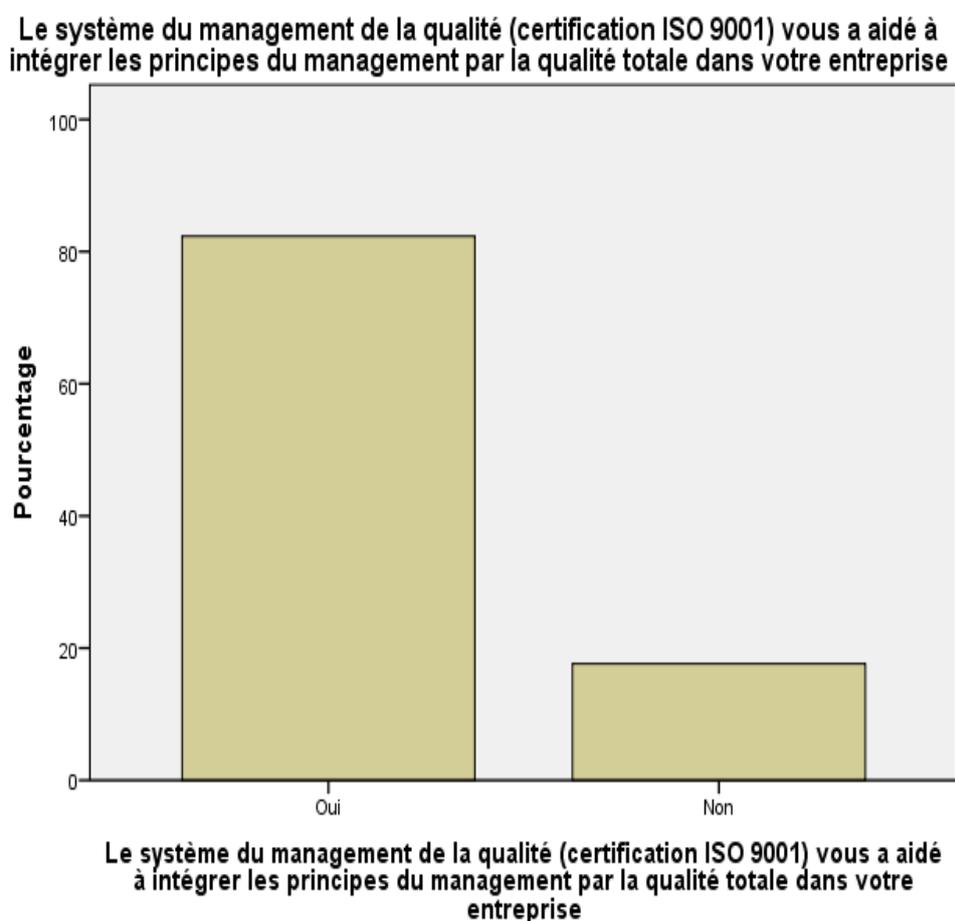
Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel EXCEL

Nous constatons, d'après ce graphique, que la totalité des interrogés annoncent que la satisfaction client (objectif 4 du questionnaire) est prioritaire, tandis que les 10 d'entre eux visent l'objectif 5. Or, 7 répondants ont fixé le deuxième objectif. L'objectif financier est cité seulement par 6 interrogés. Cela nous confirme l'importance que donnent les entreprises étrangères à la satisfaction client (qui est le premier principe du management par la qualité totale). Comme nous avons constaté que les entreprises étrangères cherchent toujours à faire des améliorations et que plus de 77 % des responsables accordent l'autonomie nécessaire au personnel pour la conception et la mise en œuvre des solutions d'amélioration contre seulement 16% des responsables qui ne voient pas la nécessité de l'autonomie des travailleurs.

3.9. La certification ISO 9001 des entreprises étrangères et le TQM

Nous avons demandé aux responsables interrogés de nous indiquer si le système de management de la qualité permet d'intégrer les principes du management par la qualité totale au niveau de leurs entreprises. La majorité d'entre eux (soit 77 %) l'affirme comme le montre la figure suivante :

Figure N°3.4 : la relation entre la certification ISO 9001 et le TQM pour les entreprises étrangères



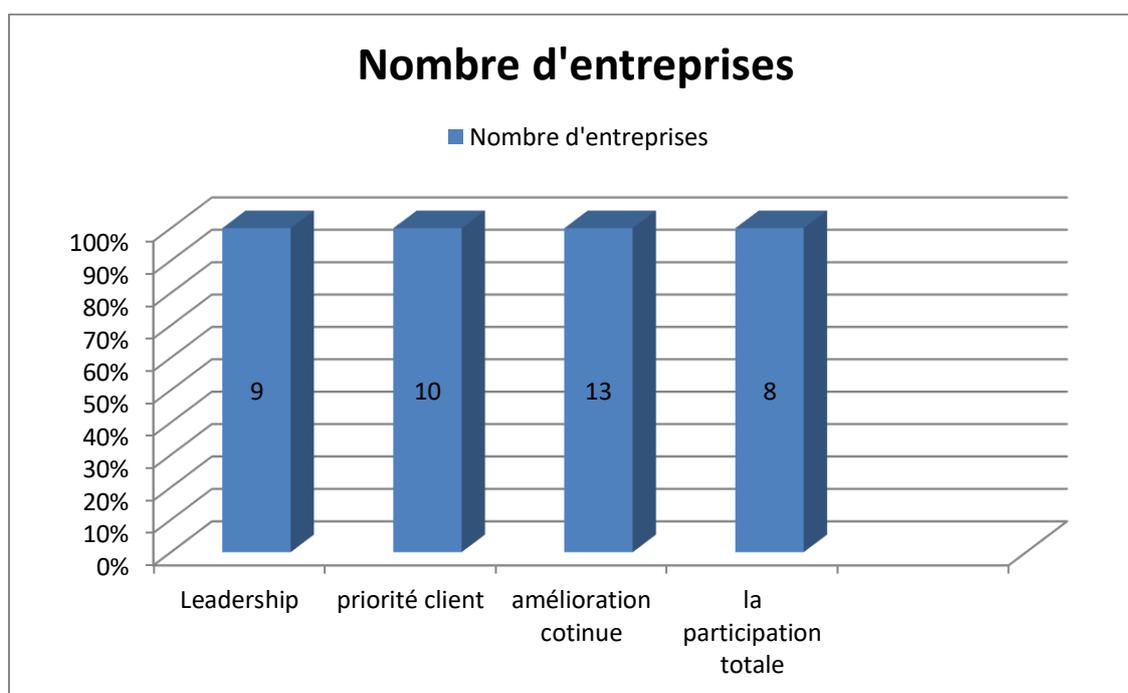
Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Le résultat de cette question confirme notre première hypothèse qui stipule que le système de management de la qualité (certification ISO 9001) peut aider les entreprises à intégrer les principes du management par la qualité totale et ce, est valable pour les entreprises étrangères enquêtées.

3.10. La pratique des principes de TQM dans les entreprises étrangères

La figure suivante récapitule les réponses des responsables interrogés concernant la question de la pratique des principes de management par la qualité totale

Figure N°3.5 : Les principes de TQM appliqués dans les entreprises étrangères



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel EXCEL

Nous constatons, d'après ce graphe, que 13 entreprises sur 17 enquêtées pratiquent le principe d'amélioration continue. 10 d'entre elles ont cité le principe de priorité au client. Par ailleurs, le principe le leadership n'a été choisi que par 9 responsables. Enfin, seulement 8 entreprises ont annoncé qu'elles pratiquent le principe de la participation totale des salariés.

Ces résultats nous confirment que les entreprises étrangères certifiées ISO 9001 ont passé de cette dernière vers un management par la qualité totale. Ce qui prouve l'efficacité de ce modèle de TQM pour les entreprises étrangère enquêtées.

Nous passerons à la deuxième section afin d'analyser les pratiques du TQM dans les entreprises algériennes et faire une comparaison avec les entreprises étrangère.

Section 2 : La pratique du TQM par les entreprises algériennes

Cette section a pour objectif de présenter et analyser les informations collectées auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes, et de lancer aussi une réflexion sur l'avenir du TQM pour notre pays. Pour ce faire, nous avons eu recours au traitement statistique descriptive ainsi qu'au test de Khi-deux et ce, à l'aide du logiciel SPSS 23.

1. Objectif de l'enquête, méthodologie et échantillon

L'enquête que nous avons menée auprès des entreprises algériennes a pour but de recueillir des informations sur la pratique du management par la qualité totale.

La méthodologie de cette enquête est basée sur un questionnaire d'une trentaine (38 exactement) de questions ouvertes, à réponse unique ou à plusieurs réponses possibles⁷.

L'analyse des réponses obtenues est faite soit à base des résultats d'une question ou de la combinaison des résultats de deux questions ou plus. Quant à l'échantillon de l'enquête, il s'agit d'entreprises algériennes certifiées ISO 9001 de taille, de nature (publiques, privées et multinationales) exerçant dans différents secteurs économiques. Il est vrai qu'il est préférable que la taille de l'échantillon soit relativement grande, toutefois les contraintes rencontrées au niveau des entreprises nous obligent à limiter l'échantillon à 47 opérateurs économiques, ce qui est peut être déclaré comme acceptable. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel IBM SPSS23 et EXCEL.

L'enquête par questionnaire sur linkedin s'est déroulée entre le mois de janvier 2021 et le mois de mars 2021. Il est à souligner que le contact avec les responsables des entreprises était l'un des obstacles majeurs de notre enquête. En effet, nous étions obligés de les envoyer à plusieurs reprises (jusqu'à trois rappels) des messages de rappel par mail à fin de répondre à notre questionnaire (voir l'annexe 2).

Concernant, le choix des secteurs d'activités, nous avons visé différents secteurs : L'agroalimentaire avec DANONE DJURDJURA ALGERIE, Tchic-Lait Candia, NCA-Rouiba, Hamoud Boualem, COGB-Labelle ; L'industrie de la Pharmacie avec une filiale de

⁷ Il faut donner une grande importance à la formulation des questions, car selon Horovitz et Cudennec-Poon (1993, P.158) : « si le questionnaire est bien formulé et bien présenté, le taux de réponse variera entre 90 et 100% ».

Saidal appelé IBERAL ; Le secteur du BTPH avec le leader national COSIDER ; L'industrie des détergents et l'entretien domestique avec Henkel Algérie ; L'industrie de l'énergie et des câbles avec la Société KAHRAKIB Filiale du groupe SONELGAZ ; Le domaine des services et de restauration avec BAYAT CATERING.

2. Le pré-test de l'enquête par questionnaire des entreprises algériennes

Après avoir rédigé la première version du questionnaire⁸ et avant de l'envoyer à plusieurs entreprises certifiées, nous avons effectué un pré-test auprès de cinq directeurs de la qualité pour avoir des conseils tant sur la forme des questions que sur le contenu du questionnaire. Le pré-test a eu lieu en juillet 2020 par mail sur Google Forms et les discussions sont faites par le moyen du réseau linkedIn. Cela nous a permis de détecter les difficultés et les contraintes rencontrées par les interrogés

Cette première étape nous a obligés de porter quelques modifications sur la version initiale de notre questionnaire dans le but d'avoir un maximum de retour.

3. Présentation de quelques entreprises algériennes enquêtées

Certaines entreprises ayant participé à notre enquête sont présentées ci-dessous⁹:

3.1. Présentation le l'entreprise IBERAL

IBERAL est l'une des filiales appartenant à 100% à Saidal, elle est située à El Harrach (Alger), elle a pour mission la réalisation et l'exploitation du projet de fabrication de médicaments génériques et le conditionnement des médicaments sous formes solides. Cette filiale donne aussi des prestations de conditionnement et de contrôle qualité sur demande de producteurs nationaux.

Le Groupe SAIDAL est un acteur et instrument de la politique nationale de santé publique, a pour ambition de conforter sa position de leader dans le marché du médicament et de constituer un acteur de référence dans un environnement fortement concurrentiel ouvert

⁸ La première version du questionnaire a été construite sur la base d'une revue approfondie de la littérature sur les démarches qualité en générale et le TQM en particulier. Bon nombre des questions de l'enquête ont été adoptées à partir d'études antérieures.

⁹ Source : à partir des informations collectées des sites Web des entreprises et des informations fournies par les répondants à l'enquête.

aux nouvelles technologies et aux innovations, avec le souci constant de préserver son image de marque et sa pérennité.

Dans la stratégie du Groupe, la qualité est positionnée comme l'axe central autour duquel sont articulées toutes les actions de management afin d'assurer la mise sur le marché de produits conformes aux exigences légales et réglementaires, notamment en termes d'innocuité, de sécurité et d'efficacité.

Les objectifs du Groupe sont mis en œuvre en observant constamment les valeurs fondamentales constitutives de sa Responsabilité Sociétale à savoir : la solidarité citoyenne, l'équité, la transparence et l'engagement

3.2. Informations sur la société KAHRAKIB

KAHRAKIB est une Filiale du groupe SONELGAZ, elle est reconnue pour offrir à tous ses clients une totale maîtrise des techniques de réalisation et montage électriques , elle participe à la réalisation de grands projets de lignes aériennes , de câbles souterrains et postes de transformation électriques toutes tensions confondues en y jouant un rôle structurant , contribuant de fait à une meilleure exploitation des différentes sources d'énergies au niveau national et international.

L'engagement de KAHRAKIB d'assurer à ses clients des prestations répondant à leurs attentes et sa volonté d'accroître de façon continue l'efficacité de son organisation s'appuie sur la mise en œuvre d'une démarche de progrès permanent fondée sur les principes de Qualité, d'Hygiène, de Sécurité, de Santé et d'Environnement (QHSE).

Déployer cette politique QHSE s'est en conséquence imposé à KAHRAKIB comme un acte essentiel de pérennité. Aujourd'hui, la société s'est lancée résolument dans cette démarche en cherchant à concilier le mieux possible les impératifs économiques, sociaux et environnementaux.

Visant à réduire les risques opérationnels, la politique QHSE de KAHRAKIB repose sur quatre grands axes :

- Satisfaction des clients : la qualité des prestations réalisées, tant sur le plan commercial et technique que sur le plan administratif, implique également une communication transparente et constructive avec les clients de la société.
- Prévention des risques liés à la réalisation de ses activités : cela passe par un accueil induction /sécurité pour tous les agents, une analyse préalable des risques inhérents aux activités et des actions de formation continue.
- Respect des normes d'Hygiène, de Santé et de Sécurité : le respect des normes légales et réglementaires permet à KAHRAKIB de garantir la sécurité et l'intégrité de ses employés sur les chantiers, à travers des actions de sensibilisation et de formation du personnel sur les risques métiers, le port obligatoire des EPI (Équipements de protection individuelle) ...
- Protection de l'environnement : le respect des exigences règlementaires en matière de protection de l'environnement est un devoir pour Société. La participation de tous les employés (cadres, maîtrises et exécutions), le respect des dispositions mises en place et le comportement au travers de gestes élémentaires journaliers contribuent à la prévention des risques de pollution et à la minimisation des effets des opérations et travaux, en garantissant notamment la propreté des chantiers.

3.3. Le Groupe COSIDER

COSIDER a été créée le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen. En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

En 2016, COSIDER s'engage dans la démarche qualité pour certifier son laboratoire car la nécessité de mettre en place un système d'assurance qualité est venue de la volonté des principaux usagers du laboratoire de pouvoir obtenir des résultats d'essais et d'analyses reconnus pour garantir la qualité des produits et matériaux utilisés pour la réalisation de leurs travaux. (Voir l'annexe 6 sur la déclaration de la politique qualité et l'engagement de la direction pour encourager la qualité).

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER est spécialisée dans plusieurs activités liées au domaine du BTPH (Bâtiment, travaux publics et hydraulique) telles que : la construction des canalisations et des infrastructures, l'hydraulique, le logement, la production et l'exploitation de carrières d'agrégats, la maintenance d'engins de travaux publics, la fabrication de coffrage et le financement de programmes promotionnels.

Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique)¹⁰. C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.

3.4. L'entreprise Hamoud Boualem

Hamoud Boualem est l'une des plus anciennes entreprises algériennes, fondée en 1878 à Alger, elle est spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses, de sirops et de jus de fruits. La marque est également présente à l'étranger (France, Royaume-Uni, Etats-Unis ...etc.) soit via l'exportation directe ou des concessions accordées aux entreprises étrangères. Sa position de pionnier et la qualité de ses produits lui ont permis d'arracher la position de challenger et être toujours en réelle lutte contre la société leader coca cola. La société HAMOUD BOUALEM est connu aussi par la marque "SELECTO" qui a joué, et continue de jouer, un rôle prépondérant dans l'évolution de l'entreprise.

Durant la première exposition universelle de PARIS en 1889, les boissons HAMOUD BOUALEM furent classées hors concours et ont obtenu la plus haute distinction, à savoir, vingt (20) médailles d'or qui font l'emblème et le logo présent sur l'étiquette de la bouteille de limonade blanche.

Le groupe s'est diversifié ces dernières années, et totalisent un volume de 370 millions de litres de boisson par an, ce qui génère un chiffre d'affaire annuel de 11 milliard de dinars. Hamoud Boualem est aussi une entreprise en pleine expansion présente dans

¹⁰ Information retirée du site internet du journal LE MAGHREB, le quotidien de l'économie du 16/06/2016: <https://lemaghreb.dz>.

différentes régions du pays et qui compte plus de 750 salariés répartis sur les différents sites de production.

3.5. Henkel Algérie

Henkel est une entreprise allemande présente dans trois domaines d'activités : les détergents et l'entretien domestique, la beauté et les colles et adhésifs. Créé en 1876, Henkel détient des positions fortes, auprès des industriels comme des consommateurs, avec plusieurs marques célèbres à l'échelle internationale.

Implanté en Algérie depuis 2000, Henkel Algérie domine le marché des détergents et de l'entretien domestique, particulièrement avec ses produits : ISIS, Le Chat, Bref et PRIL ISIS.

3.6. Danone Djurdjura Algérie

Danone fait partie de l'ensemble des grandes entreprises alimentaires dans le monde. Créée en 1919, elle est dédiée à la production de produits laitiers frais, l'eau minérale, les nutriments médicaux et l'alimentation infantile. Elle commercialise sa gamme riche aujourd'hui dans 100 pays alors que son chiffre d'affaire atteint les 20 milliards d'euros annuellement.

La compagnie est présente en Algérie à travers la filiale Danone Algérie qui opère à Bejaia. Cette dernière possède une usine qui produit plusieurs marques de yaourts ainsi que des boissons lactées comme Danao, Danino et Activia. Elle dispose ainsi de distributeurs exclusifs et points de ventes officiels situés dans plusieurs villes du pays.

3.7. La Sarl Tiziri Motor Algérie

En 2012, la création de la Sarl TIZIRI MOTOR ALGERIE, était le fruit de la concrétisation d'un partenariat entre le GROUPE TIZIRI et HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES (pôle construction Equipement et Forklift), dans le but de représenter la marque sud coréenne en Algérie. En peu de temps, cette entité devient l'un des opérateurs incontestables sur le marché algérien dans le secteur de la commercialisation des engins de travaux publics et des équipements de manutention de la marque HYUNDAI. La Sarl TIZIRI MOTOR ALGERIE, d'un capital social de 1 500 000 000 DA et d'un effectif de 120 salariés,

adopte une stratégie orientée vers le développement des capacités de vente et l'acquisition d'un savoir faire et d'un professionnalisme qui lui permettront d'intégrer et de s'adapter aux conditions du marché algérien. La Sarl TIZIRI MOTOR ALGERIE assure une qualité de produits et de services à la hauteur des besoins et exigences de ses clients, notamment en termes de service après vente et pièces de rechange. L'entreprise affiche sur son site que la qualité du Service Après Vente représente une valeur grâce à des équipes de techniciens qualifiés.

3.8. NCA-Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne)

NCA-Rouiba¹¹ est une société privée de droit algérien, elle a la forme juridique d'une SPA. Son activité principale consiste à la Production et Distribution de boissons ; Jus de fruits, Nectar de fruits et Pur Jus de fruits Boissons et nectars de fruits avec des calibres de 20 cl/100cl/150cl (Carton) et elle produit aussi des Boissons et cocktail aux fruits 125 cl/ 200cl/ 33cl (PET).

NCA-Rouiba, c'est l'histoire d'une entreprise familiale innovante qui commence en 1966. Aujourd'hui leader des jus de fruits en Algérie, et troisième sur le continent Africain, NCA Rouiba a su se différencier grâce à des produits de qualité, à des prix abordables. Elle réussit à obtenir 4 types de certifications ISO, ISO 9001 : norme pour une chaîne de production de qualité ; ISO 14001 : Une norme pour le management environnemental ; ISO 26000 : Une norme pour la responsabilité sociale et sociétale ; ISO 22000 : Une norme internationale sur le management des denrées alimentaires.

3.9. BAYAT CATERING Spa

BAYAT CATERING Spa est une société de services d'hôtellerie et de restauration collective créée en 1999. Elle est présente sur tout le territoire national avec un effectif de 5500 et environ 1 millions de prestations par mois. Son siège social est à Hassi Messaoud.

Parmi les services de BAYAT CATERING ; nous trouvons : la restauration collective des entreprises, le catering aérien, la location des cabines et la gestion des bases de vie, l'Entreposage frigorifique, l'Approvisionnement agroalimentaire et l'entretien des espaces verts.

¹¹ NCA Rouiba est créée en 1966, elle est connue par son logo publicitaire : روية و تحلى الحياة

BAYAT CATERING a été certifié ISO 9001 : 2000 puis 2008 depuis janvier 2006, depuis elle a été auditée près de neuf fois selon le référentiel ISO 9001 : 2000 et 2008 par l'organisme SGS QUALITEST ALGERIE et une fois en 2015 par TUV CERT ALGERIE , récent organisme de certification sélectionné par BAYAT CATERING , dix ans de certification ininterrompue .Une preuve que BAYAT CATERING est ouverte, transparente et travail à l'amélioration de la qualité.

3.10. La SPA Grande Raffinerie Oranaise du Sucre (GROS)

La Grande Raffinerie Oranaise du Sucre est une filiale du groupe Ouest Import Berrahal Group, créée en 2013 avec un capital social de 1.47 milliards de Dinars. Elle représente aujourd'hui un incontournable pôle de production du sucre raffiné dans l'ouest Algérien avec une capacité de production estimée à 700 000 TM/an. Cette entreprise est connue par la marque El bahia de son sucre blanc.

Située à Oran, la raffinerie est installée sur un terrain de 9,4 hectares et engage plus de 500 employés qui œuvrent chaque jour pour assurer les objectifs de croissance et l'excellence de la performance. La société assure le raffinage du sucre brut importé, le conditionnement, la distribution et l'exportation du sucre blanc sous différentes formes. La SPA GROS est le fournisseur principal pour plusieurs entreprises en Algérie telles que NOUARA ; SIM ; HAMOUD Boualam ; Oranjus, Magic glaces et SAFPAL Idéal.

La SPA GROS possède un grand savoir-faire dans le secteur agro-alimentaire grâce à la vaillance et les compétences de ses équipes, qui représente le premier pivot de la satisfaction de ces clients. C'est pourquoi les qualités humaines sont primordiales pour cette entreprise. Non seulement parce que chaque individu est en lui-même essentiel, mais aussi parce qu'il fait la différence par rapport aux concurrents.

La réussite de BERRAHAL Group est faite de choix et de décisions, qui requièrent une profonde réflexion sur ses principes, ses intérêts et son avenir. Ainsi, il est impératif de satisfaire la demande d'aujourd'hui et de demain, de dépasser les frontières avec des produits de qualité approuvée.

3.11. GENERAL EMBALLAGE

Cette société de nature juridique SARL a été créée le 01 août 2000 à Akbou, Bejaia avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société entre en production en juin de la même année, avec un effectif de 83 employés.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars en 2005, puis à 150 millions de dinars en 2006, ensuite 1,23 milliards de dinars en 2007 et aussi une entrée en production de l'usine de Sétif dont l'effectif est de 425 employés. Général Emballage est désigné comme lauréat du « trophée de la production » du programme Euro-développement (PME). L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue le 03 juin 2009 a décidé de modifier le statut de la société en passant d'une SARL à une SPA (société par actions) et a augmenté le capital par l'intégration d'un nouveau associé (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II avec 40% de participation.

Le capital de la SPA Générale Emballage a été porté à deux milliards de dinars algériens par conversion du compte courant associé suite à la résolution n°2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

En 2011, un triple « A » a été labellisé pour Général Emballage par l'organisme Français de garantie des crédits à l'exportation, prouvant ainsi sa capacité à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. En 2012, les capacités de production sont portées à 130 000 tonnes, l'usine d'Oran est transférée à la ZI HASSI AMEUR, et l'entreprise signe avec l'université de Bejaia une convention dans le cadre de partenariat visant à « mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifiés ».

Dans son processus de modernisation, Général Emballage a engagé une démarche de certification le 01/03/2012, puis le 22/12/2013 elle a obtenu la certification ISO 9001 : 2008. Pour cette entreprise, il existe divers segments de produits dont son activité principale consiste à fabriquer des plaques, afin de transformer ces dernières en emballage, pour produire des différentes gammes comme : Boites ; Box et Barquettes.

En 2021, Général Emballage est le leader en Algérie de la production de carton ondulé avec un potentiel de 500.000.000 m²/an.

3.12. ENASEL

L'entreprise nationale de sel « ENASEL » est une entreprise publique et économique, c'est le plus grand producteur et distributeur algérien du sel, créée en 1983 issue de la restructuration de la Société Nationale des Recherches Minières (SONAREM). Par le décret n°83-444 du 16/07/1983, son siège social est à Constantine avec un Effectif moyen de 600 personnes. En plus de la commercialisation de ses différents produits sur le territoire algérien, Enasel a exporté en 2016 vers la France, les Pays-Bas, l'Espagne.

3.13. DIVINDUS

DIVINDUS C'est un groupe public Créé en 2015, sous la tutelle du ministère de l'industrie, le Groupe DIVINDUS est un Groupe Industriel qui regroupe 14 filiales dont 143 unités dans quatre secteurs d'activité qui sont : La Production, BTP et Hydraulique, La Distribution et les Services.

DIVINDUS est une société par action au capital social de 14.947.000.000.00 DA et qui compte plus de 15200 collaborateurs, répartis sur l'ensemble de des filiales.

LES OBJECTIFS DU GROUPE SONT:

- Créer de la valeur et améliorer la productivité
- Mettre à niveau les compétences par la Formation et la normalisation.
- Optimiser les processus de production.
- Privilégier les investissements rentables innovants et à forte valeur ajoutée.
- Fructifier les capitaux détenus par le groupe sur les filiales.
- Promouvoir et faciliter les opérations de partenariat.
- Assurer la compétitivité des produits sur le marché national et international.

3.14. L'ENIEM (Entreprise Nationale de des Industries de l'Electroménager)

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique) en 1983. Sa mission consistait à produire et à commercialiser les produits électroménagers dans le but de répondre à une demande nationale importante en progression. Présentement, elle a un capital social

évalué à 2.957.500.000 DA, qui est détenu à 100 % par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

La difficile conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés par l'Algérie avec le FMI (Fonds Monétaire International), a eu des conséquences importantes sur sa situation financière. La dévaluation du dinar, la libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens ont fait que l'ENIEM se retrouvait avec des méventes importantes ce qui a créé des sur-stocks énormes. Face à cette situation, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en question profondes touchant à toute l'entreprise dans le but de réduire ses coûts, de chasser ses rebuts, d'éliminer les défauts de fabrication et de répondre aux exigences des clients.

Dans cette perspective réformiste, l'ENIEM avait opté pour le management de la qualité lui permettant la maîtrise de ses coûts et l'amélioration de la qualité de ses produits en vue d'une meilleure satisfaction des clients. Pour passer au concret, la direction de l'entreprise avait réalisé le premier diagnostic qualité en 1995, après avoir créé le comité qualité. Ce diagnostic lui avait permis le lancement officiel de la démarche d'assurance qualité en 1997, qui a été concrétisée par l'adoption d'une politique qualité élaborée par le comité qualité de l'entreprise.

En 2008, l'ISO a publié une nouvelle version des normes de qualité pour lesquelles l'ENIEM s'est rapidement engagée à les mettre en place, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec l'ancienne version. En plus, l'ENIEM qui était déjà certifiée ISO 14001/2004 (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO 9001/2008, qui est plus compatible avec cette dernière. C'est ainsi que l'ENIEM a passé son audit de certification avec succès en Mai 2012, qui reconnaît la conformité de son SMQ aux normes internationales de management de la qualité dans sa version actuelle. En 2013, l'ENIEM gagne le prix algérien de la qualité.

4. le profil des entreprises algériennes enquêtées

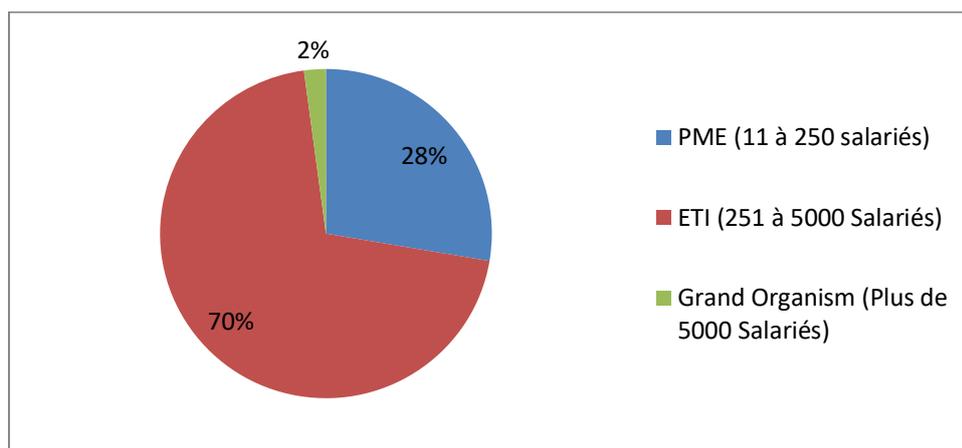
Notre étude empirique a été menée auprès de 47 entreprises certifiées de différents secteurs qui ont acceptée de répondre à notre questionnaire parmi 100 entreprises certifiées

que nous avons contacté¹² ; soit un taux de réponse de 47%. A l'issue de cette enquête, nous avons abouti à un volume important d'informations. Il fallait décrypter ces informations et surtout en tirer le maximum de leçons. Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de la recherche empirique, puis nous avancerons certains commentaires et remarques.

4.1. L'effectif des entreprises algériennes enquêtées

La majorité des entreprises enquêtées (soit 70%) sont des entreprises de taille intermédiaire (ETI)¹³, avec un effectif total entre 250 à 5000 salariés. 28% d'entre elles sont des PME (petite et moyenne entreprise de moins de 250 salariés). Par ailleurs, les grandes entreprises (plus de 5000 salariés) ne représentent que 2% de notre échantillon. Comme le montre le graphe suivant :

Graphique N°3.6 : La répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le nombre d'effectif



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

4.2. Le secteur d'activité et le statut juridique des entreprises algériennes enquêtées

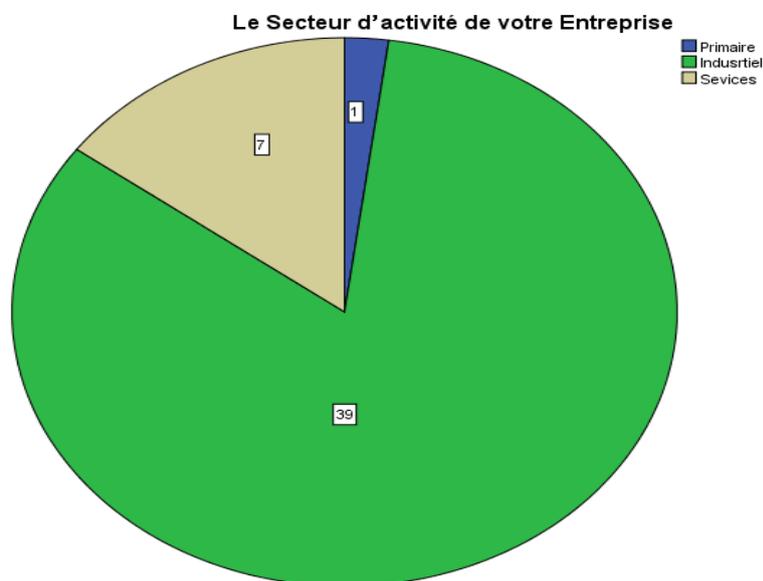
D'après les résultats, nous constatons une présence assez forte des entreprises du secteur industriel (39 sur 47) au détriment des entreprises de service (7) et du secteur primaire

¹² Selon l'observatoire ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019: 1082 firmes ont été certifiées ISO 9001 Version 2015 en Algérie. Nous avons contacté 100 entreprises au niveau national, ce qui fait presque 10%, nous avons eu 47 réponses soit un taux de réponse de 47%.

¹³ Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés.

(1 sur 47). Ceci est dû au fait que l'enquête a ciblé seulement les entreprises certifiées ISO 9001 et en Algérie la majorité des entreprises certifiées ISO sont du secteur industriel¹⁴.

Graphique N°3.7 : La répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le secteur d'activité



Source : Etabli par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS

Par ailleurs, la répartition des entreprises enquêtées selon le secteur juridique est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3.12 : la répartition des entreprises algériennes enquêtées selon le secteur juridique

	publique	Privée	Multinationale	Total
Nombre d'entreprises	12	29	6	47

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel excel

Le tableau ci-dessus montre clairement que l'échantillon est réparti sur les différents types d'entreprises algériennes, avec une prédominance de privé (soit 29 entreprises) suivi par le publique avec 12 entreprises et enfin par les sociétés multinationales (seulement 6 entreprises) qui sont minoritaires dans notre pays par rapport aux deux autres types d'entreprises.

¹⁴ Selon les informations fournies par un responsable à L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) en mars 2021.

4.3. La fonction exercée et l'ancienneté des responsables interrogés

Vingt trois (23) sur 47 des responsables interrogés exercent une fonction liée au management de la qualité. Or 24 d'entre eux exercent une fonction de haut management (direction générale, direction R et D, Services ressources humaines, direction contrôle de gestion-audit, Direction commerciales et direction logistique). En ce qui concerne leur ancienneté, la majorité d'entre eux (soit 80 %) ont une expérience plus de 3ans.

Une autre information importante dans notre enquête, concerne la participation des responsables interrogés dans le comité de pilotage du projet qualité de leurs entreprises. Comme le montre le tableau ci-dessous, la majorité des répondants (soit 66%) affirment leur participation dans le projet qualité contre seulement 34% d'entre eux déclarant qui n'ont jamais participé à ce comité. Ceci revient à leur recrutement récent et l'entreprise était déjà certifiée.

Le rôle du responsable qualité est essentiel pour l'obtention de la certification, il est aussi l'acteur primordial dans la gestion au quotidien de l'application (Maurand-Valet A. 2008, P 16).

Tableau n°3.13 : Participation des responsables interrogés dans le comité du projet qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	31	66,0	66,0	66,0
Non	16	34,0	34,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

En somme, la majorité des responsables ayant participé à notre enquête exercent une fonction liée au management de la qualité, avec une ancienneté de plus de 3ans et qui ont déjà participé dans les projets qualité de leurs entreprises. Cela nous permettra de donner une grande valeur de fiabilité pour les informations de notre questionnaire.

4.4. Les organismes de certification des entreprises algériennes enquêtées

Parmi les 47 entreprises enquêtées, sept d'entre elles certifiées par le cabinet français AFAQ-AFNOR¹⁵, dix entreprises par le cabinet Suisse SGS¹⁶, douze par le cabinet allemand TUV Rheiland¹⁷, deux par INTEREK¹⁸, une par VERITAS¹⁹ et une par Vincotte²⁰.

Nous remarquons ainsi que toutes les entreprises enquêtées ont été certifiées par de géant cabinet connu dans le monde ayant des sièges en Algérie.

4.5. Les dates de la certification des entreprises algériennes enquêtées

Comme le montre le tableau ci-dessous, 19 entreprises parmi les 47 enquêtées certifiées avant 2010, 13 d'entre elles ont obtenu une certification entre 2010 et 2014, et 15 entreprises certifiées entre 2015 et 2021. Cela correspond bien à notre objectif qui consiste à enquêter des entreprises ayant obtenu une certification ancienne (plus de 5 année). De ce fait, les interrogés ont une grande expérience avec la certification et peuvent donc envisager le passage à un management par la qualité totale, donc nous pouvons vérifier notre première hypothèse qui stipule que le système de management de la qualité (certification ISO 9001) peut aider les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale.

¹⁵ **AFAQ-AFNOR** est leader de la certification des systèmes de management, la marque AFAQ d'AFNOR Certification s'est imposée en France, et à travers le monde, comme une référence d'exemplarité sur les grands enjeux des organisations.

¹⁶ **SGS** (Société générale de surveillance) est une multinationale suisse fondée en 1878, dont *le siège* social est basé à Genève, elle a un siège à Alger.

¹⁷ **Tuv Rheinland** créé en 1872 et ayant son siège social à Cologne (Allemagne), le groupe emploie environ 19.320 personnes et est présent sur plus de 500 sites dans 69 pays. La société est présente en Algérie.

¹⁸ **INTERTEK** prestataire de service reconnu, il propose la solution qualité et sécurité pour de nombreuses industries à travers le monde. Son siège social se situe à Londres. INTEREK a plus de 25 000 employés répartis dans plus de 1 000 laboratoires et bureaux, et offrant leurs services dans le monde. Ce cabinet est présent à Alger aussi.

¹⁹ **Bureau Veritas** est une société française spécialisée dans les essais, l'inspection et la certification. En 2007, il ouvre un bureau à Alger.

²⁰ **VINCOTTE SA** est un bureau d'expertise belge, qui a débuté son activité en juin 1997. Ce bureau est présent aussi en Algérie.

Tableau n°3.14 : L'année de la certification des entreprises enquêtées

année de la certification	Certifié avant 2010	certifié entre 2010 et 2017	certifié entre 2018 et 2021	Total
Nombre d'entreprises	19	18	10	47

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

4.6. Participation des entreprises enquêtées au concours du prix Algérien de la qualité

Seulement 8 entreprises sur 47 enquêtées affirment leur participation au concours du Prix algérien de la qualité²¹ comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°3.15 : Participation des entreprises enquêtées au Prix Algérien de la Qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	8	17,0	17,0	17,0
Non	39	83,0	83,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Selon les résultats de cette participation, 6 entreprises ont décroché la première place, il s'agit de : GENERAL EMBALLAGE, LABORATOIRE PHARMALLIANCE, SOBCO,

²¹ A l'instar de beaucoup de pays, l'Algérie a institué un *Prix de la Qualité* (voir l'annexe 7) destiné à récompenser annuellement les *entreprises algériennes*, certifiées selon les standards internationaux, pour leurs efforts consentis en termes d'amélioration et de développement de la qualité. Ce prix crée en vertu des dispositions du décret exécutif n° 02-05 du 6 janvier 2002, portant institution du prix algérien de la qualité, est décerné par un jury constitué de personnalités connues pour leur contribution à la promotion de la qualité dans notre pays. Dans la 15ème édition, Le Prix algérien de la Qualité 2019, a été attribué à la Compagnie industrielle des transports algériens (Cital). Cette dernière a été fondée en 2011 en vue de répondre aux besoins des projets actuels et futurs de tramway en Algérie et a obtenu, depuis 2015, la certification ISO 9001. Elle assure l'assemblage local de rames de tramway, l'entreprise est responsable de la maintenance de six systèmes de tramway, à savoir celui d'Alger depuis décembre 2010, Oran depuis avril 2013, Constantine depuis juin 2013, Sidi Bel Abbès depuis juillet 2017, Ouargla depuis mars 2018 et de Sétif depuis mai 2018.

BCR, ENIEM et ENASEL) et une entreprise a été à la deuxième place : GROUP AMOUR (conserverie Maghreb). Ceci confirme que bien que les entreprises donnent une grande importance à la qualité, la majorité d'entre elles (39 entreprises sur 47 enquêtées) n'ont jamais participé à ce concours.

5. Les missions de service qualité dans les entreprises enquêtées

5.1. L'existence d'une structure chargée du management de la qualité dans les entreprises algériennes

Avant de s'interroger sur les missions attribuées au service qualité, nous avons jugé nécessaire de demander d'abord si ces entreprises possèdent une structure (service ou département) chargée de management de la qualité. Les résultats de cette question sont donnés dans le tableau ci-dessus :

Tableau n°3.16 : L'existence d'un services ou département chargé de management de la qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide Oui	46	97,9	97,9	97,9
Non	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons qu'uniquement une seule entreprise certifiée a déclaré qu'elle ne dispose pas d'un service ou département dédié au management de qualité. Or, toutes les autres entreprises enquêtées (soit 46) ont affirmé l'existence de ce service au niveau de leur organigramme. Cette tendance est observée d'une façon équilibrée dans les entreprises publiques, privées et multinationales. (voir le graphique N° 3.8).

Ce service de qualité est très important pour bien maîtriser les procédures de certification et les entreprises algériennes ont majoritairement compris l'enjeu de le mettre en place.

Graphique N°3.8 : L'existence d'un services ou département chargé de management de la qualité

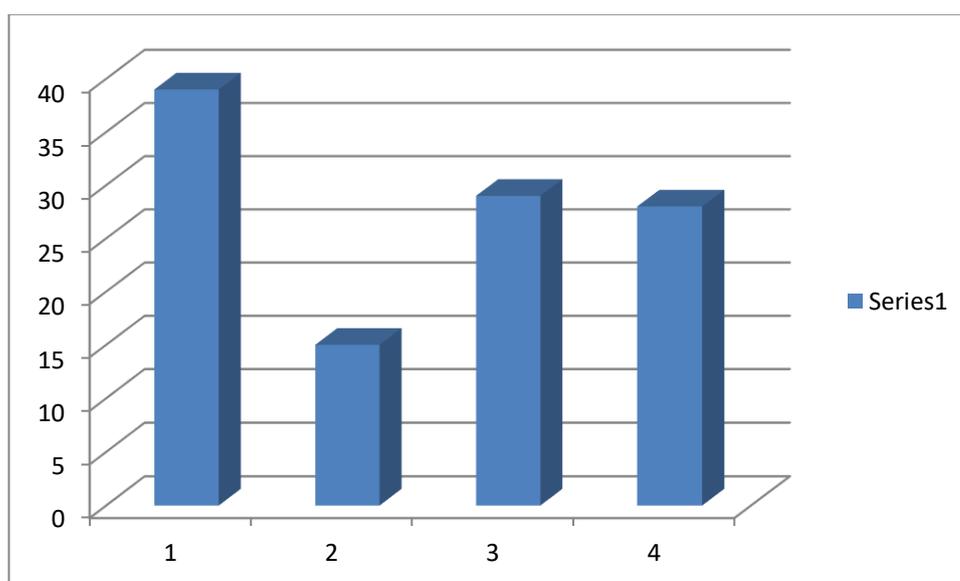


Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5.2. Les missions de service qualité

Nous avons demandé aux entreprises ayant répondu affirmativement à l'existence d'une structure chargée de nous citer les missions attribuées. Les réponses fournies sont récapitulées dans le graphe suivant.

Figure N°3.6: Les missions de service qualité dans les entreprises algériennes



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Selon le graphe ci-dessus, nous remarquons que la plus part (soit 83%) des entreprises possédant un service qualité, lui attribue le rôle la mise en place d'un SMQ (mission1). certaines d'entre elles (soit 31 %) lui donnent le rôle de préparer le passage à un management de la qualité totale (mission 2 sur le graphique), d'autres soit 61% attestent que la mission de ce service est l'encouragement de la culture qualité dans l'entreprise (mission 3). Enfin 28 sur 47 des répondants ont opté pour la mission de la définition de la stratégie et de la politique qualité de l'entreprise (mission4).

5.3. La volonté d'intégrer les principes du TQM dans les entreprises algériennes

A la question de l'intention d'intégrer les principes du management par la qualité totale dans la gestion des entreprises algériennes, la majorité des responsables interrogés (soit 93.6 %) ont répondu affirmativement (voir le tableau N°3.17). Si nous comparons avec les entreprises étrangères dont 88% affirment leurs intentions d'intégrer les principes du TQM, nous pouvons dire que les deux parties ont une grande volonté d'intégrer les principes du management par la qualité totale.

Tableau N°3.17 : La volonté d'intégrer les principes du TQM dans les entreprises algériennes

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	44	93,6	93,6	93,6
Non	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5.4. Les outils de la qualité utilisés par les entreprises algériennes

Nous avons posé trois questions pour vérifier l'utilisation des outils de la qualité par les entreprises algériennes. Les réponses obtenues sont résumés dans ce qui suit.

Tableau N°3.18 : l'utilisation des cercles de la qualité de du diagramme d'Ishikawa dans les entreprises algériennes

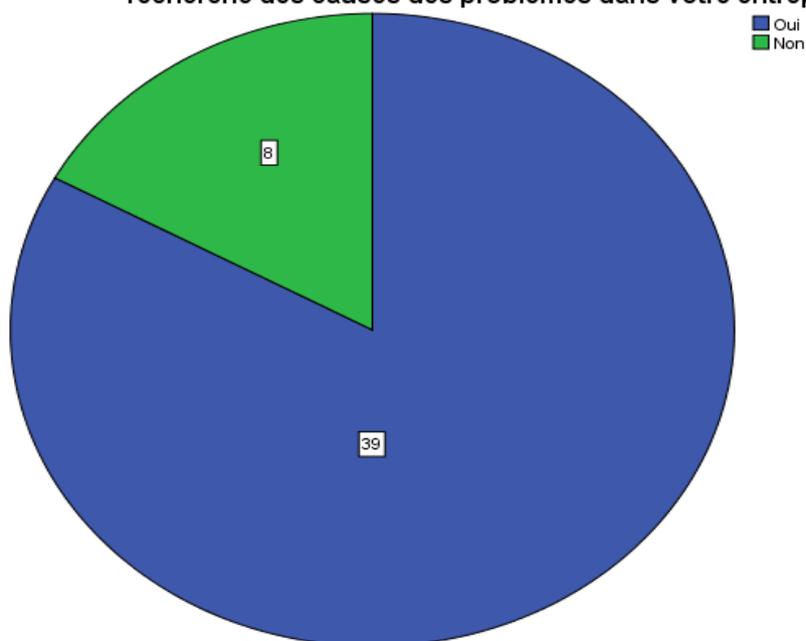
	Diagramme d'ISHIKAWA	Cercles de la qualité
Oui	39	37
Non	8	10
Total	47	47

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

D'après les données de l'enquête, 83 % des entreprises algériennes enquêtées, soit un nombre de 39 entreprises, utilisent le diagramme d'Ishikawa pour identifier l'ensemble des **causes** des problèmes signalés dans leurs entreprises (nous avons trouvé 80 % dans les entreprises étrangères). Concernant l'outil cercles de la qualité, 78.7 % des entreprises algériennes enquêtées affirment son utilisation contre 64 % des entreprises étrangères ayant recours à cet outil. De ce fait, nous signalons l'importance que donnent les entreprises algériennes à l'utilisation des outils de la qualité qui dépassent même les entreprises étrangères enquêtés.

Graphique N°3.9 : L'utilisation du diagramme d'Ishikawa dans les entreprises algériennes

Utilisez-vous le Diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa) dans la recherche des causes des problèmes dans votre entreprise



Source : Etablie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

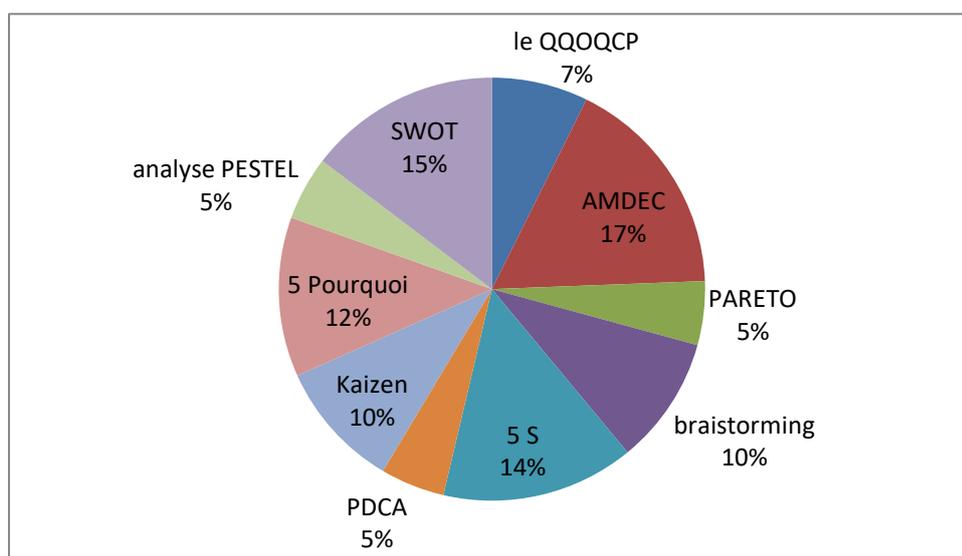
La question 19 concerne les autres outils de la qualité utilisés dans les entreprises Algériennes. Le graphe N° 3.10, nous résume les résultats.

La méthode la plus utilisée dans les entreprises algériennes est l'AMDEC avec 17 % (dans les entreprises étrangères enquêtées c'était 16%, et aussi c'est la plus utilisé). Ensuite, c'est l'outil de 5 S que les entreprises algériennes ont fait recours (soit 14% ce qui dépasse le taux de 10 % dans les entreprises étrangères). Les responsables qualité en Algérie préfèrent donc plus L'AMDEC pour anticiper les défaillances.

Par ailleurs, 15 % des entreprises enquêtées pratiquent l'analyse SWOT, 12% d'entre elles optent pour les 5 Pourquoi et 10 % des entreprises préfèrent le Brainstorming et le Kaizen. Notant que ce dernier outil n'est pas du tout pratiqué dans les entreprises étrangères. Pour la roue de Deming PDCA, PARETO et l'analyse PESTEL, nous avons constaté que seulement 5 % des entreprises enquêtées qui les utilisent.

En somme, en comparant les entreprises algériennes et étrangères, nous disons que les deux parties utilisent presque les mêmes outils de la qualité.

Graphique N°3.10: les outils de la qualité utilisés dans les entreprises algériennes



Source : résultat de la question 19 et traitement avec le logiciel EXCEL

6. La performance des entreprises algériennes après la certification ISO 9001

La certification ISO 9001 est souvent nécessaire dans les appels d'offres, elle est une valeur sûre pour les organisations du monde entier. Selon une étude réalisée par la Chaire Paris Dauphine, les entreprises certifiées ISO 9001 augmentent en moyenne de 4% leur chiffre d'affaires et de 7% de leur chiffre d'affaires à l'export. Etre certifié, c'est améliorer l'image de son organisation et donner un signal fort au marché²².

En ce qui concerne les entreprises algériennes, nous avons demandé aux responsables d'affirmer les performances de leurs entreprises de donner leur appréciation sur leur satisfaction ainsi que celle de leurs clients des changements après la certification. Les réponses obtenues sont reprises dans le tableau ci-après :

Tableau N°3.19 : La performance des entreprises algériennes après la certification ISO 9001

	Exportation	Productivité	Compétitivité et Performance	La satisfaction des changements	La satisfaction des clients
Oui	51.1 %	57.4 %	74.5 %	80.9 %	89.4 %
Non	48.9 %	42.6 %	25.5 %	19.1 %	10.6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Les résultats montrent que plus de 74.5 % des entreprises algériennes enquêtées ont amélioré leurs compétitivités et leurs performances après la certification et 51.1 % de ces entreprises ont réussi même à exporter. Concernant la satisfaction des clients, la majorité des répondants (plus de 89.4 %) affirment que la certification a engendré la satisfaction de leurs clients. Comme nous avons constaté que 80.9 % des interrogés sont satisfaits des changements apportés par la certification. En outre, 68.1 % des répondants affirment les améliorations dans les procédures de gestion et des anciens produits, et ce depuis la mise en

²² Source : <https://certification.afnor.org>. Consulté en mars 2021.

place du SMQ. Toujours, selon les résultats de l'enquête, 48.9 % des répondants déclarent que les démarches qualité ont aidé leurs entreprises dans la création de nouveau produit. Ce qui confirme *A priori que les outils qualité*, devraient favoriser l'innovation produit. Comme l'explique Pekovic et Galia (2009), il existe une corrélation positive et significative entre les Normes de management de la qualité (NMQ) et l'innovation produit mais aussi avec l'innovation processus et toutes les activités d'innovation. La même hypothèse est défendue par Kim *et al.* (2012), précisant que le management des processus permet d'identifier des routines et d'établir une base de connaissances aboutissant à la fin à une aide à l'innovation et à la créativité dans les entreprises certifiées ISO 9001.

7. Les motivations de la certification des entreprises algériennes

Nous avons demandé aux responsables de préciser les facteurs ayant poussé leurs entreprises à la certification, plusieurs choix simultanés sont possibles (nous avons proposé 8 motivations)²³. Le tableau N°3.20 et la figure N°3.7 résument le détail des réponses obtenues.

Contrairement à tous les responsables des entreprises étrangères ayant choisi la motivation 6 «Améliorer la qualité de vos produits et services », les responsables algériennes ont choisi majoritairement les motivations 1 et 2 avec un taux de 87 % de réponses²⁴. La motivation 6 « Répondre aux exigences de vos clients », est sélectionné par 66% des répondants, les motivations 3 et 7 par 62% des interrogés, les motivations 4 et 8 par 43% des responsables et enfin la motivation 5 par seulement 32% des répondants. Dans la théorie, la motivation principale devrait être « améliorer la qualité des produits et services offerts par l'entreprise » (Djerdjouri, 2011), autrement dit la motivation 6 de notre questionnaire.

²³ **Motivation1** : Répondre aux exigences de vos clients ; **Motivation2** : Renforcer l'image de votre entreprise ; **Motivation3** : Obtenir un avantage concurrentiel ; **Motivation4**: exporter votre produit ; **Motivation5** : Motiver le personnel ; **Motivation 6** : Améliorer la qualité de vos produits et services ; **Motivation7** : Préserver le savoir-faire de l'entreprise ; **Motivation8** : Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés.

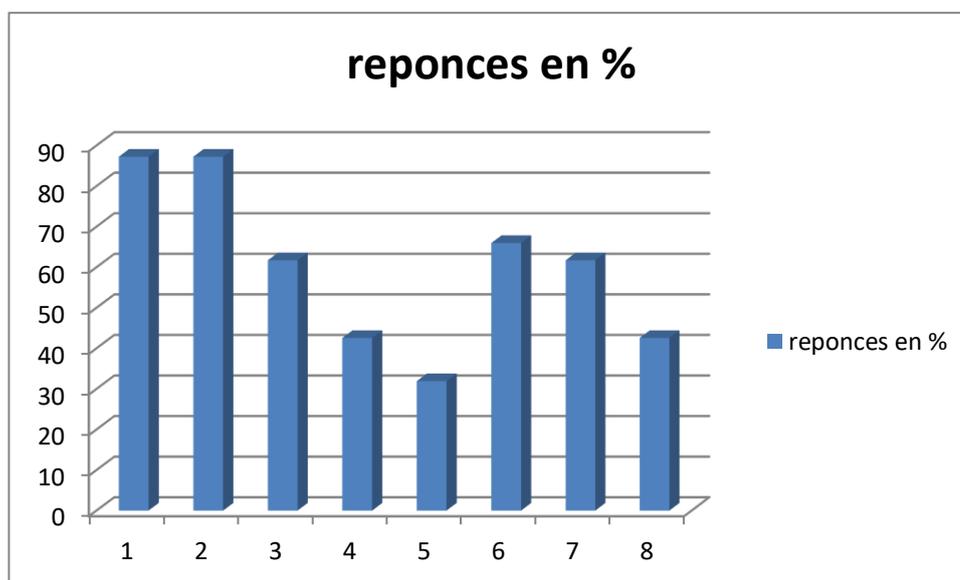
²⁴ Djerdjouri et All. (2011) trouvent que les raisons pour lesquelles les entreprises ont décidé de demander la certification ISO 9000 sont : pour augmenter leur part de marché et parce que le client le souhaite ou que les concurrents l'avaient.

Tableau n°3.20 : Les motivations de certification des entreprises algériennes

	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4	Motivation 5	Motivation 6	Motivation 7	Motivation 8
Nombre d'entreprises	41	41	29	20	15	31	29	20
reponses en %	87	87	62	43	32	66	62	43

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

Figure N°3.7 : Les motivations pour la certification des entreprises algériennes



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel EXCEL

Ces résultats montrent que les entreprises algériennes veulent, en premier lieu, répondre aux exigences de leurs clients (Motivation 1) et renforcer l'image de leurs entreprises (Motivation 2) car le client algérien est devenu très exigeant et sait faire la différence. À la question « Est-ce que le consommateur algérien donne de l'importance à la certification et aux normes de la qualité (la question 21) », presque 50 % des responsables interrogés affirment que leurs clients donnent de l'importance à la certification et aux normes de la qualité, comme le montre le tableau N°3.21.

Tableau N°3.21 : le consommateur algérien et la certification

Est-ce que le consommateur algérien donne de l'importance à la certification et aux normes de la qualité ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	23	48,9	48,9	48,9
Non	24	51,1	51,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS

8. les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes

Nous avons demandé aux responsables de préciser les facteurs qui ont poussé leurs entreprises à la certification (six facteurs²⁵ ont été identifiés pendant l'étude de pré-test du questionnaire). Plusieurs choix simultanés sont possibles. Le tableau suivant trace le détail des réponses obtenues :

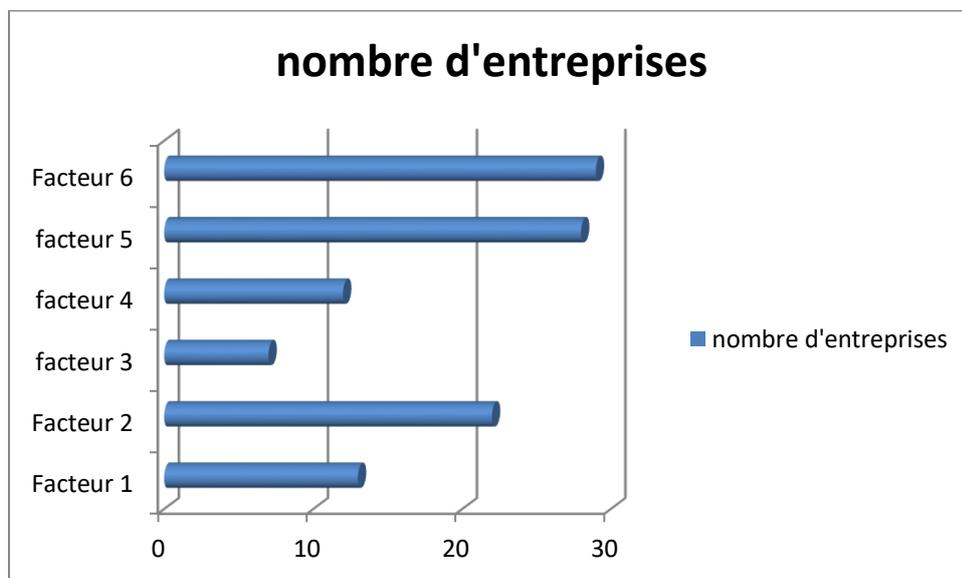
Tableau N°3.22 : les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes

	Facteur 1	Facteur 2	facteur 3	facteur 4	facteur 5	Facteur 6
nombre d'entreprises	13	22	7	12	28	29

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS

²⁵ **Facteur 1:** Vos concurrents. **Facteur 2:** Vos clients actuels et potentiels. **Facteur 3:** l'aide financière de l'Etat **Facteur 4:** Les résultats financiers de votre entreprise. **Facteur 5:** Améliorer l'efficacité de l'organisation interne du travail. **Facteur 6:** Améliorer la qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus.

Figure N°3.8 : les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes



Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

Nous avons divisé les réponses en deux dimensions différentes, une dimension relative aux facteurs d'origine externe (les facteurs 1, 2 et 3) et une autre relative aux facteurs d'origine interne (les facteurs 4, 5 et 6). Nous constatons d'après les résultats du tableau précédent que ce sont les facteurs d'origine interne (principalement le facteur 6) ayant poussé les entreprises algériennes à ce faire certifier et c'est le même résultat constaté dans l'étude sur les entreprise étrangères. Cela confirme notre deuxième hypothèse qui stipule que plus la direction intègre des motivations internes de certification et plus l'entreprise a des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du management par la qualité totale.

9. Les objectifs des entreprises algériennes de la mise en place d'un SMQ

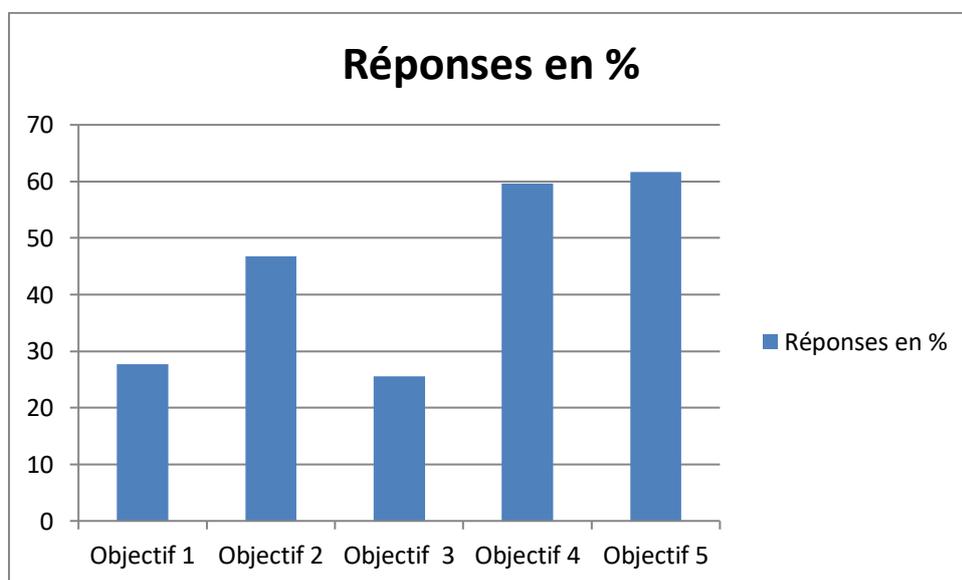
Nous avons demandé aux responsables des entreprises algériennes de sélectionner les objectifs qu'ils souhaitent atteindre à travers la mise en place d'un SMQ. Cinq objectifs ont été retenus comme réponses possibles :

- Objectif 1: Améliorer les résultats financiers de votre entreprise
- Objectif 2 : Développer les savoir-faire du personnel et promouvoir l'innovation
- Objectif 3 : Accéder à de nouveaux marchés
- Objectif 4 : Satisfaire les clients

- Objectif 5 : Réorganiser l'entreprise et clarifier les responsabilités

Nous constatons d'après la figure N°4.8 que 61.7% des interrogés avaient comme objectif principale la réorganisation de leurs entreprises et la précision des responsabilités (objectif 5), Alors que les entreprises étrangères ont fixé comme priorité l'objectif de la satisfaction client (objectif 4). Ce dernier est choisi par 59.6 % des responsables algériennes tandis que l'objectif 2 est visé par 46.8%. L'objectif financier contre à lui est fixé par 27.7 % des répondants. Enfin, l'objectif d'accéder à de nouveaux marchés arrive en dernière position avec seulement 25.5 %. Cela nous permet de dire que les entreprises algériennes ont beaucoup de problèmes dans l'organisation interne et dans la définition des responsabilités²⁶. C'est pour cette raison que les responsables des entreprises algériennes espèrent que la certification ISO leur permettra de régler ce problème. Nous avons constaté un point positif concernant la l'autonomie des subordonnés, 85.1 % des responsables accordent l'autonomie nécessaire au personnel pour la conception et la mise en œuvre des solutions d'amélioration contre seulement, ce qui dépasse le taux de 77% que nous avons constaté dans les entreprises étrangères. Nous pouvons conclure ainsi que les entreprises algériennes appliquent le quatrième principe du mangement par la qualité totale qui est la participation totale et le travail en équipe.

Figure N°4.8 : Les objectifs des entreprises algériennes de la mise en place d'un SMQ



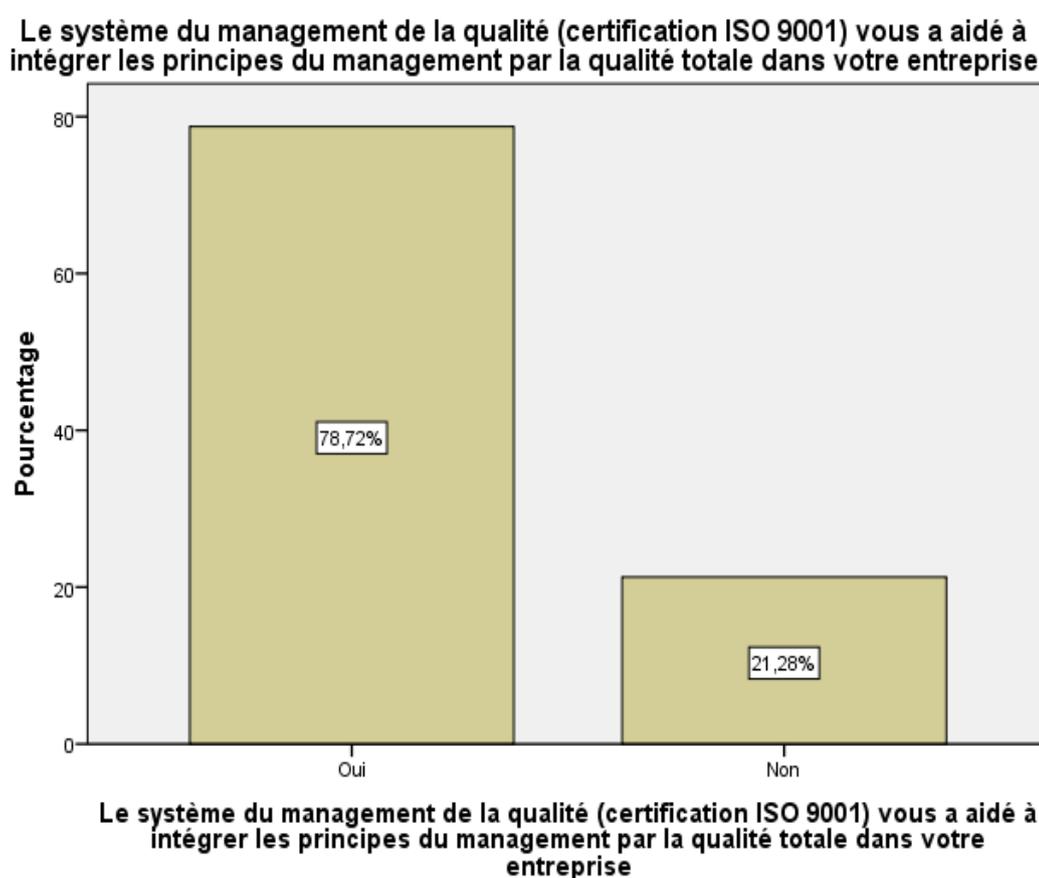
Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel Excel

²⁶ En management des organisations, il y a le principe qui stipule que la responsabilité doit être équivalente à l'autorité, or dans beaucoup d'entreprises algériennes, ce principe n'est pas appliqué.

10. la certification ISO 9001 et l'intégration des principes du TQM dans les entreprises algériennes

D'après les réponses obtenues, nous avons constaté que plus de 78.72 % des entreprises enquêtées affirment que la certification ISO 9001 a aidé à faire le passage vers le management par la qualité totale, comme l'illustre la figure N°4.9.

Figure N°4.9 : la relation entre la certification ISO 9001 et le TQM dans les entreprises algériennes



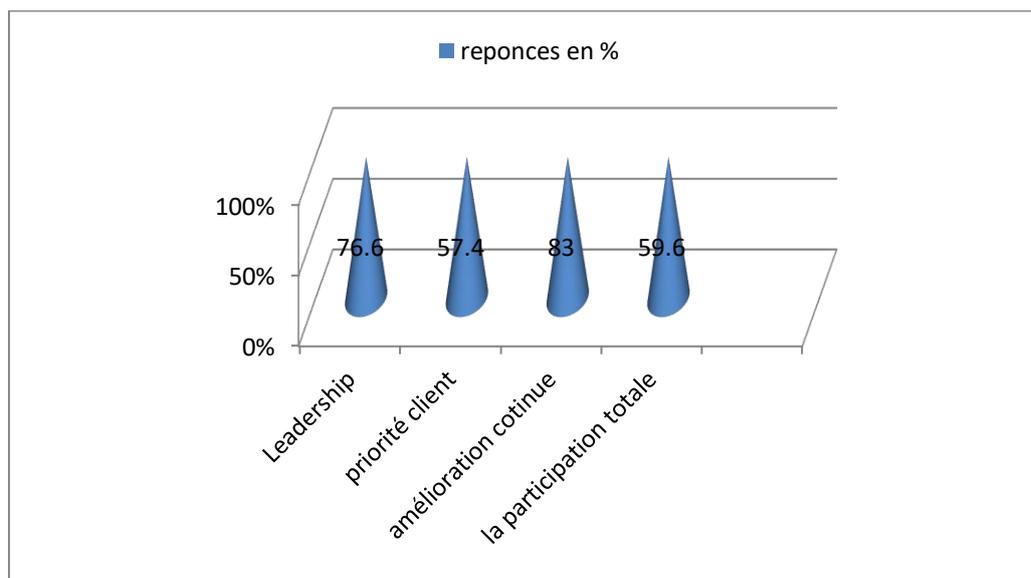
Source : Établie par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

En comparant avec les réponses des entreprises étrangères enquêtées, nous constatons qu'un taux de réponse presque similaire (77%) avec les entreprises algériennes enquêtées, donc nous pouvons affirmer notre première hypothèse qui stipulant que : Le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale.

11. Les principes du TQM pratiqués dans les entreprises algériennes

La dernière question du questionnaire destinée aux responsables des entreprises algérienne concerne les principes du TQM. Afin d'analyser les résultats, nous les avons schématisé dans la figure suivante :

Figure N°4.10: Les principes du TQM des entreprises algériennes



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel EXCEL

Nous constatons d'après ce graphe que les quatre principes du TQM sont bien appliqués dans les entreprises algériennes mais avec des pourcentages différents. Le principe d'amélioration continue est pratiqué dans 83 % des entreprises enquêtées suivi par le principe de leadership avec 76.6 %. Par ailleurs, le principe de la participation totale des salariés est pratiqué dans 59.6 % des entreprises. Enfin, le principe de priorité au client avec 57.4%.

Ces résultats nous confirment que les entreprises algériennes certifiées ISO 9001 ont marqué leurs passage au management par la qualité totale au même titre que les entreprises étrangères. Ce qui confirme aussi notre première hypothèse qui stipule que le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale qui a réussi dans les entreprises étrangères.

Conclusion du chapitre

Dans le cadre de cette recherche empirique, nous avons étudié la relation entre les pratiques du TQM et la performance auprès de 17 entreprises étrangères et 47 entreprises algériennes. Pour ce faire, nous avons envoyés les questionnaires directement aux responsables de ces entreprises certifiées ISO 9001 via le réseau professionnel LinkedIn. Le traitement des données a été réalisé à l'aide de logiciel IBM SPSS 23 et EXCEL.

Les résultats de l'enquête sur les entreprises étrangères montrent que ces dernières pratiquent le TQM pour donner plus de confiance à leurs clients et assurer une compétitivité durable par des améliorations continues dans les opérations.

Par ailleurs, notre étude sur les entreprises algériennes certifiées ISO 9001, nous a permis de conclure qu'elles pratiquent aussi le TQM et elles travaillent pour l'encouragement de la culture qualité dans leurs organisation. Le TQM a aidé ces entreprises à améliorer les performances et sensibiliser leurs personnels à la qualité, et faire de l'ISO 9001 un véritable projet d'entreprise.

En générale, les résultats de l'étude montrent l'existence d'une relation positive entre les pratiques du TQM et la performance des entreprises algériennes et étrangères et que la certification ISO 9001 facilite le passage aux pratiques du TQM.

**Chapitre 4 : Étude empirique sur les pratiques
de TQM dans l'entreprise TCHIN-LAIT
CANDIA**

Chapitre 4 : Étude empirique sur les pratiques de TQM dans l'entreprise Tchinq-Lait Candia

Introduction du chapitre

Nous avons mené notre étude de cas sur l'entreprise Tchinq lait/ candia, et nous avons mobilisé deux types de démarches empiriques:

- Une étude longitudinale de l'entreprise faisant principalement appel aux techniques de l'observation participante et de l'analyse documentaire¹.
- Une étude qualitative via entretiens avec quelques responsables), la collecte des données dans l'entreprise Tchinq-Lait Candia s'est déroulée entre juillet 2019 et mars 2021. Plus une étude quantitative via questionnaire auprès de 70 salariés deux catégories (cadre et agents de maîtrise).

Dans une première section relative au contexte des démarches qualité en Algérie, puis nous passerons aux justifications du choix de l'étude de cas. Dans la deuxième section nous présenterons l'entreprise Tchinq-Lait Candia. Dans la dernière section, l'ensemble des résultats de l'étude de cas sont analysés à la lumière du cadre conceptuel de la recherche afin de présenter les pratiques du management par la qualité totale (TQM) dans l'entreprise algérienne.

Le choix de l'étude de cas est porté sur l'entreprise Tchinq-Lait Candia pour plusieurs raisons. Premièrement, ladite entreprise est certifiée ISO 9001 depuis l'année 2006. La deuxième raison, c'est la proximité géographique de l'entreprise, localisée dans la wilaya de Bejaia qui nous a permis d'éviter des déplacements surtout que la période de notre étude coïncidait avec la crise sanitaire de la Covid 19. Enfin, Tchinq-Lait Candia est l'une des entreprises les plus importantes de la wilaya, elle compte 1200 salariés.

Section 1 : Le choix de l'étude de cas

Dans cette section, nous allons présenter le choix de l'étude de cas comme méthodologie de recherche de terrain pour répondre à notre problématique.

¹ Durant l'observation participante le chercheur s'intègre au sein d'un groupe où il est accepté mais sans que cela influe sur le mode de vie des personnes observées. (NOUIRI A., 2008, P.83).

1. Justification du choix de l'étude de cas

Dans ce qui suit, nous allons exposer les avantages et les limites de la méthodologie de l'étude de Cas.

1.1. Les avantages de l'étude de cas

L'étude de cas est une méthode de recherche très prisée en sciences sociales, elle permet de faire une étude de terrain pour décrire un phénomène, générer ou bien tester des théories à propos de ce phénomène (Eisenhardt, 1989 ; Lee, 1989). Utilisée pour étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets. Le chercheur utilise beaucoup l'observation pour la collecte des données, par exemple les observations de Taylor en 1911 furent à l'origine de l'organisation scientifique du travail dans l'industrie (JOURNE Benoît, 2012, p. 165).

Le succès de l'observation dans les sciences de gestion tient en partie au fait qu'elle constitue l'une des clés de voûte des recherches procédant par l'étude de cas (Ragin et Backer, 1992). En apparence facile et intuitive, car relevant de l'expérience sensible immédiate qui consiste à voir et à entendre. L'observation recouvre en réalité des activités complexes aux multiples facettes.

Le choix de l'étude de cas comme approche empirique de notre thèse peut être justifié par : premièrement nous voulons tester la validité de nos hypothèses sur une entreprise qui convient bien à notre thèse car nous voulons une entreprise déjà certifiée ISO 9001 et Tchén-Lait Candia est certifiée depuis 2006. Le choix de l'étude de cas comme démarche empirique est justifié comme le disait IGALENS et ROUSSEL : «L'étude de cas convient lorsqu'un cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses » (1998 : p.87).

La deuxième raison : Ce thème n'a jamais été traité sur l'entreprise Tchén-Lait Candia en Algérie. Théoriquement l'intérêt de l'étude de cas réside dans sa capacité à explorer dans le temps les processus sociaux tels qu'ils se déroulent et tels qu'ils se sont déroulés au sein de l'organisation, nous avons profité de notre présence dans l'entreprise Candia pour analyser les liens sociaux dans cette entreprise et vérifier le travail de groupe.

L'étude de cas peut rendre compte des nouveaux comportements, de leurs caractéristiques, tout en permettant de reconstituer le processus de cette émergence (EISENHARDT, 1989). Selon HARTLEY (1994), elle est capable d'explorer les comportements organisationnels informels; et selon YIN (1994 : p.13) elle permet d'étudier « un phénomène contemporain, à l'intérieur de son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas clairement perceptibles ». Ainsi, dans le cadre de notre recherche, qui s'intéresse en premier lieu aux entreprises déjà certifiées ISO 9001 et qui souhaitent aller vers les principes du TQM. La méthode de l'étude de cas apparaît tout à fait adaptée : par exemple, le processus de certification pourra être analysé même s'il est antérieur à l'étude, et celui de mise en œuvre du TQM.

1.2. Les difficultés de l'étude de cas

En dépit des avantages qui caractérisent l'étude de cas, le choix d'une telle méthodologie d'enquête de terrain souffre d'un ensemble d'inconvénients. Une difficulté pratique à laquelle le chercheur est confronté réside alors dans la nécessaire adoption d'une position compréhensive par rapport aux acteurs, car « leurs modes d'appréhension de la réalité et d'action résultent d'une combinaison des intentions, des capacités d'actions et de contraintes perçues » (WACHEUX, 1996). Il y a également le problème relatif à la capacité du chercheur à trouver la relation de causalité entre deux variables au sens de COOK et CAMPBELL (1979). C'est-à-dire comment le chercheur va définir qu'une variable est la cause d'une autre variable. Il y a aussi le problème d'interprétation des faits et des observations du terrain, selon SYMON (1994 : p.32) : « dans les méthodes quantitatives il s'agit de validité des méthodes, par exemple des échelles de mesure dans les questionnaires, tandis que dans la tradition qualitative, il s'agit de la validité des interprétations ».

2. L'accès au terrain de l'étude

Les atouts et limites de l'étude de cas ainsi que les réflexions relatives à la détermination du champ d'observation, formalisés au sein des paragraphes précédents, nous ont donc conduits dès le début de la recherche à envisager l'accès à un terrain dans une entreprise algérienne certifiée ISO 9001.

Nous avons contacté L'IANOR (l'institut Algérien de Normalisation) qui est l'organisme principal en Algérie qui détient les informations sur les entreprises certifiées. Ce qui nous a permis de constituer un élément de pré sélection pertinent.

Nous sommes arrivés à préciser principalement l'adéquation entre le cadre conceptuel de la recherche et le contexte de l'entreprise TCHIN-Lait Candia. Tout d'abord, à travers une présentation aux représentants de l'entreprise de la problématique et des hypothèses centrales de la recherche, telles que formulées au démarrage des travaux, afin de s'assurer de l'intérêt de la recherche : les pratiques des principes du TQM et l'idée d'une relation entre la certification ISO 9001 et le TQM.

3. Le processus de recherche de terrain

A la suite d'une période d'une semaine d'intégration au cours de laquelle nous avons fait des entretiens avec des représentants de quelques services de l'entreprise (directeurs, responsables et salariés) afin d'appréhender la structure de l'organisation, les responsabilités ainsi que les processus mis en œuvre. Il a été possible d'identifier précisément les différentes sources d'informations devront être utilisées dans le cadre de l'étude de cas, et de définir un protocole de recherche précis.

Section 2 : Présentation de l'entreprise TchIn-Lait Candia

Avant de présenter la méthodologie à suivre et l'interprétation des résultats de l'étude de Cas menée à TchIn-Lait Candia, il serait utile de donner un aperçu général sur cette entreprise. Nous donnerons quelques justifications sur le choix de cette méthode. Ensuite, nous dresserons quelques informations sur l'entreprise, ses principales missions, son organisation et sa démarche de la mise en place du système de management de la qualité. Nous allons tenter aussi de vérifier l'application des principes du TQM dans cette entreprise.

1. les spécificités du marché de lait en Algérie

L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux du lait. C'est le deuxième importateur du lait et dérivés après le Mexique. La croissance des importations laitières a atteint 57 % en moyenne par an entre 1996 et 2004 (SOUKI, 2009), due au fait de l'augmentation de la consommation du lait et des produits laitiers par les algériens. 3,6% en moyenne par an entre 1970 et 2005 (CHERIET, 2006). La consommation du lait et dérivés est en forte augmentation. Elle est passée de 34 litres par an et par habitant en 1970 à 117 litre par an et par habitant en 2005, selon l'Office National des Statistiques Algérien. Concernant la facture d'importation de cette matière, elle est de l'ordre de 849,2 millions de dollars en 2016 contre un milliard de dollar en 2015². Avec plus de trois milliards de litres du lait consommés annuellement par les algériens, le lait stérilisé UHT arrive à avoir une place sur ce marché, surtout avec des pénuries répétitives du lait de sachet qui est subventionné par l'Etat³.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé. Il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation en tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés.

En janvier 2019, Tchîn-Lait annonce une hausse des prix à la consommation de ses produits. Le prix d'une brik d'un litre pour le demi-écrémé qui était de 80 passe ainsi à 90 DA. Celui du lait entier et de la marque Silhouette passe de 85 à 95 DA. L'entreprise affirme que cette hausse est due au fait que le marché des poudres de lait à l'importation enregistre depuis quelques mois une hausse importante en raison de l'offre insuffisante de cette matière sur le marché international.

2 Données de Ministère du commerce algérien, 2017.

3 Le prix d'un litre de lait de sachet est fixé à 25 DA, par contre le prix d'un litre de lait UHT (qui n'est pas réglementé par l'Etat) est entre 80 et 95 DA.

2. Informations sur l'entreprise Tchinq-Lait Candia

L'entreprise Tchinq-lait Candia est une société privée de droit algérien, créée en 1999, ayant un statut juridique SARL, elle produit le lait UHT (Ultra Haute Température). Tchinq-Lait a conclu avec la firme multinationale Candia⁴ un contrat de franchise en 1999. Ce contrat permet à Candia d'étendre ses produits au niveau international et à Tchinq-Lait de bénéficier du savoir faire, de l'image de marque, et de la qualité des produits de Candia.

De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie. Cette assistance se matérialise tant sur le plan technique que commercial.

Sur le plan commercial, Tchinq-lait bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation et marketing de Candia et d'assistance pour l'élaboration du plan marketing et campagne de communication. Concernant l'engagement du franchisé (Tchinq-Lait), elle doit préserver l'image de marque de CANDIA et le paiement annuel des redevances (Royalty représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaire). CANDIA⁵ intervient lorsqu'elle constate que les produits fabriqués par Tchinq-Lait ne répondent pas aux normes convenues dans le contrat.

Tchinq-Lait emploie 1200 personnes, dont 14% sont des cadres, 22% des agents de maîtrise et 64 % sont agents d'exécution (voir le tableau N°4.1). Les agents d'exécution, représentent la majorité de l'effectif de l'entreprise, soit 64%, leur nombre varie selon les besoins de l'entreprise.

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, ont bénéficié d'une formation spécialisée sur site, et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia, dans les différents domaines suivants : Technologie du lait ; Processus de fabrication ; Maintenance des équipements ; Analyse de qualité.

⁴La marque Candia est un produit du groupe coopératif SODIAAL de France, qui produit aussi de nombreux fromages et les produits frais « Yoplait » et bien d'autres.

⁵ En 2020 et malgré la crise sanitaire et les confinements, le groupe coopératif Sodiaal, Candia a enregistré une belle année 2020 en France. « Le marché est en croissance de 5 % en valeur et en volume quand sur les précédentes périodes, il reculait. Pour les prochaines années, on devrait avoir des impacts durables avec une stabilisation des ventes en volume et une progression en valeur », explique Gérald Saada, directeur marketing et R&D des PGC du groupe coopératif Sodiaal- Candia. Source : www.lsa-conso.fr/candia consulté le 30/04/2021.

Tableau N°4.1 : Répartition des salariés de Tchinq-Lait suivant la catégorie socioprofessionnelle

	Cadre	Maîtrise	Exécution
Nombre	168	264	768
Pourcentage	14%	22%	64%

Source: document de l'entreprise, enquête2020

Tchinq-Lait dispose de deux usines de production, l'un à Bejaïa et l'autre à Alger pour approvisionner la capitale assurant ainsi, une distribution directe dans ces deux villes. Elle dispose de dépositaires dans d'autres villes du pays. Tchinq-Lait a une capacité totale de production de 400 000 litres /jour de lait uht.

Une deuxième ligne de conditionnement d'égale capacité a été installée en Octobre 2005, pour tenir compte d'une demande en évolution constante et améliorer la couverture du marché au double plan qualitatif et quantitatif (arriver à la capacité totale de 400 000 litres /jour de lait uht).

Le lait UHT est un procédé qui consiste à chauffer le lait à 135-140° pendant deux à quatre secondes, cela permet de préserver les éléments essentiels du lait, de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel. Il apporte l'assurance d'un label de qualité, qui consiste en 25 contrôles effectués quotidiennement de manière permanente et régulière durant le cycle de fabrication.

En plus, il est consigné durant 72 heures avant sa commercialisation pour avoir la garantie d'un lait stérile. Conditionné dans un emballage en briks, hermétique multicouches et aseptisé. Le lait UHT Tchinq-lait Candia offre également l'avantage d'être pratique et de pouvoir le conserver hors chaîne de froid pendant trois mois.

Tchinq-lait Candia dispose d'un service qualité qui s'occupe de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000. À partir de juillet 2006 (la date de l'obtention de certificat ISO 9001), ce service s'occupe de suivi des audits et de tout ce qui concerne le management de la qualité de l'entreprise.

Tchin-lait Candia est leader en Algérie dans le domaine du lait UHT stérilisé avec une part de marché de 90 % et un chiffre d'affaire de 14 500 millions de dinars au titre de l'exercice 2015. Ceci, malgré la concurrence du lait en sachet subventionné par l'Etat (le prix d'un litre du lait de Candia est trois fois plus élevé que le litre du lait de sachet).

L'entreprise Tchinq Lait Candia a lancé une campagne de reboisement du massif de l'Akfadou dans la wilaya de Bejaïa. L'action, engagée en collaboration avec la Conservation des forêts les associations locales, a permis de planter 2 000 cèdres de l'Atlas sur une surface de 2 hectares. Cette campagne entre dans le cadre d'un plan global de reboisement,

À partir de 2016, les emballages des produits de Tchinq-lait en Tetra Pak sont désormais certifiés FSC (Forest Stewardship Council). La certification FSC⁶, mise en place à Toronto en 1993, promeut, une gestion de la forêt écologiquement respectueuse, socialement bénéfique et économiquement viable.

Donc tous les emballages sont issus de forêts gérées de manière équitable, garantissant la préservation de la faune et de la flore au niveau mondial. Tchinq Lait Candia, qui se veut aussi une entreprise engagée pour la préservation de l'environnement, a mis en avant ces deux projets comme preuve tangible de son engagement au quotidien pour la protection de la nature. Selon le directeur général de Tchinq Lait Candia : « La certification FSC de nos partenaires est à la fois un gage de qualité de conditionnement de nos produits et aussi un engagement profond dans la préservation de l'environnement ».

2.1. Les différents produits de Tchinq-Lait Candia

Tchin lait offre à ses clients une gamme de produit très variés⁷ :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak et Combibloc 1litre.
- Ecrémé « Silhouette » sans matière grasse ;

6 En travaillant à améliorer l'aménagement des forêts partout sur la planète, le FSC, via son système de certification, incite les propriétaires et gestionnaires aux meilleures pratiques environnementales et sociales. Il en résulte un aménagement forestier durable qui contribue à la protection de la biodiversité des forêts et de la faune, et bénéficie économiquement aux peuples autochtones, aux communautés et aux travailleurs.

7 Source : Document interne de l'entreprise.

- **Laits boissons** : Conditionnés en emballage, Tetra Pak 20cl avec paille et 1litre (Candy-Choco).

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Pêche-Abricot et Fruits des Bois), lancé en octobre 2004, dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus ».

2.2. Réseau de distribution

Tchin-Lait dispose de deux centres de distribution, l'un à Bejaia et l'autre à Alger pour approvisionner la capitale et elle assure une distribution directe dans ces deux villes. L'entreprise dispose d'un nombre de 46 dépositaires réparties sur les différentes régions tel que le montre le tableau N° 4.2.

Tableau N°4.2 : La répartition des dépositaires de Tchîn-Lait selon les wilayas

Centre (12)	Est (15)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alger (4) ▪ Médéa (1) ▪ Boumerdes (1) ▪ Tipaza (1) ▪ Béjaia (2) ▪ Blida (1) ▪ Tizi-Ouzou (1) ▪ Bouira (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batna (1) ▪ Tébessa (1) ▪ Jijel (1) ▪ Sétif (1) ▪ Annaba (1) ▪ Guelma (1) ▪ Constantine (2) ▪ M'sila (1) ▪ Bordj Bou Arreridj (1) ▪ Khenchela (1) ▪ Mila (1) ▪ Oum El Bouaki (1) ▪ Skikda (1) ▪ El Taref (1)
Ouest (10)	Sud (14)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oran (2) ▪ Tlemcen (1) ▪ Aïn Timouchent (1) ▪ Mascara (1) ▪ Mostaganem (1) ▪ Chlef (1) ▪ Tiaret (1) ▪ Sidi-Bel-Abbès (1) ▪ Aïn Defla (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Djelfa (1) ▪ El Oued (1) ▪ Ghardaia (1) ▪ Laghouat (1) ▪ Ouargla (2) ▪ Biskra (1) ▪ Béchar (1) ▪ Adrar (2) ▪ Tindouf (1) ▪ Tamanrasset (1) ▪ Naâma-El Beyadh (1) ▪ Illizi (1)

Source : Document de Tchîn-Lait (Division commerciale)

2.3. Les résultats financiers de Tchín-Lait

Les chiffres d'affaires de Tchín-Lait progressent régulièrement, depuis son exploitation au mois de mai 2001. Par exemple en 2006, l'entreprise a enregistré une évolution de 23 % de son chiffre d'affaire et une augmentation de 10 % de ses ventes pour la même année, et c'est ce que nous résumons dans le tableau N°4.3. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir les chiffres d'affaires de ces cinq dernières années, pour des raisons jugées confidentielles par l'entreprise.

Tableau N°4.3 : Evolution du chiffres d'affaire de Tchín-Lait de 2012 jusqu'à 2015.

Année	Chiffre d'affaires
2012	13 120.20millions DA
2013	13 010.77 millions DA
2014	14 250.27 millions DA
2015	14 500 millions de DA

Source: document officiel Tchín-Lait direction (finance et comptabilité).

Le constat à établir à partir de ce tableau est la progression continue du chiffre d'affaire de l'entreprise par rapport à l'année 2006, l'année de la certification de Tchín-Lait.

3. Organisation, objectif et mission de Tchín-Lait

Les auteurs pionniers en management avançaient que les activités de l'organisation doivent être spécialisées et regroupées en départements Robbins et DeCenzo (2008). La spécialisation du travail donne naissance à des spécialistes qu'il est nécessaire de coordonner et de rassembler dans des départements sous la direction d'un responsable.

3.1. Les différentes directions et les services de l'entreprise Tchín-lait

Elle comprend sept directions, deux services et une direction générale:

- **Direction générale :** La direction générale a pour rôle de coordonner les différentes activités et services de l'entreprise, tracer les grandes orientations et les objectifs à atteindre, ainsi que la prise de décision. Ses activités sont assurées par La direction générale, secrétariat de direction et l'assistance.

- **Direction laboratoire :** c'est un organe essentiel, il assure le contrôle de la qualité à toutes les étapes de la production : de la matière première au produit fini.

Le laboratoire effectue deux tests : Une analyse physico-chimique qui permet de déterminer la densité du lait en matière grasse, PH, acidité, etc. Un test microbiologique des produits laitiers.

- **Direction technique :** les missions de cette direction sont : le maintien de l'équipement de production en marche par le contrôle technique et de nettoyage. Il intervient lorsque une panne est déclarée, son travail consiste à :

- L'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait ;
- La gestion des stocks des pièces de rechange ;
- L'entretien des utilités : chaudière, chambres froides....

- **Direction production :** il consiste à satisfaire les demandes de la direction commerciale et d'établir un programme de production.

-Processus de production : réception, reconstitution, et traitement thermique du produit.

-Packaging : conditionnement des produits finis, sur emballage.

- **Direction marketing :** son rôle consiste à collecter collecter et analyser les besoins des consommateurs afin de les satisfaire, tout en respectant les objectifs de l'entreprise.

Ainsi le travail du département marketing est comme suit :

- Détecter et analyser les besoins des consommateurs afin de les satisfaire ;
- Faire des études de marches ;
- définir les champs concurrentiels et se positionner par rapport à l'industrie ;
- Segmenter le marché de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre les différentes politiques et stratégies afin de préserver, puis d'accroître sa part de marché ;
- Lancement de nouveaux produits par le biais de la publicité et la communication.

• **Direction de l'administration générale** : elle s'occupe de la gestion administrative de l'entreprise et la gestion du personnel, elle se compose de 4 services :

➤ **Service du personnel** : a pour rôle :

- Sélection du personnel adéquat, et l'orientation vers les structures qui correspondent le mieux à leurs besoins ;
- Etablir et veiller au respect des procédures ;
- Analyser les postes de travail, et mettre un fichier « fiche de poste » ;
- Mettre en œuvre des plans de formation du personnel ;
- Etablir le système de rémunération « grille des salaires » ;
- Etablir l'itinéraire des différents catégories de personnel « gestion des carrières » ;
- Relation avec les organismes officiels de sécurité sociale, retraite, mutuels, inspection de travail et autre.

➤ **Direction finance et comptabilité** : les missions de cette direction sont : d'enregistrer les opérations courantes, d'établir la situation financière de l'entreprise par les bilans comptables et financiers, la collecte et l'allocation des ressources nécessaires aux différents services de l'entreprise. Le département se compose de deux services : comptabilité et finance.

➤ **Service qualité** : qui s'occupe de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000. A partir de juillet 2006 (la date de l'obtention de certificat ISO 9001), ce service s'occupe de suivi et des audits et de tout ce qui concerne le management de la qualité de l'entreprise et les pratiques du TQM.

➤ **Service hygiène et sécurité** : dont la mission se situe dans le contrôle et préservation de l'hygiène, de la propreté et de la sécurité dans l'enceinte de l'entreprise.

3.2. L'organigramme de Tchín-Lait

L'organigramme est une présentation graphique de la structure interne de l'entreprise, avec le titre et la position de chacun de ses membres ; on y voit le rang qu'il occupe, ce qu'il fait, de qui il dépend.

Donc l'organigramme se présente généralement comme un graphe dans les sommes représentant des postes de travail, les arrêts, les relations entre postes, lorsque ces relations sont de subordination (supérieur-subordonné).

Tchin-Lait est organisée par fonction c'est-à-dire elle est toujours dans une organisation classique⁸ avec un organigramme fonctionnel. Organiser autour des fonctions d'administration, d'opérations, de finances, de marketing, et de ressources humaines. Cette structure a l'inconvénient de perdre de vue les premiers intérêts de l'organisation, en faveur d'objectifs fonctionnels. Aucune fonction n'étant en soi directement responsable des résultats.

3.3. Les missions et objectifs de Tchín-Lait

Tchin-Lait possède un plan stratégique fixé par la direction de l'entreprise qui comporte les objectifs et les missions de l'entreprise. Parmi les missions de l'entreprise Candia :

- Détecter et comprendre les besoins du consommateur.
- Faire connaître le produit Tchín-Lait par le biais de la communication.
- Définir le champ concurrentiel.

Tchin-Lait est une entreprise économique, familiale qui a de multiples objectifs, dont les plus importants sont :

- Être toujours le leader national dans la production de lait (UHT) avec des parts de marché plus importantes ;
- Développer et enrichir sa gamme de production ;
- Réaliser un plus grand chiffre d'affaires ;
- Exporter vers d'autres pays;
- Faire connaître ces produits qui viennent du lait ;
- Objectifs quantitatifs : quantité à vendre, chiffres d'affaires...etc. ;
- Objectifs qualitatifs : image de marque, fidélisation de la clientèle, la qualité.

⁸ L'environnement concurrentiel actuel a remplacé l'attention du management sur la clientèle, ce qui a aussi poussé beaucoup d'entreprises à choisir une organisation par client Robbins et DeCenzo (2008, P.198)

4. La démarche qualité de Tchín-Lait Candia

Avant que Tchín-lait n'obtienne son certificat ISO 9001, la société a suivi un ensemble d'étapes. Ces étapes consistées en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion dont l'objectif est de satisfaire les exigences des clients.

4.1. Les étapes de certification de Tchín-Lait

D'après les documents de l'entreprise Tchín-lait et l'entretien effectué avec le responsable qualité, nous sommes arrivés à résumer les étapes les plus importantes du processus de certification de cette entreprise comme suit:

1^{ère} Phase : phase préliminaire

Avant d'entamer la mise en œuvre du système de management de la qualité, la Direction de Tchín-lait a fixé des objectifs qualité ainsi qu'une politique qualité, ensuite elle a défini les indicateurs qualité pour tous les processus de l'entreprise.

Selon le responsable qualité de Tchín-lait, la direction générale a fixé les objectifs suivant :

- Avoir un avantage concurrentiel aux yeux et augmenter le nombre de clients ;
- Avoir accès à des marchés plus importants ;
- Augmenter la bonne image de marque de l'entreprise ;
- Faire des progrès et des améliorations.

La Direction Générale de l'entreprise a également nommé un Comité de Pilotage et désigné un Responsable du projet. Puis un budget a été prévu pour permettre la réalisation de la politique qualité.

Le comité de pilotage doit sensibiliser le personnel de Tchín lait et le faire adhérer à la démarche et de veiller à la bonne application de la démarche qualité avec la planification des plans d'amélioration de la qualité.

Par ailleurs, l'entreprise a prévu des réunions de groupe (par niveau hiérarchique), afin de sensibiliser tout le personnel aux enjeux et à l'importance de la mise en place du système de management de la qualité au niveau de Tchín Lait Candia.

2^{ème} Phase : Etat des lieux et rédaction d'un plan d'action

C'est une phase durant laquelle Tchín-lait a procédé à la définition de toutes ses activités et à l'identification de tous ses processus dont huit principaux processus ont été distingués et regroupés en trois grandes familles à savoir : le processus de planification (Management, Amélioration), le processus de réalisation (Ecoute client, Conception, Achats, Production) et le processus support (Ressources Humaines, Ressources Matérielles). Tchín-lait a également procédé à la formalisation des activités (procédures écrites) par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 version 2000, elle a aussi identifié les dysfonctionnements engendrant des coûts de non qualité. Dans cette étape, Tchín-lait a aussi évalué le niveau d'adhésion du personnel à la démarche qualité et a élaboré des rapports de synthèse.

Ce diagnostic est effectué en passant en revue toutes les fonctions en les comparant au référentiel, ce qui a permis de recenser les points forts et les points faibles qui peuvent avoir une incidence sur la qualité, et ce à travers : l'identification des principaux problèmes qualité, la classification des problèmes par ordre d'importance, l'exploitation des informations et l'élaboration d'une synthèse, et enfin le comité de pilotage de projet de qualité de Tchín-lait a fourni les propositions des actions d'amélioration continue.

En effet, sur la base du rapport du diagnostic, Tchín-lait élabore un plan d'actions hiérarchisées, adapté aux besoins de l'entreprise ainsi qu'un planning avec des échéances pour chaque action.

3^{ème} phase : Formation du personnel à la gestion du Système de management de la qualité

Des formations ont été programmées pour les travailleurs de Tchín-lait afin de leurs permettre de mieux cerner les enjeux de l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité et l'importance de chaque acteur pour la mise en place efficace du système de management de la qualité. Ces formations consistent, essentiellement, à familiariser le personnel avec les normes ISO 9001 version 2000 ainsi que les techniques de rédaction de procédures et l'élaboration d'un manuel qualité.

4^{ème} phase : Mise en place du SMQ

Tchín Lait a formalisé, par écrit, les documents nécessaires à la gestion de son système qualité, composés essentiellement du manuel qualité, le document des procédures et

les documents opérationnels⁹. Ces documents ont été diffusés et archivés. Aussi, un plan de communication est mis en place afin d'expliquer aux personnes concernées le contenu des procédures et leurs applications. Ces procédures ont été introduites et utilisées, par essai, cela a permis à l'entreprise de détecter les anomalies et d'apporter les mesures correctives nécessaires à leur amélioration afin de faciliter leur application.

5^{ème} phase : Gestion du système de management de la qualité

Dans cette phase, l'entreprise Tchín-lait a procédé à la définition des modalités de réalisation pour chaque action à entreprendre (moyens matériels et humains et échéancier), et a formaliser les enregistrements qualité, elle a ensuite mis en place les indicateurs de la qualité. Un plan de suivi des actions du projet qualité a été élaboré afin de permettre une exploitation efficace des données recueillies. Cette gestion du système de management de la qualité a permis à Tchín-lait d'entreprendre les actions nécessaires pour l'amélioration continue du système avec la mise en place des indicateurs de performance qualité.

6^{ème} phase : Audit qualité interne et Revue de Direction

Une équipe a été formée aux techniques d'audit, puis elle a établi un audit interne de Tchín-lait, ensuite l'entreprise a procédé à la rédaction de sa première revue de direction, ce qui lui a permis la validation du système de management de la qualité mis en œuvre.

7^{ème} phase : Certification et amélioration du système

Tchín-lait a opté pour un organisme de certification Suisse SGS¹⁰ pour faire l'audit et lui valider la certification ISO 9001. Le processus de la mise en place du SMQ de Tchín-Lait a commencé en 2003. Après les différents audits réalisés par SGS sur le suivi et le respect des

9 Selon la norme ISO 9001 version 2000, les trois grandes catégories de documents à rédiger par l'entreprise sont :

- a- Le Manuel Qualité : document décrivant le système de management de la qualité d'un organisme ;
- b- Les procédures : décrivant la manière spécifiée d'effectuer une activité ;
- c- Les documents opérationnel : ensemble de documents permettant de formaliser le système de management de la qualité ainsi que l'organisation interne.

10 La Société Générale de Surveillance (SGS) est une multinationale, dont le siège social est basé en Suisse, elle est leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification. SGS atteint aujourd'hui la taille d'un groupe employant 95 000 employés et elle exploite 2 400 bureaux et laboratoires présents dans le monde. SGS a développé depuis plusieurs années sa présence en Algérie avec notamment des agences à Alger, Annaba, Bejaia, Oran, Arzew, Hassi Messaoud et Skikda.

normes de management de la qualité, Tchín-lait a obtenu le certificat ISO 9001 version 2000 du système de management de la qualité en juillet 2006. L'entreprise Tchín-lait a subi deux audits de suivi, pour les deux années suivant la certification, et un audit de renouvellement du certificat, chaque trois ans. Ces audits, sont effectués bien sûr par l'organisme certificateur la SGS. Les objectifs et la politique qualité sont revus chaque année pour y apporter des changements pouvant permettre l'amélioration continue de la qualité.

Pour assurer une mise en place efficace du système de management de la qualité, l'entreprise doit suivre pas à pas la démarche de mise en place du système, la durée varie selon la taille de l'entreprise et la complexité de ses processus. Après l'obtention de la certification selon le référentiel ISO, l'entreprise doit œuvrer au maintien de l'efficacité de son système qualité et l'amélioration continue de ses performances. A cet effet, certaines règles de base sont à suivre pendant cette période d'après certification, dont les principales se résument en : la valorisation du certificat, la simplification du système pour le rendre plus efficace, la fixation de nouveaux objectifs pour faire vivre et améliorer en permanence le système, et la création d'une dynamique de progrès.

La Direction de Tchín-lait a fait des efforts considérables pour sensibiliser et impliquer tout le personnel de l'entreprise en vue de le faire adhérer dans ce projet de certification. Ce dernier nécessite des efforts dans le domaine de la communication interne pour éviter les obstacles des résistances au changement.

D'après le responsable qualité de Tchín-lait, cette certification leur procurera des bénéfices en améliorant les relations de l'entreprise en interne et en externe. Concernant les relations internes, Tchín-lait veut mobiliser l'ensemble du personnel avec un objectif précis sur le projet qualité, favoriser les initiatives individuelles et la créativité pour améliorer la qualité, réorganiser les processus de l'entreprise, revoir les méthodes de travail et l'ensemble de l'organisation, améliorer la communication entre les services, et réduire les coûts de production.

Concernant les relations avec son environnement externe, Tchín-lait prévoit l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux marchés, le renforcement de sa notoriété et de son image de marque. Elle prévoit, également, de développer ses atouts face à la concurrence pour devenir une référence en matière de qualité sur le marché et justifier ainsi ses prix sur la qualité du produit ou du service rendu.

4.2. Les recommandations fournies par le cabinet SGS pour l'entreprise Tchín-lait

Afin de mener à bien la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000 et permettre ainsi à Tchín-lait de décrocher sa certification, certains facteurs clés de succès sont recommandés par l'organisme certificateur SGS :

- L'implication et le soutien de la direction générale de l'entreprise pour le projet qualité ;
- Etre en contact permanent avec le client ;
- L'implication du personnel dans la gestion de l'entreprise;
- Bien choisir les membres du Comité de Pilotage ;
- L'orientation vers un management plus participatif ;
- Programmer des formations sur la qualité ;
- La coordination à tous les niveaux et un plan de communication interne¹¹ sur le projet qualité de l'entreprise ;
- L'élaboration des tableaux de bord périodique de la situation afin de maîtriser l'avancement des travaux.

Tchín-Lait candia a réussi aussi le projet d'implantation d'un système de management de sécurité des produits alimentaire pour les organismes du domaine agroalimentaire. En Août 2016, le cabinet Allemand Tuv Rheinland attribua avec succès la certification ISO 22000. Ce nouveau système se base sur la méthode HACCP (hasard analysis critical control point), l'idée de cette méthode est d'identifier le risque spécifique, de déterminer des points de contrôles de ces risques et de définir des mesures préventives (voir l'annexe 4 qui présente le communiqué de la direction de Tchín-Lait annonçant l'obtention de la certification ISO 22000. Voir aussi l'annexe 5 qui représente la politique de sécurité des denrées alimentaires de Tchín-Lait).

La méthode HACCP comprend deux parties : l'analyse des dangers (HA, Hazard Analysis) et points critiques à maîtriser (CCP, Critical Control Point). Il s'agit donc d'un outil double, en visant les dangers microbiologiques, chimiques et physiques, pour garantir la qualité et la santé des consommateurs.

¹¹ Selon Poul Buch Jensen, la direction doit utiliser la communication interne pour mieux faire comprendre : La politique et les objectifs qualité ; Les besoins et les exigences des clients ; l'information, y compris les appréciations sur les résultats obtenus (2000, P.49).

5. Les contrôles permanents des produits de Tchín-Lait Candia

Le lait Candia bénéficie des techniques les plus pointues et d'une attention particulière au quotidien, pour assurer une traçabilité sans faille. Le lait Candia contient la plupart des éléments nutritionnels indispensables au bon fonctionnement de notre organisme: protéines de qualité, glucides, matière grasse, calcium, vitamines, minéraux. Aucun additif chimique ni conservateur n'est utilisé. Tous les produits Candia sont apportés dans des conditions d'emballage, de stockage et de traçabilité pour garantir la qualité aux consommateurs. Pour cela, avant la mise sur le marché des produits, l'entreprise effectue 25 contrôles permanents et réguliers. Ces contrôles commencent depuis la réception de la matière première jusqu'au produit fini :

- Sept contrôle informant sur la fraîcheur, la pureté et la qualité gustative du lait Candia ;
- Six contrôles pour garantir une bonne stabilité du produit fini ;
- Quatre contrôles pour garantir la bonne composition nutritionnelle du lait Candia.

Tous ces contrôles permettent d'avoir un lait de qualité et garantissent un produit qui respecte les normes internationales concernant les produits laitiers.

Nous avons présenté l'organisation, les moyens, les objectifs et la démarche de la mise en place de SMQ de Tchín-Lait. On a constaté que formellement Tchín-Lait a suivi toutes les étapes nécessaires à la démarche qualité. Il reste à vérifier l'efficacité du système de management de la qualité et les pratiques de TQM. C'est ce qu'on va vérifier avec le sondage auprès des travailleurs et les entretiens avec les cadres de Tchín Lait-Candia.

La dernière section de ce chapitre, portera sur la démarche à suivre dans notre étude et la présentation des résultats du sondage pour vérifier les pratiques du TQM dans cette entreprise.

Section 3 : Enquête par questionnaire avec un échantillon de salariés de Tchín-Lait Candia

L'objet de cette section est de présenter la méthodologie et les objectifs de l'étude de cas de Tchín-Lait candia. Elle consiste en une investigation de terrain à travers l'exploitation d'une enquête par questionnaire réalisée par nos soins auprès d'un échantillon de salariés de cette entreprise.

1. Méthodologie

Au début de notre étude dans l'entreprises Tchín-Lait, nous avons fais une réunion avec le Directeur du service de management de la sécurité des denrées alimentaire (ISO2200) pour validé le lancement de l'enquête (le directeur de ce service est désigné par le responsable des ressources humaines de Tchín-Lait, pour donner son accord sur le lancement de notre enquête). Nous avons décidé d'administrer le questionnaire seulement pour les catégories cadre et agent de maitrise car leurs niveau de formation leur permettra de lire et de répondre au questionnaire (nous avons éliminé la catégorie agent d'exécution)¹².

1.1. Objectifs de l'enquête

L'enquête de terrain est un excellent instrument de collecte de données dans les sciences sociales, c'est une approche directe qui permet un contact facile avec l'objet de la recherche. Le thème de la présente thèse justifie le recours à une étude de terrain afin de recueillir et d'analyser les données relatives à la perception des changements par les salariés de tchín-lait après la certification de leurs entreprises.

Nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de salariés de la catégorie cadre et agent de maitrise dans le site de Bejaïa seulement (difficile d'accéder au site d'Alger de l'entreprise pour à cause de la crise du Covid 19).

Le choix de Tchín-lait est justifié par le motif que cette entreprise est parmi les premières entreprises privées en Algérie à obtenir la certification ISO 9001 en 2006. Alors ce cas va nous permettre de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse : « le système de management de la qualité (certification ISO 9001) peut aider les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale qui a réussi dans les entreprises étrangères ».

12 Le directeur du service de management de la sécurité des denrées alimentaire de Tchín-lait a dit que généralement, les salaries de la catégorie agent d'exécution ont un niveau de formation faible en langue française, donc ils ne pourront pas répondre au questionnaire.

1.2. Échantillon cible

La population ciblée par l'enquête est les salariés de la catégorie cadre et agent de maîtrise de l'entreprise Tchén-Lait, dans le site de production de Bejaia seulement.

Nous avons ciblé un échantillon aléatoire de la catégorie cadre et la catégorie agent de maîtrise de Tchén-lait, toutes fonctions confondues. Le choix de la méthode aléatoire de l'échantillonnage obéit à la volonté de rechercher une meilleure représentativité, de minimiser autant que possible les non réponses, mais aussi le temps et le coût de l'enquête.

Nous avons distribué 150 exemplaires de notre questionnaire sur une population cible de 210 salariés de la catégorie cadre et agent de maîtrise à l'unité de production de Bejaia. (80 cadres et 130 agents de maîtrise).

Le choix de la méthode de sondage résulte d'un compromis permettant de satisfaire les objectifs de l'enquête aux meilleurs coûts et dans des délais impératifs. L'objectif du sondage est de saisir les perceptions des salariés des changements après la certification et de vérifier l'application des principes du TQM.

1.3. Elaboration de questionnaire

L'objet de cette étude de cas est de voir la vision des salariés des changements après la certification et les pratiques de TQM. Nous avons élaboré un questionnaire (Annexe 3) d'enquête pour cela. Ce dernier est composé de quatre rubriques répondant aux objectifs de l'enquête. La première rubrique est relative à l'identification du salarié, elle comporte des questions sur : Le Nom du service, la catégorie professionnelle, l'âge, l'Ancienneté, le sexe et la fonction actuelle du répondant. Nous avons posé une question sur la fonction occupée et une autre question sur le nombre d'année d'expérience pour voir est ce que travailleur été dans l'entreprise avant la mise en place du SMQ.

La seconde rubrique, concerne la participation du salarié dans la mise en place du système qualité. Elle comporte des questions relatives à la participation des réunions sur le projet qualité, la rédaction des documents utiles pour la qualité, le suivi de formation sur la qualité.

La troisième rubrique examine est ce que l'entreprise applique les quatre principes de management par la qualité totale, à savoir : le principe de leadership et le rôle jouer par les responsables dans la démarche de la certification, le principe d'orientation client, le principe d'amélioration continue et le principe de travail de groupe.

La quatrième rubrique se consacre à la Perception des changements par le salarié. Concernant, l'amélioration de la communication, la formation professionnelle, le climat social. Notons que la majorité des questions sont fermées ou à choix multiples bien précis.

1.2. Recueil des données et déroulement de l'enquête

Une fois que le questionnaire a été finalisé et que la population de l'enquête définie, nous sommes passés à l'étape cruciale de terrain, à savoir administrer les questionnaires auprès des salariés de l'échantillon ciblé.

Avant d'entamer l'enquête, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire auprès de six salariés de l'entreprise Tchín-lait. Cela a permis de corriger des anomalies contenues dans le questionnaire, reformuler et certaines questions pour qu'elles soient plus claires et supprimer un petit nombre pour redondance. Ce pré-test a également permis d'avoir une idée précise sur le mode d'administration du questionnaire, la gestion du temps alloué à l'enquête ainsi la forme finale du questionnaire en termes de présentation et du nombre de pages.

Pour administrer un questionnaire, il existe cinq moyens principaux d'administration : les enquêtes postales, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par internet¹³, les enquêtes en face à face et les enquêtes par observation. Nous avons remis les questionnaires aux responsables de chaque direction pour qu'il les distribue lui même aux employés sous sa direction. . Nous avons aussi fait des entretiens avec des responsables et des chefs de services de l'entreprise Tchín-Lait.

¹³ Pendant les périodes de confinement, Les enquêtes par internet sont devenues très dominantes avec des logiciels tels que Google Forms. Nous avons eu recours à cet outil dans les deux enquêtes avec les responsables d'entreprises algériennes et étrangères. Même les séminaires sont appelé webinaires, c'est-à-dire des réunions interactives et en direct faites via internet avec des applications telle que Zoom.

Nous avons récupéré 70 questionnaires sur les 150 distribués, malgré les deux relances, il y a toujours des questionnaires qui n'ont pas été remplis pour divers motifs, nous avons décidé de ne plus récupérer les questionnaires en question en se contentant de ceux déjà remplis. La présente étude a été réalisée de juillet 2019 au mars 2021.

Les 70 questionnaires récupérés sont tous exploitables du fait de l'aide des responsables de chaque service de l'entreprise Tchén-lait Candia avec un taux de réponse de 46.67%. Le taux de non-réponse est relativement important et nous estimons que c'est l'une des difficultés majeures des travaux d'enquêtes sur le terrain dans les entreprises en Algérie.

2. Analyse des résultats de l'étude de cas

Après avoir exposé la démarche de l'étude suivie et les réponses obtenues à travers l'utilisation de questionnaire, nous établirons, dans la dernière section de ce chapitre, les indicateurs tirés de ce sondage. Puis nous interpréterons les résultats.

2.1. Profil des salariés répondants

Après avoir exposé la méthodologie suivie lors de l'étude empirique de cette recherche, nous passerons à la mise en évidence des caractéristiques globales de l'échantillon.

L'enquête que nous avons menée dans l'entreprise Tchén-lait, nous a permis de constituer un échantillon de 70 salariés, bien que l'échantillon ciblé au départ comportait 150 répondants à notre questionnaire. Nous avons touché toutes les directions de cette entreprise avec une dominance de la direction laboratoire (23% des répondants), suivi par la direction Finance et comptabilité avec 15 %.

Concernant la catégorie professionnelle, nous avons 40% de la catégorie cadre et 60% de la catégorie Agent de maîtrise et avec la prépondérance du genre masculin sur l'échantillon avec plus 90 % sont des hommes, la part des femmes étant très faible sur tout dans la catégorie Agent de maîtrise.

L'examen des données, montre que la catégorie d'âge dominante est celle des 30 à 50 ans avec plus de 88 % des répondants. Alors que pour l'ancienneté, nous avons plus de 60%

des salariés qui ont plus de 5ans de carrière, ce qui est favorable pour notre enquête, car nous voulons analyser les perceptions des salariés envers les changements apportés par la certification ISO 9001.

2.2. La communication sur le TQM au sein de Tchín-Lait

Nous avons demandé aux salariées de Tchín-Lait dans cette question est ce qu'ils ont eu des discussions sur le TQM avec leurs responsable. Le détail des résultats est donné dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4.4 : la communication sur le TQM entre les responsables et les salariés de Tchín-Lait

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	35	50,0	50,0	50,0
Non	35	50,0	50,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Selon les données du tableau N°4.4, un taux de 50 % des interrogés déclare avoir été informé sur le TQM par les responsables. Ce qui nous permet de dire que la communication au sujet de TQM est juste medium au sein de l'entreprise Tchín-Lait Candia.

2.3. La perception de la certification par les salariés de Tchín-Lait

Question 42 : La certification du système de management de la qualité de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.
- Une certification sans importance pour la qualité des produits.
- Une certification juste pour la publicité

Graphique N°4.1: La perception de la certification par les salariés de Tchén-Lait



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que la plupart des salariés (91%) de notre échantillon trouvent la certification est importante pour l'amélioration de la qualité des produits, et (8%) la trouvent sans importance pour la qualité des produits. Il y a seulement 1% qui trouve que la certification de Tchén-Lait est juste pour la publicité.

3. Analyse de la relation entre quelques variables de l'étude par le test de Khi-deux

Nous allons étudier l'indépendance entre les quelques variables d'études :

Variable 1 : participation du salarié à des réunions de travail sur la qualité

Variable 2 : la perception du salarié de la certification comme importante pour l'amélioration de la qualité des produits

Variable 3 : participation du salarié à la rédaction des documents utiles pour la qualité

Variable 4 : l'accueil du salarié de la mise en place du SMQ dans l'entreprise

Variable 5 : la participation du salarié par la transmission des informations sur les procédures de son travail aux responsables de la qualité

Variable 6 : la satisfaction du salarié des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité

3.1. Étude de la relation entre la variable1 (participation) et variable2 (perception)

Nous allons faire des analyses statistiques (à l'aide du logiciel Spss 23) pour mettre en évidence l'existence ou non de relation significative entre les variables de notre recherche. Croisement des variables (tableaux croisés). Les tableaux ci-dessous nous montrent les résultats :

Tableau N°4.5 : la relation entre la variable1 (participation) et variable2 (perception)

Tableau croisé Avez-vous participé à des réunions de travail sur la qualité ? *Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.				
Effectif				
		Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.		Total
		Oui	Non	
Avez-vous participé à des réunions de travail sur la qualité ?	Oui	32	1	33
	Non	35	2	37
Total		67	3	70

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau N°4.6 : le test de Khi-deux entre la variable1 (participation) et variable2 (perception)

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,240	1	,624		
Correction pour continuité	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,245	1	,620		
Test exact de Fisher				1,000	,543
Association linéaire par linéaire	,236	1	,627		
N d'observations valides	70				

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Dans l'étude de LETRAT-PYTLAS (2002, P.223) sur des entreprises françaises, il a trouvé que plus un salarié participe dans la mise en place du système qualité certifié, plus il

perçoit de changements organisationnels issus de la démarche de certification. La dépendance entre ces deux variables se vérifie par un Khi-deux significatif. Mais dans notre cas, nous avons trouvé un Khi-deux non significatif entre la participation du salarié à des réunions de travail sur la qualité et la perception du salarié de la certification comme importante pour l'amélioration de la qualité des produits. Nous avons un Khi-deux à un $p=0.62$ qui est supérieur à 0.05 entre ces deux variables. Nous pouvons donc conclure que la participation à des réunions sur la qualité n'influence pas sur les réponses à la question N°42 sur la perception du salarié de la certification dans l'entreprise Tchín-lait Candia.

3.2. Étude de la relation entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil)

Nous avons voulu tester la relation entre la participation du salarié à la rédaction des documents utiles pour la qualité (question10) et l'accueil du salarié de la mise en place du SMQ dans l'entreprise (question 43). Voici les résultats :

Tableau N° 4.7 : La relation entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil)

Tableau croisé Avez-vous participé à la rédaction des documents utiles pour la qualité ? *				
Avez-vous accueilli favorablement la mise en place du SMQ dans l'entreprise				
		Avez-vous accueilli favorablement la mise en place du SMQ dans l'entreprise		Total
		Oui	Non	
Avez-vous participé à la rédaction des documents utiles pour la qualité ?	Oui	15	0	15
	Non	48	7	55
Total		63	7	70

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau N°4.8 : le test de Khi-deux entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil)

Tests du khi-deux					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	2,121 ^a	1	,145		
Correction pour continuité ^b	,943	1	,332		
Rapport de vraisemblance	3,583	1	,058		
Test exact de Fisher				,333	,169
Association linéaire par linéaire	2,091	1	,148		
N d'observations valides	70				
a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,50.					
b. Calculée uniquement pour une table 2x2					

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Comme le montre les tableaux croisés ci-dessus, nous avons un Khi-deux à un $p=0.145$ qui est supérieur aussi à 0.05. Nous pouvons donc conclure que la participation à la rédaction des documents utiles pour la qualité n'influence pas sur la réponse à la l'accueil du salarié de la mise en place du SMQ dans l'entreprise.

3.3. Étude de la relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction)

La relation entre la participation du salarié par la transmission des informations sur les procédures de son travail aux responsables de la qualité (la question 09) et la satisfaction du salarié des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité (question 32). Le tableau N°4.9 et le tableau N° 4.10 nous montrent les résultats.

Tableau N°4.9 : La relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction)

Tableau croisé Avez-vous fourni des informations sur les procédures de votre travail aux responsables de la qualité ? * Etes-vous satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité				
		Etes-vous satisfaits des changements apportés par la mise en place d'un SMQ		Total
		Oui	Non	
Avez-vous fourni des informations sur les procédures de votre travail aux responsables de la qualité ?	Oui	31	1	32
	Non	34	4	38
Total		65	5	70

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau N°4.10 : le test de Khi-deux entre la relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction)

Tests du khi-deux					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	1,435 ^a	1	,231		
Correction pour continuité ^b	,536	1	,464		
Rapport de vraisemblance	1,551	1	,213		
Test exact de Fisher				,366	,237
Association linéaire par linéaire	1,414	1	,234		
N d'observations valides	70				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,29.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

D'après ces résultats, nous avons un Khi-deux non significatif à un $p= 0.231$, donc il n'y a pas d'influence entre ces deux variables aussi.

4. Analyse des pratiques de certification dans l'entreprise Tchín-lait

Les résultats de l'enquête avec les salariés de Tchín-lait ont montré une participation relativement faible des travailleurs lors de processus de certification. Ainsi, 37.1 % d'entre eux n'ont pas fourni des informations sur les procédures de travail au responsable qualité de l'entreprise ; Plus de 52% n'ont jamais participé à des réunions de travail sur la qualité, plus de 67% n'ont jamais fourni d'informations pour la mise en place du système qualité, et près de 78.6 % n'ont rédigé aucun document utile pour la qualité (voir le tableau ci-dessous). Cette participation limitée s'est vue confirmée par les observations sur le terrain que nous avons constaté au cours de notre présence dans l'entreprise. Cela n'empêche que la majorité des salariés ont souhaités qu'on leur demande davantage leurs avis lors de la mise en place de la qualité, et 80% donnent de l'importance à la qualité et ils discutent de ce thème avec les collègues de travail. Nous avons aussi eu 74.3 % des salariés de Tchín-lait qui s'intéressent à l'utilisation des cercles de qualité malgré que près de deux tiers n'ont jamais participé à des cercles de qualité et seulement 10 salariés parmi les répondants ont pratiqués cet outil plus de deux fois durant leurs carrières. Notons que plus de la moitié de salariés jugent que les cercles de la qualité n'ont pas permis de résoudre des problèmes rencontrés dans l'entreprise¹⁴. Cela n'est spécifique à Tchín-lait, car des chercheurs (DALE B. G. et HAYWARD S. G. 1984) estiment à au moins un tiers de nombre de cercles de qualité qui ne parviennent pas à dépasser le cap de leur première année d'existence ou qui arrêtent d'être efficaces au cours de cette période.

14 En France, Michel Brossard (1989) dans un article intitulé « Les limites du modèle-type du fonctionnement des cercles de qualité », affirme que plusieurs cercles évoluent mal et ont été dissous peu de temps après leur création. *Revue Relations Industrielles* Vol. 44, No. 3 (1989), pp. 552-568.

Tableau N°4.11 : participation à la rédaction des documents utiles pour la qualité

Avez-vous participé à la rédaction des documents utiles pour la qualité ?					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide Oui	15	21,4	21,4	21,4	
Non	55	78,6	78,6	100,0	
Total	70	100,0	100,0		

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5. Vérification de la pratique des quatre principes de TQM à Tchín-lait

Nous arrivons maintenant à l'analyse des questions relative à la pratique des principes du TQM à tchín-lait.

5.1. Le style de leadership à Tchín-lait

Le sentiment d'autonomie perçu par les salariés est bon à Candia car le style de leadership est jugé participatif par 70% des salariés, contre seulement 30% qui disent qu'il est autoritaire (Voir les données dans le tableau N°4.12). Nous avons aussi constaté que la majorité de salariés de tchín-lait (70%) affirment que leur responsable les invite à participer dans les changements.

Cela est un point de force pour cette entreprise car les études montrent que le style de leadership participatif¹⁵ garantie mieux la performance managériale et obtiennent une efficacité et l'efficience managériale. MEZIANI (2011) trouve dans une étude sur les entreprises de la wilaya de Bejaia que 5 entreprises qui adopte un style de leadership participatif obtiennent l'efficacité et l'efficience managériale.

15 Une qualité majeure d'un leader participatif est la capacité d'écoute. En effet, impossible de prendre en considération les avis et remarques de son équipe, s'il n'est pas d'abord enclin à écouter sincèrement ce que les membres du groupe ont à dire.

Tableau N°4.12 : Le style de leadership à Tchín-lait

Le style de commandement (leadership) appliqué par vos supérieurs hiérarchique est-il					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Autoritaire	21	30,0	30,0	30,0
	participatif	49	70,0	70,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

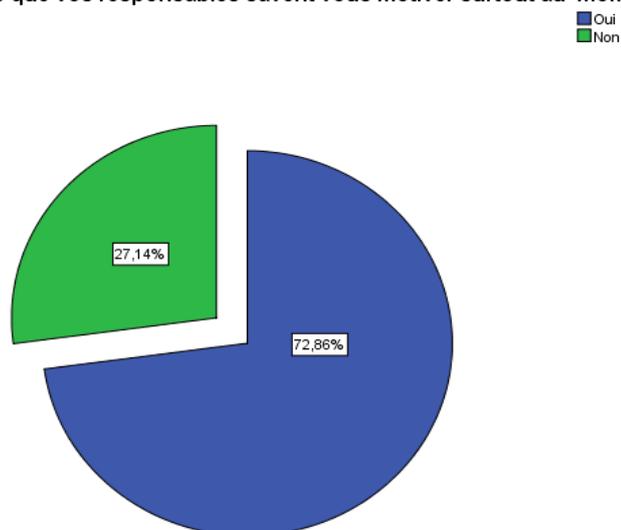
Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5.1.1. La maîtrise de l'environnement de l'entreprise Tchín-lait et rôle de leader

Selon les salariés, 72.9% d'entre eux sont en accord avec l'idée que la certification a contribué à améliorer le climat social dans l'entreprise, cela est dû au rôle joué par les responsables de l'entreprise Tchín-lait puisque la majorité des travailleurs (78.6%) affirment que les dirigeants de l'entreprise créent et maintiennent un environnement interne dans lequel chaque employé peut pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme et plus de 70% déclarent que l'environnement interne de travail est maîtrisé de manière satisfaisante. Cela nous confirme que Tchín-lait applique réellement un principe fondamental de TQM qui est le principe de leadership. Ce dernier est confirmé aussi par les résultats de la question N°18, Selon le graphe ci-dessous, (72.9%) des interrogés de notre échantillon considèrent que les responsables savent les motiver surtout au moment de crise. Pendant la crise sanitaire par exemple, tous les salariés de Tchín-lait ont continué à travailler en respectant les gestes barrières et la productivité n'a pas baissé.

Graphique N° 4.2 : le rôle des responsables de Tchín-lait dans la motivation au moment de crise

Est-ce que vos responsables savent vous motiver surtout au moment de crise



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5.2. L'orientation client de l'entreprise Tchín-lait Candia

Nous résumons les résultats dans le tableau N°4.13.

Tableau N°4.13 : l'orientation client de l'entreprise Tchín-Lait

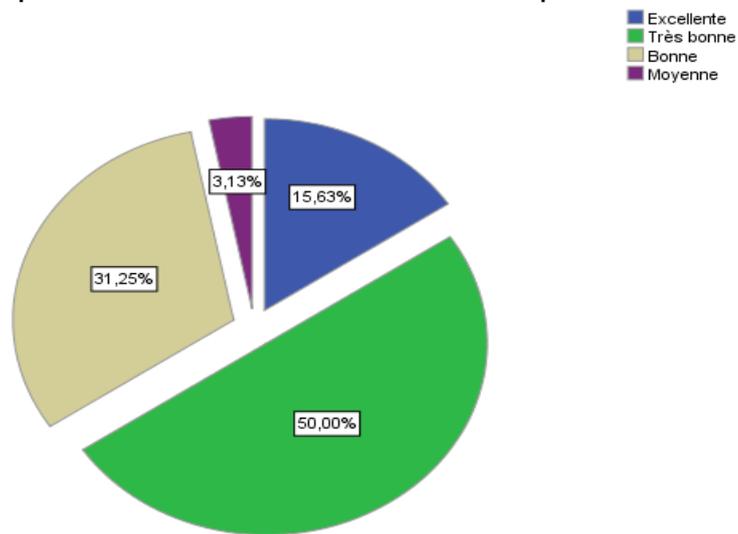
Les valeurs de la culture de votre entreprise sont-elles orientées vers le client					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	68	97,1	100,0	100,0
Manquant	Système	2	2,9		
Total		70	100,0		

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Selon les données du tableau ci-dessous, la plupart des salariés de Candia (97.1%) affirment que les valeurs de la culture de l'entreprise sont orientées vers le client. Nous avons eu aussi 94.3 des travailleurs qui disent que la politique qualité de l'entreprise permet de satisfaire les clients et 50% d'entre eux jugent que la politique sur la satisfaction de la clientèle est très bonne, 15.63 l'a qualifié d'excellente (voir le graphe N°4.3).

Graphique N° 4.3 : La politique sur la satisfaction de la clientèle établie par la direction de Tchín-lait

La politique sur la satisfaction de la clientèle établie par la direction est-elle ?

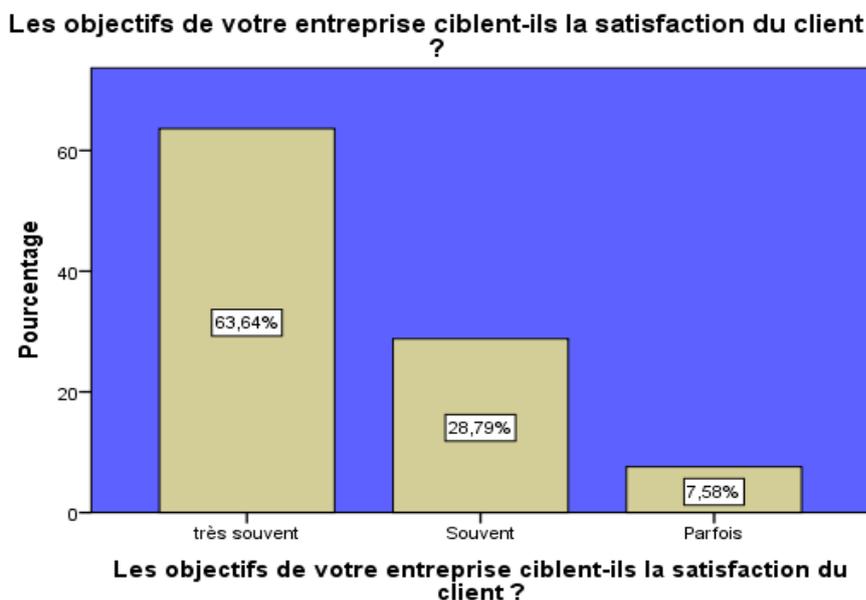


Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

À la question N°26, plus de deux tiers des salariés affirment que très souvent les objectifs de leur entreprise ciblent la satisfaction du client, la figure ci-dessous nous résume les résultats de cette question.

Selon l'analyse des réponses des salariés de Tchín-lait. Nous avons conclu que cette dernière applique un des principes fondamentaux du TQM qui est l'orientation client, ce qui lui permet de s'adapter aux attentes des clients et se démarquer de ses concurrents.

Figure N°4.1: l'objectif de satisfaction clients dans l'entreprise Tchén-lait



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

5.3. Le principe de l'amélioration continue dans l'entreprise Tchén-lait

Tableau N° 4.14: Le principe d'amélioration continue dans l'entreprise Tchén-lait candia

Est-ce que l'amélioration continue est un objectif permanent pour vous ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	68	97,1	97,1	97,1
	Non	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Selon les données du tableau N°4.14, la majorité absolue des salariés de Candia (97.1%) affirment que l'amélioration continue est un objectif permanent pour eux. ce qui nous amène à conclure que Candia applique aussi un autre principe du TQM qui est l'amélioration continue ce qui lui sert ensuite à en élever les niveaux de qualité de ses produits.

5.4. Le principe de la participation totale dans l'entreprise Tchín-lait

Nous avons posé deux questions aux travailleurs de Tchín-lait pour vérifier le principe de la participation totale (question 30 et 31), et nous présenterons les résultats dans les tableaux suivants :

Tableau N°4.15 : le travail en équipe dans l'entreprise Tchín-lait

Est-ce qu'il y a un bon travail de groupe dans votre entreprise ?				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	63	90,0	90,0	90,0
Non	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par nos soins à partir de données de l'enquête (logiciel SPSS 23)

Tableau N°4.16 : le partage de connaissance entre les travailleurs de Tchín-lait

Est-ce qu'il y a un partage de connaissances avec les collègues de travail ?				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	68	97,1	97,1	97,1
Non	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par nos soins à partir de données de l'enquête (logiciel SPSS 23)

Concernant les réponses des salariés, la grande majorité (90%) estime qu'il y a un bon travail du groupe dans l'entreprise Tchín-lait et la même chose concernant le partage des connaissances entre les collègues du travail avec un taux de plus de 97%. Donc nous pouvons conclure que Tchín-lait a réussi dans la pratique d'un des piliers du TQM à savoir le principe de la participation totale. Ainsi en rassemblant ses salariés, Tchín-lait arriver à créer du lien et à favoriser le partage au sein de l'organisation. De plus, il s'agit d'un levier important pour le bien-être au travail des collaborateurs.

Alors, et d'après ces résultats, nous pouvons conclure que Tchín-lait applique les 4 principes du TQM, donc le passage de la certification ISO vers le TQM a réussi, car la majorité des travailleurs ont affirmé l'application de ces principes dans leur travail.

6. La quatrième rubrique se consacre à la perception des changements par le salarié après la certification

La quatrième rubrique de notre questionnaire se consacre à la perception des changements par le salarié après la certification, nous avons posé trois questions concernant cet axe : les questions 19, 20 et 21.

6.1. L'amélioration de la compétitivité et de la performance de Tchín-lait après la certification

Les résultats sont présents dans le tableau suivant :

Tableau N°4.17 : L'amélioration de la compétitivité et de la performance de Tchín-lait après la certification

Pensez-vous que la certification a amélioré la compétitivité et la performance de votre entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	60	85,7	87,0	87,0
	Non	9	12,9	13,0	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Manquant ¹⁶	Système	1	1,4		
Total		70	100,0		

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

De la lecture de ce tableau, il résulte la grande majorité de salariés de Candia¹⁷ (87%) sont persuadés que la certification a amélioré la compétitivité et la performance de leur entreprise. Cela nous l'avons pu le vérifier à travers les chiffres que nous avons pu avoir de la part de la direction finance et comptabilité. Le chiffre d'affaire en constante augmentation depuis la première certification de l'entreprise en 2006.

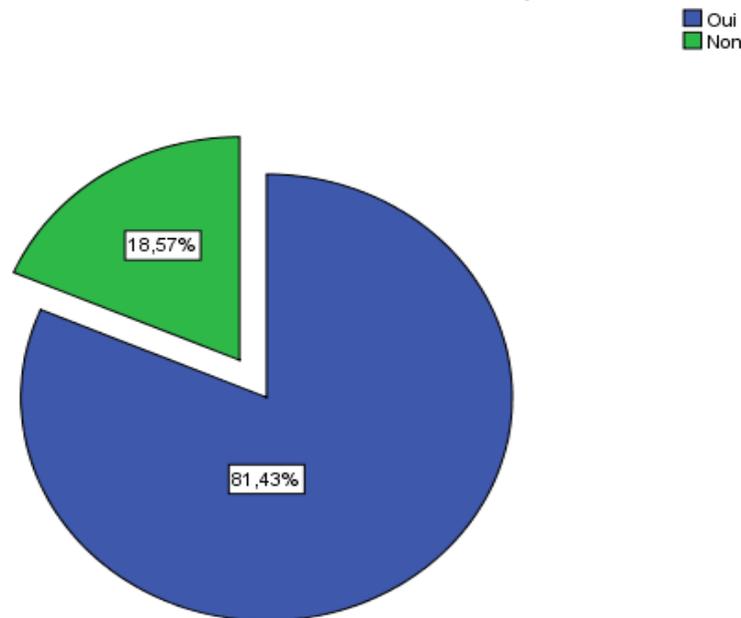
¹⁶ Nous remarquons une valeur manquante c.-à-d. il y a un salarié qui n'a pas répondu à cette question.

¹⁷ Nous utilisons quelques fois le nom de Candia pour désigner Tchín-lait qui travaille sous la franchise de Candia France.

Nous avons aussi les résultats des questions 20 et 21 qui confirment les changements positifs après la certification. Plus de 90% des salariés affirment qu'ils sont satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité et 94.3 % des salariés disent que ce dernier a permis à leur entreprise de mieux satisfaire les clients et plus de 81 % affirment que qu'après la certification du système de management de la qualité de l'entreprise, une meilleure motivation de l'ensemble du personnel à été constaté comme le montre le graphique suivant :

Graphique N°4.4 : La motivation des travailleurs de Tchín-lait après la certification

Est ce que la certification du SMQ de votre entreprise a entraîné une meilleure motivation de l'ensemble du personnel



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

6.2. La communication pendant la certification dans l'entreprise Tchín-Lait Candia

Pour la vérifier la troisième hypothèse de notre thèse qui stipule que : « Dans les entreprises algériennes, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise ». Nous avons posé trois questions aux salariés de Candia, nous présenterons les résultats dans les tableaux suivants :

Tableau 4.18 : Statistiques sur les trois questions sur la communication pendant la certification dans l'entreprise Tchín-Lait Candia

Statistiques			
	Est-ce qu'on vous a bien informé sur l'engagement de la direction dans des démarches qualité	Est-ce que la direction a rédigé et affiché la Lettre d'Engagement dans la politique qualité	Est-ce qu'on vous a bien informé sur les objectifs et les bénéfices qu'apportera le système qualité pour votre entreprise
Valide	70	70	70
Manquant	0	0	0

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau 4.19 : La communication sur l'engagement de la direction de Tchín-Lait Candia dans des démarches qualité

Est-ce qu'on vous a bien informé sur l'engagement de la direction dans des démarches qualité				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	54	77,1	77,1	77,1
Non	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau 4.20 : La communication sur la rédaction de la lettre d'engagement dans la politique qualité

Est-ce que la direction a rédigé et affiché la Lettre d'Engagement dans la politique qualité				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	51	72,9	72,9	72,9
Non	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Tableau 4.21 : La communication sur les objectifs et les bénéfices du SMQ

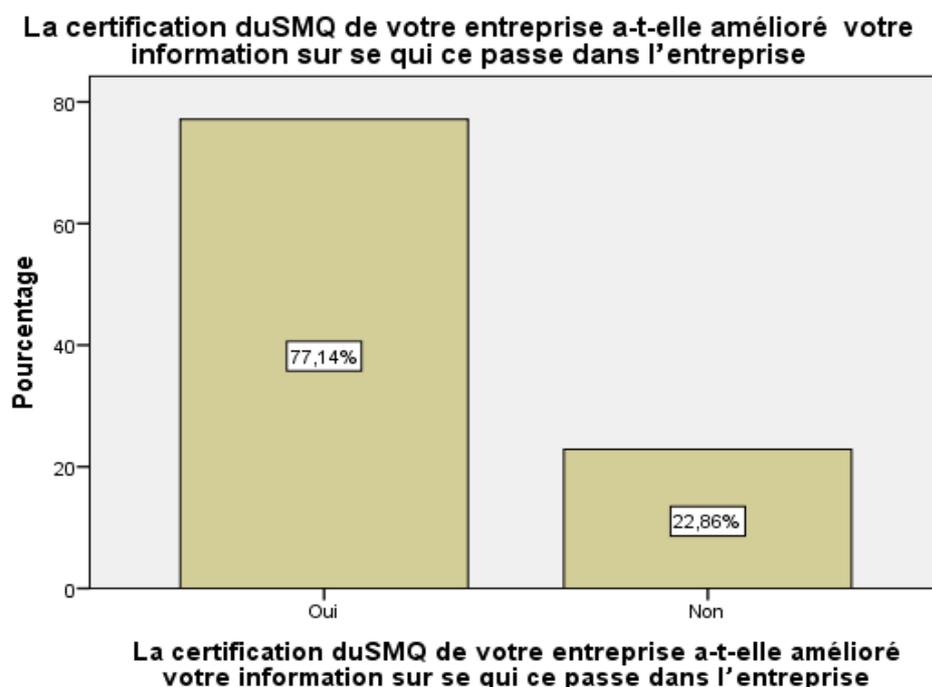
Est-ce qu'on vous a bien informé sur les objectifs et les bénéfices qu'apportera le système qualité pour votre entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	47	67,1	67,1	67,1
	Non	23	32,9	32,9	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

De la lecture de ces tableaux, nous constatons que Tchín-Lait a respecté les procédures du processus de certification, car plus de 77 % des salariés affirment qu'ils ont été bien informés sur l'engagement de la direction dans la démarche de certification, et 72.1 % disent de la direction a rédigé et afficher la Lettre d'Engagement dans la politique qualité de l'entreprise. En plus de ça, nous avons trouvé que Candia possède un bon système de communication qui a bien informé les travailleurs sur les objectifs et les bénéfices qu'apportera le système qualité pour l'entreprise (plus de 67 % des salariés l'ont affirmé), et aussi la majorité des salariés plus de 77 % disent que la certification du SMQ de leur entreprise a amélioré leurs informations sur se qui ce passe dans l'entreprise. Comme le montre la figure N°4.2.

D'après ces résultats nous pouvons confirmer une partie de l'hypothèse H3 concernant le rôle important de la communication dans le processus d'intégration des principes du TQM: « Dans les entreprises algériennes, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise ».

Figure N°4.2: l'amélioration de l'information après la certification dans l'entreprise Tchín-lait



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

7. Vérification des Facteurs clés du succès de la démarche de certification dans l'entreprise Tchín-Lait

Le fondateur de la qualité au Japon Kaoru ISHIKAWA disait : « La maîtrise de la qualité commence par la formation et se termine par la formation ». Alors nous avons sélectionné la variable formation comme le premier facteur du succès de la démarche de la certification.

7.1. La formation à la qualité dans l'entreprise Tchín-Lait (Le facteur N°1)

D'après les résultats, la majorité des travailleurs (81.4 %) n'ont pas fait de formation spécifiquement sur la qualité, ceci peut être un point de faiblesse pour le système qualité de Tchín-Lait. Mais d'après les explications du responsable qualité de cette entreprise, les

formations sur la qualité ont été faites au début du processus de certification (en 2006) comme le montre le graphe suivant :

Graphique N°4.5 : le suivi d'une formation sur la qualité à Tchín-Lait



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Par contre, nous avons eu plus de 65.7 % des salariés qui affirment avoir suivi des formations professionnelles qui ont amélioré la qualité de leurs travaux¹⁸. Ce qui nous permet de conclure que Tchín lait n'a pas fait suffisamment de formations spécifiquement pour les démarches qualité.

7.2. Les moyens humains, financiers et matériels pour la démarche qualité à Tchín-Lait (Le facteur N°2)

Les réponses des salariés à la question sur les moyens assurés par l'entreprise pendant le processus de certification sont présentées dans le tableau ci-dessous :

18 Selon le responsable de la GRH à Tchín-lait, l'entreprise a envoyé plusieurs fois des groupes de salariés même en France dans des usines de Candia France.

Tableau N°4.22 : Moyens et personnel pour la mise en place d'un SMQ dans Tchín-Lait

Est-ce que dans votre entreprise, des moyens adéquats et du personnel formé ont été assurés pour la mise en place de SMQ				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	64	91,4	91,4	91,4
Non	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

Les résultats montrent que 91.4 % des salariés affirment que tchín-lait Candia a mis des moyens adéquats et du personnel formé pour assurer la mise en place de SMQ. Cela nous l'avons constaté aussi lors de notre présence dans l'entreprise.

8. Implication et motivation des travailleurs de Tchín-lait Candia

L'idée d'étudier la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise Tchín-lait est multiple : d'abord, nous constatons que la majorité des travailleurs de Tchín-lait (74 %) sont impliqués et motivés dans la réalisation des objectifs de la qualité. Cela nous confirme que cette entreprise applique un principe essentiel du management de la qualité, qui est l'implication et la motivation de l'ensemble des membres de l'entreprise à la réalisation des objectifs de la qualité. Ensuite, elle tient au fait qu'elle repose sur l'idée d'une gestion rigoureuse en termes de recrutement et de promotions aux grades supérieurs. Ceci dit, que l'entreprise ne fait appel qu'aux critères de compétence et de mérite pour exercer ses fonctions. Enfin, les relations du tout le personnel de l'entreprise sont satisfaisantes au regard des statistiques déclarées ci-dessous. Notre choix s'est porté sur cette relation durable entre les travailleurs et leur responsable.

Cependant, cette motivation s'explique, d'après la majorité des travailleurs (59%) par le fait que le recrutement se fait sur la base de la compétence et de l'expérience, ceci d'une part. d'autre part, 40 % des travailleurs affirment que les promotions se font au mérite sur une grille d'appréciation connue et 37% déclarent qu'elles sont dues essentiellement à l'ancienneté. Un autre facteur explicatif de cette motivation revient au fait que ces mêmes travailleurs (85%) n'aient jamais eu de problèmes des salaires impayés.

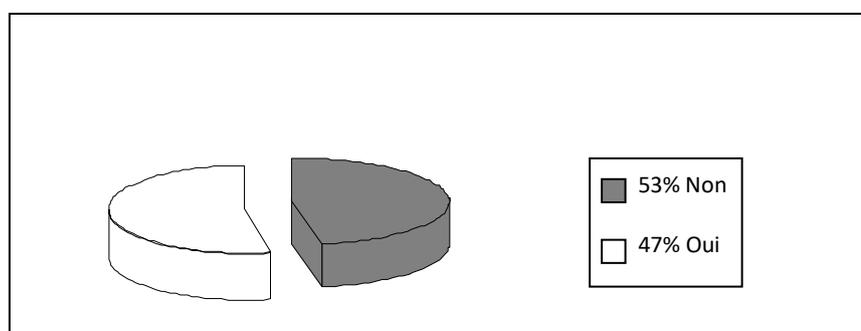
Le climat de travail auprès du Tchín-lait est favorable aussi pour la motivation des travailleurs, car 52 % des travailleurs jugent que l'environnement de travail est maîtrisé de manière satisfaisante, et 79 % des travailleurs disent qu'ils fournissent souvent des informations sur leur travail aux responsables de la qualité de l'entreprise, donc il y a un grand effort pour l'implication de tout le personnel. Ceci nous confirme la troisième hypothèse de notre recherche.

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a de bonnes relations entre les travailleurs puisque 79 % déclarent que la relation avec les collègues est une relation d'aide et de sympathie. Concernant le nombre de conflits, ils sont moyens (38 % déclarent que le nombre des conflits est normal, 28 % déclarent qu'ils sont rares et 19% disent que se sont plutôt des désaccords seulement).

8.1. La vision des travailleurs vis-à-vis des changements apportés par la certification

Selon les données de l'enquête, 65 % des travailleurs considèrent que la certification du système de management de la qualité de Tchín-lait comme importante pour l'amélioration de la qualité des produits et que 32 % jugent qu'elle est juste pour la publicité. Il n'y a que 3 % qui disent qu'elle est sans importance pour la qualité. Une totalité des travailleurs 84 % affirment que la mise en place de SMQ a permis de mieux satisfaire les clients de l'entreprise et 86 % des travailleurs ont commencé à donner plus d'importance aux clients même si 53 % déclarent qu'elle n'a pas augmenté leurs satisfactions et leurs fiertés de leurs travail. (Voir le graphe N°4.6)

Graphique N° 4.6 : Augmentation de la fierté des travailleurs après la certification de SMQ de Tchín-Lait



Source : Établi par l'auteur à partir de l'exploitation des données de l'enquête par le logiciel SPSS 23

En définitive, 50 % des travailleurs disent qu'il n'y a eu que quelques changements dans leur travail après la certification du SMQ et 35 % affirment que cela n'a pas apporté un changement.

Dans chaque entreprise il est important de satisfaire le travailleur qui est le premier facteur du succès. Nous pouvons confirmer que Tchín-lait a réussi dans la mise en place de ce système, puisque 79 % des travailleurs déclarent qu'ils sont satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité.

L'objectif principal d'un système de management de la qualité est de répondre à la satisfaction des exigences des clients, qui implique nécessairement la satisfaction des travailleurs¹⁹. Cette dernière permet à l'entreprise d'atteindre son premier objectif qui consiste à améliorer sa valeur ajoutée (MORIN & All., 1994). Dans l'entreprise de Tchín-lait, la majorité des travailleurs (58 %) ont une satisfaction moyenne et 10% ont une satisfaction élevée. Ce qui confirme que Tchín-lait candia a réussi globalement dans sa démarche qualité.

Conclusion du chapitre :

Dans ce dernier chapitre, Nous nous sommes intéressés aux pratiques des principes du TQM dans une entreprise privée algérienne certifiée ISO 9001 depuis 2006. Il s'agit de l'entreprise Tchín-Lait qui commercialise ses produits sous la marque Candia.

L'enquête que nous avons menée dans l'entreprise Tchín-lait, nous a permis de constituer un échantillon de 70 salariés , bien que l'échantillon ciblé au départ comportait 150 répondants à notre questionnaire . Les résultats sont les suivants :

¹⁹ La satisfaction des employés est définie comme le degré auquel les employés aiment leur travail (Spector, 1997) ; il s'agit simplement de la façon dont les employés se sentent par rapport à leur travail et aux différents aspects de celui-ci. C'est la mesure dans laquelle les employés aiment (satisfaction) ou n'aiment pas (insatisfaction) leur travail. La satisfaction des employés est une variable comportementale, qui peut être considérée comme un sentiment global à l'égard de l'emploi.

Tchin-lait Candia a réalisé des résultats positifs depuis la mise en place de son système de management de la qualité, les chiffres d'affaires et les bénéfices réalisés ne cessent d'augmenter. La motivation de ces travailleurs a aussi augmenté puisque la majorité des travailleurs de Tchín-lait (74 %) sont impliqués et motivés dans la réalisation des objectifs de la qualité. Ceci nous confirme la troisième hypothèse de notre recherche à savoir que dans cette entreprise, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté que la majorité des salariés sont satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité et que cette action a permis à l'entreprise de mieux satisfaire ses clients. Mais la communication sur le sujet de TQM est juste un moyen. Le style de leadership est participatif, ce qui garantit mieux la performance managériale et obtiennent une efficacité et l'efficacité managériale de cette entreprise.

A Tchín-Lait Candia, Les dirigeants créent et maintiennent un environnement interne dans lequel chaque employé peut pleinement s'impliquer. Cela nous confirme que Tchín-lait applique réellement un principe fondamental de TQM qui est le principe de leadership.

Tchin-lait applique un autre principe du TQM qui est l'orientation client, ce qui lui permet de s'adapter aux attentes des clients et se démarquer de ses concurrents.

Candia applique aussi un autre principe du TQM qui est l'amélioration continue ce qui lui sert ensuite à en élever les niveaux de qualité ses produits.

Alors, d'après ces résultats, Tchín-lait applique les 4 principes du TQM, donc le passage de la certification ISO vers le TQM a réussi, car la majorité des travailleurs ont affirmé l'application de ces principes dans leur travail. D'après ces résultats nous pouvons confirmer aussi la première de l'hypothèse (H1): Le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale qui a réussi dans les entreprises étrangères.

Les résultats montrent que 91.4 % des salariés affirment que tchin-lait a mis des moyens adéquats et du personnel formé pour assurés la mise en place de SMQ. Cela nous l'avons constaté aussi lors de notre présence dans l'entreprise. En général, la certification obtenue par Tchín-lait lui a permet de faire la transition vers le TQM.

Dans le souci d'améliorer les résultats de la démarche qualité de l'entreprise Tchín-lait, nous lui recommandons d'investir plus dans des formations pertinentes pour permettre aux travailleurs de connaître les enjeux de l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité.

Conclusion générale

Nous avons tenté dans cette thèse d'apporter un éclaircissement sur l'intérêt attendu de l'usage du management par la qualité totale (TQM) par les entreprises algériennes. Nous avons traité la problématique de l'utilisation des principes et des outils du TQM pour l'amélioration de la performance. L'identification de cette problématique est le fruit de plusieurs constatations issues de la recherche en sciences de gestion et de la situation contemporaine du monde de l'entreprise. Il s'agissait pour nous de chercher à comprendre en profondeur est ce que le TQM apporte des changements positifs pour les organisations. Nos références bibliographiques s'inscrivent donc en général dans les recherches sur les certifications ISO, le management par la qualité totale et plus spécifiquement dans les travaux mettant en relation ces thèmes.

Lorsque la première édition des normes internationales ISO 9000 a été publiée en 1987, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. Dans l'évolution historique conjointe des pratiques de normalisation et des pratiques relatives à la qualité, la publication de ces normes a constitué un tournant décisif. En effet, en quinze ans, l'utilisation de la norme ISO 9001 dans un cadre contractuel client-fournisseur a fait l'objet d'une progression fulgurante. De nos jours, la norme ISO 9001 est à la fois la norme de qualité¹ et la norme d'organisation² la plus utilisée à travers le monde : le nombre de certificats délivrés chaque année est en constante augmentation.

Pour améliorer la performance organisationnelle, ou parce que la certification n'a pas répondu à leurs attentes, de nombreuses entreprises certifiées ont souhaité développer leurs démarches qualité pour dépasser les exigences de la norme ISO 9001 (Lérat-Pytlak Jérôme ; 2002). Certaines se sont explicitement engagées dans des démarches TQM, d'autres firmes certifiées se sont engagées dans le TQM de manière moins explicite, souvent au travers des projets d'entreprise faisant référence aux principes du TQM.

¹ Norme qui coordonne les relations marchandes et industrielles dans un cadre le plus souvent contractuel (typologie empruntée à Benezech, 1996).

² Norme qui décrit les fonctions internes de l'organisation et traite de dispositions organisationnelles et/ou managériales (typologie empruntée à IGALENS et PENAN, 1994).

Malgré l'importance du TQM et sa contribution significative dans la performance des entreprises au niveau mondiale, il existe peu de littérature sur la perception du rôle du TQM, et son efficacité en Algérie. Cette thèse vise à combler ce vide et à étudier l'efficacité de l'application des principes du TQM dans les entreprises algériennes et faire une comparaison avec des entreprises étrangères. La contribution de cette recherche est particulièrement importante car la recherche sur les pratiques qualités dans les entreprises n'a pas attiré de nombreux chercheurs en Algérie. Sachant que l'entreprise algérienne a tellement besoin des recherches sur les pratiques qualité pour améliorer sa place qui est vraiment faible, selon Lamiri : « la compétitivité des entreprises algériennes demeure faible et déclinante » (LAMIRI A. 2015).

Notre travail consiste à analyser en profondeur la réflexion sur la problématique du management par la qualité totale en se basant sur les hypothèses suivantes :

- Le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale qui a réussi dans les entreprises étrangères.
- Plus la direction intègre des motivations internes de certification, plus l'entreprise a des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du management par la qualité totale.
- Dans les entreprises algériennes, il y a une grande implication du personnel par la communication entre le responsable qualité et les travailleurs pour la réalisation des objectifs de la qualité de l'entreprise.

Afin de vérifier les hypothèses de la recherche, deux questionnaires ont été construits, puis renseignés par les responsables qualité d'entreprises algériennes et étrangères. A l'issue de la recherche, certains des résultats obtenus permettent de proposer des recommandations managériales pour les entreprises algériennes, d'autres permettent de proposer des pistes de recherches complémentaires.

C'est dans ce cadre que nous avons mené une étude exploratoire auprès de 47 entreprises algériennes et étrangères installées en Algérie, et 17 entreprises étrangères

installées hors Algérie certifiées ISO 9001, en plus d'une étude de cas sur l'entreprise Tchinelait Candia. Les résultats de cette recherche nous amènent à dire :

- La certification ISO et le TQM ont amélioré les performances des entreprises algériennes et étrangères. En effet, plus de 74.5 % des entreprises algériennes enquêtées affirment d'avoir amélioré leurs compétitivités et leurs performances après la certification. Concernant les entreprises étrangères, les résultats montrent que plus de 82 % ont amélioré leurs compétitivités et leurs performances après la certification et 64.71% de ces entreprises ont réussi même à exporter.
- Confirmer que la certification ISO 9001 aide l'entreprise dans le processus de passage vers le TQM. En d'autres termes les entreprises certifiées ISO 9001 sont plus favorisées à la réussite d'une démarche TQM (Confirmation de H1).
- Plus la direction des entreprises intègre des motivations internes de certification, plus l'entreprise a des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du TQM (Confirmation de H2).
- Le TQM peut améliorer la performance et la productivité des entreprises. Nous avons remarqué un effet positif direct sur la communication interne et le style de leadership.

Alors, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, c'est-à-dire que le système de management de la qualité (certification ISO 9001) aide les entreprises algériennes à intégrer les principes du management par la qualité totale.

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

Par ailleurs, les résultats de notre enquête quantitative indiquent que, plus la direction des entreprises intègre des motivations internes de certification, plus l'entreprise a des

pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre réussie de TQM. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

D'autre part, cette enquête a montré que les entreprises algériennes ayant déjà utilisé le TQM, ont été très satisfaites de ses résultats dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette satisfaction peut être expliquée par l'efficacité de la formation pour faire face à des problèmes comme le manque du personnel qualifié, la gestion des équipes, la sélection des candidats dans un recrutement et la résolution des conflits.

La norme ISO 9001 est organisationnelle et de ce fait, le système de management de la qualité basé sur cette norme n'a pas d'apports directs en termes de savoir-faire techniques, ni de procédés de fabrication par exemple. Mais à travers l'application de ses principes et des outils de la qualité, le SMQ offre une méthode, un contexte et un état d'esprit favorables à la gestion des connaissances, c'est-à-dire à la création, à la capture, au partage, à l'exploitation et à l'actualisation des connaissances et des compétences, aussi bien techniques que managériales. La mise en place d'un système de management de la qualité participe donc à l'amélioration de la gestion des entreprises.

Par conséquent, nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse et affirmer que la communication peut jouer un rôle important dans l'intégration des TQM, et l'usage des outils de la qualité présente un grand intérêt pour les entreprises.

Progressivement, le TQM est devenu la référence internationale pour les entreprises qui voulaient suivre l'évolution du marché. Les avantages apportés par ce système aux entreprises qui l'appliquaient bien, étaient élevés que, dès le début des années 1980, un grand nombre d'entreprises américaines puis européennes ont fait la conversion à ce système. L'importance actuelle accordée à la performance fait que le TQM est à l'avant-garde sur le plan de la recherche du succès car les dirigeants croient à une relation très positive entre le TQM et la performance.

Actuellement, le TQM n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne la compétitivité des entreprises dans un contexte très concurrentiel. Mais pour réussir son

introduction il faut la participation de tous les acteurs de l'entreprise et un travail de groupe dans tous les processus de l'entreprise.

Notre thèse donne un aperçu aux pratiques de TQM en Algérie et à l'étranger pour comprendre la relation entre performance, certification ISO 9001 et TQM. A notre Avis, la comparaison que nous avons réalisé nous a permis d'étudier la faisabilité de transposer les expériences de TQM qui ont réussi à l'étranger sur les entreprises algériennes certifiées. Notre apport consiste à conseiller les managers algériens à faire du Benchmarking et de s'inspirer des meilleures pratiques mondiales. Selon A. Benachenhou, les entreprises algériennes publiques ou privées, doivent encore compter sur les investissements étrangers pour leurs apporter technologies et management (2008 ; P.325).

La première limite de notre thèse est relative au profil des interviewés qui sont en général des responsables qualité. Ces derniers ne sont pas les plus objectifs vis-à-vis du management de la qualité. Pour atténuer ce biais, à chaque fois que nous en avons l'opportunité, nous avons étendu nos interviews à d'autres membres de l'entreprise, acteurs directs ou indirects des systèmes mis en place. La deuxième limite est inhérente à l'approche par les cas : le caractère non généralisable des résultats, en termes d'études par les cas, on peut se demander s'il y a un échantillon représentatif.

Nous avons limité notre recherche sur 47 entreprises certifiées au niveau national, et à 17 au niveau international pour des considérations de temps. Nous avons aussi préféré d'envoyer le questionnaire par le réseau social LinkedIn à cause des mesures sanitaires et de distanciations prises pour lutter contre la pandémie du COVID 19.

Pour compléter l'étude actuelle, des nouvelles recherches plus approfondies devraient être faites à un échantillon plus grand afin d'inclure des pays des économies développées tels que le Japon et les États-Unis pour faire la comparaison pour mieux comprendre l'application de TQM dans ces pays qui ont une grande expérience dans le domaine de la qualité mais avec une culture et des pratiques différentes.

Une des pistes de recherche à creuser davantage concerne des pratiques de TQM dans les organisations et les entreprises publiques algériennes³. Nous avons certes abordé la question mais des approfondissements nous paraissent prometteurs. Une autre question qui mérite plus d'attention est relative à la relation entre les outils du management par la qualité totale, et les autres outils de gestion tels que le tableau de bord prospectif.

En tenant compte des limites de la recherche décrites précédemment, il s'agit donc d'identifier quelques recommandations destinées pour les dirigeants des entreprises algériennes déjà certifiées ISO 9001 ; et d'autre part à ceux qui souhaitent de faire certifier leur entreprise. Ces recommandations permettront aux entreprises de ne pas se limiter à une simple certification pour la publicité mais d'assurer un management par la qualité totale (TQM) avec des améliorations continues des performances. Six recommandations peuvent être formulées :

- Les objectifs internes de la certification doivent être pris en compte. Tout d'abord, pour l'amélioration de la qualité des produits et le développement des compétences des salariés, ensuite pour créer une culture d'amélioration continue des performances.
- Fixer des objectifs d'amélioration d'une manière progressive et continue, afin de maîtriser les processus de l'entreprise, avec un plan de communication qui doit être coordonné à tous les niveaux.
- Pour réussir la pratique du TQM, il faut que les dirigeants intègrent plus les salariés dans la gestion de l'entreprise et assurent un climat de travail plein de confiance et de transparence. Cela va permettre aux salariés d'être des vrais acteurs du système qualité de leurs entreprises. Il est nécessaire d'intégrer les membres de l'entreprise dans tous les processus, ce que va améliorer la communication. La réussite de tout système dépend de l'enthousiasme de ceux qui l'appliquent comme le soutient Crosby (1986). Rappelons en effet que la considération portée aux salariés est un formidable facteur de motivation

³Nous savons que l'économie algérienne en générale et les entreprises publiques en particulier sont dans une mauvaise situation, comme le disait LAMIRI : « Pendant plus de cinquante ans les multiples gouvernements algériens qui se sont succédé ont tous essayé d'ériger une économie productive hors hydrocarbures.....mais les indicateurs de fonds montrent qu'à aucun moment aucune des stratégies mises en place n'était en train de réussir ». (LAMIRI A. 2013 P.125).

comme l'a montré l'expérience menée par Elton Mayo avec les ouvriers de la Western Electric depuis les années 30. La participation commune des salariés à une réflexion sur leurs propres méthodes de travail dans le cadre du SMQ ISO 9001 est justement l'expression d'une considération portée au personnel (Ouédraogo N. ; 2002)

- Accompagner le projet qualité de l'entreprise par des programmes de formations spécifiques sur la qualité qui toucheront toutes les catégories des collaborateurs.
- Utiliser les pratiques d'autoévaluation (s'inspirer par exemple du prix algérien de la qualité ou du prix Deming) pour mesurer les performances qualité et construire une politique permanente de progrès. L'autoévaluation va permettre aussi une mobilisation du personnel autour des projets de l'entreprise.
- Bien expliquer aux salariés les bénéfices et les changements qu'apporteront la certification ISO et le TQM. Nous proposons : Une augmentation des récompenses au cours de la démarche de certification pour les salariés les plus impliqués ; d'accorder une importance particulière à la gestion du changement et de faire des campagnes de sensibilisations en interne sur les apports du TQM.

Nous pensons que ces recommandations seront extrêmement précieuses pour toutes les entreprises qui chercheront à intégrer le TQM à l'avenir, car elles éviteront la plupart des erreurs commises par les entreprises qui ont pratiqué le TQM avant elles, et par conséquent, cela améliorera considérablement le processus de mise en œuvre des pratiques qualités dans les entreprises algériennes.

Bibliographie

Les ouvrages

- Archier Georges, une méthode de management : le maillage, dans Traité de la qualité totale, sous la direction de V. LABOUCHEIX ; Dunod, 1991.
- Autissier David, Yvon Mouglin, and Jacques Ségot. Mesurer la performance de la fonction qualité. Editions Eyrolles, 2011.
- Basse Alexandre et All., Baromètre de la qualité : Levier de performance dans les organisations, PYX4 édition 2018.
- Beaud Michel, L'art de la thèse, édition LA DECOUVERTE, Paris, 2006.
- Bellaïche M. ; Manager vraiment par la qualité ; AFNOR Editions ; 2008
- Bicheno, John. The quality 60: A guide for service and manufacturing. Nestadt Consulting, 1998.
- Benachernhou A. ; Pour une meilleure croissance ; édition Alpha Disign ; 2008.
- Bernarard Claude Yves ; le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et efficience opérationnelles ; Afnor ; 2000.
- Boronat P., Canard F., "Management par la qualité totale et changement organisationnel", Les nouvelles formes organisationnelles, Economica, 1995.
- Boufeldja Ghat ; Culture de travail et entrepreneuriat en Algérie. Editions Publibook, 2015.
- Caby F. et Jambart C. ; la qualité dans les services ; Ed Economica ; 2^e édition ; 2002.
- Claude LÉVY-LEBOYER, La Gestion des Compétences 2^{ème} édition, Ed. Eyrolles, Paris, 2009.
- Cherifi Zohra et al. ; La qualité démarche, méthodes et outils ; édition Hemes Science publications Lavoisier ; 2002.
- Chowdhury Subir ; Vous avez dit Six Sigma?: comprendre la méthode Six Sigma pour améliorer la qualité et augmenter les profits. Dunod, 2002.
- Collignon Etienne et Michel Wissler ; Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès. Ed. Economica, 1988.
- CROSBY, P.; Quality is free: the art of making quality certain. New-York: New American Library. 1979.
- Cruchant L. ; La qualité ; Ed. P.U.F. coll. Que sais-je ? 2^{ème} éd.1995.
- Daddi-addoun N. : Management et planification stratégique, Office des Publications Universitaires, ISBN : 9961.0.0505.8, Alger.2001

- Daudin Jean-Jacques et Charles S. Tapiero. Les outils et le contrôle de la qualité. 3eme ed. Economica, 1996.
- Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker, Éditions Village Mondial, Paris, France, 1999.
- Drucker Peter. The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. Routledge, 2017.
- Deming Prize, Guide for Overseas Companies, Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokyo, Japan..1996.
- Deming W. E. ; hors de la crise ; Ed. Economica ; 3^e édition ; 2002. (La version originale en anglais : DEMING, W.; Out of the crisis. Cambrige: Massachussts Institute of Technology Press; 1986.
- Détrie Philippe ; Conduire une démarche qualité ; Éditions d'Organisation ; 2001.
- Encyclopédie de la Gestion et du Mangement (E.G.M.) ; sous la direction de Robert Le Duff ; DALLOZ ; 1999.
- FEY R. et GOGUE J.M. ; La maîtrise de la qualité ; Economica ; 1991.
- GAVARD-PERRET M. et Al. ; méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse ; 2^e édition ; PEARSON ; 2012.
- Gelinier O. ; Historique de la direction participative ; in Traité de la qualité totale, sous la direction de V. LABOUCHEIX ; Dunod ; 1990.
- Gélinier O., Pumir P., 1990, « Qualité totale et mutation du management », in Marc Ingham , Management stratégique et compétitivité, De Boeck University.1995
- Giard Vincent ; Statistique appliquées à la gestion Avec exercices corrigés et utilisation Excel ; Economica ; 1995.
- Gillet-Goinard Florence ET Bernard Seno. Réussir la démarche qualité: Appliquer des principes simples. Editions Eyrolles, 2009.
- Giordano Jean-Louis. L'approche qualité perçue. Ed. d'Organisation, 2006.
- Gogue Jean-Marie ; Les Six Samouraïs de la qualité. Ed Economica ; 1990.
- Gogue Jean-Marie ; le paradigme de la qualité ; Ed. Economica, 1997.
- Gogue Jean-Marie; Traité de la qualité ; Ed. Economica, 2000
- Gogue J. M., Management de la qualité, 3ème édition, Ed. ECONOMICA, 2001.
- Gomez, Pierre-Yves. Qualité et théorie des conventions. Ed. Economica. 1994.
- Hermel P. ; Qualité et management stratégiques : du mythique au réel ; Ed Organisation ; 1989.

- Horovitz et Cudennec-Poon ; Mettre en place la qualité de service ; chapitre 15 d'un livre sous la direction de : Laboucheix, Vincent. Traité de la qualité totale:[les nouvelles règles du management des années 90]. Dunod, 1993.
- Ishikawa K. "le TQC ou la qualité à la japonaise ", Editions Afnor, Paris .1984
- Ishikawa K. ; La gestion de la qualité : outils et applications pratiques ; Dunod, 2002.
- Jambart C. ; L'assurance qualité- la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique ; Ed. ECONOMICA ; 2001 ; 3^{ème} édition.
- Jensen, Poul Buch. Guide d'interprétation des normes ISO 9000: ISO 9000: 2000. Afnor, 3eme édition 2000.
- Jocou Pierre ; Au cœur du changement .Une autre démarche de management : la qualité totale ; Dunod ; 1992.
- Juran Joseph .M. ; Quality control handbook ; McGraw-Hill ; 1951.
- Juran Joseph M.; management Breakthrough. A new concept of manager's job; McGrawHill; 1964.
- Kélada Joseph. Comprendre et réaliser la qualité totale. Éditions Quafec, 1991.
- Kondo Yoshio ; la maîtrise de la qualité dans l'entreprise ; 1995
- Laboucheix, Vincent. Traité de la qualité totale:les nouvelles règles du management des années 90. Dunod. 1993.
- Laloux Guillaume. Management de la maintenance selon l'ISO 9001: 2008. Afnor, 2009.
- Lamiri Abdelhak, Crise de l'économie algérienne : causes, mécanismes, et perspectives de redressement, Les presses d'Alger, Algérie.1999.
- Lamiri Abdelhak, la décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?, Algérie, édition Chihab, 2013.
- Laudoyer Guy ; La Certification ISO 9000 Un moteur pour la qualité ; Ed d'Organisation ; 2000.
- Löning H. et al. ; Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2^e édition, DUNOD, 2007.
- Louapre B., la Qualité s'il vous plait, les éditions d'organisation, 1992.
- Marechal C., Lechenet B., Comment entreprendre une certification qualité, Editions Nathan, 1995
- Marvanne, Patrice. Le vade-mecum de la qualité totale. EMS Editions, 2001.

- Mauch, Peter. Quality Management: Theory and Application. Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.
- Mispelblom Beyer Frederik. Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Paris, seconde édition augmentée, Éditions Syros, Coll. «Alternatives sociologiques», 1999.
- Mitonneau H., Réussir l'audit Qualité Afnor, 1994
- MORIN, E. M., & All. (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Gaëtan morin Editeur.
- Nanda, Vivek. Quality Management Systems: Handbook for Product Development Companies. Boca Raton FL: CRC Press, 2005.
- NIST (National Institute of Standards and Technology) ; Dossier 2001 du Trophée Malcom Baldrige ; 2001.
- Normes ISO 9000 version 2000 ; système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire ; Edité par l'ISO, décembre 2000.
- Normes ISO 9001 version 2000 ; système de management de la qualité – exigence ; Edité par l'ISO, décembre 2000.
- Normes ISO 9004 version 2000 ; système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances. Edité par l'ISO, décembre 2000.
- Nouiri Abdennour, Réussir mon mémoire et ma thèse, guide méthodologique, Alger 2008.
- Oakland, J.; Total quality management - Text with cases, 2nd edition, Butterworth Heinemann. 2000
- Osada Takashi. Les 5 S: première pratique de la qualité totale. Dunod, 1993.
- Ozechi K. et Aska T. ; les outils de la qualité ; Afnor Gestion ; 1992.
- Périgord M., Réussir la qualité totale, les éditions d'organisation, 1987.
- PERIGORD, M. ; Les parcours de la qualité: demarches et outils. Ed AFNOR. 1992
- Pesqueux Yvon. Qualité et Management: Une analyse critique. Economica, 2008.
- Peters T. et Robert Waterman; le prix de l'excellence ; DUNOD ; 2002.
- Raymond-Alain Thiétart et al. ; Méthode de recherches en management, édition DUNOD, 2^e édition, 2003.
- Robbins S., DeCenzo D., Management ; L'essentiel des concepts et des pratiques, PEARSON Education, 2008.

- Rossel P. Durrieu F. et Al. ; Méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion ; édition Recherche en Gestion ; 2002.
- Schwartz, Robert and John Mayne (Editors). Quality Matters. New Brunswick NJ: Transactions Publishers, 2005.
- Seddiki Abdellah, Management de la qualité, office des publications universitaires, Alger, 2004.
- Shiba, T. A., & Shiba, S. (1997). Beyond the firm: Business groups in international and historical perspective (No. 22). Oxford University Press on Demand.
- Shiba Shoji et al ; 4 révolutions du management par la qualité totale: manuel d'apprentissage et mise en oeuvre du système TQM. Dunod, 1997.
- Stafford, Jean, and Paul Bodson. L'analyse multivariée avec SPSS. Puq, 2006.
- Swift, J.A., Joel E. Ross and Vincent K. Omachonu. Principles of Total Quality. 2nd ed., Boca Raton, FL: St Lucie Press, 1998.
- Tague, Nancy R. The quality toolbox. Vol. 600. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005.
- Thiétart, R.-A. et Al., Méthodes de recherche en management (2ème éd.), Paris, Dunod.2003.
- Todorov B., ISO 9000: Une Force de Management, Afnor, 1997.
- Venard F., Du Manuel Qualité au Manuel de Management, AFNOR, 2001.
- Walton, Mary. The Deming Management Method. New York, NY: Perigee Books, 1986.

Les articles de revues

- Aboulnaga, Ismail Ahmed. "Integrating quality and environmental management as competitive business strategy for 21st century." *Environmental Management and Health* (1998).
- ACHARYA, U. H., & RAY, S. ; ISO 9000 certification in Indian industries: a survey. *Total Quality Management*, Vol. 11, n° 3, 2000, pp. 261-267.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. ; A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1). 2017., p.184–213.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472 – 509.

- Anderson, M., & Sohal, A. S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (9), 859 – 877.
- ARAB, A. ; Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM). *Revue Algerian Business Performance*, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N°6, 2014, PP.45-54.
- Arabeche Zina, l'adaptation culturelle du management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes, *les Cahier du MECAS*, N°13, décembre 2016.
- Aziza Driss Meddeb, management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel, *IHEC Carthage*, 2008.
- AYOUDJ, Y. ; La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001. *revue nouvelle économie*, N° :17-Vol 02 ; 2017.
- Bahmed Lydia, « Étude statistique des tendances des différentes catégories du personnel envers le concept « qualité » : cas d'une entreprise algérienne (AMC El Eulma) », *Recherches en Sciences de Gestion* 2012/1 (N° 88), p. 111-128.
- Banuro et Al. Contradictions in TQM implementation: a proposed balance from the Ghanaian perspective. *The TQM Journal*, 29(4), 564-578.2017
- Barouch, G., & Kleinhans, S.; Learning from criticisms of quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3) 2017, P. 201–216.
- Beatie, K., and A. Sohal. "Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organisations." *Total Quality Management* 10, no. 1 (1999): 95-106.
- BELGHACHE S. ; les effets de la certification selon la norme iso 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. *Revue DIRASSAT – N° 28*. Janvier 2017.
- Benezech D. et Loos-Baroin J., « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de gestion*, n° 36, p.11-41.2003.
- Berger-Douce Sandrine , « Gestion environnementale et certification : le cas de trois P.M.E. » , *Revue Gestion HEC Montréal*, 2010/1 Vol. 35,2010.
- BOIRAL, O. ; ISO 9000, de l'impératif commercial au rite de passage organisationnel. XIe conférence de l'association internationale de management stratégique 5-7 juin 2002 ; ESCP-EAP. Paris.

- Bonnet E., « Les visions indigènes de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », Revue d'Economie industrielle, n°75, p.77-93,1996.
- Bonroy Olivier, « Le standard de qualité minimale est-il un instrument socialement optimal ? » Une revue de littérature, Revue économique, 2006/1 vol. 57,
- Bovaird Tony et Löffler Elke, « Améliorer la qualité grâce aux prix de la qualité organisés par voie de concours ? Un cadre d'évaluation de l'impact », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2009/3 Vol. 75, p. 419-441.
- Boutaleb K., L'Assurance Qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises Algériennes, Symposium International : Qualité et Maintenance au Service de l'Entreprise QUALIMA 01 ; - Université Aboubakr Belkaid - Tlemcen2004.
- Brabez F., Bedrani S., ET Boulfoul N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne Cahiers du CREAD n°8586, 2008.
- Brossard Michel ; Les limites du modèle-type du fonctionnement des cercles de qualité ; revue Relations Industrielles Vol. 44, No. 3 (1989), pp. 552-568
- Brown, A.; Quality: Where have we come from and what can we expect? The TQM Journal, 25(6) 2013, P.585–596.
- Bucumi-Sommer, C., C. Pochet, and P. Barillot. "Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises." 2ème Journées en Contrôle de Gestion.Université de Nantes (2010).
- Carnerud Daniel & Ingela Bäckström (2019): Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead, Total Quality Management & Business Excellence, 2019.
- Chantal Viger, « L'influence de l'information sur les coûts de la qualité dans la fixation des prix », Revue Comptabilité - Contrôle - Audit 2002/2 (Tome 8),
- Chin, K.S., Tummala, V.M.R., Chan, K.M., Quality management practice in Hong Kong industries: A comparison between electronics and toy products manufacturing industries. International Journal of Quality and Reliability Management, 20(9), 2003.
- Chong, C.L., (1998). TQM and ISO in Singapore: Strategy or ideology. In: Ho, S.K. (Ed.), Proceedings of the Third ICIT, HKBU, Hong Kong, pp. 421–426.
- Campinos-Dubernet M. et Jougleux Muriel, « L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? », Revue française de gestion, 2003/5 no 146.

- Corbett C. J., María J. Montes-Sancho M. J. & David A. Kirsch D. A.; "The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis." *Management science* 51, no. 7 (2005): 1046-1059.
- Dahlgaard-Park, S, Reyes, L, Chen, & C.; The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management*, 29(9-10) 2018, P.1108–1128.
- DALE B. G. et HAYWARD S. G. « Some of the reasons for quality circle failure » *leadership and organization development journal*, 1984.
- Daniel Labaronne et Meziani Mustapha « Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes », *Management & Avenir* 7/2010 (n° 37), p. 34-52.
- da Silva Jonas, Gomes, Nezu Kikuo, and Ohfuji Tadashi. "Evaluation of TQM in Japanese industries and validation of a self-assessment questionnaire." *The TQM magazine* (2002).
- David, A, outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, n° 137, janvier-mars 1992, p 101 à 118.
- Debeche I., « ISO 9001 : 2000 : Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises » , *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3 n° 237-238.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 17, No. 6, pp. 829-847
- Dhaouadi, I., El Akremi, A., & Igalens, J. (2008). Une analyse critique du management par la qualité totale: implications pour la GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, 68, 2-22. (2008).
- Djerdjour Mohamed et Ritesh Patel. "Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji Islands case study." *Total Quality Management* 11.1 (2000): 25-44.
- Djerdjouri Mohamed, Mustapha Boukhatem, and Abdelmadjid Mesbah. "ISO 9000 Adoption in Algeria: An Examination of the Implementation Experiences of Certified Companies." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 1.3 (2011): 126-137.
- DuBrin, Andrew J. *Reengineering survival guide: Managing and succeeding in the changing workplace*. Van Nostrand Reinhold, 1995.

- El Kahri L., Ali Rachidi A., Amri A. La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir., *International Journal of Innovation and Scientific Research* Vol. 11 No. 2 Nov. 2014, pp. 598-610.
- Feigenbaum, A. V.; Total quality control. *Harvard Business Review* .1956.
- Feigenbaum, A. V.; The new quality for the twenty-first century. *The TQM Magazine*, 11(6).1999, P.376–383.
- Fekari A., « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », *Management & Avenir*, 2011/3 n° 43.
- Fotopoulos, Christos V., and Evangelos L. Psomas. "The structural relationships between TQM factors and organizational performance." *The TQM journal* (2010).
- Fredriksson, M., & Isaksson, R.; Making sense of quality philosophies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12) 2018, P.1452–1465.
- Garvin, David A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 61 (5), 65 – 75.
- Garvin David A. *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster, 1988.
- Ghobadian A, Gallear DN., (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29(4), pp. 343–59.
- Gonthier J., qualité totale : comment Hydro-Québec se propose d'y arriver, *revue internationale de gestion*, vol. 17, n°1, 1992.
- GUILHOM, A., & WEILL, M. ; Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changement dans les PME. Résultats d'un test empirique. Communication présentée à la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique de LILLE, 1996 ; France.
- GUILHOM, & Al.; quality approaches in small or midium- size entreprises: methodologie and survey results. *Total quality management*; Vol. 9; N° 8 , pp. 689-701. 1998.
- Hashmi, K. (2004). Introduction and implementation of total quality management. Disponible sur : www.isixsigma.com/library/content/c031008a.asp
- Hajaji S. ; Benchmarking des modèles de gestion de la qualité totale (TQM): ISO 9001, Prix National de la Qualité, EFQM, Malcolm Baldrige et Deming ; *Revue Interdisciplinaire* ; Vol 2, N°2 ; 2018.
- Hackman, J. Richard, and Ruth Wageman. "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues." *Administrative science quarterly* (1995): 309-342.

- Hendricks K.B., Singhal V.R., « Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance », *Management Science*, p. 415-436. 1997
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R.; Don't count TQM out. *Quality Progress* 32(4): 35-40. 1999.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- ISMAIL, M., et HASHMI, M.; The state of quality management in the Irish manufacturing industry. *Total Quality Management*; Vol. 10; N°6 , (1999). pp. 853-862.
- Karemani, Argjina, and Ilir Kapaj. "The relationship between ISO 9001 and Total Quality Management: Analysis of SME-s in the Polog Region–Macedonia." *International Journal of Social Sciences and Education Research* 2.3 (2016): 703-707.
- Kabiri Kettani M., « La certification qualité « la voie vers la performance », *La Revue Marocaine de Commerce et de Gestion - N°2 – juin 2006*,
- Kadri Mouloud, « Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001 », *revue Marché et organisations* 2009/1 (N° 8), p. 201-215.
- Khetib M. Ghomari S. « L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation » *Colloque international Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise. Université Dr Tahar Moullay de Saida. Décembre 2010*
- Kim Pan Suk, « La qualité, un reflet de l'innovation ? La gestion de la qualité dans l'administration publique coréenne », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2009/3 Vol. 75, p. 461-479.
- Kluse, Christopher. "TQM and the Government." *Journal of Quality and Participation*, Vol. 32, Issue 32, 2009, pp. 27-31.
- Kumar V., Sharma R. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1530-1550.
- Kumar, P., Maiti, J., & Gunasekaran, A.; Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5) 2018, P.1034–1059.
- Labaronne, Daniel, and Méziani Mustapha. "Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes." *Management Avenir* 7 (2010): 34-52.

- LEE, K., & PALMER, E. (1999). An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand. *Total Quality Management*, Vol. 10; N°6 , pp. 887-899.
- Lehyani Fatma et al. "Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la Supply Chain." *Le 1er Colloque international sur l'e-Supply Chain*. 2018.
- Lambert, Gilles, and Noufou Ouédraogo. "L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus." *Revue française de gestion* 7 (2006): 15-32.
- Lamiri, Abdelhak. "Améliorer la Compétitivité de l'Entreprise Algérienne: Quelques Pistes." *Revue des sciences commerciales et de gestion* 11.1 (2015): 09-18.
- LAMIRI, A. ; Intelligence économique: les retards s'accroissent. *journal El Watan économie*, rubrique repères Eco.; 2019.
- MAILLARD, P. (1994). Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité. *Revue de la Recherche en Qualité*, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité .
- Martinez-lorente A. R. et Dale B. G., "TQM: Origins and Evolution of the Term", *Total Quality Management*, Vol. 10, N°5.1998.
- Maurand-Valet, A. Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité. *Revue Française de Gestion* ; 2008.
- Maurand-Valet, A. (2015). Le rôle immatériel de la certification ISO dans le processus d'innovation. *Innovations*, (2), 123-135.
- Milakovich M.E. Total quality management for public sector productivity improvement. *Public Productivity & Management Review*. 1990.
- Millen, R., Sohal, A. S., & Moss, S. (1999). Quality management in the logistics function: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (2), 166 – 180.
- Moisdon Jean-Claude. Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, N° 253, p. 21-39.
- Motwani, J. 2001. "Critical factors and performance measures of total quality management." *The TQM Magazine*, 13-4!, 292–300.
- Neuville Jean-Pilippe. - " La qualité en question ", in : *Revue française de gestion*, N° 108, 1996, pp. 37-48.
- Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2016), Identification of A Set of Appropriate Critical Success Factors for Successful TQM Implementation in Construction, and Other Industries.

- International Journal of Advanced Research, Vol. 4, No. 11 (30 November 2016): pp. 1581-1591.
- Ooi, K. B., Arumugam, V., Teh, P. L., & Chong, A. Y. L. (2008). TQM practices and its association with production workers. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (7), 909 – 927
 - Pekovic, S., & Galia, F. (2009). From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys. *Technovation*, 29(12), 829-842.
 - Perez, Yves André. « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, vol. 288, no. 3, 2008, pp. 101-113.
 - Philips Quality (1995). *Philips quality – Let's make things better*, Corporate Quality Bureau. Eindhoven, The Netherlands: Philips Electronics N.V.
 - POMPIER, H. K. *Le management de la qualité comme stratégie d'entreprise en période de crise: étude de cas d'une tpe en ingénierie ; Université Paul Valéry Montpeleir 3 ; Laboratoire CORHIS ; France.2021*
 - Powell, T.C (1995). Total Quality Management as Competitive advantage: a review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15 - 37.
 - Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004a). Transitioning from total quality management to total innovation management: an Australian case. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (8), 861 – 875.
 - Ranjan Kumar, M. (2007), “Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time”, *The TQM Magazine*, 19 (3): 245 – 258.
 - Reeves C.A. et Bednar D.A., “Defining quality : alternatives and implications”, *Academy of Management Review*, Vol.19, N°3, 419-445.1994.
 - Reed, R., Lemak, D.J. & Montgomery, J. C., (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1).
 - Reed, R., Lemak, D.J., Mero, N.P., (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), pp.5–26.
 - Rolland Sylvie, « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », *Management & Avenir*, 2009/9 n° 29, p. 31-51. DOI : 10.3917/mav.029.0031
 - Sadikoglu, Esin. Total Quality Management Practices and Performance. *The Business Review*, Vol. 10, No. 2, 2008, pp. 60 – 68.

- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17 (4), 393 – 409.
- Schoenrock Todd Brady. "ISO 9000: 2000 gives competitive edge." *Quality Progress* 35.5 (2002): 107.
- Selma Katlane Ben Mlouka ; Management des projets et management de la qualité totale : approches complémentaires ou confondues ? article retirer par internet consulter le 21 mai 2012 à 11h32.
- Siddiqui, Jamshed and Zillur Rahman. "TQM Principles" Applications on Information Systems for Empirical Goals: A Study of Indian Organizations." *The TQM Magazine*, 2007, Vol. 19, No 1, pp. 76-87.
- SOUKI, H. (2009). Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie: portée et limites. *Revue Campus N°15* , pp. 03-15.
- Spector, Paul E., Steve M. Jex, and Peter Y. Chen. "Relations of incumbent affect-related personality traits with incumbent and objective measures of characteristics of jobs." *Journal of Organizational Behavior* 16.1 (1995): 59-65.
- Spector, Paul E. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Vol. 3. Sage, 1997.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2006). The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success. *Omega*, 34 (4), 372 – 384.
- TCHAM, K. ; Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes. communication dans le colloque international de management de la qualité totale et développement de la performance de l'entreprise. 2010
- TERZIOVSKI, M., & POWER, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24. Iss 2. , pp. 141-163.
- Tuckman, Alan (1994). « The yellow brick road: total quality management and the restructuring of organizational culture ». *Organization Studies*, 15/5, pp 727 – 7517
- Wang F-K., et W. Lee. "Learning curve analysis in total productive maintenance." *Omega* 29, no. 6 (2001): 491-499.
- Winchell, William O. "Dissertation Abstracts." *Quality Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 2000, pp. 74-82.

Thèses :

- Amokrane Mahdia ; Mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000 et l'amélioration des performances de l'entreprise : cas ENIEM ; mémoire de magister en sciences économiques de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou ; 2005.
- Arab abdellah, Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale cas de L'ENIEM, thèse de doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou ; 2016.
- BAHMED, L. ; contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie. Thèse de Doctorat d'Etat en Hygiène et Sécurité Industrielle- Option: Gestion des risques, Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Hadj Lakhdar de Batna, Algérie. 2006.
- Benabderrahmane Yasmina (épouse Bouriche) ; Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie ; thèse de doctorat de l'université PAUL VALÉRY -MONTPELLIER III ; 2012.
- Ben aichaoui Ahmed ; le management de la qualité totale dans les hôtels en Algérie ; thèse de Doctorat ; université d'Alger ; 2008.
- Brutin Marie-Martine, Certification d'entreprise dans une multinational : bilan et perspectives, Thèse professionnelle présentée dans le cadre du Mastère Spécialisé en Qualité des Systèmes Informatiques délivré par l'INPG, Grenoble, avril 1993.
- CHERIET, F. ; Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie. mémoire de Master of science, Institut agronomique méditerranéen de Montpellier.2006.
- Chantal Bouchard, la qualité d'un organisme : Construction et expérimentation d'un dispositif d'indicateurs de la qualité, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval québec juillet, 2002.
- Dhiaf M. « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile- Habillement », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieur d'Arts et Métiers, Tunisie, 2007
- Dahleb Ania ; Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle : cas des entreprises algériennes ; thèse de Doctorat ; Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou ; 2019.

- Damenou Saïve, La démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur au Bénin : de l'état des lieux à l'ère du LM D; Ecole Doctorale INTER-MED PERPIGNAN, 2015.
- Habachi Fatiha ; Management par la qualité totale cas de l'unité PHARMAL de production des médicaments de SAIDAL, thèse de doctorat, université Mentouri de Canstantine, 2007. (Thèse rédigé en langue arabe)
- Hichour Mohamed salah ; Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes, thèse de Doctorat ; université d'Alger ; 1999
- Lakhal L. (2002) "Développement d'une démarche qualité dans les entreprises tunisiennes", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.
- Lérat-Pytlak Jérôme. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat. Université des Sciences Sociales-Toulouse I, 2002.
- Lobre K.; Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle ; thèse de doctorat en sciences de gestion; 2000.
- Maurand-Valet Anne. La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité. Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2004. Français. tel-00482193.
- Meziani Mustapha ; Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales ; thèse de doctorat ; université A. MIRA de BEJAIA ; 2012.
- Tabet Mohammed, Management Par la Qualité dans le Secteur Public -Cas de la Direction des affaires administratives et générales (Ministère des Finances et de la Privatisation) ; ISCAE-CSG Rabat ; 2007.
- Ouchene Ryma ; le management par la qualité totale comme mécanisme d'amélioration des services de la santé, étude de cas des centres hospitalier universitaire de l'est Algérien. Université de BATNA ; 2018. (Thèse rédigé en langue arabe).
- Ouédraogo Noufou ; Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances ; thèse de doctorat ; Université Robert Schuman ; 2007.
- Sylla Mamadou ; La stratégie managériale de la qualité totale et les changements du contrôle organisationnel intervenus : Le cas de PETROCI Holding Société nationale d'opérations pétrolières de la Côte d'Ivoire ; thèse de doctorat de l'école supérieure de commerce de Lille, Août, 2008.

Autres documents :

- Association European Foundation for Quality Management (EFQM) ; Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises. 1997.
- ISO. (2000). norme ISO 9000, système de management de la qualité: principes essentiels et vocabulaire. Organisation Internationale de la Normalisation.
- ISO 9000 : 2015, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. ISO, 2015
- ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité -Exigences. ISO, 2015
- ISO 9004 : 2000, Système de management de la qualité –Lignes directrices pour l’amélioration des performances. ISO, 2000.
- Mouvement Français pour la Qualité ; Dossier spécial sur le TQM ; in Qualité en mouvement ; n°34 ; pp.22-47.199
- Norme international IS 9001 : 2008 ; « système de management de la qualité-Exigences ». Quatrième édition, ISO, 2008.
- Rapport de la Banque Mondiale, l’Afrique peut-elle revendiquer sa place dans le 21ème siècle ? Washington, 2000
- Revue ISO focus. L’actualité incontournable des Normes internationales, Genève Suisse ; avril 2015.

Les sites Web :

- <https://algerac.dz>
- www.ianor.dz
- www.andi.DZ
- www.manager-go.com
- www.industrie.gov.dz.
- www.sqs.ch/fr
- www.tchinlait.com
- <http://www.qualiteperformance.org>
- <https://berrahalgroupp.com/>
- <https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-filiales/iberal>

- <https://www.iso.org/>
- <https://rouiba.com.dz/>
- <https://www.sgs-algeria.com/>
- <https://www.tuv.com/algeria/fr/iso-9001>
- <http://bourse-dz.com/>
- <https://www.biopharmdz.com/>
- www.strategik.net
- <https://www.atmopur.fr/>
- <https://iris-tyres.com/>
- <http://groupekplast.com/>
- <http://www.brandt.dz/>
- [Wwwcertification.afnor.org.](http://www.certification.afnor.org)

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, KOLEA

Questionnaire d'enquête

Le présent questionnaire est destiné aux responsables des entreprises étrangères pour comparer avec les entreprises Algériennes. Il s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de ma thèse de doctorat en sciences de gestion abordant les pratiques de management par la qualité totale dans les entreprises algériennes. Sous la direction du professeur LALAOUI AMOR.

A cet effet, je sollicite votre aide pour répondre à ce questionnaire qui me permettra d'avancer dans ma recherche. Vos réponses me seront d'une aide précieuse. Les résultats seront disponibles et nous pourrons vous en envoyer une copie, sur demande.

Je vous garantis que celles ci seront anonymes et ne serviront que ce projet de thèse de doctorat. Merci pour votre collaboration.

Contact :

MERIDJA AZEDDINE

Tel: 06 62 21 91 64

Email: a.meridja@hotmail.fr

1. Le Nom de votre entreprise :.....
2. Le Secteur d'activité de votre Entreprise :
 Primaire Secondaire (Industriel) Tertiaire (Services)
3. Votre entreprise est-elle :
 Publique Privée Multinationale
4. Date de création de votre entreprise :
5. Quel est l'effectif du personnel toutes catégories confondues de votre entreprise ?
.....
6. Le Nom de votre Service, Département ou Atelier :
.....
7. Votre fonction actuelle :.....
8. Quelles sont les missions de département chargé du management de la qualité?
 La mise en place d'un système de management de la qualité
 Le passage à un management par la qualité totale
 L'encouragement de la culture qualité dans l'entreprise
 La définition de la stratégie et de la politique qualité de l'entreprise
9. Depuis quand votre entreprise est-elle certifiée (mois et année) et Quelle est le Nom de l'organisme certificateur ?
Mois : Année :.....
Nom de l'organisme certificateur :.....
10. Est-ce que votre entreprise à participer à un concours Qualité ? Oui Non
11. Si oui, quel est le résultat ? 1ère place 2eme place 3eme place
12. Avez-vous l'intention d'intégrer les principes du management par la qualité totale dans la gestion de votre entreprise ? Oui Non
13. Utilisez-vous le Diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa) dans la recherche des causes des problèmes dans votre entreprise ?
 Oui Non
14. Utilisez-vous les cercles de la qualité dans votre entreprise ?

Oui Non

23 Quels sont les autres outils de la qualité que vous utilisez ?

.....
.....

24. Après la certification de votre entreprise, avez-vous réussi à exporter ? Oui Non

25. Après la certification de votre entreprise, la productivité a augmentée. Oui Non

26. Pensez-vous que la certification a amélioré la compétitivité et la performance de votre entreprise ? Oui Non

29. Etes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité ? Oui Non

30. Est-ce que la mise en place du système de management de la qualité a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ? Oui Non

31. Quelles sont les motivations de votre décision de faire certifier votre entreprise ?

- Répondre aux exigences de vos clients
- Renforcer l'image de votre entreprise
- Obtenir un avantage concurrentiel
- exporter votre produit
- Améliorer la qualité de vos produits et services
- Préserver le savoir-faire de l'entreprise
- Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés

32. Quels sont les facteurs qui ont poussés votre entreprise à se faire certifier ?

- Vos concurrents.
- Vos clients actuels et potentiels.
- Les résultats financiers de votre entreprise.
- Améliorer l'efficacité de l'organisation interne du travail.
- Améliorer la qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus.

33. Cocher les objectifs principaux que vous poursuivez à travers la mise en place d'un Système du management de la qualité ISO 9001 :

- Améliorer les résultats financiers de votre entreprise
- Développer les savoir-faire du personnel et promouvoir l'innovation
- Accéder à de nouveaux marchés
- Satisfaire les clients
- Réorganiser l'entreprise et clarifier les responsabilités

34. Avez-vous donné l'autonomie au personnel pour la conception et la mise en oeuvre des solutions d'amélioration ? Oui Non

35. Grâce aux démarches qualité de votre entreprise, avez-vous arrivé à la création de nouveaux produits (par exemple de nouvelles idées générées dans le cadre du SMQ ayant abouti à de nouveaux produits) ? Oui Non
36. Grâce aux démarches qualité de votre entreprise, avez vous fait des Améliorations des anciens produits ? Oui Non
37. Le système du management de la qualité (certification ISO 9001) vous a aidé à intégrer les principes du management par la qualité totale dans votre entreprise. Oui Non
38. Quels sont les principes de management par la qualité totale que vous pratiquez dans votre entreprise ?
- Le leadership
 - La priorité au client
 - L'amélioration continue
 - La participation totale (le travail en équipe)

Merci pour votre collaboration

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, KOLEA

Questionnaire d'enquête

Le présent questionnaire est destiné aux responsables des entreprises algériennes. Il s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de ma thèse de doctorat en sciences de gestion abordant les pratiques de management par la qualité totale dans les entreprises algériennes. Sous la direction du professeur LALAOUI AMOR.

A cet effet, je sollicite votre aide pour répondre à ce questionnaire qui me permettra d'avancer dans ma recherche. Vos réponses me seront d'une aide précieuse. Les résultats seront disponibles et nous pourrons vous en envoyer une copie, sur demande.

Je vous garantis que celles ci seront anonymes et ne serviront que ce projet de thèse de doctorat. Merci pour votre collaboration.

Contact :

MERIDJA AZEDDINE

Tel: 06 62 21 91 64

Email: a.meridja@hotmail.fr

1. Le Nom de votre entreprise :.....
2. Le Secteur d'activité de votre Entreprise :
 Primaire Secondaire (Industriel) Tertiaire (Services)
3. Votre entreprise est-elle :
 Publique Privée Multinationale
4. Date de création de votre entreprise :
5. Quel est l'effectif du personnel toutes catégories confondues de votre entreprise ?
.....
6. Le Nom de votre Service, Département ou Atelier :
.....
7. Votre ancienneté :années
8. Votre fonction actuelle :.....
9. Avez-vous un service ou un département chargé du management de la qualité dans votre entreprise ? Oui Non
10. Quelles sont les missions de ce service?
 La mise en place d'un système de management de la qualité
 Le passage à un management par la qualité totale
 L'encouragement de la culture qualité dans l'entreprise
 La définition de la stratégie et de la politique qualité de l'entreprise
11. Depuis quand votre entreprise est-elle certifiée (mois et année) et Quelle est le Nom de l'organisme certificateur ?
Mois : Année :.....
Nom de l'organisme certificateur :.....
12. Est-ce que votre entreprise à participer au Prix Algérien de la Qualité ? Oui Non
13. Si oui, quel est le résultat ? 1ère place 2eme place 3eme place
14. Avez-vous l'intention d'intégrer les principes du management par la qualité totale dans la gestion de votre entreprise ? Oui Non
15. Utilisez-vous le Diagramme de causes-effets (diagramme d'Ishikawa) dans la recherche des causes des problèmes dans votre entreprise ?

- Oui Non

16. Utilisez-vous les cercles de la qualité dans votre entreprise ?

- Oui Non

23 Quels sont les autres outils de la qualité que vous utilisez ?

.....
.....

24. Est-ce que vous étiez membre dans le comité de pilotage du projet qualité de votre entreprise ? Oui Non

25. Est-ce que le consommateur algérien donne de l'importance à la certification et aux normes de la qualité ? Oui Non

26. Après la certification de votre entreprise, avez-vous réussi à exporter ? Oui Non

27. Après la certification de votre entreprise, la productivité a augmentée. Oui Non

28. Pensez-vous que la certification a amélioré la compétitivité et la performance de votre entreprise ? Oui Non

29. Etes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité ? Oui Non

30. Est-ce que la mise en place du système de management de la qualité a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ? Oui Non

31. Quelles sont les motivations de votre décision de faire certifier votre entreprise ?

- Répondre aux exigences de vos clients
- Renforcer l'image de votre entreprise
- Obtenir un avantage concurrentiel
- exporter votre produit en dehors de l'Algérie
- Motiver le personnel
- Améliorer la qualité de vos produits et services
- Préserver le savoir-faire de l'entreprise
- Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés

32. Quels sont les facteurs qui ont poussés votre entreprise à se faire certifier ?

- Vos concurrents.
- Vos clients actuels et potentiels.
- L'aide financière de l'Etat
- Les résultats financiers de votre entreprise.
- Améliorer l'efficacité de l'organisation interne du travail.
- Améliorer la qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus.

33. Cocher les objectifs principaux que vous poursuivez à travers la mise en place d'un Système du management de la qualité ISO 9001 :
- Améliorer les résultats financiers de votre entreprise
 - Développer les savoir-faire du personnel et promouvoir l'innovation
 - Accéder à de nouveaux marchés
 - Satisfaire les clients
 - Réorganiser l'entreprise et clarifier les responsabilités
34. Avez-vous donné l'autonomie au personnel pour la conception et la mise en oeuvre des solutions d'amélioration ? Oui Non
35. Grâce aux démarches qualité de votre entreprise, avez-vous arrivé à la création de nouveaux produits (par exemple de nouvelles idées générées dans le cadre du SMQ ayant abouti à de nouveaux produits) ? Oui Non
36. Grâce aux démarches qualité de votre entreprise, avez vous fait des Améliorations des anciens produits ? Oui Non
37. Le système du management de la qualité (certification ISO 9001) vous a aidé à intégrer les principes du management par la qualité totale dans votre entreprise. Oui Non
38. Quels sont les principes de management par la qualité totale que vous pratiquez dans votre entreprise ?
- Le leadership
 - La priorité au client
 - L'amélioration continue
 - La participation totale (le travail en équipe)

Merci pour votre collaboration

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Questionnaire d'enquête

Le présent questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise Tchén-Lait Candia. Il s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de ma thèse de doctorat en sciences de gestion abordant les pratiques de management par la qualité totale dans les entreprises algériennes. Sous la direction du professeur LALAOUI AMOR.

A cet effet, je sollicite votre aide pour répondre à ce questionnaire qui me permettra d'avancer dans ma recherche. Vos réponses me seront d'une aide précieuse. Je vous garantis que celles-ci seront anonymes et ne serviront que ce projet de thèse de doctorat. Merci pour votre collaboration.

Contact :

MERIDJA AZEDDINE

Tel: 06 62 21 91 64

Email: a.meridja@hotmail.fr

1. Le Nom de votre Service, Département ou Atelier :
.....
2. Votre Catégorie professionnelle : Cadre supérieur Cadre
 Agent de maîtrise Opérateur
3. Age : __ __ ans
4. Ancienneté : __ __ ans
5. Sexe: Masculin Féminin
6. Est-ce que vos responsables vous ont parlé sur le management par la qualité totale ?
 Oui Non
7. Avez-vous participé à des réunions de travail sur la qualité ?
 Oui Non
8. Avez-vous eu des discussions relatives à la qualité avec vos responsables ?
 Oui Non
9. Avez-vous fourni des informations sur les procédures de votre travail aux responsables de la qualité ?
 Oui Non
10. Avez-vous participé à la rédaction des documents utiles pour la qualité ?
 Oui Non
11. Avez-vous donné des informations utiles à la mise en place du système qualité ?
 Oui Non
12. Est-ce qu'on vous a posé des questions lors d'un audit de la qualité ?
 Oui Non
13. Avez-vous suivi des formations professionnelles qui ont amélioré la qualité de votre travail ? Oui Non
14. Avez-vous discuté de la qualité avec des collègues de travail ?
 Oui Non
15. Avez-vous souhaité que l'on vous demande davantage votre avis lors de la mise en place de la qualité ? Oui Non
16. Est-ce que les dirigeants de votre entreprise créent et maintiennent un environnement interne dans lequel vous pouvez pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ?
 Oui Non
17. Est-ce que vos responsables savent vous motiver surtout au moment de crise ?
 Oui Non

18. Est-ce que la vision et la stratégie de votre entreprise sont claires pour vous ?
 Oui Non
19. Est-ce que les responsables vous font participer dans les changements ?
 Oui Non
20. Le processus de prise de décision est-il :
 centralisé (les décisions sont prises loin du terrain) décentralisé
21. Les initiatives sont-elles : encouragées ignorées
22. Le style de commandement (leadership) appliqué par vos supérieurs hiérarchique est-il :
 Directif ou autoritaire Participatif ou démocratique
23. L'environnement interne de travail est-il maîtrisé de manière satisfaisante ?
 Oui Non
24. Les valeurs de la culture de votre entreprise sont-elles orientées vers le client ?
 Oui Non
25. Est-ce que la politique qualité de votre entreprise permet de satisfaire les clients ?
 Oui Non
26. La politique sur la satisfaction de la clientèle établie par la direction est-elle ?
 Excellente Très bonne Bonne Moyenne Mauvaise
27. Les objectifs de votre entreprise ciblent-ils la satisfaction du client ?
 Très souvent Souvent Parfois Rarement Jamais
28. Est-ce que l'amélioration continue est un objectif permanent pour vous ? Oui Non
29. Est-ce qu'il y'a un bon travail de groupe dans votre entreprise ? Oui Non
30. Est-ce qu'il y'a un partage de connaissances avec les collègues de travail ?
 Oui Non
31. Pensez-vous que la certification a amélioré la compétitivité et la performance de votre entreprise ? Oui Non
32. Êtes-vous satisfaits des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité ? Oui Non
33. Est-ce que la mise en place du système de management de la qualité a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ? Oui Non
34. Est-ce qu'on vous a bien informé sur l'engagement de la direction dans des démarches qualité ? Oui Non
35. Est-ce que la direction a rédigé et affiché la Lettre d'Engagement dans la politique qualité ? Oui Non
36. Est-ce qu'on vous a bien informé sur les objectifs et les bénéfices qu'apportera le système qualité pour votre entreprise ? Oui Non

37. La certification du système de management de la qualité de votre entreprise a-t-elle amélioré votre information sur ce qui se passe dans l'entreprise ? Oui Non
38. Avez-vous suivi une formation sur la qualité ? Oui Non
39. Avez-vous suivi des formations professionnelles qui ont amélioré la qualité de votre travail ? Oui Non
40. Est-ce que dans votre entreprise, des moyens adéquats et du personnel formé ont été assurés pour la mise en place de système de management de la qualité ?
 Oui Non
41. La certification du système de management de la qualité de votre entreprise a-t-elle contribué à améliorer le climat social dans l'entreprise ? Oui Non
42. La certification du système de management de la qualité de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue comme :
 Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.
 Une certification sans importance pour la qualité des produits.
 Une certification juste pour la publicité.
43. Avez-vous accueilli favorablement la mise en place du système de management de la qualité dans l'entreprise ? Oui Non
44. Est-ce que la certification du système de management de la qualité de votre entreprise a entraîné une meilleure motivation de l'ensemble du personnel ? Oui Non
45. Avez-vous participé déjà à des cercles de qualité : Oui Non
Si oui, combien de fois ?
Si non, Seriez-vous intéressés par l'utilisation de cet outil ? Oui Non
46. Est-ce que les cercles de la qualité vous ont permis de résoudre des problèmes rencontrés ? Oui Non
47. Etes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la qualité ? Oui Non
48. Les clients de votre entreprise ont-ils une importance pour vous ? Oui Non
49. Est-ce que la mise en place du système de management de la qualité a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ? Oui Non
50. Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité ? Oui Non
51. Votre entreprise a obtenu la certification ISO 9001 de la qualité; que diriez-vous ?
 Cela n'a rien modifié de votre travail.
 Quelques changements dans votre travail.
 Votre travail a beaucoup changé.
52. L'environnement de travail est-il maîtrisé de manière satisfaisante ? Oui Non
53. La relation avec les collègues en général est-elle une relation d'aide et de sympathie ?
 Oui Non
54. Y a-t-il des problèmes de salaires impayés ? Oui Non

55. Est-ce que le recrutement se fait sur la base de la compétence et de l'expérience ?

- Oui Non

56. Les promotions sont-elles :

- des promotions sans mérite.
- des promotions dues essentiellement à l'ancienneté.
- des promotions au mérite sur une grille d'appréciation connue

57. La certification de système de management de la qualité de Tchín Lait-Candia a-t-elle augmenté la satisfaction et la fierté de votre travail ? Oui Non

58. Cochez la case qui correspond à l'importance des conflits:

- Conflits rares.
- Conflits normaux (moyens)
- Conflits nombreux.
- Plutôt des désaccords.

59. La certification de système de management de la qualité de Tchín Lait-Candia selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.
- Une certification sans importance pour la qualité des produits.
- Une certification juste pour la publicité.

60. Votre satisfaction globale comme étant travailleur de Tchín Lait-Candia depuis sa certification selon la norme ISO 9001 ?

- Elevée moyenne faible

Merci pour votre collaboration



Management
System
ISO 22000:2005

www.tuv.com
ID 9105085588

COMMUNIQUE

Tchin- Lait / Candia, Béjaia, leader sur le marché de l'UHT, a obtenu, en date du 23/08/2016, sa certification ISO 22000 – 2005 pour ses activités de production et de commercialisation des laits UHT et boissons : Laits UHT, laits UHT aromatisés, boissons lactées aux jus de fruits et boissons aux jus de fruits.

Ce certificat ISO 22000 ,décerné par TÜV Rheinland Cert , honore la société et atteste de ses capacités à assurer au mieux la protection de la santé du consommateur dans un strict respect de la réglementation.

Cette consécration, somme toute remarquable, est l'aboutissement d'une démarche volontaire initiée par la Direction Générale et mise en œuvre par un capital humain acquis aux valeurs de la société dont il est fier d'en affirmer l'appartenance.

L'accès à cette certification, n'étant, naturellement pas une fin en soi, mais le début d'un long processus d'amélioration continue basée sur une politique citoyenne et responsable qui place la satisfaction client et la santé du consommateur au centre de ses préoccupations.

**Béjaia le 31/10/2016
Le Directeur Général**



Politique de Sécurité des Denrées Alimentaires

Réf : Pol.DG.01 Version : 01

Tchin-Lait est une entreprise agroalimentaire, citoyenne et responsable, qui s'impose en leader de sa filière, grâce à :

- Son expérience éprouvée dans la production des produits laitiers UHT, du conditionnement de la poudre de lait et boissons : Lait UHT, lait UHT aromatisés, boissons lactées au jus de fruits, Préparation culinaire, le conditionnement de la poudre de lait, boissons aux jus de fruits et nectars,
- La qualité de ses produits qui lui confère une notoriété et une honorable position dans son secteur.

Cela étant et, compte-tenu des dangers liés à la chaîne alimentaire et leur impact sur la santé publique, nous avons décidé de relever le niveau de sécurité de nos produits, par la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires, conforme aux exigences de la norme ISO 22000 version 2018.

La satisfaction de nos consommateurs est notre préoccupation majeure. A ce titre, notre politique vise à se conformer aux dispositions légales et réglementaires, à promouvoir l'amélioration continue et communiquer efficacement en interne et en externe toutes les informations nécessaires pour garantir la sécurité de nos consommateurs.

Pour mener à bien cette politique, les objectifs suivants ont été définis :

- Assurer la conformité légale,
- Développer les compétences du personnel,
- Livrer des produits conformes aux spécifications microbiologiques applicables,
- Traiter les réclamations clients dans les délais impartis,
- Garantir la traçabilité de nos produits en moins de 03 heures,
- Assurer une communication interne efficace.

S'inscrivant dans cette perspective et, afin d'assurer au mieux la mise en oeuvre de cette politique et au déploiement des objectifs, la Direction Générale de TchIn-Lait s'engage à mettre à disposition toutes les ressources nécessaires.

Béjaïa, le 03 Mai 2021



Déclaration de la Politique Qualité et Engagement de la Direction

Le développement de nouveaux matériaux performants est devenu l'élément stratégique par excellence pour gagner sur les marchés. Il stimule l'innovation en poussant notamment à combiner les avantages des nouveaux matériaux et des nouvelles structures afin d'optimiser l'utilisation de la matière et les propriétés fonctionnelles et pour améliorer les propriétés intrinsèques requises pour la durabilité des matériaux et structures.

C'est dans ce contexte que les activités du Laboratoire Central des Matériaux, s'inscrivent pour contribuer au progrès technique, à l'amélioration de la productivité et au développement de la qualité au sein du groupe COSIDER.

L'installation d'un Laboratoire Central des Matériaux permet de prendre en charge les préoccupations de l'entreprise en matière de recherche et développement dans le domaine des procédés constructifs, des matériaux, de modèle d'optimisation de la mise en oeuvre des techniques de réalisation.

De par son statut (entité rattachée à la filiale COSIDER Engineering):

- Le jugement technique du laboratoire n'est influencé par aucune considération d'ordre financier ou commercial ;
- les résultats ne sont pas influencés par des personnes ou organismes extérieurs ;
- l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité sont garanties (personnel contractuel de droit public);
- la rémunération du personnel est indépendante du nombre d'essais et de leur résultat.

La principale activité du Laboratoire est la réalisation des prestations d'essais et de contrôle, il assure une activité de conseil et d'expertise dans le domaine des bétons hydrauliques, bétons bitumineux et le sol et la géotechnique.

Il met en place un réseau de formation et information scientifique et technique dont il coordonne les travaux de réalisation à des fins de respect des normes et règlements en vigueur.

Annexe 6

Le Directeur du laboratoire s'engage à mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour assurer la fiabilité de ses travaux, qui ont une incidence directe sur la qualité des prestations. Il est en capacité de rendre compte de ses pratiques. Ces deux facteurs constituent les bases de la confiance que lui accordent ses clients, ses partenaires et l'État.

Le Laboratoire organise son fonctionnement en s'appuyant sur un système de management de la qualité, fondé sur une approche par processus, afin d'assurer la réalisation de ses différentes activités dans une organisation d'ensemble cohérente et efficace.

La nécessité de mettre en place un système d'assurance qualité est venue de la volonté des principaux usagers du Laboratoire de pouvoir obtenir des résultats d'essais et d'analyses reconnus pour garantir la qualité des produits et matériaux utilisés pour la réalisation de leurs travaux.

Le système a une double vocation, assurer un niveau de prestation pour les usagers mais également améliorer continuellement celui-ci dans une volonté constante d'apporter le meilleur service.

Le Directeur du laboratoire s'engage pour mettre en place un système qualité qui permettra de :

- Satisfaire les exigences réglementaires et normatives techniques afférentes au fonctionnement et à l'activité du laboratoire.
- Satisfaire les clients
- Respecter des délais,
- Assurer le maintien de la compétence du personnel,
- Mettre en oeuvre d'équipements et de locaux de haut niveau,
- Maîtriser les enregistrements nécessaires à la traçabilité des travaux,
- S'impliquer dans des réseaux scientifiques de niveau national ou international.

Le système d'assurance qualité est fondé sur le respect de la norme ISO/ CEI 17025v2005. De plus, le laboratoire suit l'ensemble des exigences réglementaires et légales afférentes à son fonctionnement et à ses activités. Pour ce faire, la mise en place et le suivi de l'assurance qualité est confiée à Mme HACHEMI, qui est rattachée à la Direction du Laboratoire Central des Matériaux.

De fait, l'ensemble des dispositions générales est appliqué à l'ensemble des activités du laboratoire qu'il fasse l'objet ou non d'un programme ou d'une ligne d'accréditation. Les exigences spécifiques des programmes sont cependant appliquées aux seules analyses accréditées.

Le personnel du laboratoire s'engage à se familiariser avec la documentation qualité et appliquer les politiques et les procédures dans ses travaux, dans le respect de la confidentialité

Annexe 6

et d'impartialité client, il est tenu à signer une « Déclaration d'agir avec honnêteté et impartialité et d'éviter les situations de conflit d'intérêt».

Annexe 6

La préoccupation constante et prioritaire du laboratoire est de satisfaire ses clients ce qui n'implique pas une réponse à toutes leurs exigences mais des échanges avec ces derniers ou leurs représentants et la mise à disposition d'un certain nombre d'informations.

Pour l'information, le laboratoire élabore des documents reprenant les conditions de réalisation des prestations, d'acceptation des prélèvements et également des fiches type de demande d'essais et d'analyse. Ces documents ainsi que les tarifs des prestations peuvent être transmis aux clients.

Toutes les demandes clients sont examinées. Les échantillons transmis aux fins d'essais et les documents les accompagnants sont contrôlés pour déterminer leur recevabilité. En fonction des points observés, soit les essais et les analyses sont effectués ou des renseignements complémentaires sont demandés, soit les prélèvements sont refusés.

Lorsque le laboratoire ne pratique pas les analyses, les échantillons sont transférés à un autre laboratoire de préférence accrédité. Si le laboratoire ne peut pas pour des raisons de force majeure réaliser les prestations, il transmet les échantillons, en avisant le demandeur, à un autre laboratoire en donnant sa priorité à ceux avec lesquels il a passé un accord de sous-traitance mutuelle.

Le laboratoire attache également une grande importance aux différents événements qui peuvent survenir et les enregistre sous forme de réclamations, de non conformités ou de retours positifs.

La compétence du personnel étant un point clé de l'assurance qualité, le laboratoire a mis en place une politique de suivi qui reprend la formation, l'habilitation et son maintien.

Une attention particulière est également apportée aux différents contrôles métrologiques réalisés en fonction du niveau adéquat. L'ensemble de ces mesures est raccordé aux étalons nationaux et internationaux lorsque ceux-ci existent.

Le système documentaire est organisé autour d'un manuel qualité, le document est accompagné de procédures, d'instructions et de documents d'enregistrement.

La documentation est disponible au niveau du réseau intranet ce qui lui permet d'être consultable à tout moment par l'ensemble du personnel. Pour informer au mieux le personnel des principales évolutions du laboratoire et du système qualité associé, des réunions mensuelles sont organisées.

Chaque année, une revue de direction de l'ensemble des dispositifs est organisée. Celle-ci permet d'une part de faire un bilan des activités et d'autre part d'établir les objectifs pour l'exercice suivant.

Annexe 6

L'ensemble de ces politiques permet de maintenir un niveau de prestation compatible avec les exigences normatives et donc un équilibre économique fondamental pour la viabilité du laboratoire.

Fait à Dar El Beida le 01/12/2016



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE
ENTREPRISE ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT**

**DIRECTION GENERALE
DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE**

LE PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

(Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02)

**OBJECTIFS, CONDITIONS
DE PARTICIPATION
ET QUESTIONNAIRE**

Introduction

Par son rôle moteur dans la compétitivité moderne, la Qualité est devenue aujourd'hui un moyen stratégique pour les entreprises.

Dans l'économie ouverte, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui est produit n'est pas automatiquement vendu.

La satisfaction du client a donc amené les entreprises productrices de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité, dans le but d'une amélioration continue des produits et services.

C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des entreprises.

Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.

A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instituant le Prix DEMING, du nom de la personne qui a introduit la qualité dans l'industrie nipponne.

Depuis plus d'une décennie, des trophées pour la **Qualité**, aussi bien nationaux, que régionaux, sont octroyés à travers le monde.

Pour faire face à la nouvelle concurrence japonaise, les Etats-Unis ont créé en 1987, le prix national MALCOM BALDRIGE.

Plusieurs pays suivirent cette voie :

- Grands Prix Québécois de la Qualité (1998) ;
- Prix Européen de la Qualité (1991) ;
- Prix Français de la Qualité (1992) ;
-

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des entreprises dans le domaine.

En effet, le Programme pour la Développement d'un Système National de Normalisation, approuvé par le gouvernement en Mars 2000, a inscrit l'institution **du Prix Algérien de la Qualité**.

Le prix a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

OBJECTIFS DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

Le Prix Algérien de la Qualité servira de **référentiel** à toutes les catégories d'entreprises.

La démarche conduisant à ce prix Qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité

Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Participer à ce Prix c'est :

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la Qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration à vos clients de votre niveau d'exigence en matière de qualité.

CONDITIONS DE PARTICIPATION :

Le dossier de candidature comprend :

- Le formulaire de candidature ;
- Le questionnaire du Prix Algérien de la Qualité.

Des tableaux et graphiques, ainsi que d'autres informations pertinentes, aidant à l'évaluation pourront être inclus.

Le dossier de candidature peut contenir entre 40 et 80 pages incluant les annexes (format A4).

Pour des raisons de sécurité, le dossier doit être paginé, relié, et remis en **trois (03) exemplaires** pour évaluation par le jury de sélection, sous pli fermé.

L'évaluation portera sur les actions et résultats de l'année 2011.

Le Prix décerné pour l'année 2012 mettra en compétition les entreprises et institutions certifiées la démarche qualité, il est constitué (Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002) de:

- *d'une récompense de deux millions de dinars (2.000.000 DA);*
- *d'un trophée honorifique et ;*
- *d'un diplôme d'honneur.*

Le dossier de candidature sera adressé à :

**Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne entreprise
et de la Promotion de l'Investissement**

Division de Qualité et de la Sécurité Industrielle

Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey - Alger - Algérie

Tél : 021 23 91 18

Fax : 021 23 94 28 ou 021 23 94 88

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

- Dépôt du dossier avant le : **20 Septembre 2012** (date limite de réception) ;
- Evaluation préliminaire : Le jury procédera en tant que de besoin à un examen plus approfondi, comprenant une visite sur site par une équipe d'évaluateurs, qui rencontrera les dirigeants et le personnel de l'entreprise ou de l'institution pour approfondir certains éléments du dossier ;
- Les informations contenues dans le dossier demeurent confidentielles.
- **La remise du prix aura lieu lors de la célébration de la journée nationale de Normalisation (19 Décembre de chaque année).**
- La participation au Prix Algérien de la Qualité **est gratuite** (y compris les visites sur sites).
- Le Jury d'évaluation des candidatures est composé de dirigeants d'entreprises, d'universitaires reconnus et de professionnels de la qualité et de la gestion.
- Le jury sera appuyé par une équipe d'évaluateurs qualifiés. Ces spécialistes auront reçu la formation nécessaire pour procéder à une évaluation et seront soumis à des règles déontologiques et de confidentialité claires et précises.

PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

EDITION 2012

FORMULAIRE DE CANDIDATURE

Nom de l'Entreprise, de l'Unité ou de l'Institution : _____

Adresse complète : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Nom du responsable : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Nom du responsable Qualité : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Taille de l'entreprise ou de l'institution (nombre d'employés) :

0-50 50 - 100 101- 200 200 et plus

Renseignements à fournir par l'entreprise ou l'institution candidate :

EN MILLIER DE DA

Années concernées	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires annuel			
Chiffre d'affaires provenant de l'exportation			
Nombre d'employés (à temps plein)			

N.B: Ces informations demeureront confidentielles.

Règles du Prix Algérien de la Qualité :

- Les candidats doivent respecter toutes les normes et tous les règlements applicables en matière de fiscalité, de santé, de sécurité au travail, de sécurité publique et d'environnement.
- Les candidats acceptent qu'une équipe d'évaluateurs se rendent, s'il y a lieu, dans l'entreprise ou l'institution pour compléter le dossier de candidature.
- Les candidats acceptent que le ministère en charge du Prix Algérien de la Qualité utilise toute information non confidentielle fournie, dans des documents vidéo et photographiques et des études de cas à vocation pédagogique, comme matériel de formation pour des présentations de cas, dans des publications en Algérie ou à l'étranger.
- Les candidats acceptent le caractère irrévocable des décisions du jury de sélection.
- Le lauréat s'engage à assister à la cérémonie de remise du Prix, qui aura lieu à l'occasion de la célébration de la journée Nationale de Normalisation.

Déclaration du candidat

Je soussigné, reconnais avoir pris connaissance des règles du Prix Algérien de la Qualité et respecté les conditions de participation, et certifie que les renseignements fournis dans le formulaire et le dossier de mise en candidature sont véridiques.

Le nom et le titre du responsable de l'entreprise ou de

L'organisme : _____

Signature : _____

Date : _____

QUESTIONNAIRE
DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE
EDITION 2012

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE OU DE L'ORGANISME :

[Les questions suivantes ont pour objet de mieux vous connaître et par la même, mieux apprécier vos réponses aux questions du Prix, ce Chapitre n'est pas noté].

Présentation de l'Entreprise ou de l'Organisme

⇒ **Qui êtes-vous ?**

Identité, statut, raison social, missions, adresse, nom des dirigeants, actionnariat (s'il y a lieu), effectifs (évolution sur 3 ans), rattachement à un groupe, à un organisme de tutelle, à une administration, joindre un organigramme.

⇒ **Que faites-vous ?**

Type d'activité, principaux produits et services (si possible en % du Chiffre d'Affaires), principaux clients, usagers et fournisseurs, part d'activité à l'exportation.

⇒ **Quel est votre parcours Qualité ?**

Origine, différentes étapes, qui est responsable ? A qui rend-t-il compte ? Homologations, qualifications, certificats ou labels obtenus

⇒ **Quelle est votre stratégie Qualité et quels sont vos objectifs Qualité ?**

Pour maîtriser vos produits et vos processus,

Pour améliorer et anticiper.

⇒ **Quel est votre système Qualité ?**

Plus spécialement, quels sont les principaux indicateurs que vous avez mis en place et que vous suivez pour vérifier son efficacité.

⇒ **Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre depuis un an ?**

⇒ **Quels sont vos résultats financiers depuis 3 ans ?**

- Chiffre d'Affaires (C.A), valeur ajoutée, résultat net, ...
- Maîtrise des budgets de fonctionnement, d'investissement,
- Maîtrise des coûts,
- Principaux indicateurs financiers.

CHAPITRE II : ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Comment la direction entraîne t-elle la démarche Qualité de l'entreprise ou de l'organisme (implication - allocation de ressources) ?

(Comportement et actions de l'équipe dirigeante et des autres cadres et animateurs pour la mise en place et le soutien d'une culture de qualité, engagement dans la réussite des initiatives d'amélioration continue, prise en charge des attentes des clients, des employés, des propriétaires, des fournisseurs)

Comment la direction donne t-elle l'exemple par des actions internes et externes ?

(Diffusion de l'information, disponibilité, écoute, formation, relations avec les clients et fournisseurs)

Comment la direction valorise t-elle les efforts et les succès Qualité des individus et des équipes ?

(Reconnaissance du travail des individus, mise en pratique des concepts, implication dans les activités d'amélioration, promotion, rémunération)

CHAPITRE III : STRATEGIE ET OBJECTIFS QUALITE

Comment la stratégie qualité de l'entreprise ou de l'organisme est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ou de l'organisme ?

Comment la stratégie Qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise ou de l'organisme ?

(Communication de la stratégie et de ses plans au personnel, bonne compréhension et implication du personnel, accroissement de la satisfaction de la clientèle, amélioration de la productivité)

Comment la stratégie et les objectifs qualité sont-ils connus par tout le personnel et quel sont les incitations pour qu'il y prend part ?

CHAPITRE IV : ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS

Comment est mesurée la satisfaction des clients ou usagers de l'entreprise ou de l'organisme ?

(Enquêtes de satisfaction, sondages, plaintes, suggestions, groupes témoins ou autres moyens, satisfaction par rapport à celle de la concurrence, évaluation et amélioration des méthodes permettant la détermination de la satisfaction)

de la clientèle, relation avec les associations de consommateurs, accroissement des parts de marché)

Comment sont prises en charge et traité les réclamations clients et quelle est la capacité de réactivité de l'entreprise dans ce domaine ?

Comment sont pris en charge par anticipation, les besoins explicites et implicites des clients ou usagers ?

(Enquêtes, études de marché, de besoin, évolution de la mode et des goûts)

Comment tient-on compte de l'ensemble des besoins des clients ou usagers et ce, dès la conception des produits ou services ?

(Design, respect de l'environnement, fiabilité, prix)

Comment sont identifiés les concurrents ou les entités offrant les même produits ou services ?

Comment l'entreprise ou l'organisme réagit face aux performances de ses concurrents ou entités offrant les mêmes produits ou services ?

(Service après vente, fidélisation, politique marketing, cadeaux, couverture presse)

CHAPITRE V : MAITRISE DE LA QUALITE

Comment la qualité des produits et des services est-elle maîtrisée ?

Comment les processus opérationnels et de soutien sont-ils maîtrisés ?

Comment est maîtrisé la Qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants ?

CHAPITRE VI : MESURE DE LA QUALITE

Comment la direction de l'entreprise ou de l'organisme choisit-elle les indicateurs qui lui permettront d'atteindre ses objectives qualités ?

Comment le personnel de l'entreprise ou de l'organisme dispose-t-il des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail ?

Comment sont utilisés les indicateurs pour l'amélioration ?

CHAPITRE VII : AMELIORATION DE LA QUALITE

Comment sont analysés les résultats relatifs à la performance des processus ?

Comment sont construites les actions d'amélioration de la qualité en relation avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisme et les résultats obtenus ?

Comment sont conduites les actions d'amélioration de la qualité ?

Comment s'assure-t-on de l'efficacité des actions d'amélioration ?

CHAPITRE VIII : PARTICIPATION DU PERSONNEL

Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration des la qualité ?

Comment est encouragée l'implication du personnel dans la mise en œuvre de la qualité ? Comment est mesurée l'adhésion du personnel à la démarche qualité ?

Comment le personnel est-il informé et formé pour atteindre les objectifs qualité ?

Comment le personnel est-il informé des actions et des succès qualité de l'entreprise ou de l'organisme ?

CHAPITRE IX : RESULTATS

Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme en ce qui concerne la satisfaction de ses clients ou usagers ?

Quels sont les résultats des actions concernant la satisfaction et la mobilisation du personnel ?

Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme au niveau de : évolution des résultats financiers, des bénéfices, des parts de marché, de la notoriété ?

Quels sont les résultats mesurés par les indicateurs de performance (coûts d'obtention de la qualité et de non qualité, principaux délais, productivité) ?

Quelle est la contribution apportée par l'entreprise ou l'organisme à son environnement, notamment dans la vie de la collectivité, dans la réduction des nuisances, dans le développement de l'emploi, etc... ?

LA PONDERATION DES CHAPITRES

La grille d'évaluation utilisée par le jury compte un total de 1000 points.

Le nombre de points accordés dans chacun des chapitres varie en fonction de son importance relative dans la réussite du projet qualité

<i>Chapitre I</i>	PRESENTATION	non noté
<i>Chapitre II</i>	ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	120 points
<i>Chapitre III</i>	STRATEGIE ET OBJECTIFS	80 points
<i>Chapitre IV</i>	ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS	200 points
<i>Chapitre V</i>	MAITRISE DE LA QUALITE	120 points
<i>Chapitre VI</i>	MESURE DE LA QUALITE	100 points
<i>Chapitre VII</i>	AMELIORATION DE LA QUALITE	80 points
<i>Chapitre VIII</i>	PARTICIPATION DU PERSONNEL	100 points
<i>Chapitre IX</i>	RESULTATS	200 points

Table des matières

Les résumés

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures et des graphiques

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre1 : Fondements théoriques et conceptuels de la notion de la qualité.....14

Introduction du chapitre.....15

Section1 : Les approches théoriques de la qualité.....16

1. La notion de la qualité : analyse conceptuelle16

2. L'évolution du concept de qualité22

2.1. Phase 1 : de 1900 à 1930 (phase appelée l'inspection de la qualité).....24

2.2. Phase 2 : de 1930 à 1950 (phase appelée le contrôle de la qualité).....26

2.3. Phase 3 : de 1950 à 1970 (phase appelée l'assurance de la qualité).....27

2.4. Phase 4 : à partir de 1970 (phase appelée la qualité totale).....29

2.5. La qualité de nos jours32

Section 2 : Revue de la littérature dans le domaine de la qualité36

1. Les recherches sur la qualité au niveau mondial.....36

2. Les recherches sur la qualité au niveau Algérien.....41

3. Les visions de la qualité46

3.1. Les caractéristiques de la qualité.....48

3.2. Les objectifs relatifs à la qualité.....49

Conclusion du chapitre51

Chapitre 2 : Le management de la qualité basé sur la norme ISO et le paradigme du TQM53

Introduction du chapitre.....54

Section1. Notions générales sur le management de la qualité55

1. Définitions relatives au management de la qualité.....55

1.1. Définition du management de la qualité55

1.2. Définition du Système de Management de la Qualité (SMQ)57

2. La certification.....58

2. 1. Définition de la certification58

2.2. Les objectifs de la certification58

2.3. Les avantages et Les limites de la certification59

2.3.1. Les avantages de la certification59

2.3.2. Les limites de la certification60

3. Les principes de management de la qualité selon la norme ISO.....60

3.1. Orientation client61

3.2. Leadership63

3.3. Implication du personnel64

3.4. Approche processus.....65

3.5. Amélioration continue66

3.6. Prise de décision fondée sur des preuves67

3.7. Management des relations avec les parties intéressées.....69

4. Objectifs de la mise en place d'un système de management de la qualité71

Section 2 : les outils de la qualité72

1. Définition des outils de la qualité.....72

2. Les différents outils de la qualité.....73

2.1. Les histogrammes et graphiques73

2.2. Le diagramme D'ISHIKAWA.....74

2.3. Diagramme de Pareto76

2.4. Le Brainstorming76

2.5. Le QQQQCP.....	77
2.6. Les cercles de qualité	77
2.7. Le Benchmarking	78
2.8. Le cycle "Planifier-Faire-Vérifier-Agir" (PDCA).....	79
2.9. Le 5S-Kaizen	81
2.9.1. Le 5S.....	81
2.9.2. Le Kaizen.....	82
2.10. AMDEC.....	82
3. Les coûts d'obtention de la qualité	83
3.1. Coût de la qualité.....	83
3.2. Composantes des coûts d'obtention de la qualité	84
3.3. Rubriques des coûts	84

Section 3 : Le management par la qualité totale 87

1. Le concept de TQM.....	87
2. l'évolution historique de TQM.....	89
3. Les principes du TQM.....	91
3.1. L'orientation client.....	91
3.2. L'amélioration continue.....	92
3.3. Le travail d'équipe.....	94
3.4. Leadership	95
4. Les effets de la mise en œuvre de TQM dans les organisations.....	96
5. Les caractéristiques des entreprises qui pratiquent le TQM	97
6. La relation entre le TQM et l'apprentissage organisationnel.....	98
7. La relation entre le TQM et performance organisationnelle.....	98

Conclusion du chapitre.....100

Chapitre 3: L'état des lieux de management par la qualité totale dans les entreprises étrangères et algériennes.....102

Introduction du chapitre.....103

Section 1 : La pratique de TQM par les entreprises étrangères.....103

1. Méthodologie de l'étude	103
2. Présentation de l'échantillon	105
2.1. La nationalité des entreprises enquêtées.....	105
2.2. La taille et le secteur d'activité des entreprises étrangères enquêtées.....	105
2.3. La fonction exercée par les interrogés.....	106
2.4. Un aperçu général sur quelques entreprises étrangères enquêtées.....	107
3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête	109
3.1. L'existence d'un service de management de la qualité.....	109
3.2. Les missions de service qualité dans les entreprises étrangères.....	110
3.3. La volonté d'intégrer les principes du TQM pour les entreprises étrangères.....	111
3.4. Les outils de la qualité utilisés par les entreprises étrangères	112
3.5. La performance des entreprises étrangères après la certification ISO 9001	115
3.6. Les motivations de la certification des entreprises étrangères enquêtées	116
3.7. Les facteurs déterminant de la certification des entreprises étrangères enquêtées	118
3.8. Les objectifs des entreprises étrangères de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ).....	119
3.9. La certification ISO 9001 des entreprises étrangères et le TQM.....	121
3.10. La pratique des principes de TQM dans les entreprises étrangères.....	122
 Section 2 : La pratique de TQM par les entreprises algériennes.....	123
1. Objectif de l'enquête, méthodologie et échantillon	123
2. Le pré-test de l'enquête par questionnaire pour les entreprises algériennes	124
3. Présentation de quelques entreprises algériennes enquêtées.....	124

3.1. Présentation le l'entreprise IBERAL.....	124
3.2. Informations sur la société KAHAKIB	125
3.3. Le Groupe COSIDER	126
3.4. L'entreprise Hamoud Boualem	127
3.5. Henkel Algérie.....	128
3.6. Danone Djurdjura Algérie.....	128
3.7. La Sarl TIZIRI MOTOR ALGERIE.....	128
3.8. NCA-Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne).....	129
3.9. BAYAT CATERING Spa	129
3.10. La SPA Grande Raffinerie Oranaise du Sucre (GROS)	130
3.11. GENERAL EMBALLAGE.....	131
3.12. ENASEL	132
3.13. DIVINDUS.....	132
3.14. L'ENIEM (Entreprise Nationale de des Industries de l'Electroménager).....	132
4. Le profil des entreprises algériennes enquêtées	133
4.1. L'effectif des entreprises algériennes enquêtées	134
4.2. Le secteur d'activité et le statut juridique des entreprises algériennes enquêtées.....	134
4.3. La fonction exercée et l'ancienneté des responsables interrogés	136
4.4. Les organismes de certification des entreprises algériennes enquêtées	137
4.5. Les dates de la certification des entreprises algériennes enquêtées.....	137
4.6. Participation des entreprises enquêtées au concours du prix Algérien de la qualité.....	138
5. Les missions de service qualité dans les entreprises enquêtées	139
5.1. L'existence d'une structure chargée du management de la qualité dans les entreprises algériennes	139

5.2. Les missions de service qualité.....	140
5.3. La volonté d'intégrer les principes du TQM dans les entreprises algériennes	141
5.4. Les outils de la qualité utilisés par les entreprises algériennes	141
6. La performance des entreprises algériennes après la certification ISO 9001	144
7. Les motivations de la certification des entreprises algériennes.....	145
8. les facteurs déterminants de la certification ISO 9001 des entreprises Algériennes	147
9. Les objectifs des entreprises algériennes de la mise en place d'un SMQ	148
10. la certification ISO 9001 et l'intégration des principes du TQM dans les entreprises algériennes	150
11. Les principes du TQM pratiqués dans les entreprises algériennes	151
Conclusion du chapitre.....	152
Chapitre 4 : Étude empirique sur les pratiques de TQM dans l'entreprise Tchinq-Lait Candia.....	153
Introduction du chapitre.....	154
Section 1 : Le choix de l'étude de cas	154
1. Justification du choix de l'étude de cas	155
1.1. Les avantages de l'étude de cas	155
1.2. Les difficultés de l'étude de cas	156
2. L'accès au terrain de l'étude	156
3. le processus de recherche de terrain.....	157
Section 2 : Présentation de l'entreprise Tchinq-Lait Candia	157
1. les spécificités du marché de lait en Algérie	158
2. Informations sur l'entreprise Tchinq-Lait Candia	159
2.1. Les différents produits de Tchinq-Lait Candia.....	161
2.2. Réseau de distribution	162
2.3. Les résultats financiers de Tchinq-Lait	163

3. Organisation, objectif et mission de Tchín-Lait.....	163
3.1. Les différentes directions et les services de l'entreprise Tchín-lait	163
3.2. L'organigramme de Tchín-Lait	165
3.3. Les missions et objectifs de Tchín-Lait	166
4. La démarche qualité de Tchín-Lait Candia.....	167
4.1. Les étapes de certification de Tchín-Lait.....	167
4.2. Les recommandations fournies par le cabinet SGS pour l'entreprise Tchín-lait.....	171
5. Les contrôles permanents des produits de Tchín-Lait Candia.....	172

Section3 : Enquête par questionnaire avec un échantillon de salariés de Tchín-Lait

Candia172

1. Méthodologie	173
1.1. Objectifs de l'enquête.....	173
1.2. Échantillon cible.....	174
1.3. Elaboration de questionnaire.....	174
1.2. Recueil des données et déroulement de l'enquête.....	175
2. Analyse des résultats de l'étude de cas	176
2.1. Profil des salariés répondants	176
2.2. La communication sur le TQM au sein de Tchín-Lait.....	177
2.3. La perception de la certification par les salariés de Tchín-Lait.....	177
3. Analyse de la relation entre quelques variables de l'étude par le test de un Khi-deux.....	178
3.1. Étude de la relation entre la variable1 (participation) et variable2 (perception).....	179
3.2. Étude de la relation entre la variable3 (rédaction) et variable4 (accueil).....	180
3.3. Étude de la relation entre la variable5 (informations) et variable6 (satisfaction).....	181
4. Analyse des pratiques de certification fonctionnalistes dans l'entreprise Tchín-lait.....	183
5. Vérification de la pratique des quatre principes de TQM à Tchín-lait.....	184
5.1. Le style de leadership à Tchín-lait	184
5.1.1. La maîtrise de l'environnement de l'entreprise Tchín-lait et rôle de leader	185
5.2. L'orientation client de l'entreprise Tchín-lait Candia.....	186
5.3. Le principe de l'amélioration continue dans l'entreprise Tchín-lait	188
5.4. Le principe de la participation totale dans l'entreprise Tchín-lait	189

6. La quatrième rubrique se consacre à la Perception des changements par le salarié après la certification	190
6.1. L'amélioration de la compétitivité et de la performance de Tchín-lait après la certification	190
6.2. La communication pendant la certification dans l'entreprise Tchín-Lait Candia.....	191
7. Vérification des Facteurs clés du succès de la démarche de certification dans l'entreprise Tchín-Lait	194
7.1. La formation à la qualité dans l'entreprise Tchín-Lait (Le facteur N°1)	194
7.2. Les moyens humains, financiers et matériels pour la démarche qualité à Tchín-Lait (Le facteur N°2)	195
8. Implication et motivation des travailleurs de Tchín-lait Candia	196
8.1. La vision des travailleurs vis-à-vis des changements apportés par la certification	197
Conclusion du chapitre	198
Conclusion générale.....	201
Bibliographie.....	208

Annexes

Table des matières