

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des sciences financières et comptables



Mémoire de fin de cycle

En perspective de l'obtention du Master en économie et gestion
d'entreprise

Spécialité : Economie et Gestion d'Entreprise

Thème :

**L'impact du Management de la qualité sur la
performance de la ressource humaine**

Réalisé par :

-HARB Mohamed Redha

-OULD MOHAND Amar

Encadré par :

- Mme. MATMAR Dalila

Membres de jury

Présidente : SALMI Samia

Examineur : MEZIANI Yacine

Année universitaire :2024-2025



Dédicace

À nos familles,

Nous vous dédions ce travail avec tout notre amour et notre reconnaissance. Votre soutien, vos encouragements et vos sacrifices nous ont portés dans chaque étape de ce parcours.

À nos chers parents,


Merci pour votre patience, votre confiance, et votre amour inconditionnel. Vous avez toujours cru en nous, même quand nous doutions nous-mêmes.

À nos frères, sœurs et proches,

Merci d'avoir été là, toujours à nos côtés, pour nous motiver et nous rappeler l'importance de nos objectifs.

À tous ceux qui ont contribué à notre réussite, de près ou de loin,

Ce mémoire vous est aussi dédié, en signe de gratitude et d'amitié.



Remerciements

*Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères à **Madame MATMAR Dalila**, notre encadrante, pour son accompagnement, sa patience et la richesse de ses conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

Sa disponibilité, sa rigueur et sa bienveillance ont été précieuses pour nous guider, corriger nos erreurs et nous encourager à chaque étape. Grâce à elle, nous avons pu avancer avec confiance et persévérance.

Nous remercions également l'ensemble des enseignants de notre filière pour les connaissances transmises et leur implication dans notre parcours universitaire.

Nos remerciements vont aussi à toutes les personnes qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui ont contribué, par leurs réponses, à enrichir notre travail de recherche.

Enfin, nous adressons notre gratitude à nos familles et nos proches pour leur soutien moral, leurs encouragements constants et leur présence réconfortante, qui nous ont permis d'atteindre cet objectif.

Liste des abréviations

Sigle / Abréviation	Signification
RH	Ressources Humaines
TQM	Total Quality Management (Gestion de la qualité totale)
ISO	International Organization for Standardization
ISO 9001	Norme internationale de système de management de la qualité
PDCA	Plan-Do-Check-Act (roue de Deming / méthode d'amélioration continue)
EFQM	European Foundation for Quality Management
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
GQT	Gestion de la Qualité Totale
SMQ	Système de Management de la Qualité
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
BSC	Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
5S	Méthode japonaise d'organisation et de rangement
CAF	Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques
SAT	Satisfaction au Travail
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
QI	Qualité Interne
QE	Qualité Externe

Liste des figures

Figure 1: l'évolution du concept de la qualité.....	7
Figure 2: Schéma représentatif des zones d'écart par rapport à la qualité optimale.	15
Figure 3: La non-qualité représente 10,6% de la valeur ajoutée.	18
Figure 4: Les différents objectifs des cercles de qualité.....	21
Figure 5: Le triangle de la performance.	43
Figure 6: Schéma représentatif de la performance du point de vue de l'efficacité et de l'efficacité. ..	45
Figure 7: Performance �conomique.	48

Liste des tableaux

Tableau 1: Les différentes définitions de la qualité.....	5
Tableau 2: l'évolution historique de la qualité.....	6
Tableau 3: Les dimensions de la qualité et leurs caractéristiques.	10
Tableau 4: Les dimensions principales de la qualité selon Garvin.....	11
Tableau 5: Les principaux éléments à considérer lors de la conception d'un produit ou service.	12
Tableau 6: Facteurs influençant la qualité de la conformité.....	12
Tableau 7: Eléments déterminants de la facilité d'utilisation d'un produit.	13
Tableau 8: Le rôle du service Après vente dans la qualité du produit.....	13
Tableau 9: Tableau comparatif synthétique des grands auteurs de la qualité.	14
Tableau 10: Les bénéfices attendus de la qualité.	19
Tableau 11: Tableau des défauts observés dans les produits.	23
Tableau 12: Les principaux outils d'analyse et de l'amélioration de la qualité.....	24
Tableau 13: Les 7 principes fondamentaux du management de la qualité (ISO 9001).	26
Tableau 14: La structure du modèle EFQM version 2020.	33
Tableau 15: Critères d'évaluation EFQM- Logique RADAR.	34
Tableau 16: Objectifs, utilités et domaine d'application du modèle EFQM.....	34
Tableau 17: Définitions de la performance selon différentes approches.....	42
Tableau 18: L'interconnexion entre la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise.	48
Tableau 19: Tableau comparatif des gains de performance des entreprises nationales et internationales.	59

Liste des graphiques

Graphique 1: Répartition des répondants selon le sexe.	65
Graphique 2: Tranches d'âge des personnes interrogées.	66
Graphique 3: Poste occupées par les personnes interrogées.	67
Graphique 4: L'ancienneté dans l'organisation des personnes interrogées.	68
Graphique 5: Le secteur d'activité de l'entreprise dont les personnes interrogées travaillent.	69
Graphique 6: L'application d'une démarche qualité claire et structurée par les entreprises ou les personnes interrogées travaillent.	70
Graphique 7: Les information reçues sur les outils du management de la qualité chez les personnes interrogées.	71
Graphique 8: La valorisation de la qualité dans les processus internes selon les personnes interrogées.	72
Graphique 9: L'impact de la démarche qualité sur la motivation au travail.	73
Graphique 10: L'amélioration de l'environnement de travail grâce aux actions qualite.	74
Graphique 11: La reconnaissance et la valorisation suite a la mise en œuvre d'actions qualité.	75
Graphique 12: L'impact de la démarche qualité sur la communication interne.	76
Graphique 13: L'implication des employés dans les activités ou réunions liées à la qualité.	77
Graphique 14: La possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité au sein du service.	78
Graphique 15: La formation reçu en lien avec la qualité ou l'amélioration continue.	79
Graphique 16: L'impact des actions qualités sur l'accomplissement des taches.	80
Graphique 17: L'évaluation de la performance individuelle à l'aide d'indicateurs clairs.	81
Graphique 18: L'impact de la démarche qualité sur le climat social et les relations de travail.	82
Graphique 19: L'évolution des conflits ou malentendus depuis la mise en œuvre du système qualité.	83
Graphique 20: L'impact global de la qualité sur la performance des équipes.	84
Graphique 21: L'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise.	85
Graphique 22: Les nouvelles méthode de travail introduites.	86
Graphique 23: L'impact des nouvelles méthodes de travail sur la maîtrise des taches.	87
Graphique 24: L'accompagnement lors de l'introduction des nouvelle normes ou méthodes de travail.	88
Graphique 25: Le niveau de satisfaction vis-à-vis des nouvelles normes de qualité mises en place.	89
Graphique 26: Les nouvelles normes de qualité introduites dans les entreprises des personnes interrogées.	90
Graphique 27: l'affection des nouvelles formes sur la performance.	91
Graphique 28: Les avis et les remarques des personnes interrogées.	92

Sommaire

- **Introduction générale**

Chapitre I : Fondements du management de la qualité

- Section 1 : Cadre conceptuel de la qualité
- Section 2 : Principes et outils du management de la qualité

Chapitre II : La performance et son articulation avec la qualité

- Section 1 : Définition et typologie de la performance
- Section 2 : Relations entre performance et qualité selon la ressource humaine

Chapitre III : Interprétation et analyse des résultats

- Section 1 : Enquête – Éléments de méthodologie
- Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

- **Conclusion générale**

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises font face à beaucoup de défis à cause de la forte concurrence. Pour réussir, elles doivent toujours chercher à s'améliorer et à mieux fonctionner. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises mettent en place des démarches de qualité. L'objectif est simple : mieux organiser le travail, améliorer les services et satisfaire les clients.

Mais la qualité ne concerne pas seulement les produits ou les services. Elle touche aussi les employés, car ce sont eux qui appliquent les procédures et assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Quand la qualité est bien gérée, cela peut motiver les employés, améliorer l'ambiance de travail et aider chacun à mieux faire son travail. C'est ce qu'on appelle la performance des ressources humaines.

Dans ce travail, nous allons donc nous intéresser à l'impact du management de la qualité sur la performance des employés. Nous allons voir si les actions liées à la qualité (comme la formation, les nouvelles méthodes de travail, ou les normes ISO) ont vraiment amélioré la motivation, l'efficacité et la collaboration entre les salariés.

• **Problématique**

La question principale à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : Est-ce que le management de la qualité aide à améliorer la performance des employés dans l'entreprise ?

Pour mieux répondre à cette question, nous allons aussi poser quelques questions secondaires :

1. Qu'est-ce que le management de la qualité ?
2. Quelles sont les actions mises en place dans l'entreprise ?
3. Comment les employés réagissent-ils à ces actions ?
4. Est-ce qu'ils se sentent plus motivés ou plus efficaces grâce à la qualité ?

• **Objectifs du travail**

Ce mémoire a plusieurs objectifs :

- ✓ Expliquer ce qu'est la qualité et comment elle est gérée dans les entreprises.
- ✓ Comprendre comment la qualité peut influencer le travail des employés.
- ✓ Étudier les résultats d'un questionnaire pour voir ce que les salariés pensent des actions qualité.
- ✓ Proposer quelques idées pour améliorer encore plus la performance dans l'entreprise.

• **Méthodologie**

Pour faire ce travail, nous avons utilisé **un questionnaire** que nous avons partagé avec **50 employés**. Les questions portaient sur la qualité dans leur entreprise, leur ressenti au travail, et les changements qu'ils ont remarqués.

Ensuite, nous avons étudié leurs réponses pour voir si la qualité a vraiment eu un effet positif sur leur performance, leur motivation ou leur façon de travailler.

- **Plan du travail**

Ce travail est structuré en trois chapitres complémentaires :

- ✓ **Chapitre I : Fondements du management de la qualité**

Ce chapitre présente les définitions, les grands principes, les auteurs clés, ainsi que les normes et outils du management de la qualité (ISO 9001, TQM, EFQM). Il insiste sur l'importance stratégique de la qualité dans le fonctionnement des entreprises.

- ✓ **Chapitre II : La performance et son articulation avec la qualité**

Ce chapitre définit la performance dans ses différentes dimensions (économique, sociale, organisationnelle), en mettant l'accent sur la performance des ressources humaines. Il explique comment les démarches qualité peuvent constituer un levier d'amélioration de cette performance.

- ✓ **Chapitre III : Analyse des résultats de l'enquête**

Ce dernier chapitre est consacré à l'interprétation des données issues du questionnaire. Il permet de comprendre comment les salariés perçoivent la qualité dans leur environnement de travail, et d'évaluer l'impact concret des actions qualité sur leur motivation, leur implication et leur performance globale.

***Chapitre I : Fondements du management
de la qualité***

Introduction

Aujourd'hui, la qualité est un facteur clé pour assurer la compétitivité et la réussite des entreprises. Elle ne se limite pas au produit fini, mais concerne toutes les étapes de fonctionnement de l'organisation, de la conception à la satisfaction du client. Le management de la qualité permet d'améliorer les performances globales grâce à une démarche structurée et continue.

Ce chapitre a pour objectif de poser les bases du management de la qualité. Dans la première section, on abordera les différentes définitions du concept, son évolution dans le temps, les contributions des auteurs majeurs (comme Deming ou Juran), ainsi que les formes de qualité (attendue, perçue, réelle...).

Dans la deuxième section, on présentera les principes fondamentaux du management qualité, les normes reconnues comme l'ISO 9001, ainsi que des outils pratiques tels que PDCA, Six Sigma ou les 5S. On soulignera aussi l'importance de la culture qualité et le rôle des responsables dans son application au sein de l'entreprise.

Section 1 : Cadre conceptuel de la qualité

Avant de parler de gestion de la qualité, il est important de bien comprendre ce qu'est la qualité. Dans cette section, on va voir les différentes définitions du mot "qualité", selon qu'on parle du produit, du client ou du processus. On va aussi faire un petit retour historique pour voir comment la notion de qualité a évolué au fil des années, et découvrir les idées des grands penseurs qui ont marqué ce domaine comme Deming, Juran ou Ishikawa. Enfin, on va apprendre qu'il existe plusieurs types de qualité : celle qu'on attend, celle qu'on perçoit, et celle qui est vraiment présente dans le produit.

1. Définitions de la qualité

Malgré l'intérêt croissant porté à la question de la qualité, il est à noter qu'il existe des divergences dans sa définition, selon les différentes perspectives des auteurs ayant traité ce sujet. Cela apparaîtra clairement à travers la série de définitions que nous présenterons dans cette partie :

Tableau 1: Les différentes définitions de la qualité.

Auteur / Organisation	Définition de la qualité
Philip B. Crosby	Conformité aux spécifications ; responsabilité de tous ; basée sur les désirs du client. ¹
W. Edwards Deming	Orientation vers les besoins actuels et futurs du client. ²
Joseph M. Juran	Aptitude à l'usage. ³
Définition générale (courante)	Ensemble des caractéristiques et attributs permettant de satisfaire des besoins exprimés ou implicites. ⁴
Genichi Taguchi	Minimisation des pertes pour la société après livraison (non-conformité, pollution, bruit, etc.). ⁵
ANSI (American National Standards Institute)	Ensemble des caractéristiques rendant un produit apte à satisfaire certains besoins spécifiques. ⁶
ASQ (American Society for Quality)	Caractéristiques globales d'une entité permettant de satisfaire les besoins explicites et implicites. ⁷
BSI (British Standards Institute)	Ensemble de caractéristiques d'un produit/service permettant de satisfaire des besoins essentiels et pressants. ⁸

¹ Crosby, Philip B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, 1979, p. 24.

² Deming, W. Edwards. *Hors de la crise*. Association Française Edwards Deming, 1986, p. 23.

³ Juran, Joseph M. *Quality Control Handbook*. 4th ed., McGraw-Hill, 1988, p. 2-3.

⁴ ISO. *ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. Organisation internationale de normalisation, 2015, p. 3.

⁵ Taguchi, Genichi. *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization, 1986, p. 3-5.

⁶ American National Standards Institute. *ANSI/ASQC Z1.0-1993: Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary*. ANSI, 1993, p. 12.

⁷ American Society for Quality. *The ASQ Quality Glossary*. ASQ Quality Press, 2020, p. 45.

⁸ British Standards Institution. *BS 7000-1:2017 – Design Management Systems – Part 1: Guide to Managing Innovation*. BSI Standards Limited, 2017, p. 10.

Définition opérationnelle	Réalisation correcte du travail, de manière à fournir au client ce qu'il souhaite. ⁹
A. V. Feigenbaum	Résultat de l'interaction des fonctions marketing, ingénierie, production et maintenance pour satisfaire les besoins du client. ¹⁰
ISO (Organisation internationale de normalisation)	Ensemble des caractéristiques influençant la capacité d'un produit ou service à satisfaire un besoin donné. ¹¹

Source : Réalisé par les étudiants à travers les informations collectées.

- **Définition de synthèse :** La qualité désigne la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire de manière durable les besoins et attentes des clients, qu'ils soient exprimés ou implicites. Elle repose sur la conformité aux exigences, l'implication de l'ensemble des fonctions de l'organisation, la réalisation correcte des activités dès la première fois, et la réduction des pertes ou impacts négatifs. Elle vise à offrir un résultat fiable, distinctif et économiquement maîtrisé.

2. L'évolution historique de la qualité

L'évolution des approches de la qualité dans les organisations suit une logique progressive, allant de simples contrôles en fin de chaîne à une intégration stratégique globale. Chaque phase reflète une maturité accrue dans la gestion de la qualité et son rôle dans la performance globale de l'entreprise.

Tableau 2: l'évolution historique de la qualité.

Phase	Caractéristiques principales
2.1. Inspection de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Définition claire des spécifications produit. - Détection des erreurs en fin de processus. - Tri : conforme = livré ; non conforme = rebut, correction, ou vente à prix réduit.¹²
2.2. Contrôle de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du taux de défauts. - Usage de techniques statistiques (contrôle qualité statistique). - Vérification de conformité aux normes. - Meilleure maîtrise par rapport à l'inspection seule. - Limite : insuffisance pour une amélioration continue.¹³
2.3. Assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse à tout le processus de production. - Intègre matières premières, équipements, main-d'œuvre. - Vise l'efficacité du système qualité.

⁹ Feigenbaum, Armand V. Total Quality Control. 3rd ed., McGraw-Hill, 1991, p. 15.

¹⁰ Feigenbaum, Armand V. Total Quality Control. 3rd ed., McGraw-Hill, 1991, p. 7.

¹¹ ISO. ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire. Organisation internationale de normalisation, 2015, p. 3.

¹² Juran, Joseph M., et Frank M. Gryna. Juran's Quality Control Handbook. 5th ed., McGraw-Hill, 1999, pp. 15-20.

¹³ Montgomery, Douglas C. Introduction to Statistical Quality Control. 7th ed., Wiley, 2013, pp. 1-30.

	<ul style="list-style-type: none"> - Détecte et corrige les points faibles. - Planifie les actions pour garantir la confiance du client. ¹⁴ - S'appuie sur les normes ISO 9000.
2.4. Gestion de la qualité totale (GQT)	<ul style="list-style-type: none"> - Vise la satisfaction totale des bénéficiaires. - Nécessite : compréhension des attentes client + adaptation au changement + anticipation des besoins futurs. - Vision globale de la qualité comme culture organisationnelle.¹⁵
2.5. Gestion stratégique de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Intègre la qualité dans la stratégie de l'entreprise. - Qualité vue comme un levier concurrentiel. - Repose sur : vision client de la qualité ; rentabilité ; intégration dans la planification stratégique.¹⁶

Source : Réalisé par les étudiants à travers les informations collectées.

Figure 1: l'évolution du concept de la qualité.



Source : L'évolution du concept de la qualité disponible sur le site <https://qualitexpert-dz.com/> consulté le 20-03-2025 à 21 :21

3. L'importance de la qualité par rapport à l'entreprise

La qualité revêt une importance stratégique majeure, que ce soit pour les consommateurs, les organisations de tous secteurs ou encore au niveau national des États. Elle constitue l'un des facteurs essentiels qui déterminent la demande pour les produits d'une entreprise. Cette importance peut être résumée comme suit :

¹⁴ International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements. ISO, 2015, pp. 5-15.

¹⁵ Deming, W. Edwards. op. cit, pp. 88-95.

¹⁶ Oakland, John S. Total Quality Management: Text with Cases. 4th ed., Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 45-60.

3.1. La réputation de l'entreprise

L'entreprise tire sa notoriété du niveau de qualité de ses produits, en s'efforçant de proposer des biens qui répondent aux besoins et attentes de ses clients.

Si les produits d'une entreprise présentent une qualité faible, celle-ci peut œuvrer à leur amélioration afin d'acquérir une large renommée, ce qui lui permet de rivaliser avec les autres entreprises du même secteur.¹⁷

3.2. La responsabilité juridique liée à la qualité

Le nombre de procédures judiciaires intentées contre des entreprises pour la conception ou la distribution de produits ou services défectueux ne cesse d'augmenter.

La qualité est donc également une exigence juridique visant à protéger les droits du consommateur.¹⁸

3.3. La concurrence mondiale

La qualité prend une importance accrue dans un environnement de mondialisation. Chaque entreprise, tout comme la société dans son ensemble, s'efforce d'atteindre des niveaux de qualité permettant de rester compétitive.

Une baisse du niveau de qualité des produits peut avoir un impact négatif sur les bénéfices de l'entreprise.¹⁹

3.4. La protection du consommateur

Lorsque la qualité est faible, le consommateur cesse d'acheter les produits de l'entreprise. L'insatisfaction du client est synonyme d'échec du produit.

C'est la baisse de qualité, ou le non-respect des spécifications techniques objectives, qui a conduit à la création de groupes de défense des consommateurs, visant à protéger et orienter ces derniers vers les produits les plus sûrs et de meilleure qualité.²⁰

3.5. Les coûts et la part de marché

La mise en œuvre d'un niveau de qualité optimal dans toutes les étapes du processus de production permet de repérer et corriger les erreurs à temps, réduisant ainsi les coûts liés aux défauts.

Cela permet aussi de maximiser le temps de fonctionnement des machines en réduisant les périodes d'inactivité, ce qui contribue à diminuer les coûts globaux et à accroître la rentabilité de l'entreprise.

4. Le caractère déterminant de la qualité

Il existe plusieurs facteurs et raisons qui poussent les entreprises à s'intéresser à la qualité et à chercher à la mettre en œuvre. La nécessité d'adopter la qualité se manifeste à travers les éléments suivants :

¹⁷ Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed., McGraw-Hill, 1999, pp. 09.

¹⁸ Carter, Robert. *Product Liability and Quality Management*. Wiley, 2005, pp. 48-52.

¹⁹ Oakland, John S. op. cit. pp. 120-123.

²⁰ Smith, Andrew F. *Consumer Protection and Quality Assurance*. Routledge, 2010, pp. 78-81.

4.1. La nécessité financière

Les défauts et erreurs dans la qualité des produits engendrent des coûts significatifs, tant pour le consommateur que pour l'entreprise. Ces coûts se traduisent notamment par les frais de réparation des produits défectueux, la rémunération du personnel affecté aux tâches correctives, le gaspillage des matières premières, une consommation excessive d'énergie, ainsi qu'une perte considérable de temps de travail. L'ensemble de ces éléments nuit à la performance globale de l'entreprise et compromet la satisfaction du client.

Selon les estimations d'experts dans les principaux pays industriels européens, plus de 10 % du produit brut représente un gaspillage dû à ces défauts.

Cela signifie que les erreurs de qualité sont un gaspillage économique, entraînant une augmentation des coûts de revient, une réduction de la rentabilité et une diminution de la compétitivité de l'entreprise.²¹

4.2. La nécessité commerciale

La qualité constitue aujourd'hui un levier fondamental de la compétitivité des entreprises, en particulier dans un contexte économique marqué par la hausse continue des prix de l'énergie et des matières premières, l'intensification de la concurrence des produits étrangers, les exigences croissantes du marché international, ainsi que le besoin pressant d'augmenter les exportations. Face à ces défis, l'adoption d'une démarche qualité rigoureuse devient essentielle pour assurer la pérennité et la performance des organisations.

Ces éléments placent l'entreprise dans une situation critique, d'où la nécessité de renforcer sa productivité et sa capacité concurrentielle.

Du point de vue du client, cette concurrence se traduit par une meilleure relation qualité/prix, associée au respect des délais de livraison.²²

4.3. La nécessité technique

Le développement technologique constant conduit à la création de produits à haut rendement, tout en favorisant une amélioration continue des techniques utilisées. Cette évolution permet de maximiser les performances des produits, de renforcer leurs caractéristiques d'usage, d'assurer une meilleure maîtrise des procédés, d'uniformiser les méthodes de fabrication, et d'optimiser les procédures ainsi que les méthodes de contrôle qualité. Ainsi, la qualité devient un vecteur essentiel de la maîtrise technique et du perfectionnement des processus de production.

5. Dimensions et déterminants de la qualité

Au-delà des dimensions perçues par le consommateur, la qualité d'un produit ou service repose sur des facteurs techniques et organisationnels bien définis. Ces déterminants influencent directement sa conformité, sa performance et sa durabilité.

²¹ Feigenbaum, Armand V. op. cit. pp. 29-33.

²² Oakland, John S. op. cit. pp. 95-96.

5.1. Les dimensions de la qualité

À l'image du concept même de la qualité, il n'existe pas de consensus absolu parmi les chercheurs quant aux dimensions qui déterminent son niveau. Néanmoins, plusieurs dimensions essentielles sont régulièrement citées :²³

Tableau 3: Les dimensions de la qualité et leurs caractéristiques.

N°	Dimension	Caractéristique mesurable / Critère d'évaluation
1	Performance	Fonctionnalité principale – Ex. : clarté d'image, vitesse, puissance
2	Apparence	Présence d'éléments additionnels – Ex. : télécommande, design ergonomique
3	Conformité	Respect des spécifications ou normes – Ex. : conformité aux normes ISO
4	Fiabilité	Durée moyenne de bon fonctionnement – Ex. : nombre d'incidents ou pannes sur une période
5	Durabilité	Longévité estimée – Ex. : nombre d'années d'utilisation avant défaillance ²⁴
6	Services associés	Qualité du service après-vente – Ex. : délai de traitement des réclamations, accessibilité
7	Réactivité	Temps de réponse et attitude du personnel – Ex. : délai de réponse, courtoisie, écoute
8	Esthétique	Appréciation visuelle ou sensorielle – Ex. : design, finition, attractivité perçue
9	Réputation	Image perçue par le client – Ex. : avis clients, classement de la marque, bouche-à-oreille

Source : réalisé par les étudiants à travers les informations collectées

5.1.1. Dimensions selon Bank (2000) du point de vue du consommateur

Selon Bank (2000), plusieurs dimensions fondamentales permettent d'évaluer la qualité du point de vue du consommateur. Tout d'abord, il est essentiel que le produit ou le service soit conforme aux spécifications techniques prévues lors de sa conception. En parallèle, il doit également répondre aux attentes explicites et implicites du client, ce qui implique une adéquation entre la promesse commerciale et l'expérience réelle. La fiabilité dans le temps, c'est-à-dire la capacité du produit à fonctionner correctement sur une durée prolongée, constitue également un critère central. À cela s'ajoute le rapport qualité/prix, qui reflète la valeur perçue par le client en fonction du coût d'acquisition. Enfin, la livraison dans les délais joue un rôle non négligeable, puisque la qualité perçue dépend aussi de la disponibilité du produit ou service au moment opportun.²⁵

²³ Garvin, David A. « What Does 'Product Quality' Really Mean? » Sloan Management Review, vol. 26, no. 1, 1984, pp. 25-43.

²⁴ Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. Juran's Quality Handbook. 5th ed., McGraw-Hill, 1999. Pp. 50-55.

²⁵ Bank, James. Customer-Driven Quality: How to Measure and Improve Customer Satisfaction. McGraw-Hill, 2000, pp. 45-60.

5.1.2. Dimensions selon Garvin (1984)

D'après Garvin (1984), la qualité d'un produit peut être appréciée à travers plusieurs dimensions clés. La performance constitue la première, en représentant les caractéristiques essentielles qui permettent au produit de remplir efficacement sa fonction principale. L'apparence, quant à elle, englobe les aspects esthétiques et les éléments secondaires qui ajoutent de la valeur au produit. La fiabilité est également déterminante, puisqu'elle reflète la capacité du produit à fonctionner sans défaillance sur une période donnée. À ces éléments s'ajoute l'esthétique, qui traduit la perception sensorielle ou émotionnelle suscitée chez l'utilisateur par le design, les couleurs ou les finitions. Enfin, la facilité d'entretien, aussi appelée maintenabilité, concerne la simplicité, la rapidité et le coût des opérations de maintenance ou de réparation, ce qui influence fortement la satisfaction du client à long terme.²⁶

Tableau 4: Les dimensions principales de la qualité selon Garvin.

N°	Dimension	Définition	Exemples
1	Performance	Caractéristiques de base du produit qui répondent à sa fonction principale	Clarté d'une image, puissance d'un moteur
2	Apparence	Caractéristiques secondaires ou esthétiques ajoutées	Télécommande, design élégant
3	Fiabilité	Capacité du produit à fonctionner sans panne sur une période de temps	Longévité d'un appareil sans dysfonctionnement
4	Durabilité	Durée de vie opérationnelle estimée avant détérioration majeure	Nombre d'années d'utilisation d'un lave-linge
5	Maintenabilité	Facilité, rapidité et coût de la réparation ou de l'entretien du produit	Accessibilité des pièces de rechange, SAV rapide
6	Service associé	Qualité du service après-vente et traitement des réclamations	Vitesse de réponse aux plaintes, efficacité du support client
7	Réactivité	Degré d'attention et de réceptivité aux attentes du client	Politesse, amabilité du personnel
8	Esthétique	Caractère sensoriel ou émotionnel suscité par le produit	Design, couleur, finition extérieure
9	Réputation	Expériences antérieures et image de marque perçue par le consommateur	Produit perçu comme haut de gamme ou de confiance

Source : Raed Abdallah Al-Ta'i & Issa Qaddadah, Gestion de la qualité totale, p. 37.

²⁶ Garvin, David A. op. cit. pp. 25-43.

5.2. Déterminants de la qualité

La qualité ne résulte pas du hasard, mais de la maîtrise de plusieurs facteurs déterminants tout au long du cycle de production. Ces éléments influencent directement la conformité, l'efficacité et la satisfaction du client final.

5.2.1. La conception (Design)

La conception fait référence à l'intention du concepteur d'intégrer certaines caractéristiques (ou de ne pas les intégrer) dans le produit ou le service.

Tableau 5: Les principaux éléments à considérer lors de la conception d'un produit ou service.

Élément à prendre en compte	Description
Besoins du consommateur	Identifier et intégrer les attentes et préférences des utilisateurs finaux.
Capacités de production ou de classification	Veiller à ce que la conception soit réalisable avec les moyens techniques et humains disponibles.
Coûts liés à l'évaluation du produit ou service	Considérer les dépenses nécessaires pour tester et valider la qualité.
Objectif global	Assurer une bonne conception comme première étape vers un produit de qualité.

Source : Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed., McGraw-Hill, 1999, pp. 105-110.

5.2.2. La conformité à la conception (ou qualité de conformité)

Ce déterminant désigne le degré de concordance entre le produit ou le service réalisé et ce qui a été prévu dans la conception.

Tableau 6: Facteurs influençant la qualité de la conformité.

Facteur	Description
Capacités de production	Moyens techniques et organisationnels disponibles pour fabriquer le produit.
Performances des machines et équipements	Fiabilité, précision et modernité du parc industriel utilisé.
Compétence des travailleurs	Niveau de qualification, formation continue et expertise des opérateurs.
Systèmes de motivation	Incitations et dispositifs pour encourager l'engagement et la rigueur.
Procédures de suivi et de contrôle	Mécanismes permettant de détecter et corriger rapidement les écarts de qualité.

Source: Oakland, John S. op. cit. pp. 165-170.

5.2.3. La facilité d'utilisation

La facilité d'utilisation est un critère essentiel dans l'évaluation de la qualité perçue d'un produit. Elle repose sur plusieurs éléments qui permettent d'assurer une utilisation simple, claire et sécurisée pour le consommateur.

Tableau 7: Eléments déterminants de la facilité d'utilisation d'un produit.

Critère	Description
Simplicité des opérations	Facilité à effectuer les actions nécessaires pour utiliser le produit.
Clarté des instructions	Présence de consignes compréhensibles, accessibles et bien présentées.
Sécurité d'emploi	Protection de l'utilisateur contre les risques lors de l'utilisation.
Effet global	Meilleure utilisation conforme à la conception, avec sécurité et efficacité.

Source: Norman, Donald A. *The Design of Everyday Things*. Revised and Expanded Edition, Basic Books, 2013, pp. 85-100.

5.2.4. Les services après-vente

Le service après-vente joue un rôle crucial dans le maintien de la qualité perçue par le client après l'acquisition du produit ou service. Il permet de garantir la continuité de la performance attendue.

Tableau 8: Le rôle du service Après vente dans la qualité du produit.

Aspect	Description
Maintien de la performance	Assurer que le produit ou service reste performant après la livraison, selon les attentes du client.
Écarts de performance	Identifier les causes d'écart entre la performance réelle et la performance attendue.
Mesures correctives	Intervenir rapidement pour corriger les dysfonctionnements et rétablir la qualité selon les normes.

Source : Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. Op. cit, pp. 364-370.

6. Grands auteurs de la qualité (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa)

Plusieurs penseurs ont marqué l'histoire de la qualité par leurs approches et outils innovants. Leurs contributions ont profondément influencé les pratiques managériales. Parmi les plus connus : Deming, Juran, Crosby et Ishikawa.

6.1. Définition selon W. Edwards Deming

W. Edwards Deming est un statisticien et consultant américain considéré comme l'un des pionniers de la qualité totale. Il a fortement influencé l'industrie japonaise après la Seconde Guerre mondiale. Selon lui, la qualité ne dépend pas uniquement des produits ou des services, mais surtout du système de management. Il a proposé 14 principes fondamentaux pour transformer le management, axés sur la constance des objectifs, l'amélioration continue et l'élimination des obstacles au bon travail. Deming insistait sur le fait que 94 % des problèmes proviennent du système de production et

non des travailleurs. Il a aussi introduit le célèbre cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), outil fondamental dans la démarche qualité.²⁷

6.2. Définition selon Joseph M. Juran

Joseph Juran, ingénieur et consultant américain, a enrichi la pensée qualité par son approche managériale. Il est l'auteur du concept de « trilogie de Juran » qui repose sur trois piliers : la planification de la qualité, le contrôle de la qualité, et l'amélioration continue. Juran considérait que la qualité est « l'aptitude à l'usage », c'est-à-dire la capacité d'un produit ou service à répondre aux besoins réels du client. Il a mis l'accent sur la responsabilité de la direction dans la mise en œuvre de la qualité, insistant sur le rôle actif du management dans l'intégration de cette dernière à tous les niveaux de l'organisation.²⁸

6.3. Définition selon Philip B. Crosby

Philip Crosby est connu pour avoir vulgarisé la qualité à travers une approche simple et économique. Il définissait la qualité comme « la conformité aux exigences » et défendait le principe que « la qualité est gratuite », sous-entendant que les coûts liés à l'amélioration sont inférieurs aux pertes dues aux défauts. Il est également l'auteur du concept « zéro défaut », affirmant que l'objectif de perfection est atteignable. Crosby a développé quatre principes fondamentaux : la qualité est la conformité, elle se base sur la prévention, l'objectif est le zéro défaut, et la performance est mesurée par le coût de la non-qualité.²⁹

6.4. Définition selon Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, ingénieur chimiste japonais, a largement contribué à la diffusion de la culture qualité au Japon. Il est connu pour avoir développé le diagramme causes-effet, appelé aussi diagramme d'Ishikawa ou en arêtes de poisson, utilisé pour identifier les causes profondes d'un problème. Il a aussi instauré le concept des « cercles de qualité », qui permet l'implication active des travailleurs dans l'amélioration des processus. Ishikawa croyait fermement que la qualité est l'affaire de tous, et qu'elle doit être portée par l'ensemble du personnel, pas uniquement par les responsables qualité. Il soulignait également l'importance de la formation et de l'éducation continue pour assurer une démarche qualité durable.³⁰

Tableau 9: Tableau comparatif synthétique des grands auteurs de la qualité.

Penseur	Vision de la qualité	Principes / Contributions majeures	Outils / Concepts clés
W. E. Deming	Amélioration continue par la maîtrise des processus	- 14 principes du management- Importance du système - Responsabilité du management	- Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) - Système de pensée

²⁷ Deming, W. Edwards. Op. cit. pp. 23-45.

²⁸ Juran, Joseph M. Op. cit. pp. 01-20.

²⁹ Crosby, Philip B. op. cit. 15-50.

³⁰ Ishikawa, Kaoru. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization, 1985, pp. 30-55.

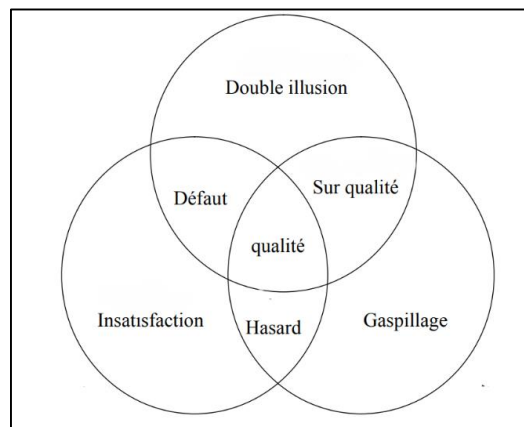
J. M. Juran	Qualité = « Aptitude à l'usage »	- Trilogie de Juran : planification, contrôle, amélioration - Implication du management	- Trilogie de la qualité- Analyse des coûts de la qualité
P. B. Crosby	Qualité = Conformité aux exigences	- Qualité gratuite- Prévention au lieu de correction- Zéro défaut	- Programme « zéro défaut » - Coût de la non-qualité
K. Ishikawa	Qualité = Implication collective pour prévenir les défauts	- Cercles de qualité- Formation continue - Importance des relations humaines	- Diagramme causes-effet (arêtes de poisson) - Cercles de qualité

Source : réalisé par les étudiants à travers les informations collectées.

7. Vocabulaire de la qualité

Dans le domaine de la qualité, certaines notions reviennent fréquemment, notamment les caractéristiques liées à la performance des produits ou services. Parmi elles, l'exécution fait référence à la manière dont une tâche est réalisée selon les normes établies, tandis que les besoins représentent les attentes explicites ou implicites du client, auxquelles le produit doit impérativement répondre pour être jugé conforme

Figure 2: Schéma représentatif des zones d'écart par rapport à la qualité optimale.



Source : Claude Jambart, p. 12

7.1. Les principaux concepts du produit

La qualité d'un produit repose sur la convergence de trois éléments essentiels : l'écoute des désirs du client, les caractéristiques définies dans le produit (ou le cahier des charges), et la qualité de l'exécution. Un produit véritablement qualitatif se situe à l'intersection de ces trois domaines. Il est possible, par exemple, de satisfaire les besoins du client sans respecter pleinement les spécifications techniques, ou encore de bien exécuter un produit mal défini. Ces différentes configurations montrent que seule la synergie entre besoin, conception et réalisation permet d'atteindre la qualité attendue.³¹

³¹ ISO 9001 :2015, Organisation internationale de normalisation, 2015, chapitres 4 à 8.

7.2. Les sept situations possibles de qualité

La qualité ne se limite pas à la conformité aux normes, elle dépend aussi de l'adéquation entre les besoins du client, les caractéristiques du produit, et son exécution. Lorsqu'un produit satisfait les attentes du client tout en respectant les spécifications et en étant bien exécuté, on parle de qualité maîtrisée. À l'inverse, un défaut survient lorsque les besoins et les caractéristiques sont bien identifiés, mais mal appliqués à l'étape de production.³²

La surqualité désigne un produit conforme aux spécifications, mais qui dépasse inutilement les attentes réelles du client. Parfois, la satisfaction du client est atteinte par hasard, sans qu'une démarche qualité structurée n'en soit la cause. Dans le cas de la double illusion, ni les besoins du client ne sont correctement définis, ni les caractéristiques mal exécutées ne répondent à ces besoins, créant un échec total. Le gaspillage, quant à lui, résulte d'une mauvaise utilisation des ressources, engendrant des défauts ou des retouches inutiles. Enfin, l'insatisfaction naît lorsque les besoins du client ne sont ni identifiés ni pris en compte, exigeant un travail de fond pour mieux comprendre et intégrer ces attentes.

8. Les Enjeux de la Qualité

La qualité représente un levier stratégique pour toute organisation. Ses enjeux concernent plusieurs parties prenantes, notamment le client, le salarié et l'entreprise elle-même. Chacun y trouve des intérêts spécifiques, qu'il s'agisse de satisfaction, d'implication ou de performance globale.³³

8.1. L'enjeu pour le client

Le client est au cœur de toute démarche qualité. Répondre à ses attentes, les anticiper et bâtir une relation durable sont des priorités pour toute organisation soucieuse de pérennité.

8.1.1. La satisfaction

Le processus de satisfaction des besoins des clients est déterminé selon des normes techniques que l'entreprise doit respecter. Celles-ci sont exprimées dans un cahier des charges définissant les spécifications requises à satisfaire. C'est ce que le client attend principalement, sur cette base il accepte ou rejette les produits conformes ou non aux spécifications, ou ceux qui sortent du cadre technique prévu pour le produit ou le service.

8.1.2. La fidélité

La relation entre l'entreprise et ses clients dépasse les considérations matérielles de rentabilité et de chiffres d'affaires, pour évoluer vers un renforcement des liens de fidélité entre les deux parties. Ce facteur devient un moteur essentiel. Le client fidèle est celui qui :³⁴

- ✓ A une confiance suffisante envers l'entreprise et peut lui exprimer tous ses besoins pour les voir réalisés.
- ✓ Identifie les défauts du produit, contribue à améliorer l'image de l'entreprise et participe au développement de nouveaux produits.

³² Garvin, David A. Op.cit. Pp. 41-43.

³³ Kouamé, Moussa, et al. « Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes : étude qualitative auprès de dirigeants. » Revue Malienne de Science et de Technologie, vol. 1, no. 23, juin 2020, pp. 30-50.

³⁴ Détrie, Philippe. Conduire une démarche qualité. 4e édition, Éditions d'Organisation, 2003, p. 32.

- ✓ Ne change pas de loyauté et ne cherche pas d'alternatives auprès des concurrents pour satisfaire ses besoins spécifiques.
- ✓ Par conséquent, il est essentiel pour l'entreprise de préserver la fidélité de ses clients, car garder un client existant coûte cinq fois moins que d'en acquérir un nouveau.

8.2. L'enjeu pour le salarié

Pour améliorer la qualité, chaque salarié doit être encouragé à s'impliquer dans son travail. Cela passe par la valorisation de ses idées, la reconnaissance de ses efforts et la réduction des gaspillages.

8.2.1. L'implication de chaque individu

L'entreprise doit chercher à améliorer la qualité du travail si elle souhaite accroître l'efficacité de ses employés. Cette amélioration, introduite via une politique qualité, est un facteur clé qui augmente l'efficacité individuelle, élimine les tâches inutiles, et évite les corrections post-production dues à des défauts.

Chaque employé peut contribuer à l'amélioration, même modestement, à condition que les responsables soient à l'écoute et tiennent compte de leurs opinions.

Ceci repose sur cinq hypothèses :³⁵

- ✓ Chaque employé a ses propres idées, différentes de celles des autres.
- ✓ Personne n'aime le gaspillage.
- ✓ Chacun apprécie le travail bien fait et veut être fier de ce qu'il a réalisé.
- ✓ Toute personne mérite respect et considération, quel que soit son poste.
- ✓ Les individus n'acceptent pas qu'on dévalorise leur travail.

8.2.2. Encourager la gestion participative

Autrefois, la gestion consistait à transmettre les idées de la direction aux employés. Aujourd'hui, elle est devenue un art consistant à motiver l'équipe pour satisfaire continuellement les clients – qu'ils soient internes (salariés) ou externes (consommateurs).

La culture de l'entreprise doit être centrée sur la satisfaction client, la qualité étant l'un des piliers essentiels de sa croissance.

8.2.3. La cohésion

L'entreprise est un lieu de travail regroupant diverses compétences. Elle ne doit pas être perçue comme un simple rassemblement de talents, mais comme une diversité à valoriser. Cela requiert une culture de coopération entre les employés pour mener à bien leurs tâches avec rigueur.

L'absence d'esprit d'équipe génère des comportements négatifs : recherche de boucs émissaires en cas d'erreur, conflits pour des droits professionnels, etc.

Ainsi, atteindre la qualité dans les résultats passe par l'innovation dans les méthodes de travail, à structure constante, via le développement de la communication verticale entre la direction et les employés (considérés comme clients internes).³⁶

8.3. L'enjeu pour l'entreprise

³⁵ Détrie, Philippe. Op. cit. pp. 30-40.

³⁶ Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. Op. cit. pp. 263.

Pour l'entreprise, la qualité est un facteur de compétitivité, d'optimisation des coûts et d'innovation continue. Elle permet de renforcer sa position sur le marché et de garantir sa rentabilité.

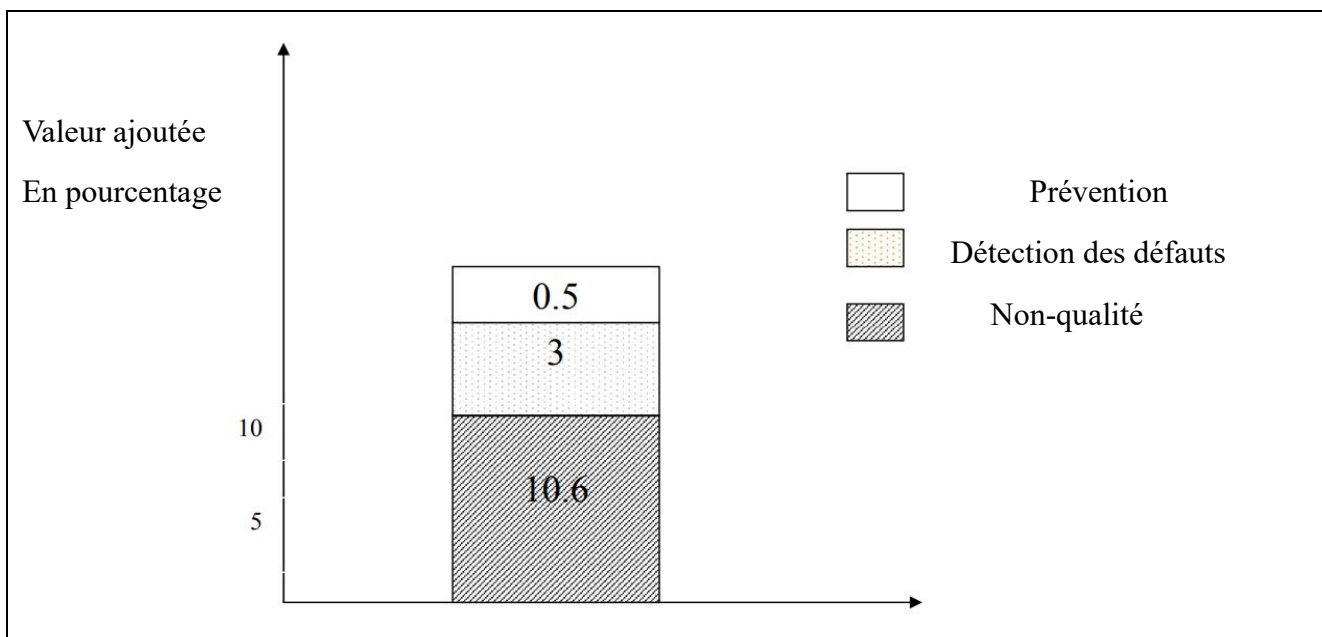
8.3.1. L'amélioration des processus

De nombreuses études ont démontré que l'application d'une politique qualité peut faire augmenter jusqu'à 20 % le chiffre d'affaires de l'entreprise.³⁷

Une étude menée auprès de 203 entreprises a montré que le coût de la non-qualité représente en moyenne :³⁸

- ✓ 3,9 % du chiffre d'affaires,
- ✓ 10,6 % de la valeur ajoutée,
- ✓ Et les deux tiers du bénéfice brut. (IDEM, p.35)

Figure 3: La non-qualité représente 10,6% de la valeur ajoutée.



Source : PHILLIPE DETRIE, p.35

8.3.2. La différenciation

Adopter une politique qualité renforce quatre avantages concurrentiels :

- ✓ Accueil et écoute du client.
- ✓ Offrir des produits conformes à ses attentes.
- ✓ Augmenter la réactivité de l'entreprise.
- ✓ Projeter une image de marque distinctive.

Selon une étude académique :³⁹

- ✓ Un client insatisfait le dira à 10 personnes (jusqu'à 20 pour 13 % des clients).

³⁷ François, C., Virginie, L., et Sylvie, R. La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance. Édition Economica, Paris, 2002, p. 11.

³⁸ Détrie, Philippe. Op. cit., p. 35.

³⁹ Reichheld, Frederick F. « The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. » Harvard Business School Press, 1996, p. 45.

- ✓ Un client satisfait n'en parle qu'à trois personnes.

8.3.3. La croissance

Augmenter la productivité seule ne suffit pas à garantir la croissance. Il faut aussi améliorer la compétitivité :

$$\text{Compétitivité} = \text{Productivité} \times \text{Qualité}$$

Cela impose à l'entreprise d'agir sur les deux leviers en même temps : productivité et qualité des produits/services.

Lorsque la qualité est maîtrisée, tous les acteurs de l'environnement de l'entreprise en bénéficient. Le client voit ses besoins satisfaits, ce qui renforce sa confiance et sa fidélité. Les employés travaillent plus efficacement, dès les premières étapes du processus, grâce à des objectifs clairs et une organisation optimisée. Les fournisseurs conservent leurs parts de marché en respectant les exigences de qualité attendues. Enfin, les investisseurs sont rassurés et encouragés par la satisfaction globale des différentes parties prenantes, ce qui renforce la stabilité et l'attractivité de l'entreprise.⁴⁰

Tableau 10: Les bénéfices attendus de la qualité.

Parties prenantes	Diminution des coûts / problèmes	Augmentation des bénéfices attendus
Client	Moins de recherches infructueuses	Satisfaction, fidélité
Salariés	Moins de retouches, de désorganisation, de plaintes	Amélioration, prévention, implication
Entreprise	Moins de mauvaise réputation, moins de perte de parts de marché	Renommée, croissance

Source : PHILLIPE DETRIE, op. cit., p.38

Section 2 : Principes et outils du management de la qualité

Une fois qu'on sait ce qu'est la qualité, il faut comprendre comment on peut la gérer dans une entreprise. Cette section va présenter les grands principes du management de la qualité, comme ceux qu'on trouve dans la norme ISO 9001 ou dans le modèle TQM. On va aussi découvrir des outils concrets pour améliorer la qualité, comme le cycle PDCA, le Six Sigma ou les 5S. Enfin, on va voir pourquoi il est important que toute l'entreprise soit impliquée, et pourquoi la culture qualité doit faire partie du travail quotidien.

1. Les Cercles de Qualité

Le concept des cercles de qualité est apparu dans les grandes entreprises japonaises au début des années 1990. Il constitue le fruit des efforts entrepris par les Japonais après la Seconde Guerre mondiale pour reconstruire leur pays et développer leur économie. Les Japonais ont ainsi eu recours

⁴⁰ Melchior, Jean-Baptiste. Comprendre que la productivité des firmes sous-tend la compétitivité d'un pays. Melchior.fr, 2020, <https://www.melchior.fr/cours/complet/question-3-comprendre-que-la-productivite-des-firmes-sous-tend-la-competitivite-d-un-pays-c>. Consulté le 29 mars 2025, à 10 :13.

aux recherches américaines dans le domaine du contrôle statistique de la qualité, recherches qui avaient été développées par les Américains pendant la guerre.

Les premières idées fondamentales ayant conduit à l'émergence des cercles de qualité remontent aux années 1920–1930 aux États-Unis, avec l'apparition du concept de travail en groupe. Par la suite, Juran et Deming ont appliqué ces idées. Le premier s'est intéressé aux aspects quantitatifs, tandis que le second a mis l'accent sur les méthodes de mobilisation des ressources de l'entreprise.⁴¹

Ces deux experts ont animé de nombreux séminaires au Japon, ce qui a permis la diffusion du concept des cercles de qualité. Dès les années 1970, les grandes entreprises américaines ont commencé à adopter cette approche.

C'est Ishikawa qui a modifié le concept de travail en groupe en l'adaptant aux méthodes japonaises au début des années 1950. Il l'a appliqué à divers domaines sous le nom de Contrôle de qualité en cercle (Quality Control Circle). Ce concept a ensuite évolué pour devenir ce que l'on appelle aujourd'hui les cercles de qualité, initialement conçus pour les niveaux opérationnels (production). Ishikawa a ensuite généralisé l'idée à l'ensemble des niveaux de l'entreprise, la considérant comme un pilier du contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise (*Company-Wide Quality Control*). Il y a mis en évidence l'importance du travail collectif pour l'individu et donc pour l'ensemble du personnel.⁴²

1.1. Définition des cercles de qualité

La majorité des auteurs s'accordent sur une définition claire des cercles de qualité. Il s'agit de :

« Petits groupes composés de 3 à 12 personnes exerçant le même métier ou un travail similaire dans les mêmes conditions, se réunissant régulièrement pendant une heure rémunérée chaque semaine, sous la supervision d'un encadrant spécialement désigné. Ces membres sont formés à l'analyse et à la résolution des problèmes liés à leur travail et proposent des solutions à la direction, laquelle en assure le suivi. »⁴³

D'autres considèrent que les cercles de qualité sont :

« Des groupes de travailleurs volontaires assumant une responsabilité dans leur champ d'activité (production ou services). Ils se réunissent chaque semaine pour discuter, analyser et proposer des solutions aux problèmes de qualité dans leurs domaines respectifs, avec l'aide des expertises techniques et managériales de l'entreprise, et selon une stratégie globale priorisant les problématiques de qualité. Ils jouent également un rôle d'évaluation des résultats obtenus par leurs efforts. »⁴⁴

Selon une autre approche, un cercle de qualité est :⁴⁵

« Un groupe stable et restreint, composé de cinq à dix personnes issues du même service, se réunissant volontairement et de manière continue pour identifier, analyser et résoudre les problèmes liés à la qualité, en utilisant généralement des méthodes statistiques dans le but d'améliorer leur unité de travail. »

Certains auteurs insistent plutôt sur la nature des sujets traités, considérant que :

⁴¹ Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. Op. cit. pp. 418-420.

⁴² Deming, W. Edwards. Op. cit. pp. 68-70.

⁴³ Daradka, M., et al. Management de la qualité totale. Éditions universitaires européennes, 2018, p. 126.

⁴⁴ Kadhim Hamoud, K. Gestion de la qualité totale. Dunod, 2015, p. 121.

⁴⁵ Bourgeois, L., et al. Qualité et performance industrielle. Dunod, 2017, p. 98.

« Le cercle de qualité est un petit groupe de cinq à douze travailleurs se réunissant régulièrement pour discuter de manière libre et structurée des problèmes liés à leur activité. Ces cercles sont animés par un collègue ou un responsable, et durent généralement une à deux heures par semaine durant le temps de travail. Les thèmes abordés portent sur les dysfonctionnements ou les points faibles de l'entreprise. Les solutions proposées sont appliquées après validation par le superviseur du cercle, sauf opposition d'un niveau hiérarchique supérieur. Le groupe assure aussi le suivi des résultats. »

1.2. Caractéristiques des cercles de qualité

Les cercles de qualité se distinguent par plusieurs éléments :⁴⁶

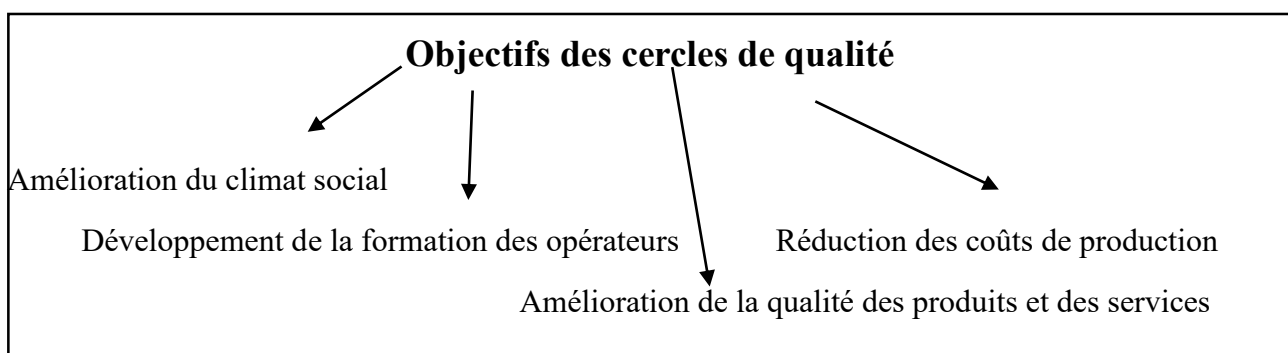
- ✓ Petits groupes de travailleurs chargés d'une partie de la production ou d'un service spécifique, sous la supervision d'un responsable (qui agit en tant que membre et non comme supérieur hiérarchique).
- ✓ Participation volontaire et non imposée.
- ✓ Réunions régulières hebdomadaires, d'une durée d'une à deux heures, durant ou en dehors du temps de travail, rémunérées.
- ✓ Réflexion continue sur les problèmes, indépendamment de leur survenue.
- ✓ Choix consensuel du sujet traité pour en faciliter la compréhension et la résolution.
- ✓ Les cercles de qualité n'ont pas de durée de vie limitée : ils visent une amélioration continue. Les résultats rapides concernent généralement les problèmes simples, mais ils évoluent progressivement vers la résolution de problèmes plus complexes.
- ✓ Le principal objectif est de renforcer la capacité de proposition des travailleurs, qui sont les plus aptes à résoudre les problèmes rencontrés dans leur travail.

1.3. Conditions de réussite des cercles de qualité

La réussite des cercles de qualité exige une implication active de la direction. Cela passe par :⁴⁷

- ✓ L'intégration de ce concept dans toutes les structures de l'entreprise,
- ✓ Un soutien explicite et une participation constructive de la hiérarchie.

Figure 4: Les différents objectifs des cercles de qualité.



Source : F. Chevalier, Cercles de qualité et changement organisationnel, p. 41

2. La formation des cercles de qualité

Avant de procéder à la mise en place des cercles de qualité, il est indispensable de garantir un soutien total de la direction. Il est également crucial d'assurer une bonne communication entre les

⁴⁶ Daradka, M., et al. Op.cit. pp. 130.

⁴⁷ Kadhim Hamoud, op. cit. pp. 125-127.

travailleurs et la direction, car l'instauration de ces cercles favorise l'amélioration continue des échanges.⁴⁸

La haute direction prend les décisions relatives à la création des cercles de qualité. Ce processus dure environ un mois et comprend les étapes suivantes :⁴⁹

2.1. Planification de la création des cercles

Cela comprend :

- A. La sélection d'un consultant externe chargé d'assister la direction dans l'introduction du système des cercles de qualité dans l'entreprise.
- B. La création d'un comité de pilotage présidé par un membre de la haute direction, chargé de :
 - ✓ Définir les règles générales de fonctionnement des cercles (fréquence des réunions, méthodes de dialogue, etc.)
 - ✓ Déterminer les critères d'évaluation de la réussite des cercles : réduction des erreurs, amélioration des méthodes de travail, anticipation des problèmes.
 - ✓ Désigner un coordinateur interne chargé de superviser l'ensemble des cercles.

Nommer, pour chaque cercle :

- ✓ Un coordinateur chargé de synchroniser les activités du cercle,
 - ✓ Un participant régulier aux réunions,
 - ✓ Une personne responsable de la tenue des archives retraçant les intérêts et réalisations du cercle.
- A. L'établissement des dispositifs administratifs et matériels nécessaires pour soutenir les cercles : outils, équipements, infrastructures, etc.

2.2. Préparation et formation

Dans cette phase, les coordinateurs des groupes et le comité spécialisé rencontrent le consultant externe, qui leur explique la philosophie de base des cercles de qualité.

Ensuite, plusieurs séances de formation sont organisées avec les participants potentiels pour :⁵⁰

- ✓ Leur faire comprendre le concept des cercles,
- ✓ Les former aux méthodes techniques utilisées lors des discussions,
- ✓ Leur enseigner des techniques de résolution structurée de problèmes.

2.3. Adhésion

Cette étape vise à intégrer volontairement certains employés dans les cercles de qualité. Cela commence par des rencontres informelles entre les chefs de service, les coordinateurs et les employés pour discuter de l'importance de la participation aux décisions et de la génération d'idées.

Ensuite, les responsables de groupe rencontrent individuellement chaque employé pour :

- ✓ Évaluer son intérêt à adhérer au cercle
- ✓ Lui remettre des brochures expliquant la philosophie et les objectifs des cercles.

⁴⁸ Migani, Pierre. Les systèmes de management. Éditions d'Organisation, Paris, 1993, p. 86

⁴⁹ Migani, Pierre. Op. cit, p. 128.

⁵⁰ Ouahdi Bekhouche, Fella. « Les Atouts du Système de Management Intégré. » La revue des sciences commerciales, 2021. Pp. 155-156.

- ✓ Cette phase peut s'étendre sur huit semaines, le temps de susciter une motivation sincère à participer.

3. Les outils de gestion de la qualité

Les outils de la qualité permettent d'identifier les problèmes qui surviennent pendant ou après la production, de les comprendre, puis de les résoudre.

Ils reposent principalement sur des bases mathématiques ou statistiques, et leur importance réside dans leur capacité à résoudre un grand nombre de problèmes de manière relativement simple.

Ils permettent de :

- ✓ Identifier le problème posé,
- ✓ Déterminer et évaluer les facteurs à l'origine de ce problème,
- ✓ Vérifier si les causes supposées ont un impact réel,
- ✓ S'assurer de l'efficacité des améliorations mises en œuvre.

Pour une bonne utilisation de ces outils, ils doivent être employés selon une planification préalable, car cette planification contribue, dans la plupart des cas, à la réussite de l'outil utilisé.

Parmi les principaux outils de qualité, on trouve :

3.1. Liste récapitulative des défauts

Cette liste constitue une méthode simple pour recueillir et représenter les données relatives aux défauts de production de façon rationnelle, en fonction de leur nombre et de leur nature.

Elle est très importante, car plusieurs outils comme le diagramme de Pareto s'appuient sur elle.

Elle contient un tableau indiquant :

- ✓ Les différents défauts observés dans les produits,
- ✓ Le nombre d'occurrences de chaque défaut,
- ✓ Une colonne pour les défauts imprévus,
- ✓ Une case "divers" pour les défauts notés moins de deux fois.

Tableau 11: Tableau des défauts observés dans les produits.

Type de défaut	Nombre d'occurrences	Remarques / Observations
Défaut A	12	
Défaut B	9	
Défaut C	5	
Défaut D	3	
Défauts imprévus	4	Non répertoriés dans le cahier initial
Divers (< 2 occurrences)	3	Regroupement de défauts rares

Source: Montgomery, Douglas C. Introduction to Statistical Quality Control. 8th ed., Wiley, 2019, pp. 120-130.

Pour garantir la fiabilité de cette liste, la collecte d'informations doit être envisagée comme un processus continu, en tenant compte de :⁵¹

- ✓ La bonne formulation des questions,
- ✓ La collecte des seules données pertinentes,
- ✓ La localisation précise des zones de collecte dans l'entreprise,
- ✓ La sensibilisation et la formation des agents concernés,
- ✓ Le suivi et l'évaluation du processus de collecte.

Tableau 12: Les principaux outils d'analyse et de l'amélioration de la qualité.

Outil	Description	Utilité principale
Histogramme	Graphique en barres représentant la fréquence des données.	Visualiser la répartition des défauts ou données.
Diagramme de corrélation	Représente la relation entre deux variables supposées liées.	Identifier les liens entre deux paramètres.
Carte de contrôle statistique	Graphique comparant des données de production à une moyenne de référence.	Surveiller la stabilité du processus de production.
Diagramme de Pareto	Classe les causes d'un problème selon leur fréquence d'impact (règle 80/20). ⁵²	Repérer les causes principales d'un dysfonctionnement.
Diagramme d'Ishikawa (arêtes de poisson)	Classe les causes d'un problème en 5 catégories : Main-d'œuvre, Matières, Méthodes, Machines, Milieu.	Identifier les causes profondes d'un problème.
Tempête d'idées (Brainstorming)	Technique de créativité collective pour générer un maximum d'idées sans jugement immédiat.	Trouver des solutions en groupe, librement et rapidement.
Analyse des idées	Traitement des idées collectées pour en extraire des solutions concrètes et mesurables. ⁵³	Traduire les idées en actions efficaces et suivies.

Source : Réalisé par les étudiants à travers les informations collectées.

4. Principes du management qualité (ISO 9001, TQM, EFQM)

Le management de la qualité repose sur des référentiels structurés qui permettent aux organisations de garantir la performance, la conformité et la satisfaction des parties prenantes. Parmi les approches les plus reconnues figurent les modèles ISO 9001, TQM (Total Quality Management) et EFQM (European Foundation for Quality Management), qui définissent les principes, les outils et les pratiques nécessaires à une démarche qualité efficace et durable.

⁵¹ Evans, James R., et William M. Lindsay. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 11th ed., Cengage Learning, 2019, pp. 150-165.

⁵² ALAIN BERNILLON et OLIVIER CERUTTI, *Les outils du management de la qualité*, 1995, p.18

⁵³ Miguel Marti, Henri-Pierre Maders, Alain Bernillon, et autres auteurs cités.

4.1. Le système de management de la qualité ISO 9001 : Définition, objectifs et principes

Le système de management de la qualité, selon la norme ISO 9001, est un cadre organisationnel structuré permettant d'orienter, de contrôler et d'améliorer les processus internes d'une entreprise afin d'assurer la qualité de ses produits et services. Il vise à garantir la satisfaction des clients et à renforcer la performance globale de l'organisation à travers une démarche proactive et continue.

Ce système repose sur une approche fondée sur les processus, intégrant la réflexion basée sur les risques, et encourage une dynamique d'amélioration constante. Il s'agit d'un ensemble cohérent de pratiques, de procédures et de responsabilités, conçu pour répondre efficacement aux attentes des parties intéressées.

Parmi les objectifs principaux de ce système figurent la mise en place d'un manuel qualité validée par la direction, l'élaboration de plans qualité pour les différentes activités de l'entreprise, la gestion rigoureuse de la documentation et des enregistrements, ainsi que la clarification des rôles et responsabilités dans chaque processus. Il s'agit aussi de garantir la disponibilité des informations pertinentes relatives aux performances, aux consignes et aux procédures, tout en assurant une revue régulière de l'ensemble des éléments du système pour en maintenir l'efficacité.

4.1.1. Évolution du système ISO 9001

Depuis sa première publication, la norme ISO 9001 a connu plusieurs révisions majeures. Elle a d'abord mis l'accent sur le contrôle qualité, en se concentrant sur la détection et la correction des erreurs. Par la suite, l'approche a évolué vers la prévention des non-conformités, puis vers l'intégration complète du système de management de la qualité dans la stratégie organisationnelle. La version la plus récente, celle de 2015, a introduit des changements significatifs, notamment une meilleure prise en compte du contexte organisationnel, des parties intéressées, ainsi qu'une gestion plus explicite des risques et opportunités.⁵⁴

Cette version a également assoupli certaines exigences formelles, offrant aux entreprises une plus grande liberté dans la documentation de leur système qualité. Elle introduit en outre de nouveaux concepts tels que l'environnement de fonctionnement, la maîtrise des ressources externes, ou encore la gestion des relations avec les fournisseurs et partenaires.⁵⁵

4.1.2. Les principes fondamentaux du management de la qualité

La norme repose sur sept principes directeurs qui forment la base d'un système de management de la qualité efficace :

⁵⁴ Boumenad, Seif Eddine. L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines : étude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'Ouest algérien. *Revue Le Chercheur*, vol. 16, no. 16, 1 juin 2016, pp. 218-221.

⁵⁵ Rolland, S. 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*, 9, France, 2009, P.P.31-51.

Tableau 13: Les 7 principes fondamentaux du management de la qualité (ISO 9001).

Principe	Description
1. Orientation client	Comprendre et satisfaire les besoins et attentes des clients est au cœur de toute démarche qualité.
2. Leadership	Une direction forte et engagée crée un environnement propice à la réalisation des objectifs.
3. Implication du personnel	L'engagement et la compétence du personnel sont essentiels à la réussite du système qualité.
4. Approche processus	Considérer les activités comme des processus liés permet d'optimiser la performance globale.
5. Amélioration continue	Rechercher en permanence à progresser pour maintenir la compétitivité et la qualité.
6. Prise de décision fondée sur des preuves	Fonder les décisions sur des données fiables et analysées pour plus d'efficacité.
7. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Établir des partenariats solides pour créer de la valeur partagée.

Source: International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements. ISO, 2015.

4.1.3. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015

La norme se structure en dix chapitres, dont sept contiennent des exigences obligatoires à mettre en œuvre. Ces exigences couvrent des domaines variés tels que le contexte de l'organisation, le leadership, la planification, le soutien, les opérations, l'évaluation des performances et l'amélioration. Elles fournissent un cadre flexible que chaque organisation peut adapter à sa réalité, tout en respectant les principes fondamentaux du système de management de la qualité.⁵⁶

4.1.4. Le cycle de vie du système de management de la qualité ISO 9001

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité ISO 9001 débute par l'analyse du contexte global de l'organisation. Cette première étape consiste à identifier les parties intéressées, à définir les services proposés ainsi que les bénéficiaires, à établir le périmètre d'activité, puis à réaliser un diagnostic interne et externe permettant d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse SWOT). À partir de cette analyse, les besoins des parties prenantes sont définis, servant d'entrées aux processus opérationnels.⁵⁷

Ensuite, le rôle du leadership devient essentiel pour formuler la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation. La direction établit alors une planification stratégique cohérente, en

⁵⁶ Labaronne, D., and M. Meziane. Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie : étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Management & Avenir*, no. 7, France, 2010, pp. 34–52.

⁵⁷ Hoyle, David. *ISO 9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems*. 5th ed., Routledge, 2017, pp. 45-60.

tenant compte des ressources, des risques et des attentes identifiées, avant de passer à la mise en œuvre concrète des opérations.

Les activités opérationnelles se déclenchent à partir des intrants préalablement définis, afin d'aboutir aux résultats attendus. Pour garantir l'efficacité du système, l'organisation doit évaluer ses performances globales, aussi bien sur le plan opérationnel qu'administratif et humain. Cette évaluation permet d'identifier les écarts, les non-conformités et les opportunités d'amélioration. Ces éléments alimentent les actions correctives et les démarches d'amélioration continue.⁵⁸

Un soutien organisationnel et technique est également indispensable à chaque étape, ce qui implique une gestion efficace des ressources humaines, matérielles et informationnelles.

4.1.5. Les étapes d'obtention de la certification ISO 9001

L'adoption de la norme ISO 9001 nécessite un engagement fort et une transformation progressive de la culture qualité au sein de l'organisation. Trois grandes phases structurent le processus de certification :⁵⁹

4.1.5.1. Phase de planification et de préparation

Cette étape permet de préparer l'organisation aux exigences de la norme. Elle inclut :

- ✓ L'engagement de la direction générale et la sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'importance du processus.
- ✓ La désignation d'un responsable qualité chargée de coordonner l'ensemble des démarches.
- ✓ La création d'une équipe projet pluridisciplinaire.
- ✓ L'élaboration d'un plan d'action détaillé avec un calendrier de mise en œuvre.
- ✓ Le recours à un cabinet de conseil pour accompagner la structuration du système.
- ✓ La définition de la politique qualité et des objectifs associés.
- ✓ La formalisation des procédures, instructions et actions correctives.
- ✓ La réalisation d'un audit interne pour vérifier la conformité au système.
- ✓ La gestion proactive des résistances au changement.⁶⁰

4.1.5.2. Phase de certification

Une fois le système opérationnel et audité en interne, l'organisation sélectionne un organisme de certification accrédité. Cette sélection prend en compte :

- ✓ La reconnaissance internationale de l'organisme certificateur.

⁵⁸ Terpstra, D., and E. Rozell. "The Relationship between Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance." *Personnel Psychology*, vol. 3, USA, 1993, pp. 27–48.

⁵⁹ Belouadah Fateh, Haddad Sihem. *Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME algériennes*. Université de Boumerdès, p. 416.

⁶⁰ AFNOR Certification. *Certification AFAQ ISO 9001 : Guide pratique pour la mise en œuvre et l'obtention de la certification*. AFNOR, 2024.

- ✓ Sa capacité à couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- ✓ L'expertise de son équipe d'auditeurs.
- ✓ Le coût de la certification et la durée estimée pour l'obtenir.
- ✓ La réputation et la langue de communication de l'organisme. Une fois les documents qualité soumis, une visite sur site est programmée. À l'issue de l'audit externe, deux scénarios sont possibles :
- ✓ En cas de non-conformités mineures : un délai est accordé pour y remédier avant l'octroi du certificat.
- ✓ En cas de non-conformités majeures : l'octroi du certificat est suspendu jusqu'à résolution complète.⁶¹

4.1.5.3. Phase post-certification

L'obtention du certificat ISO 9001 ne constitue pas une fin en soi. L'organisation doit maintenir et améliorer continuellement son système de management de la qualité pour conserver sa conformité. Des audits de suivi sont organisés périodiquement (généralement tous les six mois ou un an) afin de vérifier la pérennité du système et de répondre aux éventuelles plaintes des clients.

4.1.6. Les principaux avantages de l'application de la norme ISO 9001

L'implémentation de la norme ISO 9001 et l'obtention de la certification offrent de nombreux bénéfices aux organisations :⁶²

- ✓ **Amélioration de la performance globale** grâce à l'approche processus et à la logique PDCA (Planifier – Réaliser – Vérifier – Agir), intégrant également la gestion des risques.
- ✓ **Maintien de la qualité des produits et services** par une évolution continue des standards de performance.
- ✓ **Valorisation du capital humain**, avec une dynamique collective axée sur le travail en équipe, la compétence et la motivation.
- ✓ **Capacité à répondre durablement aux attentes des clients et aux exigences réglementaires**, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélisation.
- ✓ **Maîtrise des opérations et efficacité organisationnelle** à travers des méthodes de contrôle robustes.
- ✓ **Accès facilité aux marchés locaux et internationaux**, la certification étant reconnue mondialement comme un gage de fiabilité.
- ✓ **Pérennisation économique de l'entreprise**, grâce à une meilleure image, une stabilité des activités et un renforcement de la confiance des partenaires.

4.2. Total Quality Management – TQM

⁶¹ Evans, James R., et William M. Lindsay. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 11th ed., Cengage Learning, 2019, pp. 200-220.

⁶² Brabez, Fatima, Slimane Bedrani et Nouara Boulfoul. *Enjeux et apports de la certification ISO 9001 :2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne*. Cahiers du CREAD, no. 85-86, 2008, pp. 137-139.

La gestion de la qualité totale (GQT) constitue un pilier fondamental de l'excellence organisationnelle moderne. Elle repose sur une approche globale et participative visant l'amélioration continue de tous les processus pour garantir la satisfaction durable des clients.

4.2.1. Définition de la gestion de la qualité totale (GQT)

La gestion de la qualité totale peut être définie comme une approche systémique qui repose sur l'interaction harmonieuse entre les individus, les méthodes, les politiques et les équipements afin d'assurer une qualité optimale des résultats. Elle implique la participation active de l'ensemble des employés dans les processus de production et de prestation de services, en mettant l'accent sur l'amélioration continue pour satisfaire pleinement les attentes des clients internes et externes ainsi que des fournisseurs.⁶³

Elle vise à instaurer une culture organisationnelle centrée sur la performance et l'excellence, mobilisant les efforts collectifs des dirigeants et des collaborateurs pour répondre efficacement aux exigences des clients, tout en optimisant les coûts et les délais. La GQT est ainsi perçue comme un levier stratégique permettant à l'organisation de renforcer sa compétitivité, sa flexibilité et son efficacité globale.

4.2.2. Importance de la gestion de la qualité totale

La gestion de la qualité totale revêt une importance stratégique pour les organisations modernes. Elle permet :

- ✓ La réduction des coûts et l'augmentation de la productivité.
- ✓ L'amélioration de la satisfaction du client, en fournissant des produits et des services de qualité supérieure.
- ✓ Le renforcement de l'avantage concurrentiel et une amélioration des retours sur investissement.
- ✓ Le développement de l'esprit d'équipe et du sentiment d'appartenance au sein des employés.
- ✓ L'amélioration de la réputation et de l'image de l'organisation auprès des clients et du personnel.
- ✓ L'adoption d'un modèle global de changement organisationnel, rompant avec les approches bureaucratiques classiques.
- ✓ La transformation des comportements des employés envers la qualité
- ✓ La mise en place d'un système d'évaluation continue de la performance organisationnelle.

4.2.3. Objectifs de la gestion de la qualité totale

La gestion de la qualité totale poursuit à la fois des objectifs externes, tels que la satisfaction client et le renforcement de la compétitivité, et des objectifs internes, comme l'amélioration de la rentabilité, l'efficacité organisationnelle et l'accès à des certifications reconnues.⁶⁴

4.2.3.1. Objectifs externes

Les objectifs externes de la gestion de la qualité totale (GQT) s'inscrivent dans une logique de réponse proactive aux attentes du marché. D'une part, la satisfaction du client constitue une priorité centrale : dans un environnement où les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et

⁶³ Rachedi, Abdelkader. Le Management de la Qualité Totale : T.Q.M. les outils de développement de la performance des entreprises (le cas de l'entreprise algérienne). *Revue Stratégie et Développement*, vol. 2, no. 2, 31 juill. 2012, pp. 95–96.

⁶⁴ Ahmed-Fouatih, Mohammed El Amine, et Bouhafis Mebarki. "Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire." *Journal of Social and Human Science Studies*, Université Oran 2, vol. 9, no. 1, 16 janv. 2020, pp. 465–467.

informés, il est essentiel de leur proposer des produits ou services non seulement conformes à leurs besoins actuels, mais également capables d'anticiper leurs attentes futures. D'autre part, la GQT contribue au renforcement de la compétitivité des entreprises en les aidant à se démarquer face à une concurrence intensifiée par la mondialisation et la libéralisation des échanges. En mettant l'accent sur la qualité, la maîtrise des coûts et l'excellence du service, les organisations améliorent leur positionnement sur les marchés nationaux et internationaux.⁶⁵

4.2.3.2. Objectifs internes

Les objectifs internes de la gestion de la qualité totale (GQT) visent à renforcer la performance globale de l'organisation en agissant sur ses processus et ses ressources internes. Tout d'abord, l'amélioration de la rentabilité passe par une hausse de la qualité qui permet de proposer des produits à plus forte valeur ajoutée, de limiter les coûts liés aux défauts, et d'accroître les ventes, ce qui se traduit par une maximisation des bénéfices. Ensuite, la GQT contribue à l'optimisation de l'efficacité organisationnelle en instaurant une meilleure coordination interne, en réduisant les dysfonctionnements et en favorisant la stabilité des équipes. Enfin, l'obtention de certifications qualité, comme la norme ISO, devient un avantage stratégique, car elle atteste du sérieux de l'organisation et renforce sa crédibilité auprès des clients, partenaires et institutions à l'échelle mondiale.

4.2.4. Valeurs et principes de la gestion de la qualité totale

La réussite de la GQT repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui structurent son application :⁶⁶

- ✓ **Engagement de la direction générale** : Le leadership de la direction est essentiel pour instaurer une culture de qualité et impulser un changement organisationnel profond.
- ✓ **Orientation client** : Le client est au centre de toutes les décisions. Ses besoins, attentes et retours d'expérience orientent la conception, la production et les services
- ✓ **Approche fondée sur des données probantes** : Les décisions doivent être prises sur la base d'analyses rigoureuses et d'informations fiables.
- ✓ **Partenariat avec les fournisseurs** : Les fournisseurs sont considérés comme des partenaires stratégiques impliqués dans la création de la qualité dès la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ **Prévention des erreurs** : L'objectif est de détecter et d'éviter les défauts avant leur apparition, en instaurant des standards de qualité dès les premières étapes du processus.
- ✓ **Responsabilité partagée de la qualité** : La qualité n'est pas l'affaire d'un seul service ; elle est la responsabilité de tous les acteurs de l'organisation.
- ✓ **Vision systémique et intégrée** : Toutes les activités de l'entreprise sont interconnectées ; l'amélioration de la qualité nécessite une coordination globale.
- ✓ **Formation continue du personnel** : Le développement des compétences des employés est primordial pour favoriser l'innovation, l'amélioration continue et l'adaptation au changement.
- ✓ **Système d'information et rétroaction efficace** : Des mécanismes de rétroaction fiables permettent d'ajuster les pratiques en temps réel et d'optimiser les performances.

4.2.5. Étapes de mise en œuvre de la gestion de la qualité totale

⁶⁵ Bouhafs, Mebarki, et Mohammed El Amine Ahmed-Fouatih. "Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire." *Données Humaines et Sociales*, vol. 9, no. 1, 16 janv. 2020, pp. 470-473.

⁶⁶ ISO 9000 :2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*, pp. 8-12.

La mise en œuvre de la GQT dans une organisation se fait selon plusieurs étapes successives et complémentaires :⁶⁷

4.2.5.1.Phase de préparation

L'objectif c'est de faire de la qualité un élément fondamental de la culture organisationnelle et garantir l'engagement total de la direction générale.

- ✓ Renforcer la conscience de l'importance de l'amélioration continue, à travers un diagnostic pratique des dysfonctionnements et défis de l'organisation.
- ✓ Identifier les attentes, besoins et préférences des bénéficiaires, afin de les intégrer dans la formulation des objectifs de l'organisation.
- ✓ Informer les cadres dirigeants sur les fondements conceptuels de la GQT.
- ✓ Obtenir l'engagement actif des dirigeants en faveur de l'excellence managériale et de la qualité, et leur soutien au développement des compétences du personnel.

4.2.5.2.Phase de planification

L'objectif c'est d'exprimer la volonté réelle de l'organisation d'adopter la qualité totale comme culture et méthode de travail.

- ✓ Former et sensibiliser les employés aux concepts de la GQT et à l'importance de l'excellence organisationnelle.
- ✓ Créer un conseil de qualité composé d'experts internes, chargé de piloter et soutenir le processus qualité.
- ✓ Nommer un responsable qualité issue des unités fonctionnelles, possédant des compétences managériales affirmées.
- ✓ Élaborer un plan global de mise en œuvre, avec la participation de tous les collaborateurs pour favoriser l'adhésion et la diversité des perspectives.
- ✓ Développer un système d'information performant, aligné sur les nouvelles technologies, pour optimiser le traitement des données.⁶⁸

4.5.2.3.Phase d'évaluation

L'objectif c'est de recueillir des informations fiables pour établir les priorités d'amélioration.

- ✓ Analyser la situation actuelle, en identifiant les points forts à renforcer et les points faibles à corriger.
- ✓ Établir des critères d'évaluation de la qualité, adaptés au contexte spécifique de l'organisation et alignés, si possible, avec des normes internationales.⁶⁹

4.2.5.4.Phase de développement

⁶⁷ Juran, Joseph M., and A. Blanton Godfrey. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed., McGraw-Hill, 1999, pp. 208–210.

⁶⁸ Rached, R. Abdelkade. "Le management de la qualité totale : T.Q.M. les outils du développement de la performance des entreprises (le cas de l'entreprise algérienne)." *Le Management et le Développement*, vol. 2, no. 4, 31 déc. 2011, pp. 173-174-

⁶⁹ LEVITT, Théodore, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-aout 1960, pp. 43-56

L'objectif c'est d'assurer l'application concrète de la GQT et résoudre les problèmes opérationnels.

- ✓ **Activer les équipes qualité** et les doter de missions claires.
- ✓ **Définir les responsabilités** et communiquer les rôles de chacun dans le processus de changement.
- ✓ **Effectuer des révisions périodiques** pour évaluer les progrès, identifier les obstacles, et tirer parti des expériences similaires réussies.⁷⁰

4.2.5.5.Phase d'amélioration continue

L'objectif c'est d'assurer un cycle constant de perfectionnement à partir des meilleures pratiques disponibles.

- ✓ Faire appel à des experts pour évaluer le programme de mise en œuvre.
- ✓ Effectuer des comparaisons de performance (benchmarking) avec des organisations similaires.
- ✓ Impliquer toutes les parties prenantes dans l'effort d'amélioration.
- ✓ Fournir un retour d'information régulier à l'ensemble du personnel, et relancer une nouvelle phase de planification, dans une logique de cycle itératif.

4.2.6. Conditions et exigences pour l'application de la GQT

Selon les auteurs spécialisés, la réussite de la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale dépend de plusieurs conditions essentielles :⁷¹

4.2.6.1.Élaboration d'une stratégie organisationnelle claire

- ✓ Vision à long terme de la direction générale sur le positionnement stratégique futur de l'organisation.
- ✓ Mission reflétant la raison d'être de l'organisation et les services proposés.
- ✓ Objectifs précis, à atteindre dans un délai défini, avec mobilisation des ressources nécessaires.
- ✓ Procédures opérationnelles pour la mesure des performances et la conduite des processus d'amélioration.

4.2.6.2.Structures organisationnelles flexibles

Des structures adaptables aux changements internes et externes, avec une organisation orientée processus et un haut niveau de décentralisation dans l'exécution des tâches.

4.2.6.3.Système de garantie de la qualité évolué

Définir les méthodes d'analyse des processus, les standards de qualité, les modalités de contrôle et les mécanismes de correction des écarts.

4.2.6.4.Promotion d'attitudes positives envers la qualité

⁷⁰ Arabeche, Zina. "L'adaptation culturelle du management de la qualité totale : cas des entreprises algériennes." Les Cahiers du MECAS, vol. 12, no. 2, 31 déc. 2016, pp. 165-167.

⁷¹ Ben Baldwin, Les 7 principes de la gestion intégrale de la qualité, 2021. Ppe 143-156.

Encourager une culture de l'amélioration continue, focalisée sur la satisfaction du client et sa fidélisation, en s'appuyant sur un système d'information rigoureux.

4.2.6.5. Formation et éducation continues

Développement constant des compétences du personnel, soutenu par un leadership fort, garant des normes, des ressources et de l'efficacité des plans mis en œuvre.

4.2.6.6. Système de gestion de la performance

Mise en place de normes d'exécution, de critères d'évaluation, de mécanismes de mesure des performances, et de prise en compte des besoins du client interne et externe.

4.2.6.7. Climat organisationnel favorable

Instauration d'une culture organisationnelle propice à la mise en œuvre réussie de la GQT, favorisant l'innovation, l'engagement collectif et le perfectionnement constant.

4.3. European Foundation for Quality Management (EFQM)

Le modèle EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité) est un cadre d'évaluation stratégique permettant aux organisations d'analyser et d'améliorer leurs performances globales. Il repose sur une approche systémique de la qualité, de l'innovation et du développement durable

Le modèle EFQM est un outil de gestion stratégique qui aide les organisations à évaluer leur fonctionnement global, à identifier leurs points forts et axes d'amélioration, et à mettre en œuvre une démarche structurée d'amélioration continue.⁷²

4.3.6. Structure du modèle EFQM (version 2020)

Le modèle repose sur trois dimensions fondamentales :

Tableau 14: La structure du modèle EFQM version 2020.

Dimension	Éléments clés
Pourquoi ?	- Raison d'être, vision et mission - Objectifs à long terme - Création de valeur pour les parties prenantes
Comment ?	- Leadership et gouvernance - Culture et engagement des employés - Gestion des relations, ressources et processus
Quoi ?	- Résultats perçus par les clients, employés et partenaires - Résultats sociétaux - Résultats organisationnels et de performance

Source: EFQM. The EFQM Model 2020. EFQM, 2020, disponible sur <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2020/> consulté le 04 avril 2025 à 11 :45.

4.3.7. Critères d'évaluation EFQM

Le modèle s'appuie sur la logique RADAR, qui guide l'évaluation et l'amélioration continue :

⁷² Slaimi, Fayrouz, Hamid Hamlaoui, et Sarra Amroun. "L'EFQM comme modèle d'excellence pour la mesure de la performance des entreprises – Étude de cas de l'entreprise FERTIAL/Annaba = The EFQM as a Model of Excellence for the Measurement of Business Performance – Case Study of FERTIAL/Annaba." *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, vol. 8, no. 1, mars 2021, pp. 813-814.

Tableau 15: Critères d'évaluation EFQM- Logique RADAR.

Acronyme	Signification	Description
R	Results	Résultats visés par l'organisation
A	Approach	Conception structurée des méthodes de travail
D	Deployment	Mise en œuvre systématique dans tous les domaines de l'organisation
A & R	Assessment & Refinement	Évaluation régulière et amélioration continue des approches et déploiements

Source : EFQM. EFQM Model 2020 : RADAR Logic. Bruxelles : EFQM, 2020. Disponible sur le site : <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2020/radar-logic> consulté le 07 avril 2025 à 13 :09.

4.3.8. Objectifs du modèle EFQM

Le modèle EFQM constitue un outil stratégique complet visant à promouvoir l'excellence organisationnelle. Il offre aux entreprises et institutions une approche structurée pour évaluer leur performance, améliorer continuellement leurs pratiques et renforcer leur position dans un environnement compétitif. Les tableaux ci-dessous présentent ses objectifs clés, son utilité concrète pour les organisations et ses domaines d'application.

Tableau 16: Objectifs, utilités et domaine d'application du modèle EFQM.

Rubrique	Éléments
Objectifs du modèle	- Développer une culture de l'excellence et de la performance durable
	- Structurer la stratégie et aligner les objectifs organisationnels
	- Accroître la satisfaction des parties prenantes
	- Réduire les écarts de performance
	- Se positionner dans un contexte concurrentiel globalisé
Utilité pour les org.	- Auto-évaluation périodique de la maturité organisationnelle
	- Amélioration continue des processus internes
	- Obtention de distinctions (ex. : prix européen de la qualité)
	- Préparation à des certifications internationales
	- Intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD)
Domaines d'application	- Entreprises privées (industries, services)
	- Secteur public (collectivités, administrations)
	- Secteur hospitalier et éducatif
	- Organisations non gouvernementales (ONG)

Source : réalisé par les étudiants.

5. Approche processus et amélioration continue

L'amélioration de la qualité et de la performance au sein des organisations repose sur des méthodes structurées telles que l'approche processus et l'amélioration continue, qui permettent d'optimiser les activités et de garantir des résultats durables.

5.1. L'approche processus (Approche par les processus)

L'approche processus est une méthode de gestion qui considère toute activité au sein de l'organisation comme un processus interconnecté, avec des entrées, des activités de transformation et des sorties.

Plutôt que de gérer les tâches ou les départements de manière isolée, cette approche met l'accent sur la transversalité, la fluidité des interactions, et la cohérence globale.

Selon la norme ISO 9001, un processus est : "Un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie."

5.2.6. Principes de l'approche processus

Pour assurer une gestion efficace et cohérente de la qualité, il est essentiel d'identifier et de gérer les processus clés de l'organisation. Chaque processus doit être clairement défini, avec une répartition précise des responsabilités et des autorités. Une attention particulière doit être portée à l'analyse et à la mesure de la performance de ces processus, afin d'évaluer leur efficacité et d'identifier les éventuels points de blocage. De plus, il est crucial de maîtriser les interactions entre les différents processus pour garantir une continuité fluide des activités et éviter toute rupture. Enfin, l'amélioration continue repose sur l'exploitation des résultats mesurés, permettant ainsi d'ajuster, d'optimiser et de faire évoluer les processus en fonction des objectifs de qualité fixés.

5.2.7. Avantages

L'approche par processus permet d'apporter une meilleure cohérence dans la réalisation des activités, en assurant un enchaînement logique et maîtrisé des tâches. Elle contribue également à la réduction des dysfonctionnements et des gaspillages, en identifiant les causes d'inefficacité et en les éliminant. Cette démarche se traduit par une amélioration de l'efficacité globale de l'organisation, grâce à une gestion plus rigoureuse et mieux structurée. Enfin, elle permet d'atteindre une meilleure satisfaction des clients, en garantissant des résultats plus fiables, plus réguliers et conformes à leurs attentes.

5.2. L'amélioration continue (Amélioration permanente)

L'amélioration continue est une philosophie de gestion qui vise à améliorer sans cesse la performance des processus, des produits, des services et du système de management dans son ensemble.

Elle repose sur l'idée que rien n'est jamais totalement "acquis" et que toute organisation doit progresser en permanence pour rester performante et compétitive.

Selon ISO 9000, c'est : "L'activité récurrente menée pour accroître la capacité à satisfaire les exigences."

5.2.1. Méthodologie : la roue de Deming (PDCA)

L'amélioration continue s'appuie souvent sur le cycle PDCA (Plan – Do – Check – Act) :⁷³

- ✓ **Plan (Planifier)** : Identifier les problèmes, analyser les causes, définir des objectifs d'amélioration.
- ✓ **Do (Faire)** : Mettre en œuvre les actions prévues à petite échelle.
- ✓ **Check (Vérifier)** : Mesurer et évaluer les résultats obtenus.
- ✓ **Act (Agir)** : Standardiser les solutions efficaces et corriger ce qui ne fonctionne pas.

5.2.3. Objectifs de l'amélioration continue

- ✓ Réduire les erreurs, les non-conformités et les gaspillages.
- ✓ Augmenter la satisfaction des clients.
- ✓ Renforcer la compétitivité de l'organisation.
- ✓ Développer l'innovation et l'apprentissage organisationnel.

5.3. Lien entre l'approche processus et l'amélioration continue

L'approche processus permet de cartographier et structurer les activités de l'organisation, tandis que l'amélioration continue vise à optimiser ces processus en permanence. Ainsi, les deux approches sont complémentaires :⁷⁴

1. L'approche processus organise et structure.
2. L'amélioration continue transforme et fait progresser.

Ensemble, elles constituent le socle des systèmes modernes de management de la qualité, comme ceux proposés dans la norme ISO 9001, le TQM ou le modèle EFQM.

6. Culture qualité et implication managériale

Dans le cadre du management de la qualité, l'approche processus et l'amélioration continue constituent deux piliers essentiels permettant de structurer les activités organisationnelles tout en assurant une progression constante des performances. Ces deux concepts sont complémentaires et indissociables dans toute démarche qualité durable, en particulier dans les référentiels comme ISO 9001, le TQM ou le modèle EFQM.

6.1. Culture qualité

La culture qualité désigne l'ensemble des valeurs, croyances, comportements et pratiques partagés au sein d'une organisation, qui favorisent la recherche constante de la qualité, l'amélioration continue et la satisfaction du client.

C'est une culture organisationnelle qui place la qualité au cœur de toutes les décisions, activités et relations internes ou externes.

6.1.1. Caractéristiques d'une culture qualité forte

⁷³ Deming, W. Edwards. Op. cit, pp. 23-30

⁷⁴ Sila, Ibrahim. « Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study ». Journal of Operations Management, vol. 30, no. 1-2, 2012, pp. 12-33.

Une culture qualité forte se manifeste par un engagement total de l'ensemble des collaborateurs envers le respect des standards établis. Elle se traduit également par l'intégration systématique des principes qualité dans la stratégie globale de l'organisation, ses processus opérationnels et sa communication interne et externe. Cette culture repose sur une responsabilisation à la fois individuelle et collective, chacun étant conscient de son rôle dans l'atteinte des résultats. De plus, elle valorise les efforts d'amélioration et les performances atteintes, renforçant ainsi la motivation et l'implication des équipes. Enfin, une tolérance zéro est adoptée à l'égard des non-conformités récurrentes, ce qui instaure un climat d'exigence et de rigueur bénéfique à la performance globale.

6.1.2. Conditions d'émergence d'une culture qualité

L'émergence d'une véritable culture qualité repose sur un ensemble de conditions clés. En premier lieu, un leadership fort et exemplaire s'avère indispensable pour insuffler la dynamique qualité à tous les niveaux de l'organisation. À cela s'ajoute une communication claire, transparente et régulière, permettant de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux enjeux de la qualité. La formation continue joue également un rôle central en dotant les collaborateurs des outils et méthodes nécessaires à l'amélioration constante. Par ailleurs, un système d'écoute active des clients, des employés et des parties prenantes permet d'identifier les attentes, de détecter les dysfonctionnements et de renforcer la pertinence des actions menées. Enfin, la qualité s'épanouit dans un climat de confiance et d'apprentissage où chacun se sent libre de proposer, d'innover et de contribuer au progrès collectif.⁷⁵

6.1.3. Importance

Une culture qualité bien ancrée dans l'organisation produit des effets positifs tangibles et durables. Elle permet d'abord de renforcer la cohésion interne en alignant les efforts de tous les acteurs autour d'objectifs communs. Grâce à cette unité, l'amélioration continue devient une pratique spontanée et naturelle, portée par l'initiative individuelle autant que collective. Par ailleurs, une telle culture confère à l'organisation un avantage concurrentiel durable, fondé sur la fiabilité, la réactivité et la satisfaction client. Enfin, en réduisant les erreurs, les retours et les litiges, elle contribue directement à la diminution des coûts liés à la non-qualité, optimisant ainsi la rentabilité globale.⁷⁶

6.2. Implication managériale

L'implication managériale dans la qualité désigne le degré d'engagement, de participation active et de responsabilité que les dirigeants et les cadres prennent dans le déploiement, le suivi et l'amélioration du système de management de la qualité.

Elle ne se limite pas à l'approbation des procédures : il s'agit d'un leadership opérationnel, visible, stratégique et quotidien.

6.2.1. Manifestations de l'implication managériale

La direction joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre et le succès d'une démarche qualité. Elle doit avant tout définir et communiquer une vision claire, orientée vers la qualité et l'amélioration continue, afin de donner un cap commun à l'ensemble de l'organisation. Pour concrétiser cette vision, la direction doit mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires, garantissant ainsi les moyens de l'action. Sa participation active aux revues de direction et audits internes est également essentielle pour assurer le suivi des engagements pris. En outre, la direction a pour mission de soutenir les actions d'amélioration, de valoriser les bonnes pratiques et de favoriser un climat

⁷⁵ Dupont, Jean. Management de la qualité : principes et pratiques. Éditions QualitéPro, 2022, pp. 85-87.

⁷⁶ Martin, Luc, et Sophie Petit. « La culture qualité en entreprise : enjeux et bénéfices. » Revue Française du Management, no. 44, 2021, pp. 112-114.

positif autour de la qualité. Enfin, elle doit montrer l'exemple en adoptant un comportement aligné avec les exigences qualité, renforçant ainsi sa crédibilité et son impact auprès des équipes.

6.2.2. Rôle des managers dans la culture qualité

Le rôle des responsables qualité est fondamental dans la réussite d'une démarche qualité. Ils doivent avant tout inspirer et motiver les collaborateurs à s'engager activement dans cette dynamique, en expliquant clairement les enjeux et les bénéfices attendus. Pour cela, il est essentiel de former et d'accompagner les équipes dans l'appropriation des outils et méthodes liés à la qualité, afin de renforcer leurs compétences et leur autonomie. Les responsables qualité doivent également surveiller en continu la performance des processus et identifier les axes d'amélioration, en s'appuyant sur des données fiables et des indicateurs pertinents. Enfin, ils ont la responsabilité de créer un climat de confiance, propice à l'expression libre des problèmes et à la recherche collective de solutions, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue.

6.2.3. Conséquences d'un manque d'implication

Lorsque l'approche processus n'est pas bien appliquée, elle peut entraîner plusieurs conséquences négatives. Tout d'abord, une mauvaise mise en œuvre peut conduire à une perte de crédibilité du système qualité, remettant en cause sa légitimité aux yeux des parties prenantes. Cela peut également provoquer une résistance au changement de la part des employés, notamment s'ils ne comprennent pas les objectifs ou ne sont pas suffisamment impliqués. En conséquence, on observe souvent une diminution de la motivation collective, ce qui nuit à l'engagement et à la dynamique d'amélioration continue. Finalement, ces éléments compromettent l'efficacité des démarches qualité mises en place, les rendant inefficaces voire contre-productives.

Conclusion

Dans ce chapitre, on a découvert que la qualité est bien plus qu'un simple contrôle du produit. Elle concerne l'ensemble des activités de l'entreprise et vise à satisfaire les besoins du client tout en améliorant les processus internes.

On a vu comment la notion de qualité a évolué au fil du temps, ainsi que les apports de grands penseurs comme Deming ou Juran. Enfin, on a présenté les grands principes (comme ceux de l'ISO 9001) et les outils (comme le PDCA ou les 5S) qui permettent aux entreprises de mettre en place une démarche qualité efficace.

En résumé, la qualité est devenue un levier essentiel pour progresser, innover et répondre aux exigences du marché.

***Chapitre II : La performance et son
articulation avec la qualité***

Introduction

Dans un monde de plus en plus compétitif, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance pour atteindre leurs objectifs, rester rentables, et satisfaire les attentes de leurs clients et employés. La performance ne concerne pas seulement les résultats financiers : elle touche aussi la façon dont l'entreprise fonctionne au quotidien, sa capacité à bien utiliser ses ressources, à motiver son personnel et à offrir des services ou des produits de qualité.

Dans ce chapitre, on cherche à comprendre ce qu'est vraiment la performance dans le cadre du management, comment elle se mesure, et surtout comment elle se relie à la qualité.

Dans la section 1, on va découvrir les différentes définitions de la performance (comme l'efficacité, l'efficience, la rentabilité) et les types de performance (organisationnelle ou liée aux ressources humaines). On verra aussi quelques indicateurs concrets pour l'évaluer (productivité, taux de satisfaction, turnover, etc.).

Dans la section 2, on va s'intéresser aux liens directs entre performance et qualité. En effet, une entreprise qui applique des démarches qualité (comme l'amélioration continue ou la gestion par processus) peut voir des gains clairs en performance : meilleure organisation, réduction des erreurs, satisfaction client, etc. Cette section se termine par des exemples d'entreprises qui ont amélioré leurs résultats grâce à la qualité.

Section 1 : Définition et typologie de la performance

Avant de comprendre comment la qualité influence la performance, il est important de savoir ce que veut dire "performance" dans une entreprise. Dans cette section, on va voir les différentes formes de performance, comme l'efficacité, la rentabilité ou encore la productivité, et comment on peut les mesurer à travers des indicateurs simples, surtout en lien avec les ressources humaines.

1. Concept de la performance

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la notion de performance dans leurs études. Cependant, aucun consensus clair n'a été établi quant à une définition unique, en raison des divergences dans les critères et méthodes de mesure utilisés, ainsi que des objectifs et approches variés des chercheurs.

Malgré cette diversité, la plupart des auteurs s'accordent à considérer la performance comme le degré de succès atteint par une organisation dans la réalisation de ses objectifs.

Dans cette optique, voici quelques définitions représentatives du concept :⁷⁷

Le mot "performance" tire son origine du latin *Performa*, signifiant « donner une forme complète à quelque chose », une notion traduite plus tard en anglais par *Performance* au XVe siècle, signifiant la réalisation d'une tâche ou la manière dont une organisation atteint ses objectifs, ce qui correspond aussi à l'usage du mot en français.

Le sens donné à la performance varie selon les parties prenantes :⁷⁸

- ✓ Pour le dirigeant, la performance se traduit par la rentabilité et la capacité de compétitivité ;
- ✓ Pour le salarié, elle renvoie au climat de travail ;
- ✓ Pour le client, elle est liée à la qualité des produits et services proposés par l'entreprise.

Tableau 17: Définitions de la performance selon différentes proches.

N°	Auteur / Source	Définition de la performance
1	Définition générale	« L'ensemble des opérations reposant sur des méthodes et des moyens permettant d'exécuter des activités, en mobilisant des ressources et des capacités spécifiques, afin d'atteindre des objectifs déterminés. » ⁷⁹
2	Définition générale	« Les résultats escomptés ou les objectifs qu'un système vise à atteindre. » ⁸⁰

⁷⁷ Hamhami, Amal, et Ahmed Smahi. "Management de la performance des entreprises." *Les Cahiers du MECAS*, vol. 8, no. 1, 31 déc. 2012, pp. 20-21.

⁷⁸ Boustil, Zehaira. "La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure." *Revue des Études et Recherches Sociales*, vol. 10, no. 3, 2 oct. 2022, pp.

⁷⁹ Dupont, Jean. *Management de la qualité : principes et pratiques*. Éditions QualitéPro, 2022, pp. 85-87.

⁸⁰ Martin, Luc, et Sophie Petit. « La culture qualité en entreprise : enjeux et bénéfices. » *Revue Française du Management*, no. 44, 2021, pp. 112-114.

3	Thomas Gilbert	« L'interaction entre le comportement et les résultats ; autrement dit, l'union entre l'action et ses effets, reflétant ce que l'organisation cherche à accomplir. » ⁸¹
4	Définition générale	« L'accomplissement de conditions ou de circonstances reflétant un résultat (ou un ensemble de résultats) généré par le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus. » ⁸²

Source : réalisé par nous-même à travers les informations collectées

2. Les composantes de la performance

Selon l'approche de Haynes, la performance repose sur trois éléments fondamentaux, sans lesquels on ne saurait en parler de manière cohérente :⁸³

2.1. L'individu (le salarié)

Il est défini par ses connaissances, compétences, valeurs, attitudes et motivations. Ce sont ces attributs personnels qui influencent directement sa capacité à produire une performance efficace.

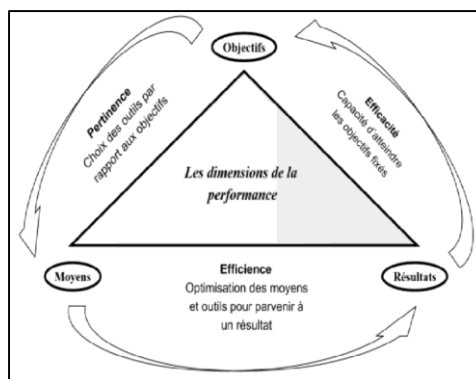
2.2. Le poste (la fonction)

Cela inclut les exigences, les défis et les opportunités qu'offre le poste. Un travail stimulant, enrichi de retours d'information (feedback), est propice à une meilleure performance.

2.3. Le contexte (l'environnement organisationnel)

Il s'agit des conditions dans lesquelles le travail est réalisé, incluant le climat de travail, la qualité du management, la disponibilité des ressources, les procédures internes et la structure organisationnelle.

Figure 5: Le triangle de la performance.



Source : (Gilert, 1980)

⁸¹ Gilbert, Thomas. Human Competence: Engineering Worthy Performance. Addison-Wesley, 1978, p. 15.

⁸² Petit, Stéphane. Performance et comportements organisationnels. Éditions Management, 2018, p. 78.

⁸³ Aboubakar, Mahamat Zene, et Chabane Bia. "Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou." Revue des Sciences Administratives et Financières, vol. 5, no. 1, 30 juin 2021, pp. 489-490.

3. Les dimensions de la performance de l'organisation

Le concept de performance est souvent confondu avec d'autres notions qui lui sont proches. En effet, des termes tels que l'efficacité (effectiveness) et l'efficience (efficiency) sont fréquemment utilisés pour désigner des aspects de la performance. Ces deux notions en représentent d'ailleurs les dimensions fondamentales. Il convient donc d'en clarifier le sens.⁸⁴

3.1. L'efficience

L'efficience fait référence à la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. Elle met l'accent sur l'optimisation des intrants (ressources humaines, financières, matérielles, etc.) nécessaires pour générer un certain niveau de production. Autrement dit, il s'agit de produire le maximum avec un minimum de ressources.⁸⁵

Elle peut être calculée à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Quantité ou valeur des résultats}}{\text{Quantité ou valeur des ressources utilisées}}$$

Cette dimension s'intéresse donc à la rentabilité des processus mis en œuvre.

3.2. L'efficacité

Selon Walker et Robert, l'efficacité est liée à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, tels que la croissance du chiffre d'affaires, l'augmentation de la part de marché, ou encore le renforcement de la position concurrentielle.

De son côté, Plauchu Vincent définit l'efficacité comme la capacité à accomplir les activités prévues et à atteindre les résultats attendus.

Ainsi, l'efficacité correspond à la notion de "faire les bonnes choses", c'est-à-dire agir conformément aux objectifs fixés.

Elle peut être exprimée par la formule :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Résultats attendus}}$$

3.3. Représentation schématique : La performance selon les deux dimensions

Le schéma suivant illustre la performance organisationnelle en croisant les deux dimensions clés : l'efficience (faire les choses correctement) et l'efficacité (faire les bonnes choses).

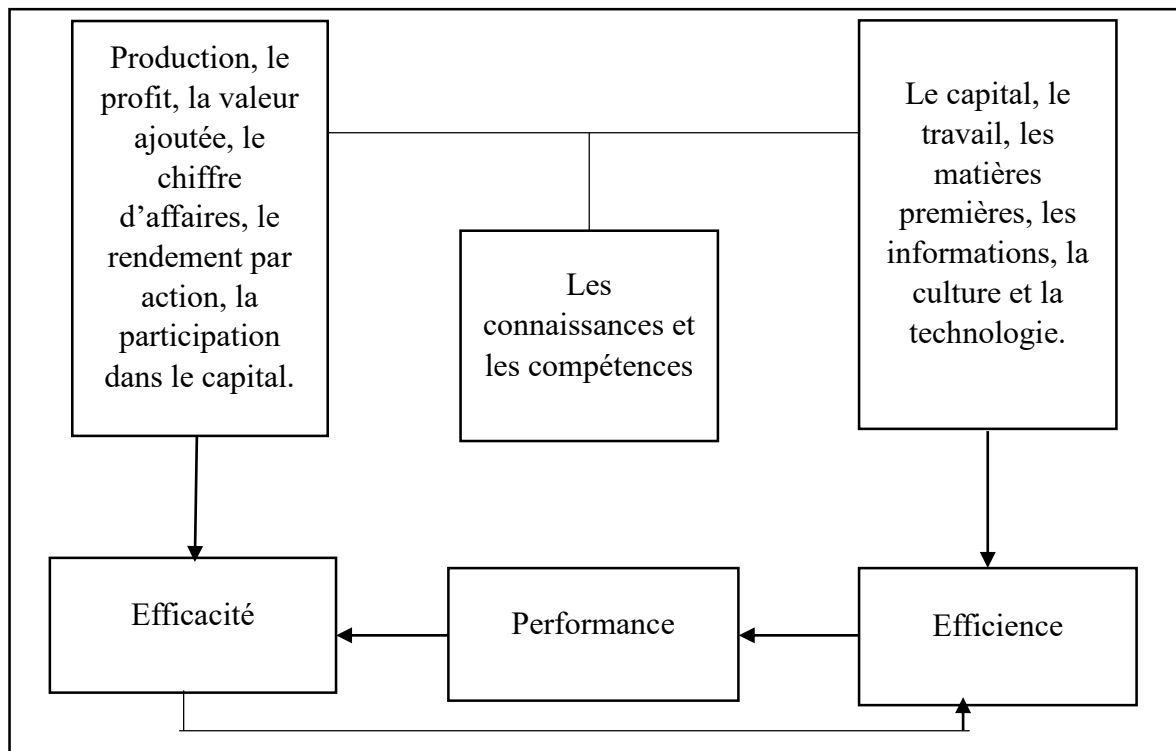
En combinant ces deux axes, une organisation peut évaluer la qualité globale de sa performance :

⁸⁴ Meziani, Abdelhak, et Mehdi Bouchetara. "Les déterminants de la performance organisationnelle : étude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes = Determinants of Organizational Performance : Empirical Study on Some Algerian Economic Companies." *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, vol. 1, no. 1, 31 déc. 2022, pp. 43-35.

⁸⁵ Belouard, Ali Nabil. "Application de la programmation mathématique à l'évaluation de l'efficience technique des entreprises algériennes." *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, no. 5, 2008, pp. 48-50.

Une efficacité élevée sans efficacité signifie que les objectifs fixés sont certes atteints, mais au prix d'une consommation excessive de ressources, ce qui nuit à la rentabilité globale. À l'inverse, une efficacité sans efficacité implique que les ressources sont bien utilisées, mais sans parvenir aux résultats escomptés, rendant ainsi l'action peu pertinente sur le plan stratégique. C'est donc uniquement par la combinaison harmonieuse de l'efficacité et de l'efficacité qu'il est possible de réaliser une performance optimale.

Figure 6: Schéma représentatif de la performance du point de vue de l'efficacité et de l'efficacité.



Source : Mezehuda, Abdelmalek. Approche de la performance stratégique. Colloque scientifique international sur la performance d'excellence des organisations et des gouvernements, 2005, p. 487.

4. Les dimensions de la performance

La performance d'une organisation peut être appréhendée selon plusieurs dimensions complémentaires : organisationnelle, économique, environnementale et sociale.

4.1. Dimension organisationnelle

La performance organisationnelle renvoie aux méthodes et mécanismes internes qu'adopte l'entreprise dans sa structuration afin d'atteindre ses objectifs. Elle est généralement mesurée à l'aide d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'efficacité des procédures organisationnelles mises en place.⁸⁶

Cette évaluation porte principalement sur la structure interne de l'organisation, indépendamment des résultats socio-économiques attendus. Ainsi, une organisation peut

⁸⁶ Madagh, Samira Rym. "Le partage des valeurs comme dimension de la performance organisationnelle." La Revue des Sciences Commerciales, vol. 16, no. 5, 15 mai 2017, pp. 73-74.

obtenir une performance sociale ou économique satisfaisante sans que cela reflète nécessairement une performance organisationnelle optimale.

Il en résulte que les indicateurs organisationnels sont essentiels, car ils permettent à l'entreprise de détecter les dysfonctionnements à un stade précoce, avant même que leurs conséquences économiques ne deviennent apparentes.⁸⁷

4.2. Dimension économique

La performance économique est généralement mesurée à travers l'analyse financière de l'entreprise. Cela inclut l'utilisation d'indicateurs tels que :⁸⁸

- ✓ La rentabilité sous ses différentes formes,
- ✓ Les ratios financiers,
- ✓ Les données issues des bilans, comptes de résultats, rapports annuels, etc.
- ✓ Ces outils permettent d'évaluer l'efficacité économique de l'entreprise à court et long terme.

4.3. Dimension environnementale

Cette dimension reflète la contribution active de l'entreprise au développement durable de son environnement. Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise agit de manière responsable face aux enjeux écologiques et environnementaux.⁸⁹

4.4. Dimension sociale

La performance sociale concerne le niveau de satisfaction des employés, quel que soit leur poste ou statut. Le bien-être des salariés est un indicateur clé de leur engagement et de leur loyauté envers l'organisation.⁹⁰

Négliger cette dimension au profit exclusif de la rentabilité économique peut à terme impacter négativement la performance globale. Comme le souligne la littérature en management, une performance durable repose sur un équilibre entre efficacité économique et efficacité sociale, ce qui souligne l'importance d'un climat social sain et de relations humaines harmonieuses au sein de l'entreprise.

5. Les classifications de la performance

En raison de la diversité des perspectives, la performance peut être classée selon plusieurs critères : la source, la nature, la globalité, ou la fonction.

⁸⁷ Mahida, Hanane, et Hadj M'hamed Mehor. "La dimension organisationnelle dans la performance de l'entreprise algérienne." *Revue Nour des Études Économiques*, vol. 1, no. 1, 1 déc. 2015, pp. 146-147.

⁸⁸ Amokrane, Abdellaziz, et Farida Bekour. "Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME." *Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO)*. P. 37.

⁸⁹ Hana, Noureddine, et Houari Maaradj. "La performance environnementale et son évaluation dans les entreprises algériennes." *Dirasat – Al-Adad Al-Iqtisadi (Revue des Études Économiques)*, vol. 12, no. 2, 18 juin 2021, pp. 447-449.

⁹⁰ Hamhami, Amal, and Ahmed Smahi. "Management de la performance des entreprises." *Les Cahiers du MECAS*, vol. 8, no. 1, 31 Dec. 2012, pp. 23-27.

5.1. Classification selon la source

Étant donné la complexité du concept de performance et la diversité des domaines dans lesquels elle s'exprime, plusieurs classifications ont été proposées afin de mieux l'analyser et la comprendre selon différents angles, notamment sa source, sa nature, sa globalité ou encore sa fonction.⁹¹

5.1.1. Performance interne

La performance au sein d'une organisation peut être analysée sous plusieurs dimensions complémentaires. Elle inclut tout d'abord la performance des ressources humaines, qui se traduit par la compétence, la motivation et l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs. À cela s'ajoute la performance financière, reflétant la rentabilité, la maîtrise des coûts et la viabilité économique de l'organisation. Enfin, la performance technique liée aux investissements mesure l'efficacité des outils, des équipements et des technologies mobilisés pour améliorer la productivité et soutenir la compétitivité.⁹²

5.1.2. Performance externe

Elle dépend de facteurs extérieurs à l'entreprise, tels que l'environnement économique, les politiques publiques, ou encore les évolutions du marché.⁹³

Contrairement à la performance interne, l'entreprise n'a qu'un contrôle limité sur ces éléments. Une amélioration de la conjoncture peut favoriser la performance externe (ex. : aides de l'État, hausse de la demande), mais une dégradation (ex. : crise économique, nouvelles réglementations contraignantes) peut la freiner.

Il est donc essentiel d'analyser et anticiper ce type de performance car elle peut représenter une opportunité ou une menace stratégique.

5.2. Classification selon la nature (selon Henri Savall)

Henri Savall distingue notamment :

5.2.1. La performance économique

Elle constitue la finalité première de toute entreprise à but lucratif. Elle se mesure à travers :

- ✓ Les excédents économiques générés (production, bénéfices, valeur ajoutée, chiffre d'affaires, parts de marché, rentabilité),
- ✓ Et l'optimisation des ressources mobilisées (capital, travail, matières premières, technologie, etc.).

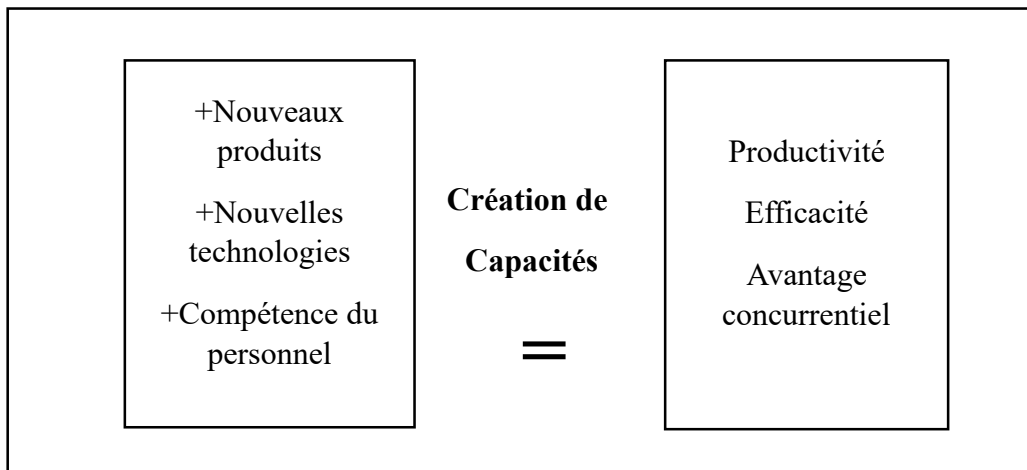
Cette performance vise des résultats immédiats à court terme tout en développant les capacités stratégiques à long terme.

⁹¹ Kaplan, Robert S., et David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. P. 102.

⁹² Neely, Andy, Mike Gregory, et Ken Platts. « Performance measurement system design: A literature review and research agenda. » *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, 1995, pp. 80-116.

⁹³ Lebas, Michel. « Performance measurement and performance management. » *International Journal of Production Economics*, vol. 41, no. 1-3, 1995, pp. 23-35.

Figure 7: Performance économique.



Source : Kouachi, Mourad. Les mécanismes de réussite du processus d'évaluation de la performance des entreprises. 2013, p. 174.

5.2.2. Performance sociale

Ce type de performance résulte de l'engagement de l'entreprise à améliorer six domaines essentiels liés aux conditions de vie professionnelle : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication interne, la gestion du temps, la formation, ainsi que l'implication directe dans les démarches stratégiques.

5.2.3. Performance environnementale

Elle se manifeste par la contribution de l'entreprise à la préservation de l'environnement et à la réduction de son impact négatif, en intégrant des orientations durables et écologiquement responsables dans l'ensemble de ses activités (« démarches vertes »).

Par ailleurs, certains auteurs soulignent l'existence d'une relation d'interdépendance et de complémentarité entre la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise. En effet, la performance économique ne peut être pleinement atteinte sans une prise en compte sérieuse des dimensions sociale et environnementale, comme le montre le schéma suivant.

Tableau 18: L'interconnexion entre la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise.

Performance économique	Performance sociale	Performance environnementale
Résultats immédiats + Création de capacités	Conditions de travail, organisation du travail, communication, coordination, concertation, gestion du temps, formation, implication directe dans l'action stratégique	Préservation de l'environnement et absence d'impact nuisible à travers des produits verts

Source : Kouachi, op. cit., p. 175.

On peut ainsi affirmer qu'il existe une complémentarité entre la performance économique, sociale et environnementale. La performance sociale, en particulier, joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'image de l'entreprise et la préservation de sa réputation, ce qui se reflète positivement sur sa performance économique.

De même, la performance environnementale n'est pas moins importante, car elle contribue également à la performance économique à travers la promotion de la consommation verte, la réduction des coûts via le recyclage des produits et déchets, ce qui permet de réduire la pollution tout en renforçant l'image de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise adopte le principe de développement durable, c'est-à-dire qu'elle réalise une croissance durable lorsqu'elle combine performance économique, engagement social et responsabilité environnementale. Par conséquent, une entreprise performante est celle qui sait équilibrer ces trois dimensions de manière harmonieuse.⁹⁴

5.2.4. Performance technologique

Une entreprise affiche une performance technologique lorsqu'elle s'est fixé, lors de sa planification stratégique, des objectifs en matière de technologie, notamment la maîtrise d'un domaine technologique spécifique. Ces objectifs, souvent stratégiques, traduisent l'importance croissante de la technologie dans la compétitivité de l'entreprise.⁹⁵

5.2.5. Performance politique

La performance politique se manifeste par l'atteinte des objectifs politiques fixés par l'entreprise. Elle permet à celle-ci d'obtenir divers avantages, ces objectifs politiques servant souvent de moyens pour atteindre ses autres finalités stratégiques.

6. Classification selon le critère de globalité

La performance peut être classée selon deux niveaux : globale et partielle.

6.1. Performance globale

Il s'agit des résultats globaux atteints grâce à la contribution conjointe de toutes les fonctions et sous-systèmes de l'entreprise. Aucun élément ne peut s'approprier seul le mérite de cette performance. Elle reflète l'accomplissement des grands objectifs de l'organisation tels que la pérennité, la croissance et la rentabilité.

6.2. Performance partielle

Elle concerne les résultats atteints au niveau de chaque sous-système ou fonction prise isolément. Elle se manifeste au sein des unités organisationnelles (production, ressources humaines, finances, etc.).

Il est important de souligner que la performance globale résulte de l'interaction de ces performances partielles. Toute défaillance d'un sous-système affecte la performance d'ensemble, ce qui peut compromettre la réussite globale de l'entreprise.

⁹⁴ Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. « Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. » *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1-2, 2011, pp. 62-77.

⁹⁵ Tidd, Joe, et John Bessant. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed., Wiley, 2018, pp. 30-55.

7. Classification selon le critère fonctionnel

Cette classification repose sur les principales fonctions de l'entreprise : production, finance, ressources humaines et marketing.

7.1. Performance de la fonction production

La gestion de la qualité des produits joue un rôle central dans la performance globale de l'entreprise, en garantissant la conformité aux normes et la satisfaction des attentes des clients. Elle s'appuie sur une méthode de travail rigoureuse, fondée sur des processus standardisés, la traçabilité et l'amélioration continue. L'environnement de production, quant à lui, doit être organisé et sécurisé afin de favoriser des conditions optimales pour la fabrication. La maîtrise des coûts est également essentielle, car elle permet d'assurer la rentabilité tout en maintenant un niveau de qualité élevé. Par ailleurs, l'efficacité du personnel est un levier déterminant : une équipe bien formée et impliquée contribue directement à la performance opérationnelle. Le respect des délais de livraison constitue un indicateur clé, renforçant la fidélité des clients. Enfin, le contrôle des machines et la réduction des retards dans la satisfaction des commandes permettent d'éviter les dysfonctionnements, d'optimiser le rendement et de préserver l'image de l'entreprise.

7.2. Performance de la fonction financière

Elle se reflète dans la capacité de l'entreprise à atteindre un équilibre financier, construire une structure financière efficace, et obtenir un retour sur investissement maximal. Cette performance est souvent évaluée par des indicateurs de rentabilité. Elle dépend aussi de la motivation des gestionnaires, que ce soit par des récompenses financières ou une valorisation symbolique (passage du statut de simple salarié à celui de collaborateur).

7.3. Performance de la fonction ressources humaines

La performance de la fonction ressources humaines (RH) constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations modernes, mais demeure particulièrement délicate à évaluer. Contrairement aux fonctions purement techniques ou financières, les RH gèrent avant tout des ressources immatérielles telles que les savoirs, les compétences, les motivations ou encore les comportements. Ces éléments, bien qu'essentiels à la réussite globale de l'entreprise, échappent souvent à une quantification directe.

Traditionnellement, l'évaluation de la performance RH s'est appuyée sur des indicateurs quantitatifs tels que le taux de rotation du personnel, le coût de recrutement, le nombre de formations dispensées ou encore le taux d'absentéisme. Toutefois, ces indicateurs, bien qu'utiles, s'avèrent insuffisants pour refléter toute la complexité de la contribution RH à la performance organisationnelle. En effet, ils ne permettent pas d'appréhender des facteurs plus qualitatifs comme la capacité d'innovation, l'engagement des collaborateurs, la cohésion des équipes ou la capacité à s'adapter au changement.⁹⁶

Par ailleurs, des éléments psychosociaux comme le stress au travail, la pression hiérarchique, le sentiment de reconnaissance ou l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle influencent

⁹⁶ Belghanami, Wassila Nadjat. « Les compétences et la performance des ressources humaines. » *Le Manager*, vol. 4, no. 1, 2017, pp. 50-66.

fortement la performance des individus et, par ricochet, celle de l'organisation. Une politique RH efficace doit donc aller au-delà des chiffres et intégrer des outils d'analyse qualitatifs : enquêtes de satisfaction interne, évaluations à 360°, entretiens d'évaluation individuelle, etc.

Aujourd'hui, la fonction RH est perçue comme un levier stratégique de création de valeur. Elle contribue à la construction d'un capital humain durable en attirant, développant et fidélisant les talents. Cela implique une gestion proactive des compétences, la mise en place de parcours de carrière motivants, une culture de la reconnaissance et une vision claire des objectifs organisationnels partagés.⁹⁷

Ainsi, la performance RH ne se limite plus à l'exécution administrative des tâches liées au personnel. Elle englobe une dimension organisationnelle, comportementale et culturelle, qui exige une approche systémique et continue. Mesurer efficacement cette performance revient donc à évaluer dans quelle mesure la fonction RH parvient à aligner les ressources humaines sur la stratégie globale de l'entreprise, tout en créant les conditions d'un engagement fort, d'un climat social sain et d'une performance durable.⁹⁸

7.4. Performance de la fonction marketing

Cette performance est liée à la capacité à augmenter les ventes, élargir la part de marché, satisfaire les clients, et renforcer l'image de marque auprès des consommateurs.⁹⁹

8. Les niveaux de performance dans l'entreprise

Les entreprises économiques peuvent évaluer leur performance selon différents niveaux, qui varient en fonction des critères et des mesures adoptés par les chercheurs dans ce domaine. Les principaux niveaux sont les suivants :

8.1. Performance exceptionnelle

Reflète une supériorité durable dans le secteur, la conclusion de contrats rentables à long terme, un engagement fort des employés, une forte liquidité, ainsi qu'une situation financière prospère.

8.2. Performance remarquable

Se traduit par l'obtention de contrats importants, la présence de cadres compétents, et une position financière et institutionnelle solide.

8.3. Performance très bonne

Indique une performance robuste, une vision stratégique claire, et une bonne santé financière.

⁹⁷ Autissier, David, et Blandine Simonin. Mesurer la performance des ressources humaines. Éditions Eyrolles, 2009. P. 105.

⁹⁸ Lassamen, Lynda. « Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. » Mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016. P. 57.

⁹⁹ MAZGUECH, Abdelhalim. L'amélioration de la performance dans le cadre de la gestion de la qualité totale : cas de l'ENAP, 2012, p. 26.

8.4. Performance satisfaisante

Désigne une performance conforme à la moyenne, un équilibre entre les forces et les faiblesses des produits ou services, et une situation financière instable.

8.5. Performance modérée

Caractérisée par une performance inférieure à la moyenne, avec une prédominance des faiblesses, des difficultés à attirer des ressources financières suffisantes pour assurer la survie et la croissance.

8.6. Performance faible

Très en deçà de la moyenne, marquée par des faiblesses dans presque tous les domaines, de graves difficultés à recruter des cadres qualifiés, et des problèmes financiers importants.¹⁰⁰

9. Les facteurs influençant la performance

Il est indéniable que la performance des entreprises économiques est affectée par un ensemble de facteurs internes et externes. L'analyse de ces facteurs est essentielle pour adopter une méthodologie pertinente d'évaluation et d'amélioration de la performance.

9.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes sont liés aux variables internes de l'entreprise sur lesquelles la direction peut agir pour en maximiser les effets positifs ou minimiser les effets négatifs. Les principaux sont :

9.1.1. Les facteurs techniques

Les facteurs techniques représentent un pilier fondamental de la performance organisationnelle, car ils influencent directement l'efficacité des opérations et la qualité des produits ou services offerts. Parmi ces facteurs, le type de technologie utilisée dans les fonctions opérationnelles et dans le traitement de l'information joue un rôle central. Une technologie moderne et adaptée permet non seulement de gagner en rapidité et en précision, mais aussi de réduire les erreurs et les coûts liés aux processus manuels.

Le taux de mécanisation, rapporté au nombre d'employés, est un autre indicateur crucial. Un bon équilibre entre les ressources humaines et les équipements automatisés garantit une productivité optimale tout en maintenant la flexibilité nécessaire face aux variations de la demande. La conception des installations, incluant les entrepôts, les ateliers et les équipements, doit également être pensée de manière stratégique afin de favoriser des flux de travail fluides, réduire les pertes de temps et assurer un environnement de production sécurisé et performant.

En outre, la qualité des produits, leur forme, ainsi que l'adéquation de l'emballage aux attentes des clients et aux exigences logistiques, constituent des éléments décisifs dans la perception de la valeur par les consommateurs. L'adaptation des produits aux besoins du marché témoigne de la capacité de l'entreprise à innover et à personnaliser son offre, condition essentielle dans un environnement concurrentiel.

¹⁰⁰ Khaled Mohamed Ben Hamdan & Wael Mohamed Sobhi Idris, *Stratégie et planification stratégique*, 2007, p. 385-386.

L'équilibre entre les capacités de production et de stockage est aussi déterminant : une surcapacité entraîne des coûts supplémentaires, tandis qu'une sous-capacité limite la réactivité de l'entreprise. Le niveau des prix, lié à la structure de coûts techniques, doit permettre à l'entreprise de rester compétitive sans compromettre sa rentabilité. Enfin, la localisation géographique de l'entreprise influence à la fois les coûts logistiques, l'accès aux matières premières, la disponibilité de la main-d'œuvre et la proximité avec les marchés cibles.

9.1.2. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle constitue l'ossature formelle de toute entreprise. Elle organise les relations internes, détermine les rôles et responsabilités, et assure la coordination entre les différentes fonctions. Une structure bien conçue permet d'optimiser la répartition du travail, de clarifier les missions de chacun, et de favoriser une communication efficace entre les services.¹⁰¹

L'un des premiers éléments structurants est le degré de spécialisation. Il correspond à la manière dont les tâches sont divisées et attribuées à des individus ou à des groupes. Une spécialisation poussée peut accroître l'efficacité, en permettant aux employés de développer une expertise pointue. Cependant, elle peut aussi engendrer une certaine rigidité, d'où l'importance de trouver un équilibre avec la polyvalence.

Le nombre de niveaux hiérarchiques reflète la verticalité de l'organisation. Une hiérarchie étendue (structure pyramidale) peut faciliter le contrôle mais risque de ralentir la prise de décision. À l'inverse, une structure plus plate favorise la réactivité, la collaboration et l'autonomie des employés, mais nécessite une culture d'entreprise fondée sur la confiance et la responsabilisation.¹⁰²

Les relations de subordination et la définition claire des responsabilités individuelles sont également cruciales. Elles permettent d'éviter les zones d'ombre, les conflits de compétence et les chevauchements de tâches. Un organigramme explicite, accompagné de descriptions de poste bien définies, contribue à la transparence et à l'efficacité organisationnelle.

Enfin, les mécanismes de coordination entre les unités jouent un rôle central dans le bon fonctionnement de l'ensemble. Qu'il s'agisse de réunions interservices, de procédures partagées, de systèmes d'information intégrés ou de fonctions transversales (comme le contrôle de gestion ou la qualité), ces mécanismes assurent la cohérence des actions et la circulation fluide de l'information.

Ainsi, la structure organisationnelle n'est pas figée ; elle doit évoluer avec les objectifs stratégiques, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et son environnement. Une organisation performante repose donc sur une structure souple, claire et cohérente, capable de soutenir l'innovation, de faciliter la prise de décision et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la réalisation des objectifs communs.

9.1.3. Les ressources humaines

¹⁰¹ Martin, Sophie, et Pierre Leblanc. Structures organisationnelles et performance. Presses Universitaires, 2019, p. 102.

¹⁰² Durand, Michel. Hiérarchie et innovation en entreprise. Éditions Stratégiques, 2020, p. 77.

La performance globale d'une entreprise repose fortement sur la manière dont elle gère ses ressources humaines. En effet, les femmes et les hommes qui composent l'organisation en sont à la fois les acteurs et les moteurs. Une gestion stratégique et cohérente du capital humain permet non seulement d'optimiser les compétences disponibles, mais aussi de renforcer la cohésion, la motivation et l'innovation au sein des équipes.¹⁰³

La structure de la main-d'œuvre constitue la base organisationnelle de cette gestion. Une répartition claire des rôles, des fonctions et des responsabilités garantit une meilleure fluidité des opérations et réduit les redondances ou les zones de flou. Cela permet également de faciliter la coordination entre les services et d'assurer une meilleure efficacité collective.

Les systèmes de recrutement et de sélection sont essentiels pour attirer les talents les plus adaptés aux besoins de l'entreprise. Un processus de recrutement bien structuré, fondé sur des critères objectifs, permet de constituer une équipe compétente, engagée et en phase avec les valeurs organisationnelles. Il ne s'agit pas seulement de pourvoir un poste, mais de miser sur le potentiel de croissance et d'évolution des candidats.

La formation et le développement des compétences sont des leviers incontournables de performance durable. En investissant dans la montée en compétences de ses collaborateurs, l'entreprise renforce sa capacité à s'adapter aux changements technologiques, économiques et organisationnels. La formation continue favorise aussi la mobilité interne, la polyvalence et l'engagement des salariés.

La rémunération et les mécanismes de motivation jouent un rôle direct dans l'implication des employés. Une politique de rémunération juste, transparente et équitable, combinée à des incitations non financières (reconnaissance, autonomie, perspectives d'évolution), encourage la fidélité, réduit le turnover et stimule la performance individuelle et collective.

Enfin, l'évaluation de la performance permet à l'entreprise de suivre les résultats obtenus par ses collaborateurs, de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés et de mettre en œuvre des actions correctives. Ce processus d'évaluation, lorsqu'il est bien mené, devient un outil de pilotage stratégique : il aide à identifier les forces, à cibler les besoins en formation, et à alimenter les décisions en matière de carrière ou de reconnaissance.

Section 2 : Relations entre performance, qualité et selon la ressource humaine

Cette section met en évidence que la qualité, au-delà d'être un objectif organisationnel, est un moyen essentiel d'amélioration de la performance globale, en particulier lorsqu'elle s'appuie sur une gestion stratégique des ressources humaines (RH). Les pratiques RH jouent un rôle fondamental dans la mise en œuvre, la diffusion et la pérennisation des démarches qualité. Ainsi, la qualité devient un facteur de mobilisation, d'engagement et de développement du capital humain, avec des effets positifs sur les résultats organisationnels.

¹⁰³ Dupont, Jean. La gestion des organisations. Éditions Management, 2021, p. 45.

1. Les fondements de l'amélioration de la performance dans la gestion de la qualité

La gestion de la qualité repose sur une logique d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation. Cette amélioration implique une participation active des ressources humaines. Loin d'être de simples exécutants, les salariés sont considérés comme des partenaires stratégiques. Leur expertise de terrain, leurs retours d'expérience, et leur capacité à proposer des solutions concrètes en font des acteurs clés de toute démarche qualité. La gestion des ressources humaines doit dès lors se structurer autour de mécanismes qui valorisent l'engagement des collaborateurs, encouragent leur participation et développent leurs compétences en lien avec les objectifs de qualité de l'entreprise.¹⁰⁴

1.1. La planification de l'amélioration de la performance

La planification passe d'abord par la compréhension des attentes des clients, mais aussi par une écoute attentive des salariés, qui vivent les réalités du terrain au quotidien. Les RH ont un rôle essentiel pour recueillir ces remontées internes à travers des dispositifs comme les enquêtes de satisfaction internes, les entretiens individuels, les groupes de discussion ou encore les boîtes à idées. Les suggestions des collaborateurs sont ensuite analysées, valorisées et, lorsque cela est possible, mises en œuvre. Cette démarche participative crée un climat de confiance et renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation. De plus, les RH doivent anticiper les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la qualité et planifier les besoins en formation.¹⁰⁵

1.2. La mise en œuvre de l'amélioration de la performance

Cette phase repose sur des outils de gestion de la qualité (diagramme de Pareto, 5S, contrôle statistique, etc.), mais leur efficacité est conditionnée par l'engagement des salariés. Les ressources humaines doivent donc veiller à ce que le personnel comprenne les objectifs et s'approprie les méthodes utilisées. Cela passe par la mise en place de programmes de formation ciblés, le développement de compétences transversales et le soutien continu via des managers de proximité formés au management par la qualité. La responsabilisation et la reconnaissance du travail bien fait sont des leviers RH puissants pour maintenir une dynamique positive et pérenne.¹⁰⁶

1.3. L'audit et l'évaluation des résultats

Les actions mises en place doivent être mesurées pour en apprécier les effets. Les RH contribuent à l'audit en intégrant les indicateurs de qualité dans les systèmes d'évaluation de la performance individuelle et collective. Ces indicateurs peuvent inclure le respect des processus, le taux de non-conformités, ou encore la satisfaction client. L'objectif est de faire de l'évaluation un outil de pilotage positif, permettant d'identifier les points d'amélioration, de proposer des formations adaptées ou encore de redéfinir certaines responsabilités. Les RH

¹⁰⁴ Dupont, Marie. « Les fondements de l'amélioration de la performance dans la gestion de la qualité ». Revue Française de Gestion, vol. 50, no. 3, 2024, pp. 45-62.

¹⁰⁵ Belghanami, Wassila Nadjat. Les compétences et la performance des ressources humaines. Enseignante à l'université de Béchar. Pp. 55-56.

¹⁰⁶ Botton, Carole, Marie-Hélène Jobin, et Haithem Nagati. Système de gestion de la performance : les conditions du succès. Rouen Business School, Université Paris-Dauphine, HEC Montréal, 2000. P. 40.

doivent veiller à ce que l'audit soit compris comme un processus constructif, orienté vers le progrès et non comme un outil de sanction.¹⁰⁷

1.4. La mise en place d'un système d'auto-contrôle

Un système d'auto-contrôle permet de responsabiliser les employés et d'éviter les erreurs avant qu'elles ne deviennent critiques. Ce dispositif repose sur la confiance, la formation et l'implication. Les RH doivent accompagner la mise en place de ce système en développant des compétences en auto-évaluation, en mettant à disposition des outils simples de contrôle, et en créant des espaces d'échange pour discuter des non-conformités et des solutions à apporter. Le système d'auto-contrôle devient ainsi un mécanisme d'apprentissage organisationnel.¹⁰⁸

2. La relation entre la gestion de la qualité et la performance d'excellence

La performance d'excellence ne se limite pas à la production ou à la réalisation d'objectifs chiffrés. Elle intègre la qualité de l'exécution, le comportement organisationnel et l'engagement du personnel. Le concept de citoyenneté organisationnelle, développé par Dennis Organ, insiste sur le rôle des comportements volontaires des employés qui dépassent les simples prescriptions contractuelles. Les RH ont un rôle déterminant pour créer un climat propice à ces comportements. Cela passe par un management participatif, une politique de reconnaissance, et une communication transparente.¹⁰⁹

2.1. L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur sa capacité à se différencier de manière durable sur son marché. La qualité joue un rôle central dans cette différenciation, en assurant des produits ou services fiables, conformes aux attentes, et en favorisant la fidélisation des clients. Toutefois, cette qualité ne peut être garantie sans une implication forte des ressources humaines. Les RH deviennent ainsi un levier stratégique essentiel : elles ont la responsabilité de recruter des profils compétents, en adéquation avec les valeurs et la culture qualité de l'organisation. Elles contribuent aussi à développer les compétences à travers la formation continue, et à maintenir un haut niveau de performance en mettant en place des mécanismes de reconnaissance, de motivation et d'évaluation efficaces. En valorisant le capital humain, les RH participent directement à l'amélioration de la qualité et donc à la consolidation d'un avantage concurrentiel durable.¹¹⁰

2.2. Le lien entre gestion de la qualité et avantage concurrentiel

Dans une économie mondialisée, la qualité devient un facteur de compétitivité incontournable. Les entreprises doivent démontrer leur capacité à innover, à satisfaire leurs clients et à améliorer leurs processus. Les RH jouent un rôle pivot en diffusant une culture de

¹⁰⁷ Evans, James R., et William M. Lindsay. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 10th ed., Cengage Learning, 2017, pp. 320-345.

¹⁰⁸ El Haouary, Omar, et Abderrahman Skouri. "La relation contrôle de gestion – apprentissage organisationnel : une étude exploratoire." *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 4, no. 2, 2019, pp. 297-320.

¹⁰⁹ Organ, Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, 2018, pp. 295-306.

¹¹⁰ Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, et Janet P. Near. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 4, 1983, pp. 653-663.

la qualité, en accompagnant le changement et en mettant en place des plans de carrière qui valorisent les contributions à la performance.¹¹¹

2.3. Le lien entre gestion de la qualité, avantage concurrentiel et performance

La qualité influence la performance en agissant sur la satisfaction client, la fidélisation, la productivité et l'image de marque. En retour, la performance permet de renforcer l'avantage concurrentiel. La gestion des ressources humaines favorise cette dynamique en alignant les objectifs individuels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une politique RH efficace s'assure que les compétences disponibles répondent aux besoins émergents et que les conditions de travail favorisent l'implication et la performance.¹¹²

3. Les exigences fondamentales de la performance d'excellence à travers l'approche qualité

La performance d'excellence repose sur une série d'éléments interdépendants. Une stratégie claire, des politiques internes cohérentes, une structure organisationnelle adaptée, des systèmes de gestion performants et un leadership inspirant sont nécessaires pour inscrire l'entreprise dans une dynamique d'excellence. Les ressources humaines sont concernées à chaque étape de ce processus.¹¹³

3.1. Élaboration d'une stratégie intégrée

La définition de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques d'une organisation doit être soutenue par des RH capables de traduire ces orientations en plans d'actions concrets : recrutement ciblé, formation alignée avec les compétences stratégiques, et mobilité interne en cohérence avec les priorités organisationnelles.¹¹⁴

3.2. Mise en place de politiques internes cohérentes

Les politiques RH doivent clarifier les rôles, standardiser les procédures et éviter les incohérences qui freinent la performance. Elles permettent de créer un cadre stable où les salariés peuvent se concentrer sur la création de valeur.¹¹⁵

3.3. Structures organisationnelles flexibles

¹¹¹ Elshaer, Ibrahim Abdelhamid, et Marcjanna M. Augustyn. « Direct Effects of Quality Management on Competitive Advantage. » *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 33, no. 9, 2016, pp. 1286–1310.

¹¹² Elshaer, Ibrahim Abdelhamid, et Marcjanna M. Augustyn. "Direct Effects of Quality Management on Competitive Advantage." *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 33, no 9, 2016, pp. 1286-1310.

¹¹³ Awan, Hayat M., M. Ishaq Bhatti, et Zahid Razaq. "Financial Management: The Impact of Performance Indicators on the Organizational Profitability." *Corporate Ownership & Control*, vol. 13, no. 1, 2015, pp. 84–96.

¹¹⁴ Kaur, "Human resource management and market performance." *South Asian Journal of Business and Management*, 2015. Pp. 5-6.

¹¹⁵ Al-Qudah, Kamal A. M. "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan." *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, vol. 12, no 3, mai 2012, pp. 59-75.

Les RH favorisent la flexibilité organisationnelle en encourageant la transversalité, en réduisant les silos hiérarchiques et en mettant en place des mécanismes d'autonomisation. Cela permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux besoins du marché.¹¹⁶

4. La gestion de la qualité et son impact sur certains indicateurs de performance

La gestion de la qualité influe directement sur plusieurs indicateurs clés de performance. Son intégration dans la stratégie de l'entreprise permet d'atteindre des résultats tangibles, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cette approche est d'autant plus efficace lorsqu'elle est soutenue par une politique de ressources humaines proactive et orientée vers l'excellence.¹¹⁷

4.1. La gestion de la qualité, la part de marché et la rentabilité

La qualité est un facteur de compétitivité qui se traduit directement par une augmentation de la part de marché. En améliorant les processus et en réduisant les défauts, l'entreprise gagne en efficacité et en attractivité. Les RH, en formant les collaborateurs à la qualité et en valorisant les bonnes pratiques, permettent d'instaurer une culture de l'excellence qui favorise la rentabilité. Une main-d'œuvre bien formée, impliquée et motivée est un moteur de croissance durable. Ainsi, les RH ont un rôle d'accélérateur dans la conquête et la fidélisation de nouveaux marchés.¹¹⁸

4.2. La gestion de la qualité et la productivité

L'amélioration de la qualité des processus entraîne une réduction des gaspillages, des erreurs et des retards, ce qui se traduit par une meilleure productivité. Au Japon, par exemple, la qualité est considérée comme un indicateur de la compétence des responsables et des employés. En impliquant les salariés dans des démarches d'amélioration continue et en reconnaissant leur contribution, les RH favorisent un climat de responsabilisation qui amène chaque employé à se sentir concerné par les résultats. Cela se traduit par une implication plus forte et une meilleure efficacité opérationnelle.¹¹⁹

4.3. La gestion de la qualité et la satisfaction des employés

Une organisation qui intègre la qualité dans tous ses processus renforce aussi le bien-être de ses employés. Les conditions de travail sont améliorées, les objectifs sont clarifiés, les tâches sont mieux structurées, ce qui diminue le stress professionnel et augmente la satisfaction au travail. Les RH, en pilotant cette transformation, peuvent mettre en place des outils de mesure de la satisfaction, des entretiens annuels, des enquêtes internes, et ajuster les pratiques

¹¹⁶ Soltani, Elissa. "Towards a TQM-Driven HR Performance Evaluation: An Empirical Study." *Employee Relations*, vol. 25, no. 4, 2003, pp. 347-370.

¹¹⁷ El Saeed, Mariah, Heba M. Maarouf, et Raghda A. A. Younis. "The Role of HRM-Service Quality in the Relationship Between Electronic Human Resource Management and Perceived Performance." *Future Business Journal*, vol. 11, no. 1, 2025. Pp. 347-370.

¹¹⁸ de Menezes, L. M. "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis." *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, no. 3, 2012, p. 310.

¹¹⁹ Prakash, A., S. K. Jha, K. D. Prasad, et A. K. Singh. "Productivity, quality and business performance: an empirical study." *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 66, no. 1, 2017, pp. 78-91

managériales pour améliorer le climat organisationnel. Une satisfaction accrue entraîne une baisse du turnover, une meilleure rétention des talents et une image positive de l'entreprise.¹²⁰

Tableau 19: Tableau comparatif des gains de performance des entreprises nationales et internationales.

Entreprise	Normes / Approches	Gains observés	Chiffres clés
Sonatrach	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	Réduction des incidents techniques, meilleure rentabilité, optimisation des projets	49,8 milliards \$ de chiffre d'affaires export (2023)
ENIEM	ISO 9001, ISO 14001	Diminution des défauts, amélioration de la satisfaction client	Certification qualité obtenue depuis 1998
Nestlé	ISO 9001, HACCP	Réduction des incidents liés à la sécurité alimentaire, fidélisation renforcée	4,1 millions de tests qualité réalisés (2023)
Renault	IATF 16949, SPC, AMDEC	Fiabilité accrue, réduction des coûts de garantie, accélération du time-to-market	Audits qualité réguliers, suivi des PPM
Toyota	Lean Manufacturing, Kaizen	Réduction des gaspillages, hausse de productivité, amélioration continue	Système TPS reconnu mondialement
Samsung	TQM, Six Sigma	Réduction des défauts, satisfaction client renforcée, innovation	Part de marché mondiale en hausse
General Electric	Six Sigma	Réduction des erreurs, économies colossales sur la chaîne industrielle	Plusieurs milliards \$ économisés depuis 1995
FedEx	Démarche qualité intégrée	Fiabilité accrue, réduction des réclamations, satisfaction client	Leader mondial de la logistique

Source : réalisé par nous-mêmes a traves les informations collectées.

¹²⁰ Lam, S. S. K. "Quality management and job satisfaction: an empirical study." International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, no. 4, 1995, pp. 72–78.

Conclusion

À la fin de ce chapitre, on comprend que la performance et la qualité sont deux notions étroitement liées dans le monde de l'entreprise. La performance ne se résume pas aux résultats financiers, mais inclut aussi l'efficacité du travail, la gestion des ressources humaines, et la satisfaction des clients.

On a vu que les démarches qualité, comme l'ISO ou l'amélioration continue, peuvent avoir un impact positif direct sur la performance de l'organisation. Elles permettent de mieux organiser le travail, de réduire les erreurs, d'améliorer la productivité, et d'impliquer davantage les employés.

En conclusion, la qualité devient un véritable levier stratégique pour améliorer la performance globale d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur.

***Chapitre III : Interprétation et analyse
des résultats***

Introduction

Dans la continuité des deux premiers chapitres qui ont permis d'approfondir les fondements théoriques liés au management de la qualité et à la performance individuelle, ce troisième chapitre est consacré à l'approche pratique et empirique de notre problématique. L'objectif ici est d'étudier concrètement comment les pratiques de qualité influencent, selon les perceptions des employés, leur propre performance dans le cadre professionnel.

Pour cela, une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon d'employés issus de différentes entreprises. Ce choix méthodologique repose sur la volonté de recueillir des données directement auprès des acteurs concernés, afin d'analyser leur ressenti par rapport à la culture qualité de leur organisation et d'évaluer l'effet de celle-ci sur leur motivation, leur efficacité, et leur engagement au travail.

Ce chapitre se divise en deux sections principales :

La première section est dédiée à la présentation de la démarche méthodologique, en expliquant la manière dont le questionnaire a été conçu, les objectifs visés, la population ciblée, ainsi que les axes principaux abordés dans l'enquête. Cette étape est essentielle pour garantir la rigueur scientifique de notre étude et en poser les fondations empiriques.

La deuxième section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus du questionnaire. Elle permettra d'identifier les tendances majeures, de vérifier les hypothèses de départ et de dégager des conclusions sur le lien réel entre les pratiques de qualité et la performance individuelle. Cette analyse fournira également des pistes concrètes de réflexion et d'amélioration à destination des responsables et des décideurs en entreprise.

À travers cette étude de terrain, nous visons à compléter l'approche théorique par des données concrètes, dans l'objectif d'apporter une réponse pertinente, fondée et contextualisée à la problématique de recherche.

Section 1 : Enquête – Éléments de méthodologie

La méthodologie de cette enquête consiste à présenter la manière dont l'étude a été menée sur le terrain, ses différentes étapes, son champ d'application, les caractéristiques de l'échantillon, les techniques d'investigation utilisées, ainsi que ses principaux objectifs. L'objectif est d'évaluer l'impact du management de la qualité tel qu'il est perçu par les salariés, sur leur propre performance individuelle dans le cadre de leur travail quotidien.

1. Le choix de l'échantillon

L'enquête a été réalisée à travers un questionnaire en ligne, diffusé à un ensemble d'employés travaillant dans différents secteurs d'activités en Algérie. Le choix de l'échantillon a été guidé par le souci d'obtenir des réponses diversifiées et représentatives, en prenant en compte des critères variés tels que :

- ✓ L'âge et le sexe des participants ;
- ✓ Leur niveau d'ancienneté et leur situation professionnelle (cadres, employés, techniciens, etc.) ;
- ✓ Le secteur d'activité (industrie, services, santé, éducation, etc.).

Cette diversité permet de mieux cerner la manière dont les pratiques de qualité sont perçues selon les contextes professionnels, et leur effet potentiel sur la motivation, l'implication et l'efficacité individuelle.

2. Le champ de l'enquête

L'enquête a été réalisée en Algérie, dans différentes régions et entreprises. Elle s'est concentrée sur des structures ayant mis en œuvre, à des degrés divers, des démarches liées au management de la qualité, que ce soit à travers des certifications (ISO, HACCP...) ou des dispositifs internes d'amélioration continue.

3. Techniques de l'enquête

L'outil principal utilisé est un questionnaire structuré, élaboré via le logiciel Google Forms. Il a été diffusé par voie électronique afin de toucher un large public. Les participants ont répondu de manière anonyme, ce qui a encouragé des réponses honnêtes et spontanées.

Le questionnaire est structuré autour de quatre grands axes :

- ✓ **Axe 1** : Données personnelles (âge, sexe, niveau d'études, secteur d'activité, ancienneté dans le poste) ;
- ✓ **Axe 2** : Perception des pratiques de management de la qualité (communication, implication du personnel, clarté des objectifs, amélioration continue...) ;
- ✓ **Axe 3** : Conditions de travail (ressources disponibles, ambiance, reconnaissance, stress...) ;
- ✓ **Axe 4** : Performance individuelle (motivation, autonomie, sentiment d'efficacité, satisfaction au travail).

4. Objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête est de comprendre comment les pratiques de management de la qualité influencent la performance individuelle des salariés. Il s'agit d'évaluer si une gestion de la qualité bien structurée permet effectivement d'améliorer l'implication des employés, leur productivité et leur satisfaction professionnelle.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter et expliquer les résultats obtenus à travers le questionnaire distribué aux employés. L'objectif est de comprendre comment les pratiques de management de la qualité influencent la performance individuelle dans le milieu professionnel. Nous allons donc étudier les réponses selon plusieurs aspects importants : la motivation, l'organisation du travail, la satisfaction, et les conditions de travail.

2.1. Une motivation plus forte chez les employés

Les réponses montrent que lorsque l'entreprise applique une démarche qualité claire et bien organisée, les employés se sentent plus motivés. Ils ont envie de mieux faire leur travail, car ils se sentent impliqués, écoutés et reconnus. Plusieurs personnes interrogées ont affirmé que la qualité au travail les encourage à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'améliorer.

2.2. Une meilleure organisation du travail

Grâce au management de la qualité, les tâches sont mieux organisées. Les employés savent ce qu'ils doivent faire, comment le faire, et à quel moment. Cela réduit le stress et les erreurs, et permet de gagner du temps. Beaucoup de participants au questionnaire ont expliqué que des règles claires et des procédures bien définies les aident à mieux gérer leur journée de travail.

2.3. Quelques effets négatifs : surcharge et rigidité

Malgré ces points positifs, certains employés ont évoqué des aspects moins agréables. Par exemple, la pression liée au respect des normes ou des procédures trop strictes peut gêner certains salariés. Cela peut provoquer de la fatigue ou une baisse de motivation, surtout quand il n'y a pas assez de souplesse dans le travail.

2.4. Un sentiment de valorisation des compétences

Plusieurs répondants ont expliqué que le management de la qualité leur permet de développer leurs compétences, grâce à des formations ou à des responsabilités nouvelles. Ils se sentent valorisés, car leur travail est suivi, reconnu et parfois récompensé. Cela les pousse à mieux travailler et à s'impliquer davantage dans leur entreprise.

2.5. Une culture d'entreprise plus positive à long terme

Quand la qualité devient une habitude dans l'entreprise, cela crée un climat de travail plus positif. Les salariés se sentent intégrés dans un projet collectif, ce qui renforce leur performance individuelle. Mais pour cela, il faut que l'encadrement soutienne cette démarche et qu'elle soit bien expliquée à tous.

1. Analyse des réponses

L'analyse des réponses consiste à examiner la manière dont les personnes interrogées ont répondu à chaque question du questionnaire, afin d'identifier les tendances générales, les différences éventuelles entre les groupes (comme le sexe, l'âge ou le secteur d'activité), et de mieux comprendre l'impact du management de la qualité sur la performance individuelle.

1.1. Les réponses sur la première question par rapport au sexe des personnes interrogées

En répondant à la question « Êtes-vous un homme ou une femme ? », nous avons constaté que notre échantillon se compose de :

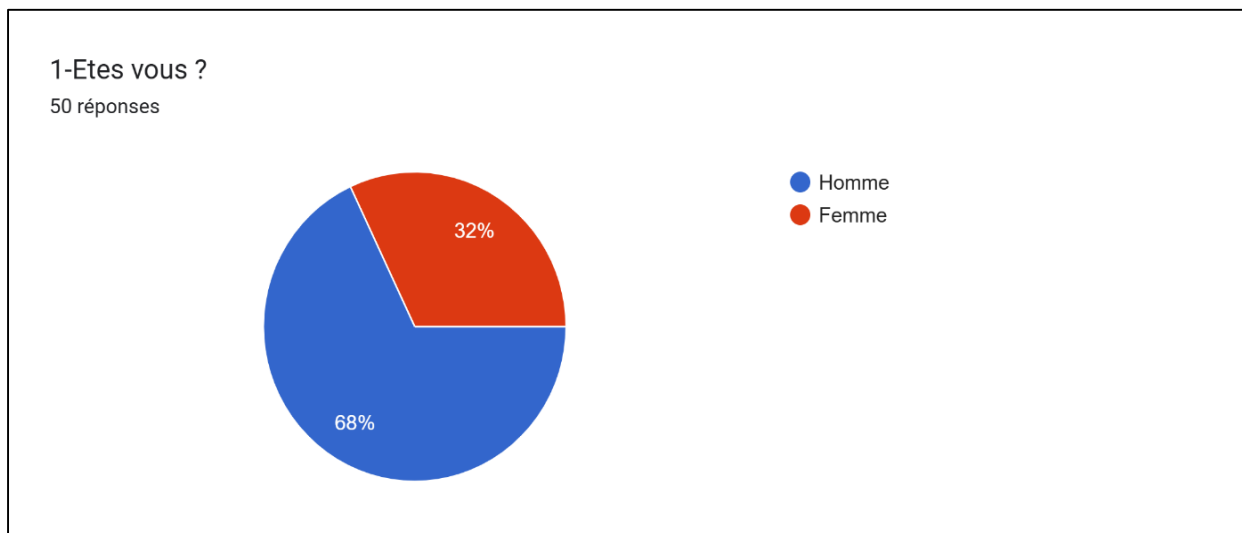
Au total, 50 personnes ont répondu au questionnaire. Parmi elles :

- ✓ 68 % sont des hommes
- ✓ 32 % sont des femmes.

En termes simples, cela signifie que la majorité des répondants étaient des hommes, représentant environ deux tiers des réponses, tandis que les femmes représentaient un peu plus du tiers.

Cette information nous permet de mieux comprendre le profil des personnes interrogées. En regardant les réponses, on remarque que les hommes et les femmes ont presque les mêmes avis sur le management de la qualité et sur la façon dont il influence leur travail.

Graphique 1: Répartition des répondants selon le sexe.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

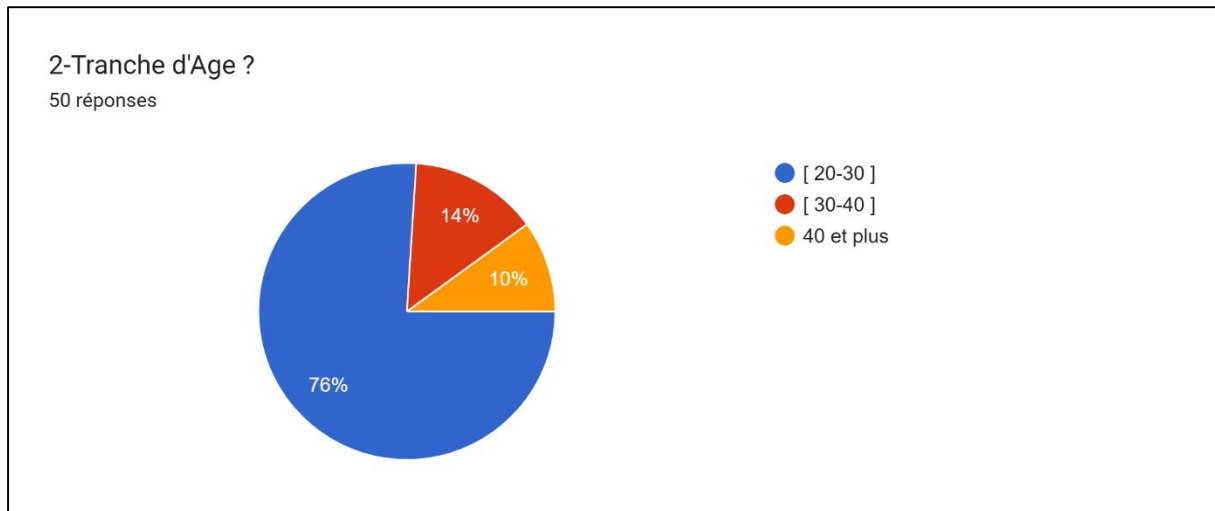
1.2. Les réponses sur la deuxième question portant sur les tranches d'âge des personnes interrogées

Les résultats montrent qu'un total de 50 personnes ont répondu à la question sur leur tranche d'âge, avec :

- ✓ 50 % des réponses provenant de personnes âgées de 20 à 30 ans,
- ✓ 40 % provenant de personnes âgées de 30 à 40 ans,
- ✓ Et 10 % provenant de personnes âgées de 40 ans et plus.

En termes simples, cela signifie que la majorité des répondants ont moins de 40 ans, avec la moitié âgée de 20 à 30 ans. Cela indique que notre échantillon est composé principalement de jeunes actifs, ce qui peut influencer leur vision du travail, leur relation avec la qualité, ainsi que leur motivation et leur performance individuelle.

Graphique 2: Tranches d'âge des personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.3. Les réponses sur la troisième question portant sur le poste occupé par les personnes interrogées

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question concernant leur poste actuel. La répartition est la suivante :

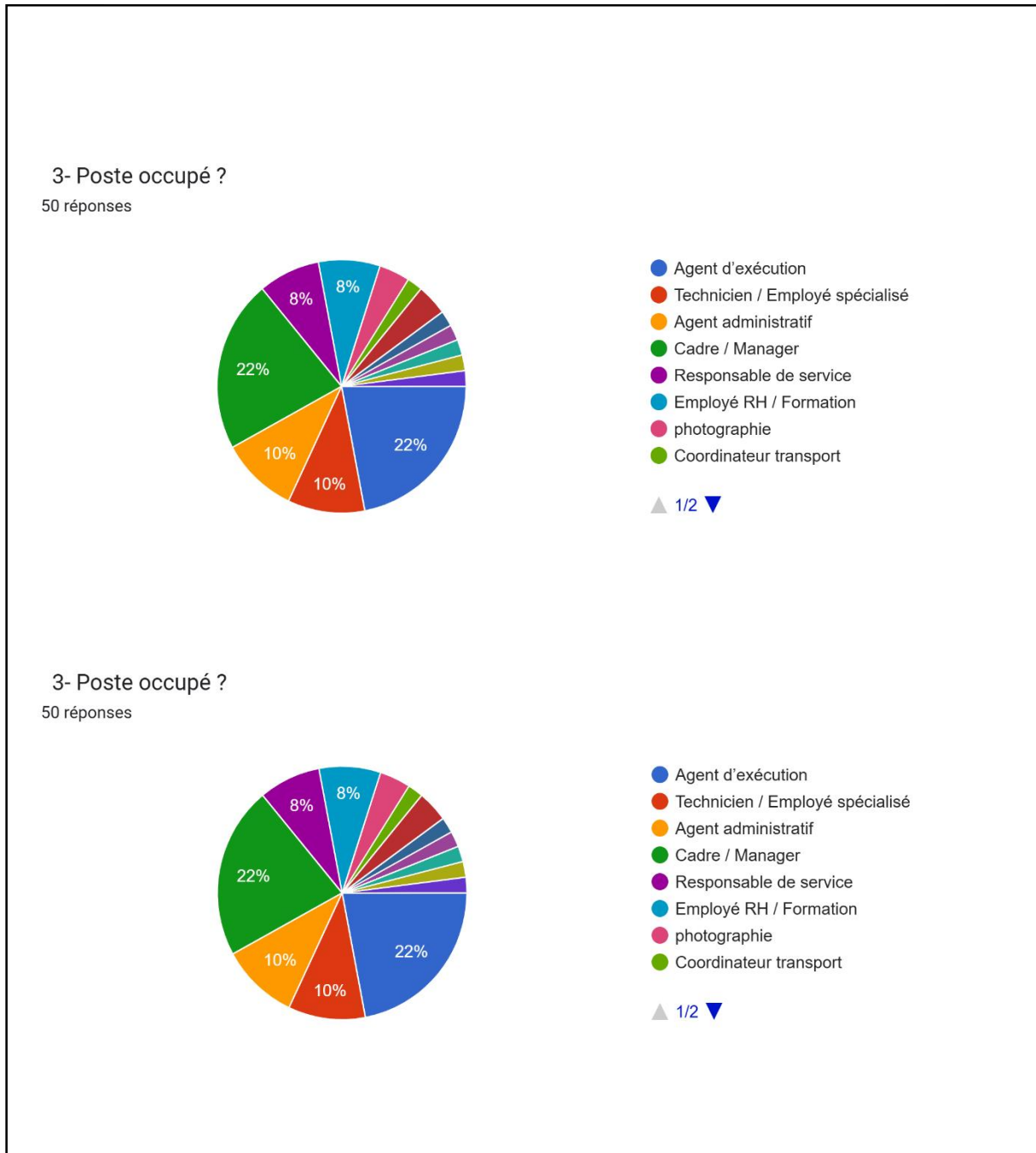
- ✓ 22 % sont des agents d'exécution
- ✓ 22 % sont des cadres ou managers
- ✓ 10 % sont des techniciens ou employés spécialisés
- ✓ 10 % sont des agents administratifs
- ✓ 8 % sont des responsables de service
- ✓ 8 % travaillent dans les ressources humaines ou la formation
- ✓ 6 % sont dans la photographie
- ✓ 6 % sont coordinateurs de transport
- ✓ 4 % sont dans d'autres postes non précisés
- ✓ 4 % n'ont pas répondu clairement à la question

En termes simples, cela signifie que les deux groupes les plus représentés sont les agents d'exécution et les cadres/managers, avec chacun 22 % des réponses. Cela montre un bon équilibre entre le niveau opérationnel et le niveau de gestion.

Cette diversité de postes dans l'échantillon est importante car elle permet de comparer les perceptions du management de la qualité selon la position occupée dans l'entreprise. Par

exemple, les cadres peuvent avoir une vision stratégique de la qualité, tandis que les agents d'exécution en ressentent les effets au quotidien dans leur performance individuelle.

Graphique 3: Poste occupées par les personnes interrogées



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.4. Les réponses sur la quatrième question portant sur l'ancienneté dans l'organisation

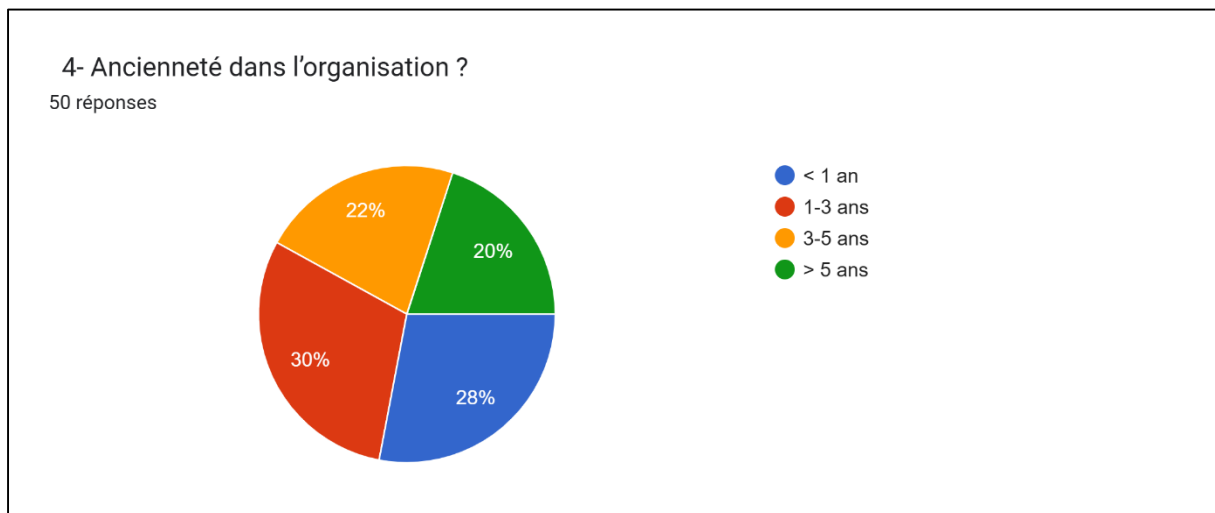
Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question sur leur ancienneté dans l'entreprise. La répartition est la suivante :

- ✓ 30 % travaillent dans leur organisation depuis 1 à 3 ans,
- ✓ 28 % ont moins d'un an d'ancienneté,
- ✓ 22 % ont une ancienneté de 3 à 5 ans,
- ✓ 20 % travaillent dans l'organisation depuis plus de 5 ans.

En d'autres termes, la majorité des personnes interrogées ont une ancienneté inférieure à 3 ans, ce qui signifie qu'elles sont encore relativement nouvelles dans leur poste. Cela peut influencer leur vision du management de la qualité, car les employés plus récents peuvent avoir un regard plus frais ou critique sur les pratiques de l'entreprise.

À l'inverse, les personnes ayant plus de 5 ans d'ancienneté peuvent donner une opinion plus stable et basée sur l'évolution des méthodes de travail au fil du temps.

Graphique 4: L'ancienneté dans l'organisation des personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.5. Les réponses sur la cinquième question portant sur secteur d'activité de l'entreprise

D'après les réponses recueillies, les 50 personnes interrogées travaillent dans des entreprises appartenant à différents secteurs. La répartition est la suivante :

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question sur le secteur d'activité de leur entreprise. La répartition est la suivante :

- ✓ 28 % travaillent dans le secteur du commerce et de la distribution,
- ✓ 14 % dans l'industrie / production,
- ✓ 12 % dans le secteur des transports,
- ✓ 10 % dans le secteur bancaire / assurance,
- ✓ 8 % dans les secteurs de l'éducation, de la formation et de l'administration publique,

- ✓ 6 % dans le BTP / travaux publics ainsi que dans les télécommunications et technologies,
- ✓ 4 % dans le secteur de la santé et des services médicaux,
- ✓ 2 % dans le tourisme, hôtellerie, restauration et ceux ayant sélectionné la case « main libre ».

En d'autres termes, la majorité des personnes interrogées travaillent dans le commerce et la distribution (28 %), un secteur dynamique et compétitif où la gestion de la qualité est souvent cruciale pour satisfaire la clientèle, optimiser les processus logistiques et se différencier sur le marché.

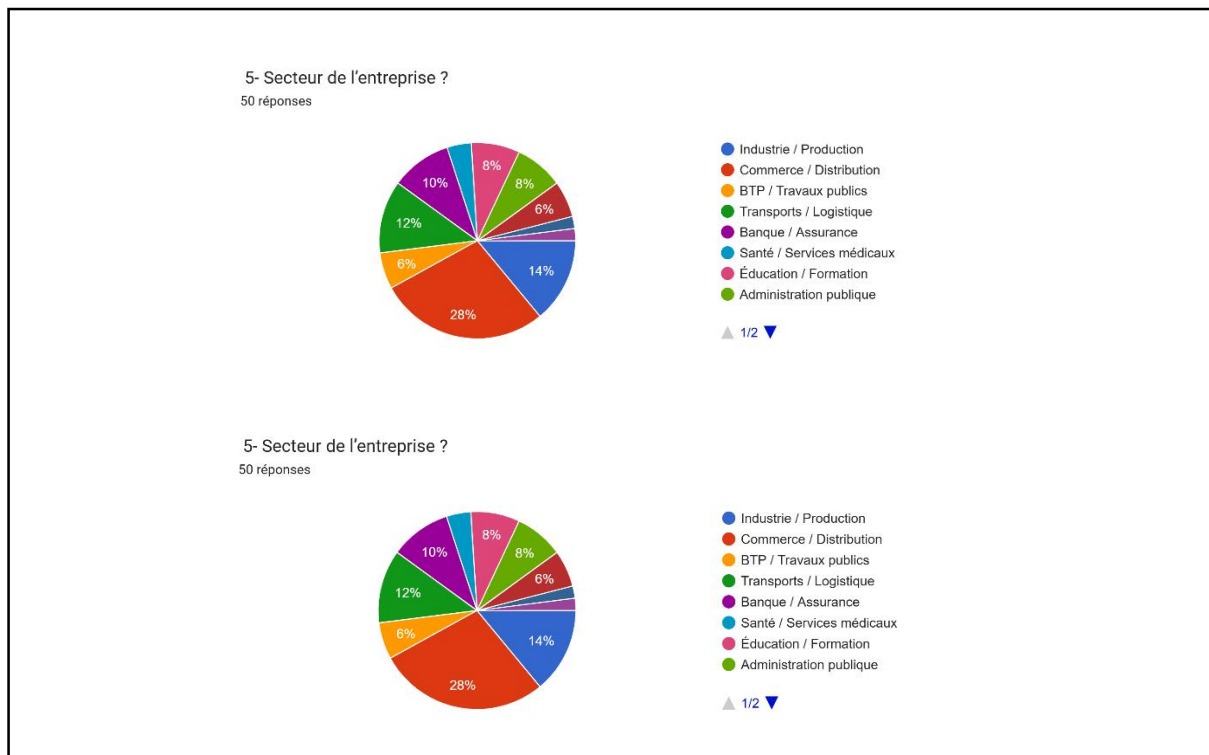
Les secteurs de l'industrie / production (14 %) et des transports (12 %) suivent, tous deux également concernés par la qualité, notamment en lien avec la performance opérationnelle, la sécurité, et la conformité aux normes.

Le secteur bancaire / assurance (10 %) est également bien représenté. Dans ce domaine, la qualité prend une dimension particulière liée à la satisfaction client, à la gestion des risques et au respect des réglementations strictes.

Les secteurs publics et éducatifs (8 %) montrent que la qualité devient aussi une priorité dans les services non marchands, en quête d'efficacité et de transparence.

Les secteurs moins représentés comme le BTP, les télécommunications, la santé, et le tourisme totalisent ensemble un peu moins de 20 %, ce qui témoigne néanmoins de la diversité des secteurs intéressés par les démarches qualité.

Graphique 5: Le secteur d'activité de l'entreprise dont les personnes interrogées travaillent.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.6. Les réponses à la sixième question portant sur l'application d'une démarche qualité claire et structurée

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question portant sur l'application d'une démarche qualité claire et structurée dans leur organisation. La répartition des réponses est la suivante :

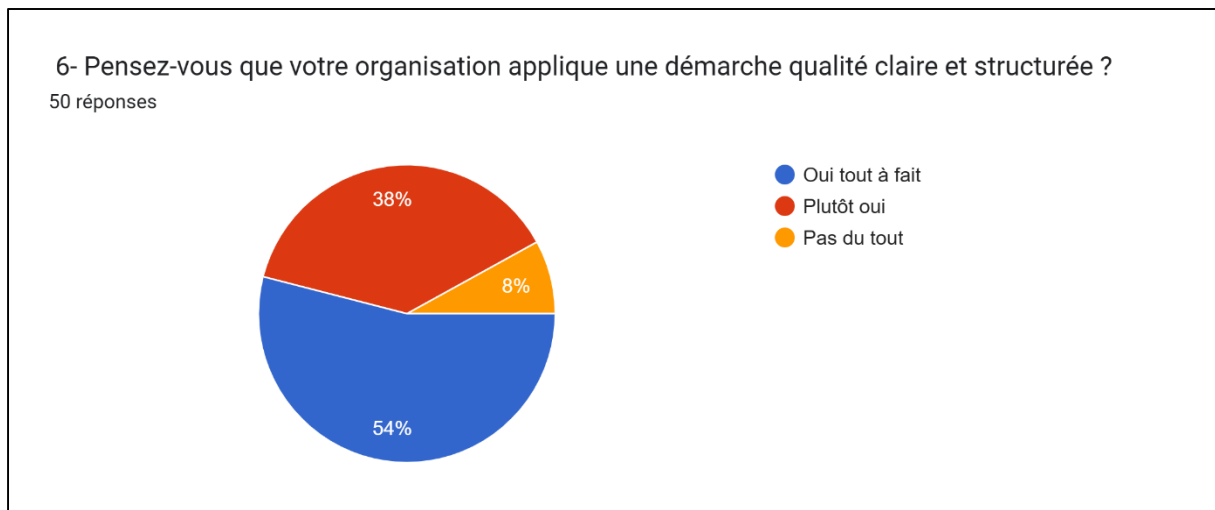
- ✓ 54 % ont répondu « Oui, tout à fait »,
- ✓ 38 % ont répondu « Plutôt oui »,
- ✓ 8 % ont répondu « Pas du tout ».

En d'autres termes, la grande majorité des répondants (92 %) estiment que leur organisation applique une démarche qualité clairement (54 %) ou partiellement (38 %) structurée. Cela témoigne d'une perception globalement positive de la gestion de la qualité dans leur environnement de travail, ce qui peut refléter une réelle implication des structures dans l'amélioration continue et la satisfaction des parties prenantes.

Cependant, 8 % des personnes interrogées considèrent que leur organisation n'applique pas du tout une démarche qualité. Ce chiffre, bien que minoritaire, ne doit pas être négligé, car il peut révéler des disparités entre les différents services ou secteurs d'activité, ou bien un manque de communication interne concernant les actions menées en matière de qualité.

Cette répartition suggère que, même si l'approche qualité est bien implantée dans la majorité des organisations, il reste encore des efforts à fournir pour garantir une adoption uniforme et une compréhension partagée de cette démarche par l'ensemble des collaborateurs.

Graphique 6: L'application d'une démarche qualité claire et structurée par les entreprises ou les personnes interrogées travaillent.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.7. Les réponses à la septième question portant sur les informations reçues sur les outils du management de la qualité

Les résultats obtenus auprès de 50 répondants la question portant sur l'application d'une démarche qualité claire et structurée par les entreprises ou les personnes interrogées travaillent, se répartissent comme suit :

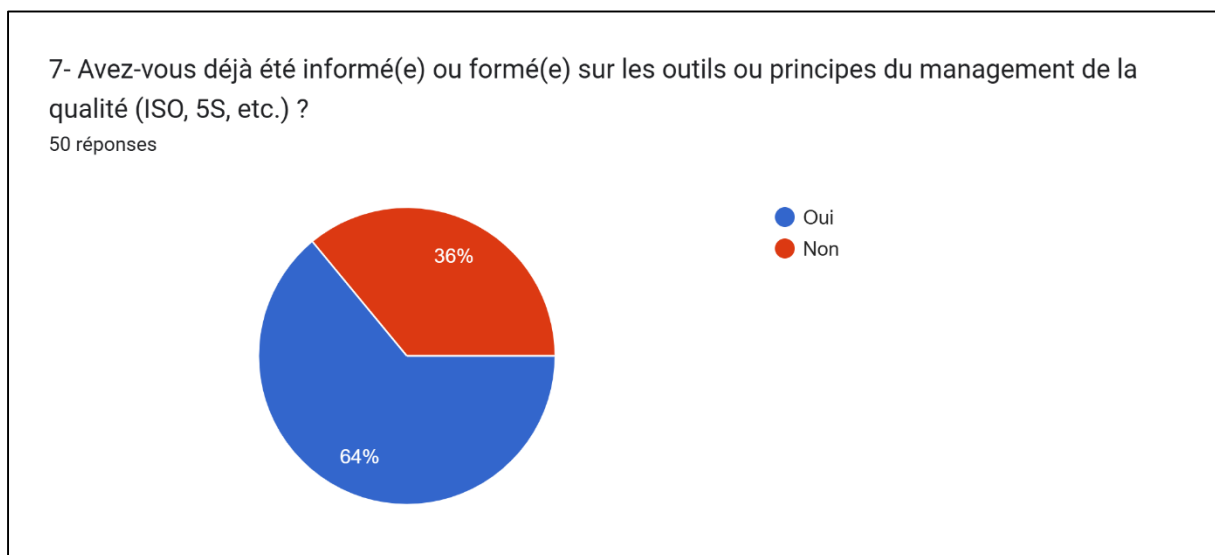
- ✓ 64 % déclarent avoir été informés ou formés,
- ✓ 36 % n'ont reçu aucune information ni formation à ce sujet.

Ces données indiquent que, par rapport aux informations reçues en matière de management de la qualité, une majorité des personnes interrogées ont déjà été exposées à des outils ou concepts tels que l'ISO, les 5S, ou d'autres approches similaires. Cela traduit une volonté de certaines organisations d'intégrer une culture qualité à travers la formation ou la communication interne.

En revanche, 36 % des répondants n'ont jamais été informés sur ces outils. Par rapport aux exigences actuelles en matière de performance et d'amélioration continue, ce chiffre met en évidence un déficit d'information ou de sensibilisation dans certaines structures. Cela peut constituer un frein à l'appropriation des démarches qualité par l'ensemble des collaborateurs.

En somme, par rapport aux informations reçues, il apparaît nécessaire de renforcer les actions de formation, de vulgarisation et de communication autour du management de la qualité, afin d'assurer une meilleure compréhension et une mise en œuvre cohérente dans tous les services et secteurs.

Graphique 7: Les information reçues sur les outils du management de la qualité chez les personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.8. Les réponses à la huitième question portant sur la valorisation de la qualité dans les processus internes

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question concernant la perception de l'engagement de la direction en faveur de la qualité dans les processus internes. La répartition des réponses est la suivante :

- ✓ 36 % ont répondu « Oui, toujours »
- ✓ 58 % ont répondu « Parfois »
- ✓ 4 % ont répondu « Rarement »
- ✓ 2 % ont répondu « Jamais »

En d'autres termes, 94 % des répondants perçoivent une forme de valorisation de la qualité, qu'elle soit constante (36 %) ou occasionnelle (58 %). Cette tendance majoritairement favorable indique que la culture qualité est présente dans les structures interrogées, même si elle n'est pas toujours perçue comme systématique ou pleinement intégrée.

Cependant, 6 % des personnes interrogées estiment que la qualité est rarement ou jamais valorisée par la direction. Ce pourcentage, bien que faible, ne doit pas être négligé. Il peut révéler des disparités entre les différents services, un manque de communication interne ou une absence de visibilité des démarches qualité engagées.

Cette répartition laisse penser que, bien que l'engagement de la direction en faveur de la qualité soit globalement reconnu, des efforts restent nécessaires pour garantir une perception homogène et renforcer l'adhésion de l'ensemble du personnel à une démarche qualité structurée et partagée.

Graphique 8: La valorisation de la qualité dans les processus internes selon les personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.9. Les réponses à la neuvième question portant sur l'impact de la démarche qualité sur la motivation au travail

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question concernant l'impact de la mise en œuvre d'une démarche qualité sur leur motivation au travail. La répartition des réponses est la suivante :

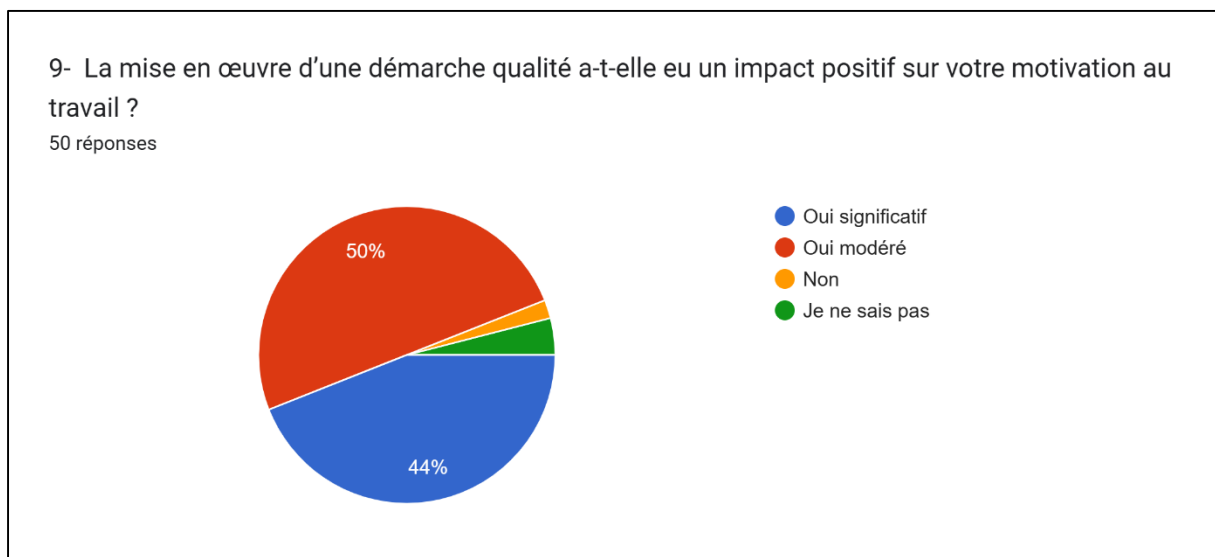
- ✓ 44 % ont répondu « Oui, significatif »
- ✓ 50 % ont répondu « Oui, modéré »
- ✓ 2 % ont répondu « Non »
- ✓ 4 % ont répondu « Je ne sais pas »

Autrement dit, 94 % des répondants estiment que la démarche qualité a eu un impact positif sur leur motivation, répartis entre un effet significatif (44 %) et un effet modéré (50 %). Ces résultats traduisent une perception largement favorable des effets de la qualité sur l'environnement de travail, et suggèrent que les actions entreprises dans ce cadre sont perçues comme utiles, motivantes et valorisantes.

Seuls 2 % des répondants déclarent ne pas avoir ressenti d'impact, tandis que 4 % indiquent ne pas être en mesure d'évaluer cet effet. Ces réponses, bien que minoritaires, méritent attention. Elles peuvent refléter une inégalité dans la diffusion de la démarche qualité, une mauvaise communication interne, ou encore une distanciation de certains employés vis-à-vis des objectifs qualité de l'organisation.

En somme, ces données confirment que la démarche qualité, lorsqu'elle est bien implantée, peut jouer un rôle moteur dans la motivation des salariés, à condition d'être accompagnée d'actions concrètes, visibles et partagées.

Graphique 9: L'impact de la démarche qualité sur la motivation au travail.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.10. Les réponses à la dixième question portant sur l'amélioration de l'environnement de travail grâce aux actions qualité

Les résultats montrent que 50 personnes ont répondu à la question relative à l'amélioration de leur environnement de travail suite à des actions liées à la qualité (ergonomie, sécurité, ambiance). La répartition des réponses est la suivante :

- ✓ 62 % ont répondu « Oui »
- ✓ 20 % ont répondu « Non »
- ✓ 18 % ont répondu « Partiellement »
- ✓ 0 % ont répondu « Pas de changement perçu »

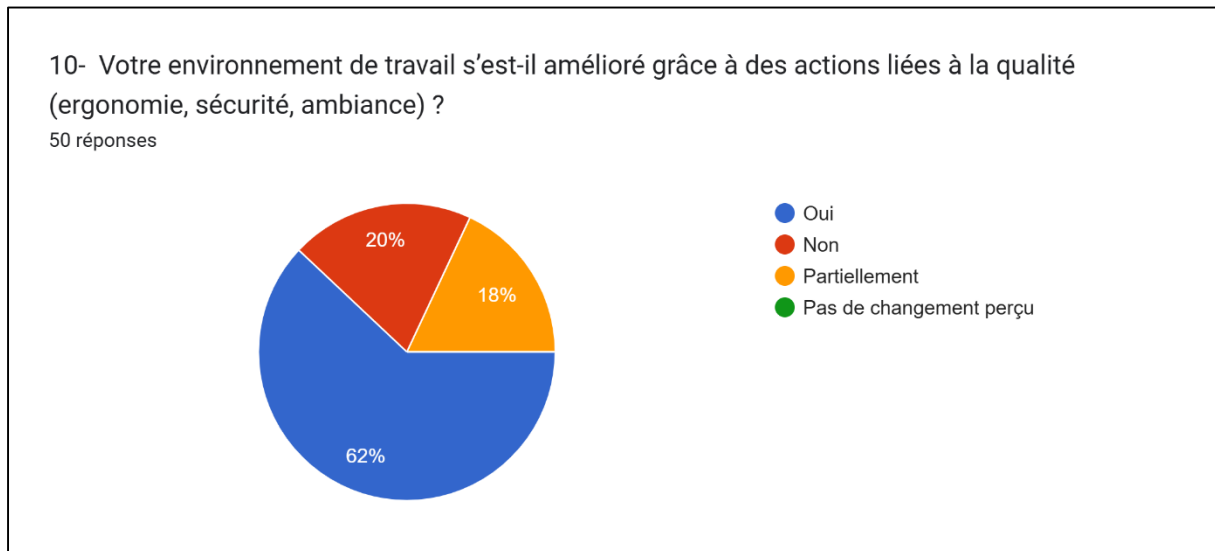
Ainsi, 80 % des répondants considèrent que leur environnement de travail s'est amélioré de façon totale (62 %) ou partielle (18 %) grâce aux actions menées dans le cadre de la démarche qualité. Ces chiffres témoignent d'un impact concret et perçu positivement des efforts liés à l'ergonomie, à la sécurité ou à l'ambiance au sein de l'organisation.

En revanche, 20 % déclarent ne pas avoir constaté d'amélioration, ce qui peut s'expliquer par des différences d'implantation des actions qualité selon les postes ou les services, ou par un manque de communication sur les objectifs et les bénéfices attendus.

À noter qu'aucun répondant n'a affirmé ne percevoir aucun changement, ce qui suggère que la démarche qualité a eu un effet, même s'il est variable, sur l'environnement de travail de tous les employés interrogés.

Ces résultats confirment l'importance de poursuivre et de généraliser les actions qualité ayant un impact direct sur les conditions de travail, tout en assurant une communication claire et une implication large des équipes dans ces démarches.

Graphique 10: L'amélioration de l'environnement de travail grâce aux actions qualité.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.11. Les réponses à la onzième question portant sur le sentiment de reconnaissance et de valorisation suite à la mise en œuvre d'actions qualité

Les résultats de cette question révèlent que 50 personnes ont répondu à l'interrogation relative à leur sentiment de reconnaissance et de valorisation depuis la mise en œuvre d'actions qualité. La répartition des réponses est la suivante :

- ✓ 54 % ont répondu « Oui »
- ✓ 40 % ont répondu « Moyennement »
- ✓ 6 % ont répondu « Pas du tout »

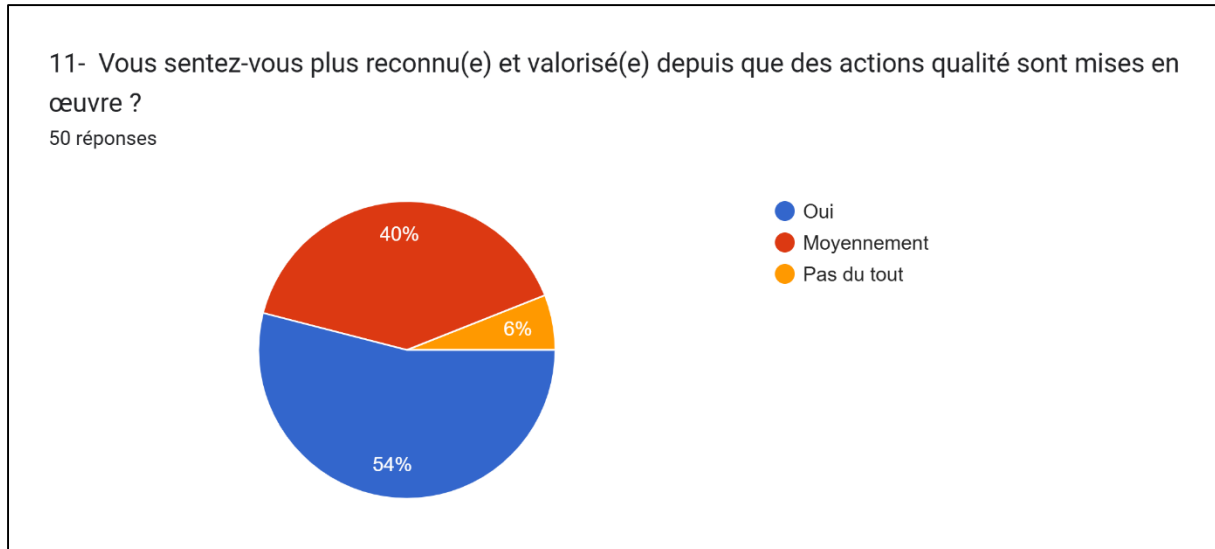
Ainsi, une large majorité des répondants (94 %) affirment ressentir une reconnaissance totale ou partielle grâce aux démarches qualité mises en place. Cela met en évidence un impact positif global de ces actions sur la perception qu'ont les employés de leur valeur au sein de l'organisation.

En revanche, 6 % des personnes interrogées déclarent ne pas se sentir reconnues ou valorisées, ce qui pourrait être lié à une application inégale des actions qualité, à un manque de retour sur les efforts individuels, ou encore à des attentes non satisfaites en matière de reconnaissance.

Ces données soulignent l'importance de renforcer les dispositifs de reconnaissance dans le cadre de la politique qualité, en veillant à ce qu'ils soient équitables, visibles, et adaptés aux

réalités de chaque poste. Valoriser les contributions individuelles et collectives apparaît comme un levier essentiel pour l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Graphique 11: La reconnaissance et la valorisation suite à la mise en œuvre d'actions qualité.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.12. Les réponses à la douzième question portant sur l'impact de la démarche qualité sur la communication interne

Les réponses à cette question, à laquelle 50 personnes ont participé, visent à évaluer si la mise en œuvre d'une démarche qualité a contribué à améliorer la communication interne au sein de la structure. La répartition des réponses est la suivante :

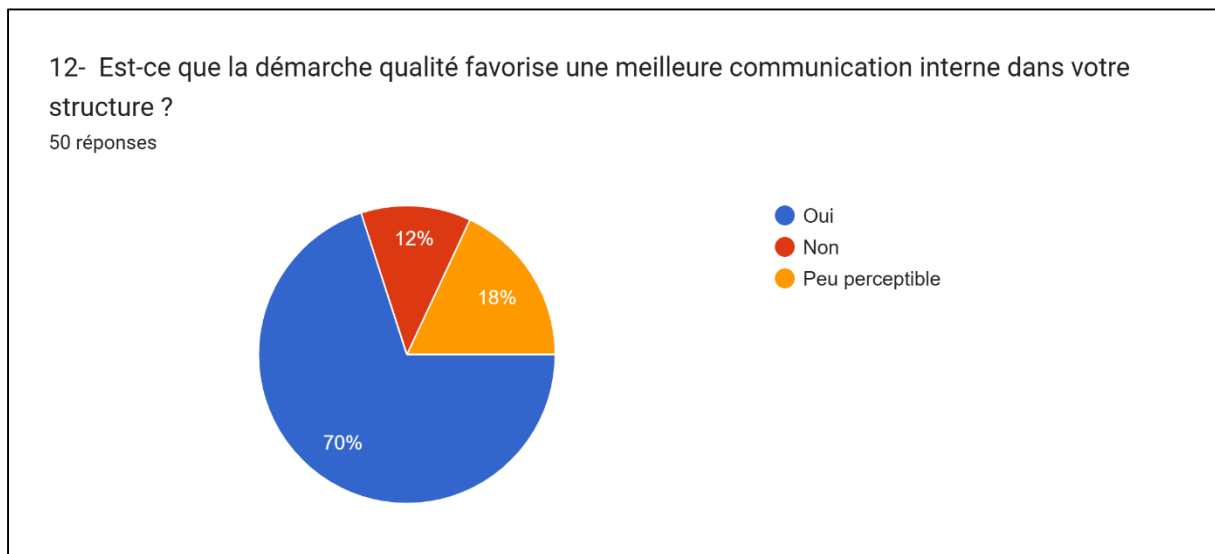
- ✓ 70 % ont répondu « Oui »
- ✓ 12 % ont répondu « Non »
- ✓ 18 % ont répondu « Peu perceptible »

Ces résultats indiquent que 70 % des répondants estiment que la démarche qualité a eu un effet positif et tangible sur la communication interne, ce qui peut s'expliquer par une meilleure circulation de l'information, des échanges plus fluides entre services, et une clarification des processus.

Toutefois, 30 % des répondants déclarent ne pas percevoir d'amélioration (12 %) ou la trouvent peu perceptible (18 %). Cela suggère que les effets de la démarche qualité en matière de communication ne sont pas encore pleinement ressentis par tous les employés, possiblement en raison de résistances au changement, d'un manque de formation ou d'une communication encore trop descendante.

Ces données confirment que si la qualité peut être un levier d'amélioration de la communication interne, il est nécessaire d'accompagner les équipes dans cette transformation en favorisant l'écoute, l'échange, et la transparence à tous les niveaux de l'organisation.

Graphique 12: L'impact de la démarche qualité sur la communication interne.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.13. Les réponses à la treizième question portant sur l'implication des employés dans les activités ou réunions liées à la qualité

Cette question visait à évaluer le degré d'implication des employés dans les activités ou réunions liées à la qualité. Les 50 personnes interrogées ont exprimé leurs réponses selon la répartition suivante :

- ✓ 18 % ont répondu « Oui régulièrement »
- ✓ 46 % ont répondu « Parfois »
- ✓ 22 % ont répondu « Rarement »
- ✓ 14 % ont répondu « Jamais »

Ces résultats révèlent qu'une majorité relative (64 %) des répondants participent, de manière régulière ou occasionnelle, aux démarches qualité. Cela reflète un certain niveau d'implication, bien que souvent ponctuel, dans les actions mises en place par la structure.

Cependant, 36 % des participants déclarent être rarement (22 %) ou jamais (14 %) impliqués dans ces activités. Cette donnée souligne un besoin d'élargir la participation, afin d'assurer une meilleure appropriation des objectifs qualité par l'ensemble des employés.

Ainsi, pour renforcer l'efficacité de la démarche qualité, il serait pertinent de multiplier les occasions d'échange, de sensibilisation et de co-construction autour des enjeux qualité. Une plus grande implication des employés favoriserait non seulement leur adhésion, mais aussi la diffusion d'une véritable culture qualité au sein de l'organisation.

Graphique 13: L'implication des employés dans les activités ou réunions liées à la qualité.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.14. Les réponses à la quatorzième question portant sur la possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité au sein du service

Cette question avait pour objectif de mesurer le degré de liberté accordé aux employés pour exprimer leurs idées et suggestions en matière d'amélioration de la qualité. Les 50 personnes interrogées ont répondu selon la répartition suivante :

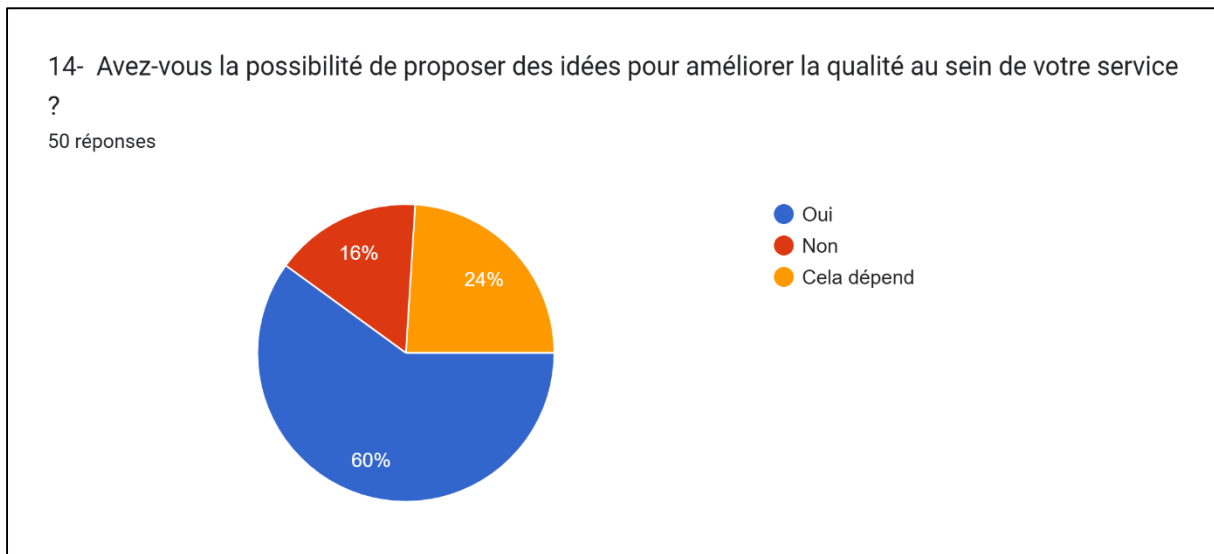
- ✓ 60 % ont répondu « Oui »
- ✓ 24 % ont répondu « Non »
- ✓ 16 % ont répondu « Cela dépend »

Les résultats montrent que 60 % des répondants estiment avoir la possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité dans leur service, ce qui traduit une ouverture au dialogue et une reconnaissance du rôle actif des employés dans la démarche qualité.

Cependant, 40 % déclarent ne pas bénéficier de cette opportunité (24 %) ou la trouvent conditionnelle (16 %), ce qui met en lumière certaines limites dans l'accessibilité ou la structuration des espaces de proposition.

Ces données suggèrent que, bien que l'esprit d'amélioration continue soit globalement présent, il reste des efforts à faire pour renforcer une culture participative. Encourager la remontée d'idées, instaurer des mécanismes de suggestion formalisés et valoriser les initiatives individuelles peuvent contribuer à enrichir la démarche qualité et à renforcer l'engagement des collaborateurs.

Graphique 14: La possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité au sein du service.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.15. Les réponses à la quinzième question portant sur la formation reçue en lien avec la qualité ou l'amélioration continue

Cette question visait à déterminer dans quelle mesure les employés ont bénéficié de formations relatives à la qualité ou à l'amélioration continue. Les 50 personnes interrogées ont répondu comme suit :

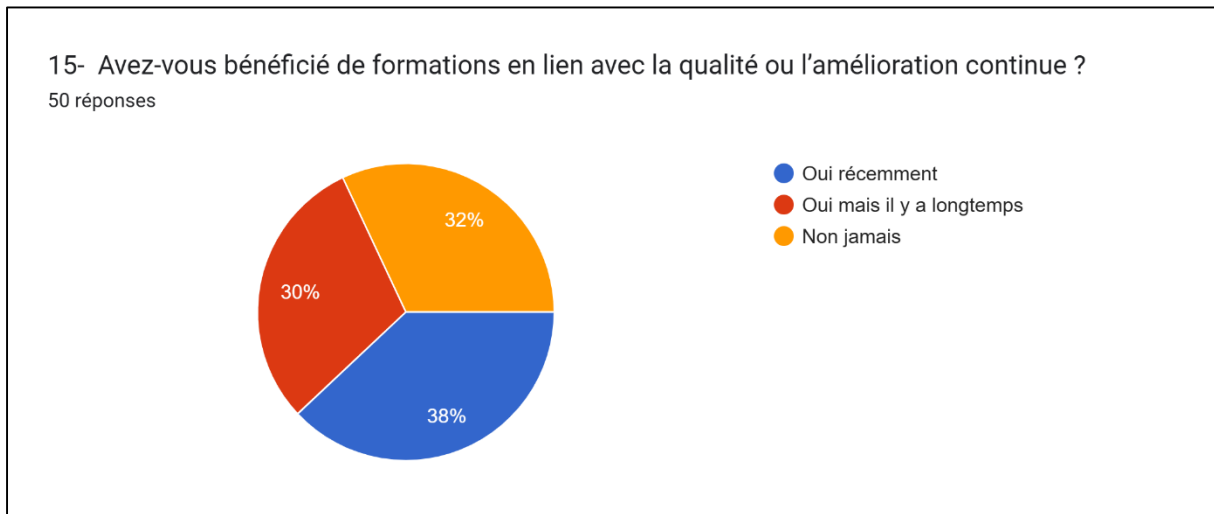
- ✓ 38 % ont répondu « Oui récemment »
- ✓ 32 % ont répondu « Non jamais »
- ✓ 30 % ont répondu « Oui mais il y a longtemps »

Les résultats révèlent que 68 % des répondants déclarent avoir déjà reçu une formation en lien avec la qualité, dont 38 % récemment et 30 % de manière plus ancienne. Cela montre une volonté de sensibilisation présente au sein de l'organisation, bien que l'actualisation des compétences reste inégale.

Toutefois, 32 % n'ont jamais bénéficié de formation dans ce domaine, ce qui constitue un frein potentiel à l'appropriation des outils et des principes de la qualité. Ce chiffre souligne la nécessité de renforcer les efforts de formation continue, afin d'impliquer l'ensemble du personnel dans la dynamique d'amélioration.

Ainsi, pour garantir l'efficacité et la pérennité de la démarche qualité, il apparaît essentiel de proposer des formations régulières, accessibles à tous, et adaptées aux évolutions des pratiques et des besoins spécifiques de chaque service.

Graphique 15: La formation reçue en lien avec la qualité ou l'amélioration continue.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.16. Les réponses à la seizième question portant sur l'impact des actions qualité sur l'accomplissement des tâches

Cette question avait pour objectif d'évaluer si les actions mises en place dans le cadre de la démarche qualité ont contribué à faciliter l'exécution des tâches quotidiennes des employés. Les 50 personnes interrogées ont répondu comme suit :

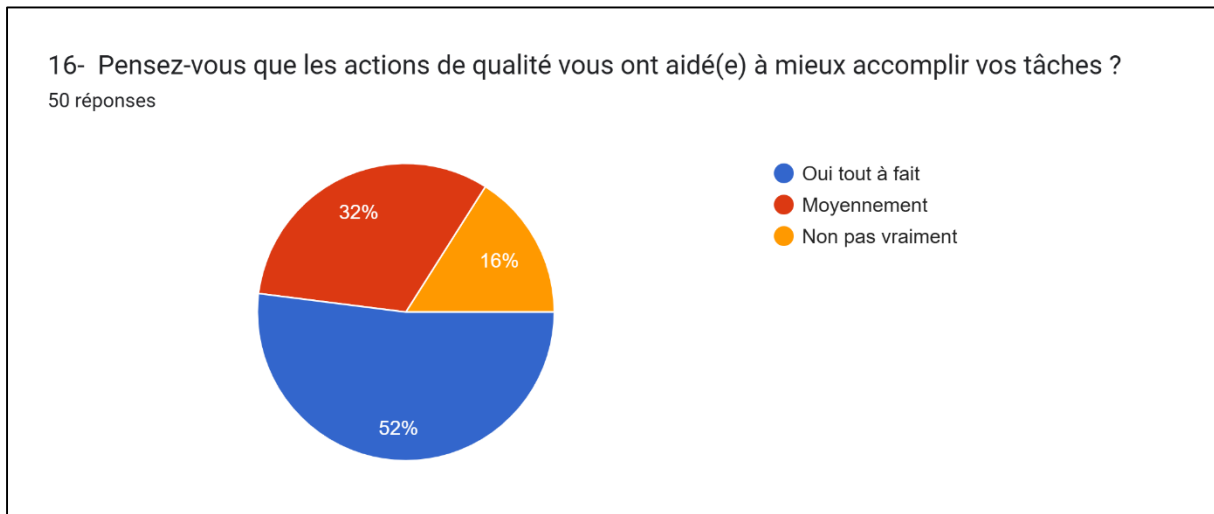
- ✓ 52 % ont répondu « Oui tout à fait »
- ✓ 32 % ont répondu « Moyennement »
- ✓ 16 % ont répondu « Non pas vraiment »

Les résultats indiquent que 84 % des répondants considèrent que les actions de qualité les ont aidés, totalement (52 %) ou partiellement (32 %), à mieux accomplir leurs tâches. Cela suggère un impact positif global de la démarche qualité sur l'organisation du travail, l'efficacité individuelle et la clarté des processus.

En revanche, 16 % déclarent ne pas avoir ressenti d'amélioration notable, ce qui peut refléter une application inégale des actions qualité selon les services, ou encore un manque d'adaptation des outils aux réalités du terrain.

Ces données confirment l'importance de concevoir des actions qualité concrètes, ciblées et coconstruites avec les équipes, afin de répondre réellement à leurs besoins et d'améliorer durablement les conditions de réalisation du travail.

Graphique 16: L'impact des actions qualités sur l'accomplissement des tâches.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.17. Les réponses à la dix-septième question portant sur l'évaluation de la performance individuelle à l'aide d'indicateurs clairs

Cette question visait à déterminer si la performance individuelle des employés est évaluée de manière régulière et transparente, à travers des indicateurs clairs. Les 50 personnes interrogées ont répondu selon la répartition suivante :

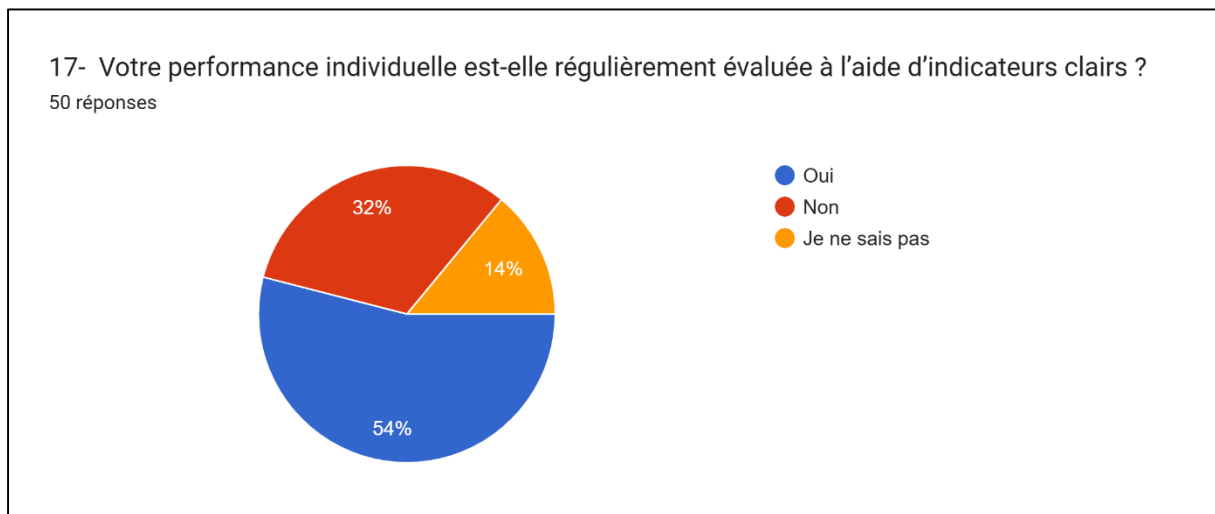
- ✓ 54 % ont répondu « Oui »
- ✓ 32 % ont répondu « Non »
- ✓ 14 % ont répondu « Je ne sais pas »

Les résultats montrent qu'un peu plus de la moitié des répondants (54 %) affirment que leur performance est évaluée à l'aide de critères définis, ce qui suggère l'existence d'un système de suivi structuré et potentiellement utile pour le pilotage individuel et collectif.

Cependant, 46 % des employés déclarent ne pas être évalués (32 %) ou ne pas savoir si des indicateurs existent (14 %). Ce chiffre souligne un manque de clarté ou de communication autour des mécanismes d'évaluation, ce qui peut nuire à la motivation, à la reconnaissance du travail accompli et à l'amélioration continue.

Ces données mettent en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs d'évaluation en assurant leur transparence, leur équité et leur compréhension par tous. Des indicateurs clairs, partagés et bien appliqués peuvent jouer un rôle clé dans l'alignement des objectifs, la reconnaissance des efforts et l'amélioration des performances.

Graphique 17: L'évaluation de la performance individuelle à l'aide d'indicateurs clairs.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.18. Les réponses à la dix-huitième question portant sur l'impact de la démarche qualité sur le climat social et les relations de travail

Cette question avait pour but d'évaluer si la mise en œuvre de la démarche qualité a eu des effets positifs sur le climat social et les relations interpersonnelles au sein de la structure. Les 50 personnes interrogées ont répondu selon la répartition suivante :

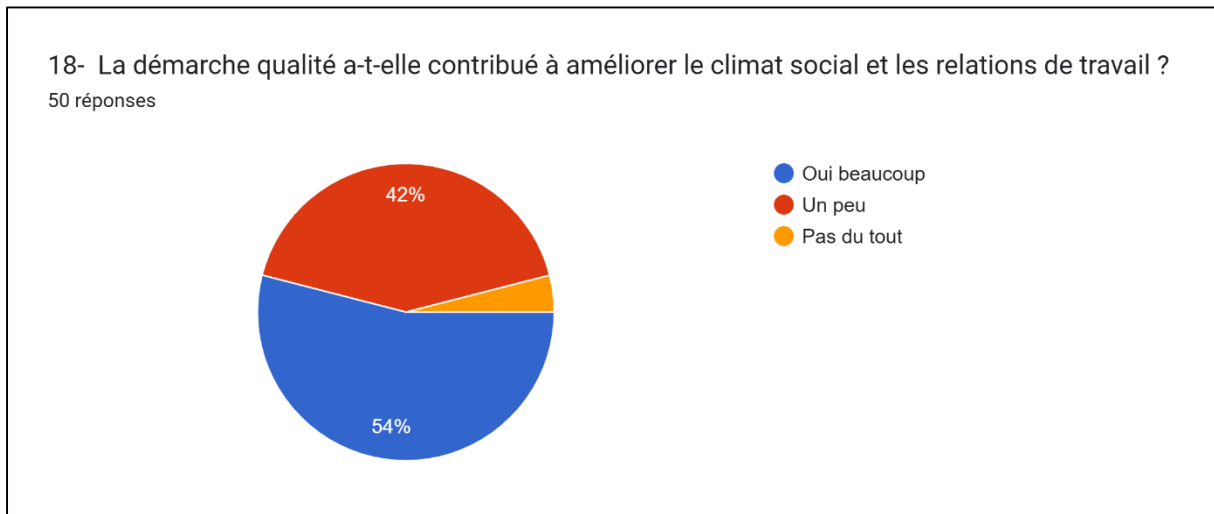
- ✓ 54 % ont répondu « Oui beaucoup »
- ✓ 42 % ont répondu « Un peu »
- ✓ 2 % ont répondu « Pas du tout »

Les résultats révèlent que 96 % des répondants perçoivent une amélioration du climat social, soit de manière significative (54 %), soit modérée (42 %). Ces chiffres soulignent que la démarche qualité, en favorisant des pratiques collaboratives, une meilleure communication et une reconnaissance accrue, contribue à instaurer un environnement de travail plus sain et plus harmonieux.

Seuls 2 % déclarent ne percevoir aucun effet positif, ce qui reste marginal. Cela peut s'expliquer par des contextes particuliers, des résistances individuelles ou une absence d'intégration des actions qualité à certains niveaux de l'organisation.

Dans l'ensemble, ces données confirment l'impact bénéfique de la qualité non seulement sur les processus de travail, mais aussi sur les relations humaines et le bien-être au sein de l'organisation. Elles plaident en faveur de la poursuite et du renforcement de cette dynamique positive.

Graphique 18: L'impact de la démarche qualité sur le climat social et les relations de travail.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.19. Les réponses à la dix-neuvième question portant sur l'évolution des conflits ou malentendus depuis la mise en œuvre du système qualité

Cette question visait à mesurer l'effet du système qualité sur la réduction des conflits ou malentendus au sein de l'organisation. Les 50 personnes interrogées ont répondu comme suit :

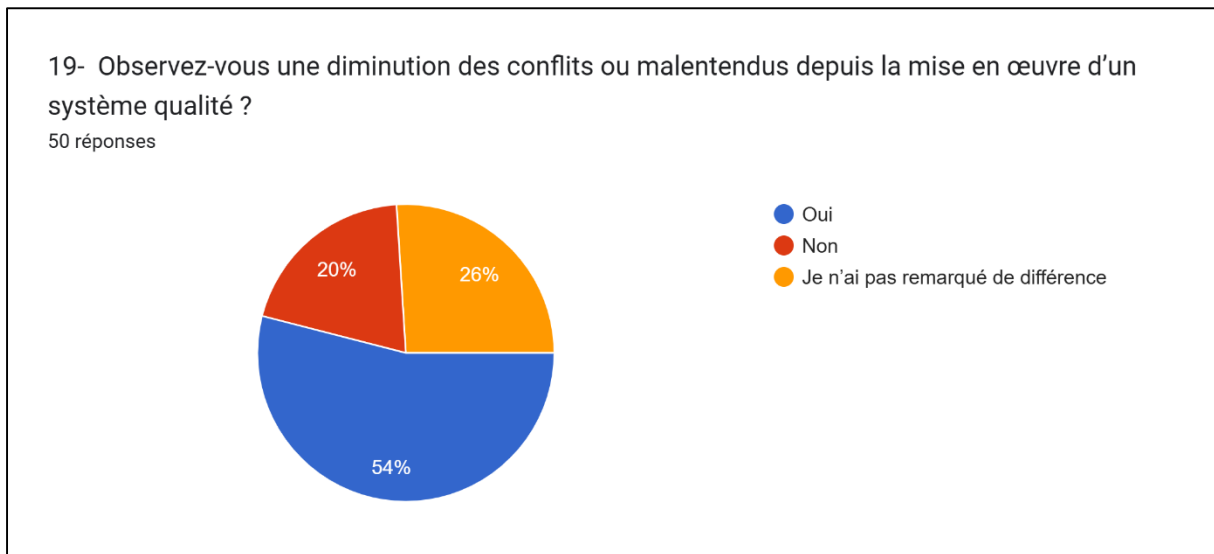
- ✓ 54 % ont répondu « Oui »
- ✓ 26 % ont répondu « Je n'ai pas remarqué de différence »
- ✓ 20 % ont répondu « Non »

Les résultats indiquent qu'un peu plus de la moitié des répondants (54 %) estiment que la mise en œuvre d'un système qualité a permis de diminuer les conflits ou malentendus, ce qui témoigne d'un effet apaisant et clarificateur sur les relations professionnelles. Cela peut être attribué à une meilleure définition des rôles, une formalisation des procédures, et une communication plus fluide.

Cependant, 46 % des personnes interrogées ne perçoivent pas d'évolution notable (26 %) ou considèrent qu'il n'y a eu aucune amélioration (20 %). Ce constat met en lumière certaines limites dans l'application du système qualité, ou encore une absence de visibilité de ses effets sur les dynamiques relationnelles.

Ces données suggèrent que pour renforcer l'impact du système qualité sur la cohésion sociale, il est important de veiller à son appropriation par tous, d'encourager la résolution proactive des désaccords, et d'intégrer les aspects humains et relationnels dans les actions qualité.

Graphique 19: L'évolution des conflits ou malentendus depuis la mise en œuvre du système qualité.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.20. Les réponses à la vingtième question portant sur l'impact global de la qualité sur la performance des équipes

Cette dernière question visait à recueillir l'avis des employés sur l'effet global de la démarche qualité sur la performance collective des équipes. Les 50 personnes interrogées ont répondu selon la répartition suivante :

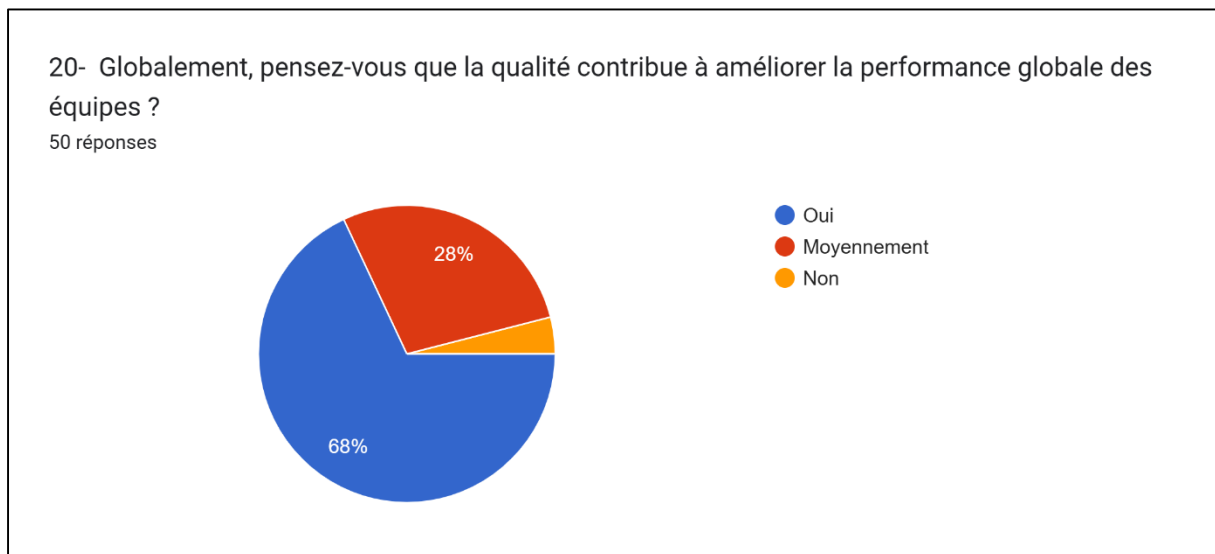
- ✓ 68 % ont répondu « Oui »
- ✓ 14 % ont répondu « Moyennement »
- ✓ 2 % ont répondu « Non »

Les résultats montrent qu'une très large majorité des répondants (82 %) considèrent que la qualité contribue, de manière forte ou modérée, à l'amélioration de la performance globale des équipes. Cela reflète une perception positive de la qualité comme levier de coordination, d'efficacité et d'harmonisation du travail collectif.

Seuls 2 % estiment que la démarche qualité n'a pas d'impact sur la performance des équipes, ce qui reste marginal. Cette perception peut résulter d'un manque d'intégration ou de visibilité des résultats dans certaines unités ou fonctions.

Dans l'ensemble, ces données viennent confirmer le rôle stratégique de la qualité dans le renforcement des performances organisationnelles, en agissant à la fois sur les processus, les comportements et la culture de travail. Elles plaident en faveur de la consolidation des démarches qualité comme moteur de progrès collectif.

Graphique 20: L'impact global de la qualité sur la performance des équipes.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.21. Les réponses à la vingt et unième question portant sur l'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise

Cette question visait à évaluer la perception des employés quant à l'évolution des conditions de travail dans leur entreprise. Parmi les 26 personnes ayant répondu, la répartition des réponses est la suivante :

- ✓ 42,3 % ont répondu « Oui »
- ✓ 26,9 % ont répondu « Non »
- ✓ 26,9 % ont répondu « Légèrement »
- ✓ 3,8 % ont répondu « Je ne sais pas »

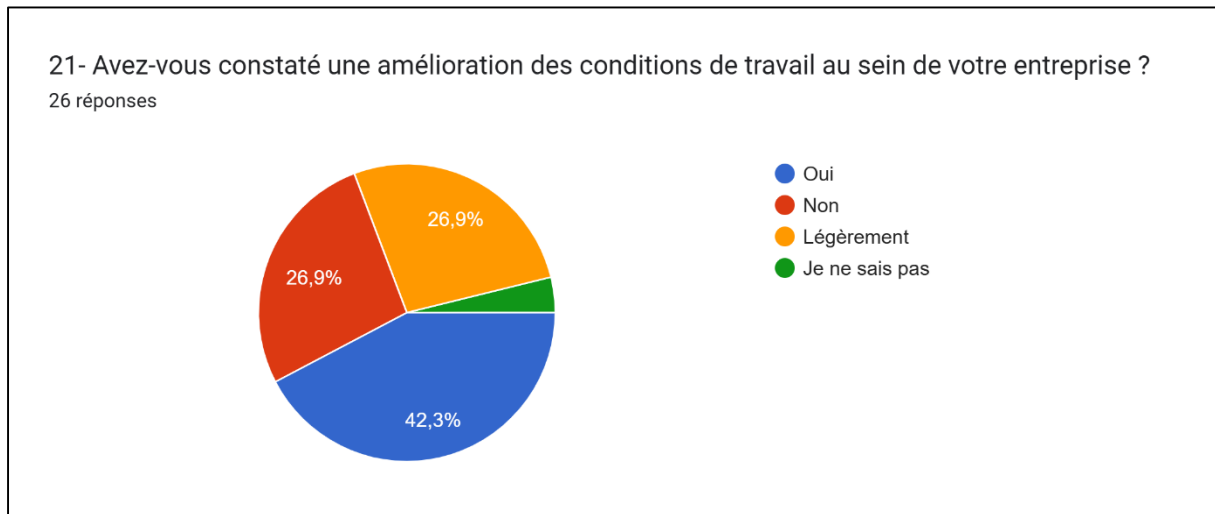
Les résultats révèlent qu'une majorité relative des répondants (42,3 %) observent une amélioration des conditions de travail, ce qui suggère que certaines actions mises en place ont porté leurs fruits en matière de confort, d'organisation ou d'environnement professionnel.

Cependant, une part non négligeable des employés (53,8 %) ne perçoivent qu'une amélioration légère (26,9 %) ou aucune amélioration (26,9 %), traduisant un ressenti mitigé. Cela peut s'expliquer par des disparités entre les services, une évolution trop lente ou des attentes plus élevées en matière d'amélioration concrète des conditions de travail.

Enfin, 3,8 % des répondants déclarent ne pas savoir, ce qui peut refléter un manque d'informations ou de visibilité sur les efforts déployés par l'entreprise.

Ces résultats montrent qu'il reste des marges de progression. Une communication plus claire sur les initiatives entreprises, ainsi qu'une écoute active des besoins des salariés, permettraient sans doute de renforcer l'impact perçu de la démarche qualité sur les conditions de travail.

Graphique 21: L'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.22. Les réponses à la vingt-deuxième question portant sur l'introduction récente de nouvelles méthodes de travail

Cette question avait pour objectif de savoir si de nouvelles méthodes de travail ont été introduites récemment dans l'entreprise, et le cas échéant, lesquelles. Sur les 26 personnes ayant répondu, les résultats se présentent comme suit :

- 26,9 % ont répondu « Non »
- 73,1 % ont cité diverses nouvelles méthodes, chacune mentionnée une seule fois (3,8 %), telles que :
 - ✓ L'accompagnement en entreprise
 - ✓ L'approche Kaizen
 - ✓ Des précautions qualité
 - ✓ La communication efficace
 - ✓ La norme ISO 9001
 - ✓ Des pratiques bancaires spécifiques

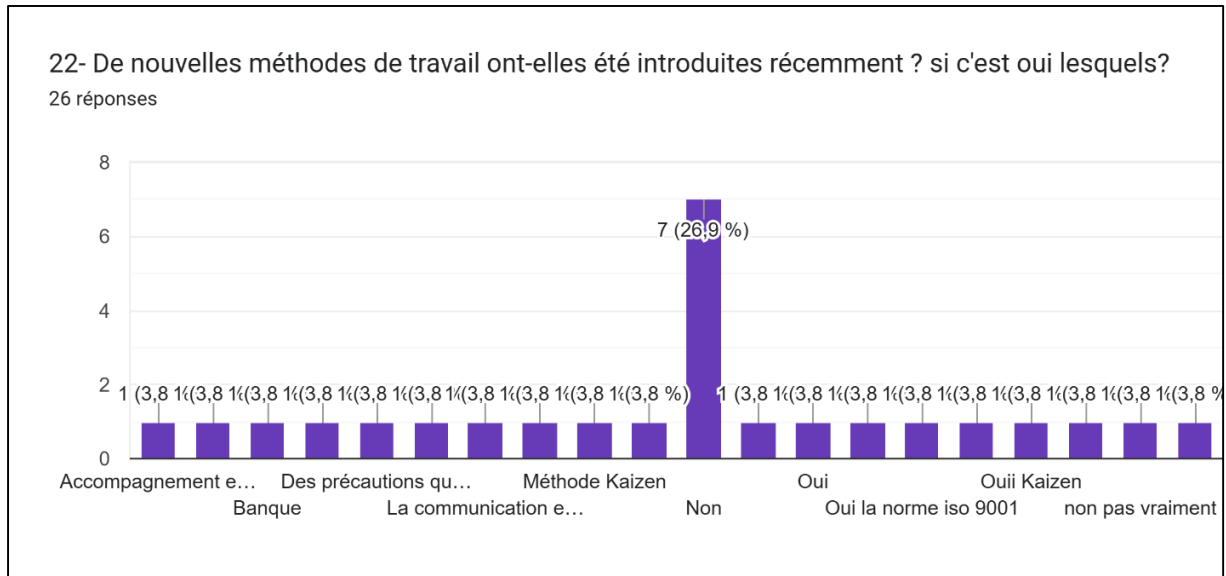
D'autres réponses comme « oui », « oui Kaizen », ou « non pas vraiment » ont également été mentionnées

Ces résultats indiquent qu'une minorité significative (26,9 %) ne constate pas de changement dans les méthodes de travail, tandis que la majorité (73,1 %) perçoit l'introduction de nouvelles approches, bien que celles-ci soient très variées et faiblement représentées individuellement (3,8 % chacune).

Ce morcellement des réponses montre soit une diversité des méthodes mises en place selon les services, soit un manque de clarté et de structuration dans la communication sur les outils et approches adoptés. Cela pourrait aussi refléter une perception individuelle des changements, plutôt qu'une transformation collective et homogène.

Il serait donc pertinent de renforcer la communication interne autour des démarches qualité adoptées, en clarifiant les méthodes utilisées, leurs objectifs et leur portée, afin de renforcer l'appropriation collective de ces outils.

Graphique 22: Les nouvelles méthode de travail introduites.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.23. Les réponses à la vingt-troisième question portant sur l'impact des nouvelles méthodes de travail sur la maîtrise des tâches

Cette question visait à évaluer si les nouvelles méthodes de travail introduites ont permis aux employés de mieux maîtriser leurs tâches au quotidien. Parmi les 26 répondants, les réponses sont réparties comme suit :

- ✓ 53,6 % ont répondu « Oui, totalement »
- ✓ 23,1 % ont répondu « Moyennement »
- ✓ 15,4 % ont répondu « Non, pas vraiment »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Pas concerné(e) »

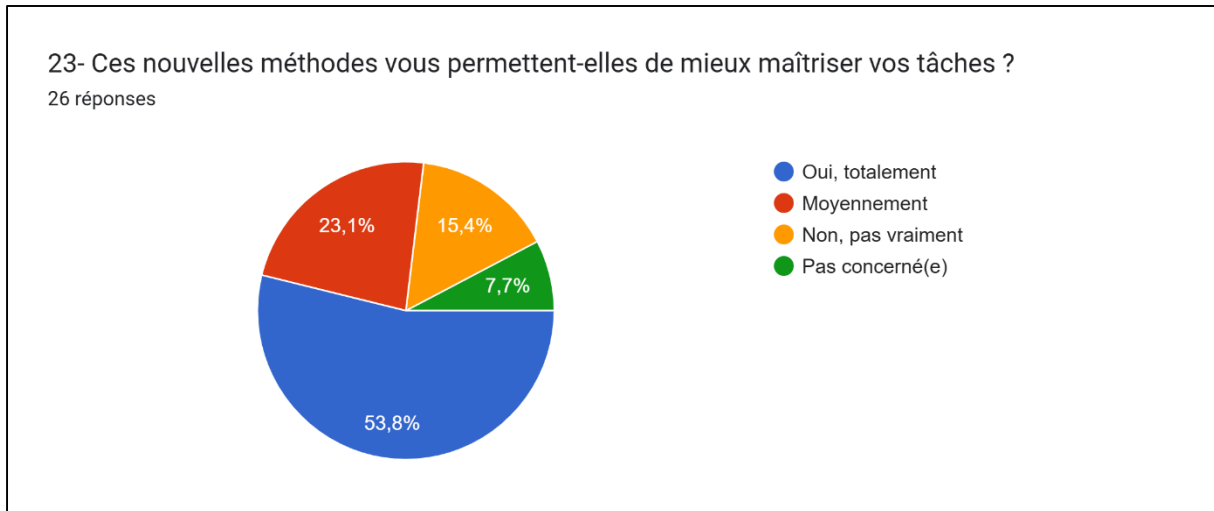
Les résultats indiquent que plus de la moitié des répondants (53,6 %) estiment que les nouvelles méthodes leur ont permis une meilleure maîtrise de leurs missions, ce qui traduit un effet positif concret de ces pratiques sur l'organisation et l'efficacité du travail.

En ajoutant les réponses « Moyennement », on obtient 76,7 % de participants qui reconnaissent un impact, même partiel, de ces méthodes sur leur performance individuelle. Cela démontre une tendance favorable à l'appropriation des nouvelles approches.

Toutefois, une part non négligeable (23,1 %) affirme ne pas être concernée ou ne pas percevoir de réelle amélioration, ce qui peut refléter une hétérogénéité dans l'application des méthodes ou un besoin d'accompagnement plus ciblé.

Ces données soulignent l'importance d'évaluer régulièrement l'efficacité des outils déployés et de les adapter aux spécificités des services et des postes, afin de maximiser leur impact sur la maîtrise des tâches et la performance individuelle.

Graphique 23: L'impact des nouvelles méthodes de travail sur la maîtrise des tâches.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.24. Les réponses à la vingt-quatrième question portant sur l'accompagnement lors de l'introduction des nouvelles normes ou méthodes de travail

Cette question avait pour but de mesurer le niveau d'accompagnement dont ont bénéficié les employés lors de la mise en place de nouvelles normes ou méthodes de travail. Sur les 26 répondants, les réponses se répartissent comme suit :

- ✓ 42,3 % ont répondu « Oui, avec un suivi ou coaching »
- ✓ 34,6 % ont répondu « Oui, avec des formations »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Non, aucun accompagnement »
- ✓ 15,4 % ont répondu « Pas concerné(e) »

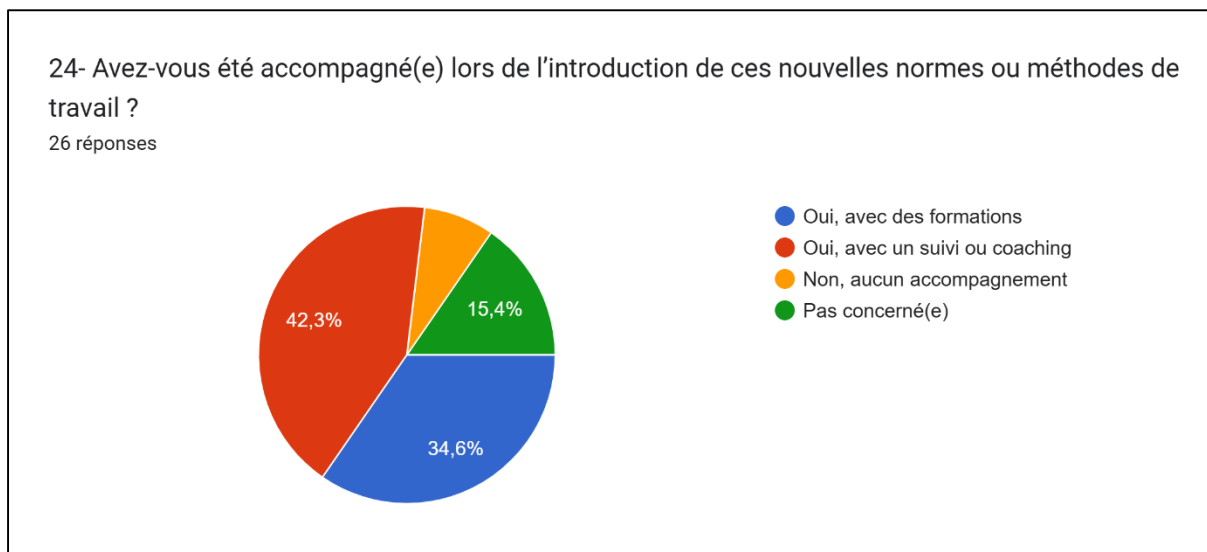
Les résultats montrent qu'une majorité des participants (76,9 %) ont bénéficié d'un accompagnement, que ce soit sous forme de formations (34,6 %) ou de coaching/suivi individualisé (42,3 %). Cela traduit une volonté de la part de l'organisation de faciliter l'intégration des nouvelles pratiques en soutenant les salariés dans ce processus de changement.

Cependant, 7,7 % des répondants déclarent n'avoir reçu aucun accompagnement, ce qui, bien que minoritaire, reste significatif et peut avoir un impact sur l'efficacité de la mise en œuvre et l'adhésion aux nouvelles méthodes.

Par ailleurs, 15,4 % des participants ne se disent « pas concernés », ce qui peut indiquer qu'ils n'ont pas été directement touchés par les changements opérés ou qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

Ces résultats soulignent l'importance de maintenir, voire de renforcer, les dispositifs d'accompagnement (formation, encadrement, suivi) pour assurer une appropriation durable des nouvelles méthodes et favoriser l'efficacité opérationnelle de l'ensemble des équipes.

Graphique 24: L'accompagnement lors de l'introduction des nouvelles normes ou méthodes de travail.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.25. Les réponses à la vingt-cinquième question portant sur le niveau de satisfaction vis-à-vis des nouvelles normes de qualité mises en place

Cette question visait à évaluer le degré de satisfaction des employés concernant les nouvelles normes de qualité introduites par l'entreprise. Sur les 26 réponses obtenues, la répartition est la suivante :

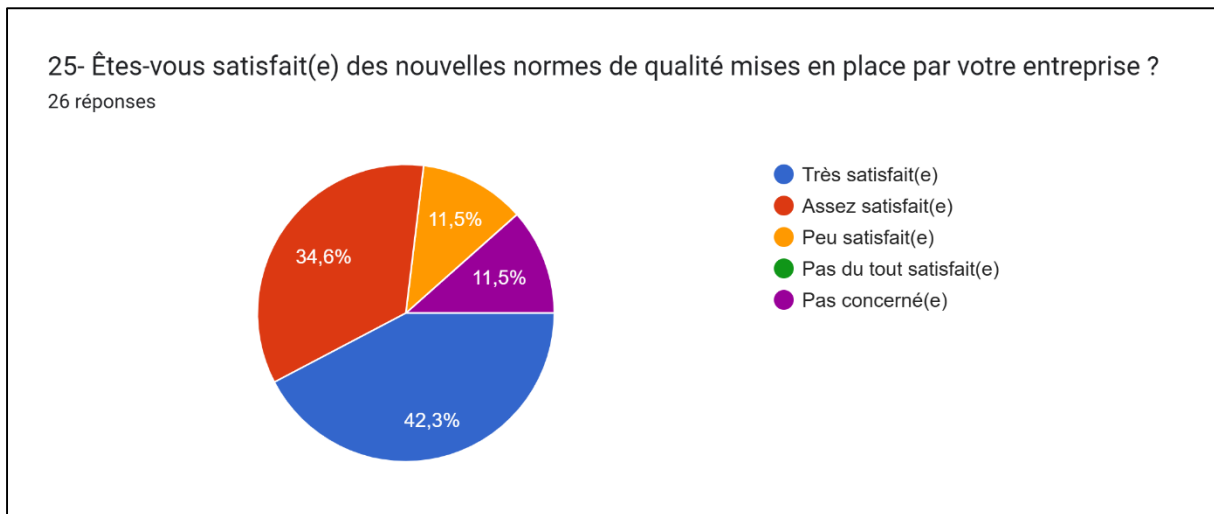
- ✓ 42,3 % ont répondu « Très satisfait(e) »
- ✓ 34,6 % ont répondu « Assez satisfait(e) »
- ✓ 11,5 % ont répondu « Peu satisfait(e) »
- ✓ 11,5 % ont répondu « Pas du tout satisfait(e) »
- ✓ Quelques participants n'ont pas indiqué de réponse claire ou se sont dits « Pas concerné(e) »

Les résultats montrent que 76,9 % des répondants expriment un niveau de satisfaction élevé ou modéré (très ou assez satisfaits), ce qui témoigne d'une appréciation globalement positive des nouvelles normes de qualité mises en place.

En revanche, 23 % des participants (11,5 % peu satisfaits et 11,5 % pas du tout satisfaits) manifestent une certaine réserve, ce qui peut s'expliquer par des attentes non comblées, une application jugée incomplète, ou un manque de résultats visibles.

Ces données soulignent la nécessité de poursuivre les efforts en matière de qualité, tout en restant à l'écoute des retours terrain. Une évaluation régulière des effets réels des normes, accompagnée d'ajustements et d'actions correctives, permettrait d'accroître le taux de satisfaction et d'assurer une meilleure adhésion aux démarches engagées.

Graphique 25: Le niveau de satisfaction vis-à-vis des nouvelles normes de qualité mises en place.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.26. Les réponses à la vingt-sixième question portant sur les nouvelles normes de qualité introduites dans l'entreprise

Cette question avait pour objectif d'identifier les principales normes de qualité récemment mises en place dans l'entreprise, selon les employés interrogés. Les 26 répondants ont mentionné les éléments suivants :

- ✓ 30,8 % ont cité les « Nouveaux outils de suivi qualité »
- ✓ 26,9 % ont mentionné le « Renforcement des contrôles »
- ✓ 23,1 % ont répondu la « Mise en place d'indicateurs de performance »
- ✓ 11,5 % ont indiqué la « Standardisation des procédures »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Je ne sais pas »
- ✓ Quelques réponses ont mentionné « Aucune », sans pour autant constituer une part significative

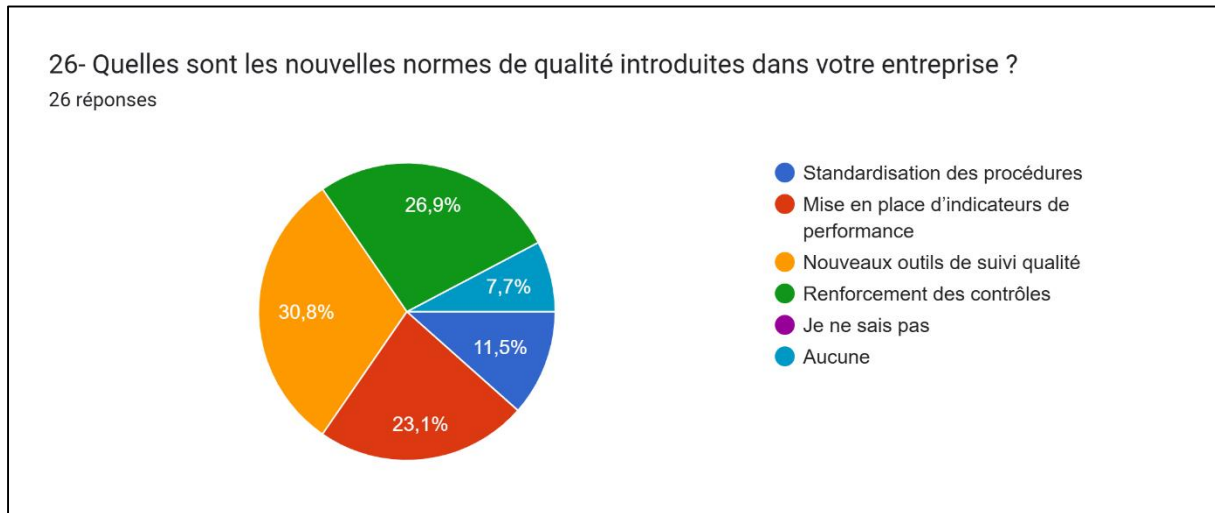
Les résultats révèlent que les actions les plus perçues concernent l'introduction d'outils concrets de pilotage et de suivi qualité, avec une priorité donnée au contrôle (26,9 %) et au suivi (30,8 %). Ces initiatives traduisent une volonté de structurer et de mieux encadrer les processus internes.

L'apparition d'indicateurs de performance (23,1 %) et la standardisation des procédures (11,5 %) montrent également une orientation vers l'harmonisation et la mesure des résultats, deux piliers classiques des démarches qualité efficaces.

Cependant, 7,7 % des répondants déclarent ne pas savoir quelles normes ont été introduites, ce qui traduit un manque de communication ou de visibilité sur les actions entreprises. Quelques réponses évoquent l'absence de nouvelles normes, ce qui peut refléter un décalage entre les décisions managériales et leur perception sur le terrain.

Ces données confirment que, pour garantir l'efficacité et l'appropriation des nouvelles normes, il est essentiel d'accompagner leur mise en place par une communication claire, des formations ciblées et une implication active des équipes dans le processus d'amélioration continue.

Graphique 26: Les nouvelles normes de qualité introduites dans les entreprises des personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

1.27. Les réponses à la vingt-septième question portant sur l'effet des nouvelles normes de qualité sur la performance individuelle

Cette question visait à évaluer l'impact perçu des nouvelles normes de qualité sur la performance des employés. Les 26 personnes ayant répondu ont exprimé leur ressenti selon la répartition suivante :

- ✓ 57,7 % ont répondu « Très positivement »
- ✓ 19,2 % ont répondu « Moyennement »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Aucun changement »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Négativement »
- ✓ 7,7 % ont répondu « Je ne sais pas »

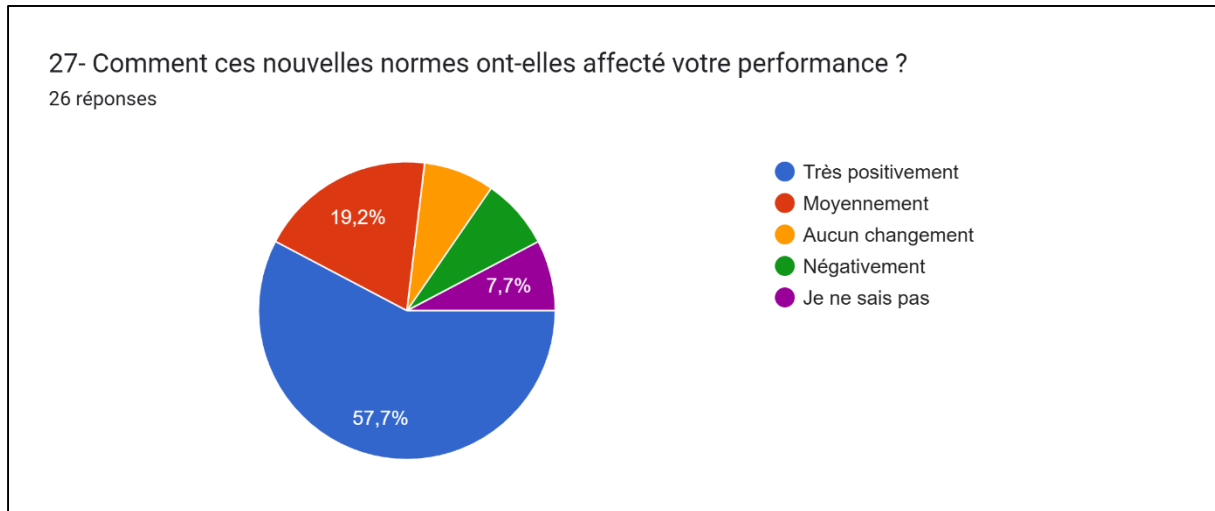
Les résultats indiquent que près de 58 % des répondants considèrent que les nouvelles normes de qualité ont eu un impact très positif sur leur performance, ce qui témoigne d'une amélioration perçue de l'efficacité, de la clarté des tâches et de l'organisation du travail.

En ajoutant les réponses « Moyennement », on obtient un total de 76,9 % de participants ayant ressenti un effet positif, au moins partiel. Cela montre que les nouvelles normes ont globalement contribué à un meilleur rendement individuel.

Cependant, 23,1 % des répondants déclarent ne pas avoir constaté de changement (7,7 %), avoir perçu un effet négatif (7,7 %), ou ne pas savoir évaluer l'impact (7,7 %). Ces chiffres mettent en lumière la nécessité d'un accompagnement plus ciblé ou d'un ajustement des normes aux spécificités de certains postes ou services.

Ces résultats soulignent que, bien que les nouvelles normes soient globalement bien perçues, leur efficacité maximale repose sur une adaptation continue, une communication claire et une écoute active des retours du personnel.

Graphique 27: l'affection des nouvelles formes sur la performance.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

❖ Les réponses à la dernière question ouverte : « Cet espace est le vôtre, vos remarques sont les bienvenues »

Cette question ouverte offrait aux participants la possibilité d'exprimer librement leurs remarques, impressions ou suggestions concernant le système de management de la qualité mis en place dans leur entreprise. Sur les 50 personnes interrogées, les réponses sont variées et souvent individuelles. Voici une synthèse des remarques les plus fréquemment citées :

• Remarques positives :

Plusieurs répondants ont exprimé leur satisfaction ou leur adhésion au système qualité, avec des commentaires comme :

- ✓ « Le système de qualité est bénéfique »
- ✓ « J'apprécie »
- ✓ « La qualité favorise la performance »
- ✓ « Le travail est une fierté avec la qualité »
- ✓ « Merci »
- ✓ « C'est une bonne initiative »
- ✓ « Bon courage »
- ✓ « Ce fut un plaisir de répondre »

• Remarques neutres ou sans opinion :

Une partie des participants n'a pas formulé de remarque précise, avec des réponses telles que :

- ✓ « Aucune »
- ✓ « Rien de spéciale »
- ✓ « Non »
- ✓ « Je ne sais pas »

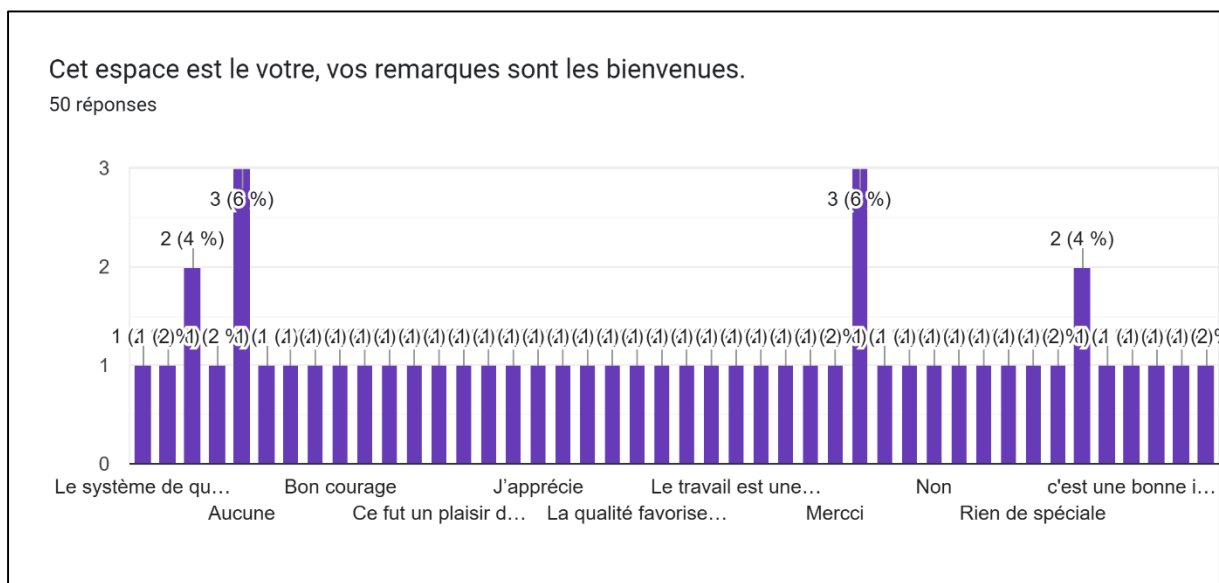
• **Remarques critiques ou réservées :**

Bien que peu nombreuses, certaines réponses traduisent des réserves ou un manque de clarté perçu :

- ✓ « Le système de qualité n'est pas bien appliqué »
- ✓ « Ce système est encore flou »
- ✓ « Trop théorique »

Les commentaires les plus répétés (comme « Merci », « Bon courage » et « Non ») ont chacun été mentionnés par 3 participants (6 %), tandis que la majorité des autres réponses (94 %) n'ont été données qu'une seule fois, traduisant un haut degré de diversité dans les points de vue.

Graphique 28: Les avis et les remarques des personnes interrogées.



Source : Réalisé par nous même à travers les réponses au questionnaire.

2. Synthèse des résultats

Nous avons reçu les réponses de 50 personnes travaillant dans différents domaines et ayant des postes variés. Voici ce que nous avons appris :

1.1. Le profil des répondants

La majorité des personnes qui ont répondu sont des hommes, jeunes, âgés entre 20 et 40 ans. La plupart ont moins de 3 ans d'ancienneté dans leur entreprise. Les postes sont variés : agents, cadres, techniciens, etc. Les secteurs les plus représentés sont le commerce, l'industrie, les transports et la banque.

1.2. La qualité dans l'entreprise

Beaucoup d'employés pensent que leur entreprise applique une démarche qualité claire. Mais environ 1 personne sur 3 dit ne pas avoir reçu de formation ou d'information sur les outils de la qualité. Cela montre qu'il faut encore faire des efforts pour informer tout le monde.

1.3. La motivation au travail

Presque tous les employés disent que la qualité a amélioré leur motivation. Ils sont plus impliqués dans leur travail, car les conditions sont meilleures (ergonomie, sécurité, ambiance...).

1.4. Le travail d'équipe et l'organisation

Grâce à la qualité, la communication entre les services s'est améliorée. Le travail en équipe est plus facile, les règles sont plus claires, et l'organisation est mieux structurée.

1.5. La performance personnelle

Beaucoup disent que la qualité les aide à mieux travailler. Ils comprennent mieux leurs objectifs, se sentent plus reconnus et suivent mieux leurs résultats.

1.6. Participation et amélioration continue

Plusieurs employés aimeraient participer davantage aux décisions liées à la qualité. Même si des efforts sont faits dans l'entreprise, certains estiment que ce n'est pas assez fréquent ou bien expliqué.

3. Discussion des résultats

Les résultats de ce questionnaire, basé sur 50 répondants issus de différents secteurs, postes et niveaux d'ancienneté, montrent globalement que le management de la qualité a un impact positif sur plusieurs aspects liés à la performance des ressources humaines et à l'organisation dans son ensemble.

3.1. Une culture qualité bien implantée

Plus de 90 % des participants estiment que leur entreprise applique une démarche qualité claire et structurée, et que la qualité est valorisée dans les processus internes. Cela montre une bonne intégration de la qualité au sein des entreprises interrogées. Ce ressenti est renforcé par

le fait que 64 % des personnes ont reçu des informations ou formations sur les outils du management de la qualité (ISO, 5S, indicateurs...).

3.2. Une influence positive sur la motivation et les conditions de travail

Une grande majorité des répondants (94 %) affirment que la qualité a un effet positif sur leur motivation, et 80 % estiment que leur environnement de travail s'est amélioré (ergonomie, sécurité, ambiance). Ces données confirment que la qualité n'est pas qu'une question de procédures, mais qu'elle influence concrètement le bien-être et l'engagement des salariés, ce qui améliore leur performance individuelle.

3.3. Une implication encore inégale des ressources humaines

Bien que les retours soient globalement positifs, 36 % des répondants n'ont pas été formés aux outils qualité, et certains (environ 8 %) estiment que leur entreprise n'applique pas vraiment la qualité ou que la direction ne la valorise pas suffisamment. Cela montre qu'il existe encore des écarts de perception ou d'application selon les services ou les niveaux hiérarchiques. Pour que la qualité ait un impact global, il faut que tous les employés soient impliqués, informés et écoutés.

3.4. Les nouvelles normes et méthodes : bien accueillies, mais perfectibles

Les questions sur l'introduction de nouvelles normes de qualité montrent que ces changements ont été globalement bien perçus : plus de la moitié des répondants affirment qu'ils maîtrisent mieux leurs tâches, et que les nouvelles normes ont amélioré leur performance. Toutefois, certains notent un manque d'accompagnement, ce qui peut créer du stress ou de la confusion. Il est donc important d'associer formation et suivi personnalisé pour faciliter la transition.

3.5. L'impact direct sur la performance individuelle

Plusieurs réponses mettent en avant que la qualité influence des éléments clés de la performance humaine :

- Reconnaissance et valorisation des efforts,
- Possibilité de proposer des idées,
- Amélioration de la communication interne,
- Évaluation de la performance à travers des indicateurs clairs.

Ces aspects sont essentiels car ils montrent que le management de la qualité favorise une meilleure organisation, une communication plus fluide, et surtout, un climat de travail plus participatif.

3.6. Des retombées sur la performance collective

Enfin, 92 % des personnes interrogées estiment que la démarche qualité a eu un impact global positif sur la performance des équipes. Cela se manifeste par une meilleure cohésion, une diminution des conflits, et une meilleure coordination entre services. Cela prouve que la qualité, quand elle est bien intégrée, ne concerne pas seulement l'individu mais renforce aussi les résultats collectifs.

4. La performance des ressources humaines et l'avantage concurrentiel

Les réponses au questionnaire montrent clairement que les actions liées à la qualité ont un impact positif sur la performance des ressources humaines. Par exemple, la majorité des employés interrogés affirment que la démarche qualité a amélioré leur motivation au travail, leur environnement professionnel, et leur implication dans les processus internes. Beaucoup disent aussi avoir eu la possibilité de proposer des idées et de participer aux réunions, ce qui renforce leur sentiment d'utilité et leur performance individuelle.

De plus, plusieurs répondants confirment que la communication interne s'est améliorée, que les conditions de travail sont devenues meilleures, et que l'introduction de nouvelles méthodes a été accompagnée d'explications et de suivi. Cela montre que la gestion de la qualité aide les ressources humaines à mieux travailler, à s'adapter aux changements, et à évoluer avec l'entreprise.

Tous ces éléments réunis donnent à l'entreprise un avantage concurrentiel : les employés sont plus efficaces, les clients sont plus satisfaits, et l'organisation devient plus compétitive sur le marché. La qualité n'améliore donc pas seulement les produits ou les services, mais elle renforce aussi les forces internes de l'entreprise, notamment les ressources humaines, qui sont au cœur de la performance globale.

5. Conclusion de la discussion

En résumé, les résultats de cette enquête montrent que le management de la qualité a un effet positif et mesurable sur la performance, surtout quand il est accompagné d'une implication réelle de la direction et d'une mobilisation des ressources humaines. Toutefois, pour que ces résultats soient durables, il faut continuer à :

- ✓ Former les employés,
- ✓ Communiquer de manière claire,
- ✓ Évaluer les actions qualité régulièrement,
- ✓ Encourager la participation à tous les niveaux.

Ces éléments permettront d'atteindre une performance globale, alliant satisfaction du personnel, qualité des services, et résultats économiques durables.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'analyser les réponses des employés concernant l'impact du management de la qualité sur leur travail et leur performance. Les résultats montrent que la majorité des personnes interrogées trouvent que la démarche qualité améliore leur motivation, leur environnement de travail, la communication et la reconnaissance. Ils sentent aussi qu'ils ont plus de chances de participer aux décisions, ce qui renforce leur implication.

Les ressources humaines sont clairement un pilier essentiel dans cette dynamique. Quand les salariés sont bien formés, informés et écoutés, ils travaillent mieux et avec plus d'envie. Cela améliore non seulement leur performance individuelle, mais aussi celle de l'équipe et de l'entreprise.

Enfin, cette bonne gestion de la qualité et des ressources humaines aide l'organisation à se démarquer de ses concurrents. Cela devient un vrai avantage concurrentiel : une entreprise avec des employés motivés, bien formés et engagés est plus performante et plus attractive.

Ce chapitre montre donc que la qualité n'est pas seulement une question de normes, mais aussi une affaire d'humain.

Conclusion générale

Conclusion générale

À travers ce travail, nous avons cherché à mieux comprendre l'impact du management de la qualité sur la performance globale d'une entreprise, en particulier sur les employés et leur environnement de travail.

L'étude menée, basée sur un questionnaire adressé à 50 employés, a permis de tirer plusieurs enseignements importants. Les résultats montrent que la majorité des salariés perçoivent positivement les actions qualité mises en place dans leur entreprise.

Par exemple, plus de la moitié des répondants ont affirmé que les démarches qualité ont amélioré leur motivation, leur performance individuelle, ainsi que les relations de travail au sein de leurs équipes. Beaucoup ont également déclaré se sentir plus valorisés et mieux accompagnés, ce qui renforce leur engagement au quotidien.

La qualité semble aussi avoir un effet réel sur la communication interne, la réduction des conflits, et la maîtrise des tâches professionnelles. De plus, les formations reçues dans le cadre de la qualité, même si elles ne sont pas encore généralisées à tous les employés, ont été jugées utiles pour mieux comprendre les nouvelles méthodes de travail.

Cependant, certains points restent à améliorer. Certains employés disent ne pas être toujours impliqués dans les décisions liées à la qualité ou ne pas avoir été formés récemment. D'autres estiment que les effets des actions qualité ne sont pas toujours visibles ou bien expliqués, ce qui peut freiner leur adhésion à la démarche.

Dans l'ensemble, cette recherche montre que le management de la qualité a un impact positif sur la performance, mais que son efficacité dépend fortement de l'implication des ressources humaines, de la communication interne, et de l'accompagnement des employés.

Pour conclure, il est clair que la qualité ne doit pas être perçue comme un simple ensemble de normes à respecter, mais comme une démarche vivante et participative, qui met l'humain au cœur de l'amélioration continue. Impliquer les salariés, les écouter, les former et les valoriser reste la clé pour faire de la qualité un vrai levier de performance durable.

Références bibliographie

1. AFNOR Certification. Certification AFAQ ISO 9001 : Guide pratique pour la mise en œuvre et l'obtention de la certification. AFNOR, 2024.
2. ALAIN BERNILLON et OLIVIER CERUTTI. Les outils du management de la qualité, 1995.
3. Al-Qudah, Kamal A. M. "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan." *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, vol. 12, no 3, mai 2012.
4. Amokrane, Abdellaziz, et Farida Bekour. "Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME." Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO).
5. American National Standards Institute. ANSI/ASQC Z1.0-1993 : Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary. ANSI, 1993.
6. American Society for Quality. The ASQ Quality Glossary. ASQ Quality Press, 2020.
7. Arabeche, Zina. "L'adaptation culturelle du management de la qualité totale : cas des entreprises algériennes." *Les Cahiers du MECAS*, vol. 12, no. 2, 31 déc. 2016.
8. Autissier, David, et Blandine Simonin. *Mesurer la performance des ressources humaines*. Éditions Eyrolles, 2009.
9. Awan, Hayat M., M. Ishaq Bhatti, et Zahid Razaq. "Financial Management: The Impact of Performance Indicators on the Organizational Profitability." *Corporate Ownership & Control*, vol. 13, no. 1, 2015.
10. Bank, James. *Customer-Driven Quality: How to Measure and Improve Customer Satisfaction*. McGraw-Hill, 2000.
11. Belghanami, Wassila Nadjat. « Les compétences et la performance des ressources humaines. » *Le Manager*, vol. 4, no. 1, 2017.
12. Belghanami, Wassila Nadjat. *Les compétences et la performance des ressources humaines*. Enseignante à l'université de Béchar.
13. Belouadah, Fateh, et Haddad Sihem. *Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME algériennes*. Université de Boumerdès.
14. Belouard, Ali Nabil. "Application de la programmation mathématique à l'évaluation de l'efficacité technique des entreprises algériennes." *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, no. 5, 2008.
15. Ben Baldwin. *Les 7 principes de la gestion intégrale de la qualité*, 2021.
16. Bourgeois, L., et al. *Qualité et performance industrielle*. Dunod, 2017.
17. Bouhaf, Mebarki, et Mohammed El Amine Ahmed-Fouatih. "Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire." *Données Humaines et Sociales*, vol. 9, no. 1, 2020.
18. Boumenad, Seif Eddine. "L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines : étude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'Ouest algérien." *Revue Le Chercheur*, vol. 16, no. 16, 2016.
19. Botton, Carole, Marie-Hélène Jobin, et Haithem Nagati. *Système de gestion de la performance : les conditions du succès*. Rouen Business School, Université Paris-Dauphine, HEC Montréal, 2000.
20. Brabez, Fatima, Slimane Bedrani et Nouara Boufoul. "Enjeux et apports de la certification ISO 9001 :2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne." *Cahiers du CREAD*, no. 85-86, 2008.
21. Carter, Robert. *Product Liability and Quality Management*. Wiley, 2005.
22. Crosby, Philip B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, 1979.

23. Daradka, M., et al. Management de la qualité totale. Éditions universitaires européennes, 2018.
24. Détrie, Philippe. Conduire une démarche qualité. 4e éd., Éditions d'Organisation, 2003.
25. Deming, W. Edwards. Hors de la crise. Association Française Edwards Deming, 1986.
26. de Menezes, L. M. "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis." *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, no. 3, 2012.
27. Dupont, Jean. La gestion des organisations. Éditions Management, 2021.
28. Dupont, Jean. Management de la qualité : principes et pratiques. Éditions QualitéPro, 2022.
29. Dupont, Marie. « Les fondements de l'amélioration de la performance dans la gestion de la qualité ». *Revue Française de Gestion*, vol. 50, no. 3, 2024.
30. El Haouary, Omar, et Abderrahman Skouri. "La relation contrôle de gestion – apprentissage organisationnel : une étude exploratoire." *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 4, no. 2, 2019.
31. El Saeed, Mariah, Heba M. Maarouf, et Raghda A. A. Younis. "The Role of HRM-Service Quality in the Relationship Between Electronic Human Resource Management and Perceived Performance." *Future Business Journal*, vol. 11, no. 1, 2025.
32. Elshaer, Ibrahim Abdelhamid, et Marcjanna M. Augustyn. "Direct Effects of Quality Management on Competitive Advantage." *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 33, no 9, 2016.
33. Evans, James R., et William M. Lindsay. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 10th et 11th ed., Cengage Learning, 2017 et 2019.
34. Feigenbaum, Armand V. *Total Quality Control*. 3rd ed., McGraw-Hill, 1991.
35. François, C., Virginie, L., et Sylvie, R. *La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance*. Édition Economica, 2002.
36. Garvin, David A. « What Does 'Product Quality' Really Mean? » *Sloan Management Review*, vol. 26, no. 1, 1984.
37. Gilbert, Thomas. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. Addison-Wesley, 1978.
38. Hamhami, Amal, et Ahmed Smahi. "Management de la performance des entreprises." *Les Cahiers du MECAS*, vol. 8, no. 1, 2012.
39. Hana, Nouredine, et Houari Maaradj. "La performance environnementale et son évaluation dans les entreprises algériennes." *Dirasat – Al-Adad Al-Iqtisadi*, vol. 12, no. 2, 2021.
40. Hoyle, David. *ISO 9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems*. 5th ed., Routledge, 2017.
41. International Organization for Standardization. *ISO 9000:2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. ISO, 2015.
42. International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*. ISO, 2015.
43. Ishikawa, Kaoru. *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, 1985.
44. ISO. *ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. Organisation internationale de normalisation, 2015.
45. Juran, Joseph M. *Quality Control Handbook*. 4th ed., McGraw-Hill, 1988.
46. Juran, Joseph M., et Frank M. Gryna. *Juran's Quality Control Handbook*. 5th ed., McGraw-Hill, 1999.
47. Juran, Joseph M., et A. Blanton Godfrey. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed., McGraw-Hill, 1999.

48. Kaplan, Robert S., et David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
49. Kaur. "Human resource management and market performance." *South Asian Journal of Business and Management*, 2015.
50. Kadhim Hamoud, K. *Gestion de la qualité totale*. Dunod, 2015.
51. Kouamé, Moussa, et al. « Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes : étude qualitative auprès de dirigeants. » *Revue Malienne de Science et de Technologie*, vol. 1, no. 23, 2020.
52. Labaronne, D., et M. Meziane. "Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie." *Management & Avenir*, no. 7, 2010.
53. Lam, S. S. K. "Quality management and job satisfaction: an empirical study." *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, no. 4, 1995.
54. Lassamen, Lynda. « Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. » *Mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*, 2016.
55. Lebas, Michel. « Performance measurement and performance management. » *International Journal of Production Economics*, vol. 41, no. 1-3, 1995.
56. Levitt, Théodore. « Marketing Myopia. » *Harvard Business Review*, juillet-août 1960.
57. Madagh, Samira Rym. "Le partage des valeurs comme dimension de la performance organisationnelle." *La Revue des Sciences Commerciales*, vol. 16, no. 5, 2017.
58. Martin, Luc, et Sophie Petit. « La culture qualité en entreprise : enjeux et bénéfices. » *Revue Française du Management*, no. 44, 2021.
59. Martin, Sophie, et Pierre Leblanc. *Structures organisationnelles et performance*. Presses Universitaires, 2019.
60. MAZGUECH, Abdelhalim. *L'amélioration de la performance dans le cadre de la gestion de la qualité totale : cas de l'ENAP*, 2012.
61. Melchior, Jean-Baptiste. *Comprendre que la productivité des firmes sous-tend la compétitivité d'un pays*. Melchior.fr, 2020.
62. Migani, Pierre. *Les systèmes de management*. Éditions d'Organisation, 1993.
63. Montgomery, Douglas C. *Introduction to Statistical Quality Control*. 7th ed., Wiley, 2013.
64. Neely, Andy, Mike Gregory, et Ken Platts. « Performance measurement system design: A literature review and research agenda. » *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, 1995.
65. Oakland, John S. *Total Quality Management: Text with Cases*. 4th ed., Butterworth-Heinemann, 2003.
66. Organ, Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, 2018.
67. Petit, Stéphane. *Performance et comportements organisationnels*. Éditions Management, 2018.
68. Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. « Creating Shared Value. » *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1-2, 2011.
69. Prakash, A., et al. "Productivity, quality and business performance: an empirical study." *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 66, no. 1, 2017.
70. Rached, R. Abdelkader. "Le management de la qualité totale : T.Q.M. les outils du développement de la performance des entreprises." *Le Management et le Développement*, vol. 2, no. 4, 2011.

71. Rachedi, Abdelkader. Le Management de la Qualité Totale : T.Q.M. les outils de développement de la performance des entreprises (le cas de l'entreprise algérienne). *Revue Stratégie et Développement*, vol. 2, no. 2, 2012.
72. Reichheld, Frederick F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, 1996.
73. Rolland, S. "Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité." *Management & Avenir*, no. 9, 2009.
74. Sila, Ibrahim. « Examining the effects of contextual factors on TQM and performance. » *Journal of Operations Management*, vol. 30, no. 1-2, 2012.
75. Slaimi, Fayrouz, Hamid Hamlaoui, et Sarra Amroun. "L'EFQM comme modèle d'excellence pour la mesure de la performance." *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, vol. 8, no. 1, 2021.
76. Smith, Andrew F. *Consumer Protection and Quality Assurance*. Routledge, 2010.
77. Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, et Janet P. Near. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 4, 1983.
78. Soltani, Elissa. "Towards a TQM-Driven HR Performance Evaluation: An Empirical Study." *Employee Relations*, vol. 25, no. 4, 2003.
79. Taguchi, Genichi. *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization, 1986.
80. Terpstra, D., and E. Rozell. "The Relationship between Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance." *Personnel Psychology*, vol. 3, 1993.
81. Tidd, Joe, et John Bessant. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed., Wiley, 2018.

Annexes

L'impact du Management de la qualité sur la performance de la ressource humaine

Ce questionnaire est fait dans le cadre d'un travail scientifique au sein de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi Ouzou sur

Management de la qualité et son impact sur la performance de la ressource humaine . L'anonymat est garantie

* Indique une question obligatoire

1. 1-Etes vous ? *

Une seule réponse possible.

Homm

Femme

2. 2-Tranche d'Age ? *

Une seule réponse possible.

 [20-30] [30-40] 40 et plus

3. 3- Poste occupé ? *

Une seule réponse possible.

- Agent d'exécution
- Technicien / Employé spécialisé
- Agent administratif
- Cadre / Manager
- Responsable de service
- Employé RH / Formation
- Autre : _____

4. 4- Ancienneté dans l'organisation ? *

Une seule réponse possible.

- < 1 an
- 1-3 ans
- 3-5 ans
- > 5 ans
- Autre : _____

5. 5- Secteur de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Industrie / Production
- Commerce / Distribution
- BTP / Travaux publics
- Transports / Logistique
- Banque / Assurance
- Santé / Services médicaux
- Éducation / Formation
- Administration publique
- Télécommunications / Technologies
- Tourisme / Hôtellerie / Restauration
- Autre : _____

6. 6- Pensez-vous que votre organisation applique une démarche qualité claire et structurée ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
- Plutôt oui
- Pas du tout

7. 7- Avez-vous déjà été informé(e) ou formé(e) sur les outils ou principes du management de la qualité (ISO, 5S, etc.) ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

8. 8- Est-ce que vous sentez que la direction valorise la qualité dans les processus internes ? *

Une seule réponse possible.

- Oui toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

9. 9- La mise en œuvre d'une démarche qualité a-t-elle eu un impact positif sur votre motivation au travail ? *

Une seule réponse possible.

- Oui significatif
- Oui modéré
- Non
- Je ne sais pas

10. 10- Votre environnement de travail s'est-il amélioré grâce à des actions liées à la qualité (ergonomie, sécurité, ambiance) ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Partiellement
- Pas de changement perçu

11. 11- Vous sentez-vous plus reconnu(e) et valorisé(e) depuis que des actions qualité sont mises en œuvre ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Moyennement
- Pas du tout

12. 12- Est-ce que la démarche qualité favorise une meilleure communication interne dans votre structure ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Peu perceptible

13. 13- Êtes-vous impliqué(e) dans des activités ou réunions liées à la qualité ? *

Une seule réponse possible.

- Oui régulièrement
- Parfois
- Rarement
- Jamais

14. 14- Avez-vous la possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité au sein de votre service ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Cela dépend

15. 15- Avez-vous bénéficié de formations en lien avec la qualité ou l'amélioration continue ? *

Une seule réponse possible.

- Oui récemment
- Oui mais il y a longtemps
- Non jamais

16. 16- Pensez-vous que les actions de qualité vous ont aidé(e) à mieux accomplir vos tâches ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
- Moyennement
- Non pas vraiment

17. 17- Votre performance individuelle est-elle régulièrement évaluée à l'aide d'indicateurs clairs ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

18. 18- La démarche qualité a-t-elle contribué à améliorer le climat social et les relations de travail ? *

Une seule réponse possible.

- Oui beaucoup
- Un peu
- Pas du tout

19. 19- Observez-vous une diminution des conflits ou malentendus depuis la mise en œuvre d'un système qualité ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Je n'ai pas remarqué de différence

20. 20- Globalement, pensez-vous que la qualité contribue à améliorer la performance globale des équipes ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Moyennement
- Non

21. 21- Avez-vous constaté une amélioration des conditions de travail au sein de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Légèrement
- Je ne sais pas

22. 22- De nouvelles méthodes de travail ont-elles été introduites récemment ? si c'est oui lesquels? *

23. 23- Ces nouvelles méthodes vous permettent-elles de mieux maîtriser vos tâches ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, totalement
- Moyennement
- Non, pas vraiment
- Pas concerné(e)

24. 24- Avez-vous été accompagné(e) lors de l'introduction de ces nouvelles normes ou méthodes de travail ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, avec des formations
- Oui, avec un suivi ou coaching
- Non, aucun accompagnement
- Pas concerné(e)

25. 25- Êtes-vous satisfait(e) des nouvelles normes de qualité mises en place par votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Très satisfait(e)
- Assez satisfait(e)
- Peu satisfait(e)
- Pas du tout satisfait(e)
- Pas concerné(e)

26. 26- Quelles sont les nouvelles normes de qualité introduites dans votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Standardisation des procédures
- Mise en place d'indicateurs de performance
- Nouveaux outils de suivi qualité
- Renforcement des contrôles
- Je ne sais pas
- Aucune

27. 27- Comment ces nouvelles normes ont-elles affecté votre performance ? *

Une seule réponse possible.

- Très positivement
- Moyennement
- Aucun changement
- Négativement
- Je ne sais pas

28. Cet espace est le votre, vos remarques sont les bienvenues. *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Table des matières

<i>Dédicace</i>	2
<i>Remerciements</i>	3
Liste des abréviations.....	4
Liste des figures.....	5
Liste des tableaux.....	6
Liste des graphiques.....	7
<i>Sommaire</i>	8
<i>Introduction générale</i>	10
<i>Chapitre I : Fondements du management de la qualité</i>	3
Introduction	4
Section 1 : Cadre conceptuel de la qualité	5
1. Définitions de la qualité.....	5
2. L'évolution historique de la qualité.....	6
3. L'importance de la qualité par rapport à l'entreprise.....	7
3.1. La réputation de l'entreprise.....	8
3.2. La responsabilité juridique liée à la qualité.....	8
3.3. La concurrence mondiale.....	8
3.4. La protection du consommateur.....	8
3.5. Les coûts et la part de marché.....	8
4. Le caractère déterminant de la qualité.....	8
4.1. La nécessité financière.....	9
4.2. La nécessité commerciale.....	9
4.3. La nécessité technique.....	9
5.1.1. Dimensions selon Bank (2000) du point de vue du consommateur.....	10
5.1.2. Dimensions selon Garvin (1984).....	11
5.2.2. La conformité à la conception (ou qualité de conformité).....	12
5.2.3. La facilité d'utilisation.....	12
6. Grands auteurs de la qualité (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa).....	13
6.1. Définition selon W. Edwards Deming.....	13
6.2. Définition selon Joseph M. Juran.....	14
6.3. Définition selon Philip B. Crosby.....	14
6.4. Définition selon Kaoru Ishikawa.....	14
7. Vocabulaire de la qualité.....	15
7.1. Les principaux concepts du produit.....	15
7.2. Les sept situations possibles de qualité.....	16
8. Les Enjeux de la Qualité.....	16
8.1. L'enjeu pour le client.....	16

8.1.1.	La satisfaction.....	16
8.1.2.	La fidélité.....	16
8.2.	L'enjeu pour le salarié.....	17
8.2.1.	L'implication de chaque individu.....	17
8.2.2.	Encourager la gestion participative	17
8.2.3.	La cohésion.....	17
8.3.	L'enjeu pour l'entreprise	17
8.3.1.	L'amélioration des processus.....	18
8.3.2.	La différenciation	18
8.3.3.	La croissance	19
Section 2 : Principes et outils du management de la qualité.....		19
1.	Les Cercles de Qualité.....	19
1.1.	Définition des cercles de qualité	20
1.2.	Caractéristiques des cercles de qualité	21
1.3.	Conditions de réussite des cercles de qualité.....	21
2.	La formation des cercles de qualité.....	21
2.1.	Planification de la création des cercles	22
2.2.	Préparation et formation	22
2.3.	Adhésion.....	22
3.	Les outils de gestion de la qualité	23
3.1.	Liste récapitulative des défauts	23
4.	Principes du management qualité (ISO 9001, TQM, EFQM)	24
4.1.	Le système de management de la qualité ISO 9001 : Définition, objectifs et principes	25
4.1.1.	Évolution du système ISO 9001	25
4.1.2.	Les principes fondamentaux du management de la qualité	25
4.1.3.	Les exigences de la norme ISO 9001 :2015	26
4.1.4.	Le cycle de vie du système de management de la qualité ISO 9001.....	26
4.1.5.	Les étapes d'obtention de la certification ISO 9001.....	27
4.1.5.1.	Phase de planification et de préparation.....	27
4.1.5.2.	Phase de certification	27
4.1.5.3.	Phase post-certification.....	28
4.1.6.	Les principaux avantages de l'application de la norme ISO 9001.....	28
4.2.	Total Quality Management – TQM.....	28
4.2.1.	Définition de la gestion de la qualité totale (GQT).....	29
4.2.2.	Importance de la gestion de la qualité totale	29
4.2.3.	Objectifs de la gestion de la qualité totale.....	29
4.2.3.1.	Objectifs externes	29

4.2.3.2.	Objectifs internes	30
4.2.4.	Valeurs et principes de la gestion de la qualité totale	30
4.2.5.	Étapes de mise en œuvre de la gestion de la qualité totale	30
4.2.5.1.	Phase de préparation	31
4.2.5.2.	Phase de planification	31
4.2.5.3.	Phase d'évaluation	31
4.2.5.4.	Phase de développement	31
4.2.5.5.	Phase d'amélioration continue.....	32
4.2.6.	Conditions et exigences pour l'application de la GQT	32
4.2.6.1.	Élaboration d'une stratégie organisationnelle claire.....	32
4.2.6.2.	Structures organisationnelles flexibles.....	32
4.2.6.3.	Système de garantie de la qualité évolué.....	32
4.2.6.4.	Promotion d'attitudes positives envers la qualité	32
4.2.6.5.	Formation et éducation continues	33
4.2.6.6.	Système de gestion de la performance.....	33
4.3.	European Foundation for Quality Management (EFQM).....	33
4.3.6.	Structure du modèle EFQM (version 2020).....	33
4.3.7.	Critères d'évaluation EFQM	33
4.3.8.	Objectifs du modèle EFQM	34
5.	Approche processus et amélioration continue.....	35
5.1.	L'approche processus (Approche par les processus).....	35
5.2.6.	Principes de l'approche processus	35
5.2.7.	Avantages	35
5.2.	L'amélioration continue (Amélioration permanente)	35
5.2.1.	Méthodologie : la roue de Deming (PDCA).....	35
5.2.3.	Objectifs de l'amélioration continue.....	36
5.3.	Lien entre l'approche processus et l'amélioration continue.....	36
6.	Culture qualité et implication managériale.....	36
6.1.	Culture qualité	36
6.1.1.	Caractéristiques d'une culture qualité forte	36
6.1.2.	Conditions d'émergence d'une culture qualité	37
6.1.3.	Importance	37
6.2.	Implication managériale	37
6.2.1.	Manifestations de l'implication managériale	37
6.2.2.	Rôle des managers dans la culture qualité	38
6.2.3.	Conséquences d'un manque d'implication.....	38

Conclusion.....	38
<i>Chapitre II : La performance et son articulation avec la qualité</i>	40
Introduction	41
Section 1 : Définition et typologie de la performance.....	42
1. Concept de la performance.....	42
2. Les composantes de la performance	43
2.1. L'individu (le salarié).....	43
2.2. Le poste (la fonction).....	43
2.3. Le contexte (l'environnement organisationnel)	43
3. Les dimensions de la performance de l'organisation	44
3.1. L'efficience.....	44
3.2. L'efficacité.....	44
3.3. Représentation schématique : La performance selon les deux dimensions.....	44
4. Les dimensions de la performance	45
4.1. Dimension organisationnelle.....	45
4.2. Dimension économique.....	46
4.3. Dimension environnementale.....	46
4.4. Dimension sociale.....	46
5. Les classifications de la performance.....	46
5.1. Classification selon la source	47
5.1.1. Performance interne.....	47
5.1.2. Performance externe.....	47
5.2. Classification selon la nature (selon Henri Savall)	47
5.2.1. La performance économique.....	47
5.2.2. Performance sociale	48
5.2.3. Performance environnementale	48
5.2.4. Performance technologique.....	49
5.2.5. Performance politique	49
6. Classification selon le critère de globalité.....	49
6.1. Performance globale.....	49
6.2. Performance partielle.....	49
7. Classification selon le critère fonctionnel	50
7.1. Performance de la fonction production	50
7.2. Performance de la fonction financière.....	50
7.3. Performance de la fonction ressources humaines.....	50
7.4. Performance de la fonction marketing.....	51
8. Les niveaux de performance dans l'entreprise	51

8.1.	Performance exceptionnelle.....	51
8.2.	Performance remarquable.....	51
8.3.	Performance très bonne	51
8.4.	Performance satisfaisante	52
8.5.	Performance modérée	52
8.6.	Performance faible	52
9.	Les facteurs influençant la performance	52
9.1.	Les facteurs internes	52
9.1.1.	Les facteurs techniques.....	52
9.1.2.	La structure organisationnelle	53
9.1.3.	Les ressources humaines.....	53
Section 2 : Relations entre performance, qualité et selon la ressource humaine		54
1.	Les fondements de l'amélioration de la performance dans la gestion de la qualité.....	55
1.1.	La planification de l'amélioration de la performance	55
1.2.	La mise en œuvre de l'amélioration de la performance	55
1.3.	L'audit et l'évaluation des résultats	55
1.4.	La mise en place d'un système d'auto-contrôle	56
2.	La relation entre la gestion de la qualité et la performance d'excellence	56
2.1.	L'avantage concurrentiel	56
2.2.	Le lien entre gestion de la qualité et avantage concurrentiel.....	56
2.3.	Le lien entre gestion de la qualité, avantage concurrentiel et performance.....	57
3.	Les exigences fondamentales de la performance d'excellence à travers l'approche qualité.....	57
3.1.	Élaboration d'une stratégie intégrée.....	57
3.2.	Mise en place de politiques internes cohérentes.....	57
3.3.	Structures organisationnelles flexibles	57
4.	La gestion de la qualité et son impact sur certains indicateurs de performance	58
4.1.	La gestion de la qualité, la part de marché et la rentabilité.....	58
4.2.	La gestion de la qualité et la productivité.....	58
4.3.	La gestion de la qualité et la satisfaction des employés	58
Conclusion		60
Chapitre III : Interprétation et analyse des résultats		61
Introduction		62
Section 1 : Enquête – Éléments de méthodologie.....		63
1.	Le choix de l'échantillon	63
2.	Le champ de l'enquête	63
3.	Techniques de l'enquête	63
4.	Objectif de l'enquête	64

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	64
2.1. Une motivation plus forte chez les employés	64
2.2. Une meilleure organisation du travail	64
2.3. Quelques effets négatifs : surcharge et rigidité	64
2.4. Un sentiment de valorisation des compétences	64
2.5. Une culture d’entreprise plus positive à long terme	64
1. Analyse des réponses	65
1.1. Les réponses sur la première question par rapport au sexe des personnes interrogées	65
1.2. Les réponses sur la deuxième question portant sur les tranches d’âge des personnes interrogées	65
1.3. Les réponses sur la troisième question portant sur le poste occupé par les personnes interrogées	66
1.4. Les réponses sur la quatrième question portant sur l’ancienneté dans l’organisation	68
1.5. Les réponses sur la cinquième question portant sur secteur d’activité de l’entreprise	68
1.6. Les réponses à la sixième question portant sur l’application d’une démarche qualité claire et structurée	70
1.7. Les réponses à la septième question portant sur les informations reçues sur les outils du management de la qualité	70
1.8. Les réponses à la huitième question portant sur la valorisation de la qualité dans les processus internes	71
1.9. Les réponses à la neuvième question portant sur l’impact de la démarche qualité sur la motivation au travail	72
1.10. Les réponses à la dixième question portant sur l’amélioration de l’environnement de travail grâce aux actions qualité	73
1.11. Les réponses à la onzième question portant sur le sentiment de reconnaissance et de valorisation suite à la mise en œuvre d’actions qualité	74
1.12. Les réponses à la douzième question portant sur l’impact de la démarche qualité sur la communication interne	75
1.13. Les réponses à la treizième question portant sur l’implication des employés dans les activités ou réunions liées à la qualité	76
1.14. Les réponses à la quatorzième question portant sur la possibilité de proposer des idées pour améliorer la qualité au sein du service	77
1.15. Les réponses à la quinzième question portant sur la formation reçue en lien avec la qualité ou l’amélioration continue	78
1.16. Les réponses à la seizième question portant sur l’impact des actions qualité sur l’accomplissement des tâches	79
1.17. Les réponses à la dix-septième question portant sur l’évaluation de la performance individuelle à l’aide d’indicateurs clairs	80
1.18. Les réponses à la dix-huitième question portant sur l’impact de la démarche qualité sur le climat social et les relations de travail	81
1.19. Les réponses à la dix-neuvième question portant sur l’évolution des conflits ou malentendus depuis la mise en œuvre du système qualité	82

1.20. Les réponses à la vingtième question portant sur l'impact global de la qualité sur la performance des équipes.....	83
1.21. Les réponses à la vingt et unième question portant sur l'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise	84
1.22. Les réponses à la vingt-deuxième question portant sur l'introduction récente de nouvelles méthodes de travail.....	85
1.23. Les réponses à la vingt-troisième question portant sur l'impact des nouvelles méthodes de travail sur la maîtrise des tâches	86
1.24. Les réponses à la vingt-quatrième question portant sur l'accompagnement lors de l'introduction des nouvelles normes ou méthodes de travail.....	87
1.25. Les réponses à la vingt-cinquième question portant sur le niveau de satisfaction vis-à-vis des nouvelles normes de qualité mises en place	88
1.26. Les réponses à la vingt-sixième question portant sur les nouvelles normes de qualité introduites dans l'entreprise.....	89
1.27. Les réponses à la vingt-septième question portant sur l'effet des nouvelles normes de qualité sur la performance individuelle.....	90
❖ Les réponses à la dernière question ouverte : « Cet espace est le vôtre, vos remarques sont les bienvenues ».....	91
2. Synthèse des résultats.....	93
1.1. Le profil des répondants	93
1.2. La qualité dans l'entreprise.....	93
1.3. La motivation au travail	93
1.4. Le travail d'équipe et l'organisation.....	93
1.5. La performance personnelle.....	93
1.6. Participation et amélioration continue	93
3. Discussion des résultats.....	93
3.1. Une culture qualité bien implantée	93
3.2. Une influence positive sur la motivation et les conditions de travail	94
3.3. Une implication encore inégale des ressources humaines	94
3.4. Les nouvelles normes et méthodes : bien accueillies, mais perfectibles.....	94
3.5. L'impact direct sur la performance individuelle.....	94
4. La performance des ressources humaines et l'avantage concurrentiel	95
Conclusion.....	96
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>97</i>
<i>Références bibliographie.....</i>	<i>99</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>104</i>
Résumé	123

Résumé

Ce mémoire traite du rôle du management de la qualité dans l'amélioration de la performance des entreprises, en mettant l'accent sur la contribution des ressources humaines. À travers une enquête menée auprès de 50 employés issus de secteurs variés, l'étude montre que la qualité, lorsqu'elle est bien intégrée dans l'organisation, améliore non seulement l'environnement de travail, mais aussi la motivation, l'implication et la productivité du personnel. Les résultats révèlent que les démarches qualité favorisent la communication, réduisent les erreurs et contribuent à construire un avantage concurrentiel durable. Ainsi, l'engagement des ressources humaines est essentiel pour assurer la réussite de toute stratégie qualité.

Mots-clés : management de la qualité, performance, ressources humaines, motivation, avantage concurrentiel.

الملخص

يتناول هذا البحث دور إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسات، مع التركيز على مساهمة الموارد البشرية. ومن خلال استبيان شمل 50 موظفًا من قطاعات مختلفة، أظهرت النتائج أن تطبيق الجودة داخل المؤسسة يُساهم في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى التحفيز، وزيادة فعالية الموظفين. كما تُعزز الجودة من التواصل الداخلي، وتُقلّل الأخطاء، وتُساعد في بناء ميزة تنافسية قوية. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح أي منهجية جودة يعتمد على التزام وتفاعل الموارد البشرية معها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الأداء، الموارد البشرية، التحفيز، الميزة التنافسية.

Abstract

This thesis explores the impact of quality management on business performance, with a special focus on the role of human resources. Based on a survey of 50 employees from different sectors, the study finds that when quality is effectively implemented, it improves the working environment, increases motivation and productivity, and strengthens employee involvement. Quality practices enhance internal communication, reduce errors, and help build a lasting competitive advantage. The findings confirm that the success of any quality strategy depends largely on the commitment of human resources.

Keywords: quality management, performance, human resources, motivation, competitive advantage.