

Mounir B.Hassine SLIM

Les TROIS Niveaux de Maturité en

MANAGEMENT QUALITE

Pour des PRODUITS & SERVICES, un SYSTEME et des
PERFORMANCES Maîtrisés

- Exemples et Etudes de Cas Concrets
- Approche Processus & SMQ ISO9001 (V2008 & V2015 commentées)
- Audit Qualité & Amélioration Continue (TQM & Lean 6 Sigma)
- Mesure et Amélioration de la Productivité
- Critiques et Propositions pour Promouvoir la Qualité en Tunisie

Edition 2015

- Titre de l'Ouvrage : Les **TROIS Niveaux de Maturité en MANAGEMENT QUALITE**
- Auteur : **Mounir B.Hassine SLIM**
- ISBN : 978-9938-12-647-1
- **Edition : 2015**

- Contact Commercial, Diffusion et Vente : diffusion_lm2015@triqua.com.tn
- Réactions, Commentaires et Critiques : reaction_lm2015@triqua.com.tn
- Impression : FINZI

© Droit d'Auteur : Il est strictement interdit de copier, de diffuser, de traduire et d'adapter la totalité ou une partie de cet ouvrage par quelques procédés que ce soit sans un accord formel et écrit de l'Auteur.

*A ma mère
et à toutes les mères,
pour la Qualité de leur patience illimitée.*

Avertissement !

Pour faciliter la compréhension des concepts exposés dans cet ouvrage, l'auteur en tant que consultant et formateur depuis plusieurs années en Management Qualité, a proposé des exemples, des documents et des études de cas, et ce à titre uniquement indicatif. Il n'est pas conseillé de copier ou d'appliquer directement ces documents, et ce sans avoir préalablement dimensionné les besoins et prendre en considération les spécificités particulières de chaque entreprise. De ce fait, l'auteur n'assume aucune responsabilité quant à une application intempestive ou précipitée de ces documents proposés uniquement à titre pédagogique.

SOMMAIRE

05	<u>SOMMAIRE</u>
07	<u>INTRODUCTION</u>
14	<u>CHAPITRE-I : EVOLUTION DES CONCEPTS ET VOCABULAIRE RELATIFS À LA QUALITÉ</u>
16	1.1- Evolution des pratiques relatives à la Qualité.
20	1.2- Confusion des idées relatives à la Qualité
26	1.3- Vocabulaire et Terminologies Qualité
36	1.4- La Qualité en Action !
41	1.5- Certification, Accréditation et Infrastructure Qualité
53	<u>CHAPITRE-II : FINALITÉS ET ORGANISATION DES ENTREPRISES ECONOMIQUES</u>
55	2.1- Qu'est ce qu'une Entreprise Economique ?
62	2.2- Organisation selon un Découpage ou une Approche Fonctionnelle
64	2.3- Organisation selon un Découpage ou une Approche Processus
74	<u>CHAPITRE-III : 1^{er} Niveau de Maturité en MQ ou MAITRISE de la QUALITÉ des PRODUITS et des SERVICES</u>
76	3.1- Maîtrise et Formalisation de la Qualité des Produits et des Services.
81	3.2- Etude de Cas d'une Entreprise de Services
89	3.3- Etude de Cas d'une Entreprise Industrielle
97	<u>CHAPITRE-IV : 2^{ème} Niveau de Maturité en MQ ou MAITRISE de la QUALITÉ d'un SYSTÈME d'ORGANISATION selon ISO9001</u>
101	4.1- Qualité des Activités, des Processus et d'un Système d'Organisation
111	4.2- Conception d'un SMQ et Maîtrise des Processus Internes
118	4.3- Maîtrise de la Documentation d'un SMQ
128	4.4- Responsabilité et Engagement de la Direction
139	4.5- Formaliser la Gestion des Ressources Humaines et Matérielles
146	4.6- Maîtriser les Processus de Réalisation (Vente, Achat, C&D et Production)

190	4.7- Maîtriser les Activités de Surveillance, de Contrôle et d'Amélioration
214	4.8- Les Audits Qualité Internes
230	4.9- Commentaires et Intégration des Nouvelles Exigences ISO9001 V2015
241	<u>CHAPITRE-V : 3^{ème} Niveau de Maturité en MQ ou MANAGEMENT de la QUALITÉ TOTALE</u>
243	5.1- Approche Stratégique d'Amélioration et d'Optimisation
250	5.2- Evaluation de la Productivité
254	5.3- Evaluation et Recensement du Gaspillage
257	5.4- Description de l'Approche TQM
262	5.5- Description de l'Approche Lean Six Sigma
271	<u>CHAPITRE-VI : CRITIQUES ET PROPOSITIONS POUR PROMOUVOIR LA QUALITÉ EN TUNISIE</u>
273	6.1- Analyse Critique des Programmes Nationaux relatifs à la Qualité
284	6.2- Propositions pour Promouvoir la Qualité et la Compétitivité
293	<u>CONCLUSION</u>
296	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>
298	<u>TABLE DETAILLEE des MATIERES</u>
305	<u>INDEXE</u>

INTRODUCTION

La discipline Gestion ou Management Qualité est une discipline récente par rapport aux disciplines classiques comme la Gestion de Production, la Gestion Commerciale, la Gestion Financière ou encore la GRH. En plus cette discipline est plutôt transversale, c'est à dire qu'elle concerne toutes les autres fonctions et toutes les autres disciplines et qu'elle concerne aussi tout le personnel au sein d'une même entreprise comme on va le voir tout au long de cet ouvrage.

Qu'on soit un consommateur, un commerçant, un responsable, un fonctionnaire, un salarié ou même un simple citoyen, on est tous concernés par la notion de la Qualité. Si on demande à n'importe quelle personne comment peut-elle définir la Qualité, on peut collecter un nombre très élevé de réponses différentes, et ce surtout selon la position et les attentes de cette personne. Les clients s'attendent à une qualité irréprochable des produits ou des services à consommer avec un prix compétitif. Les fournisseurs, les fabricants et les prestataires cherchent à maximiser les profits avec une qualité juste acceptable. On verra dans la suite de cet ouvrage que malgré ce conflit d'intérêts latent mais légitime, la Qualité peut être une finalité consensuelle et maîtrisable pour l'intérêt de toutes les parties. Il est temps pour nous tous, client ou fournisseur, organisme public ou privé, consultant ou enseignant, étudiant ou même un citoyen, d'éviter les confusions, de clarifier les concepts, de standardiser les démarches et surtout de promouvoir un état d'esprit et une culture Qualité digne de la Tunisie post révolution.

Malgré un bon démarrage il ya une vingtaine d'années et malgré les dépenses, les budgets, les subventions étrangères et les programmes multiples mis en place, nécessitant tous déjà une évaluation indépendante et profonde, en Tunisie on constate avec regret que les démarches Qualité ont subi une régression et un désintéressement presque total dans les entreprises privées et publiques. A part quelques exceptions et quelques tentatives unilatérales et non consolidées par l'Administration et les pouvoirs politiques, les résultats globaux sont en deçà des attentes et des objectifs fixés. Qu'on le veut ou pas, la politique économique et la planification stratégique priment sur les pratiques et le quotidien des entreprises. En effet une politique économique a plus de chance de réussir si toutes les parties, publiques et privées y participent activement et démocratiquement. Désormais on est tous concernés, secteur public et privé, pour lancer un débat fructueux et coopératif afin de rattraper au moins les temps perdus et rectifier le tir.

En tant que professionnel en Management Qualité, l'auteur de cet ouvrage ne peut pas se permettre de voir les choses se dégrader ainsi sans tirer la sonnette d'alarme. Il va essayer de donner quelques explications et quelques recommandations pour qu'on puisse agir en connaissance de causes. Les raisons principales de ce constat critique sont multiples et complexes, mais elles se résument particulièrement aux mauvaises traditions héritées durant de longues années et qui ont abouti, d'une part à la marginalisation systématique des compétences, et d'une autre part à une gestion administrative bureaucratique et opaque. On n'a pas besoin de réaliser des enquêtes spéciales pour signaler les problèmes de la Non-Qualité en Tunisie, et ce que ce soit dans l'industrie, dans les prestations de services publiques et privées, dans les activités administratives et même dans l'éducation et l'enseignement. Tous les problèmes de Non-Qualité causent systématiquement des pertes et un manque à gagner qui peuvent dépasser 20% du CA pour les entreprises privées et 20% du PIB pour tout le pays, d'où manque de croissance et de compétitivité et donc systématiquement plus de chômage et de pauvreté.

Cette situation critique à créer un comportement réticent des cadres et des hauts responsables publics et privés ainsi que des chefs d'entreprises pour faire appel à une expertise confirmée ou pour recruter un personnel motivé et qualifié. D'un autre côté elle a aussi participé au désintéressement des jeunes diplômés pour s'investir dans cette nouvelle discipline en apprentissage, en recyclage et à l'entretien des connaissances et des compétences. Sur un autre plan plus grave, cette confusion à attirer l'attention des intrus, des agences et des courtiers locaux et étrangers pour profiter de cette anarchie et proposer déloyalement des programmes, des missions et des interventions non contrôlés et non vérifiés. Ainsi méfiance, favoritisme, clientélisme, intrusion, courtage, méprise, inefficience, complaisance, médiocrité, irrationalité,... se sont imposés et multipliés à tous les niveaux et dans tous les secteurs publics et privés, malheureusement au détriment de la pertinence et de l'efficacité.

Parmi les idées confuses dans ce domaine, celle de ne pas distinguer la Qualité en tant que Finalité avant qu'elle soit une Discipline. Pour les finalités relatives aux activités des entreprises économiques, on verra qu'elles concernent en premier lieu la Qualité (satisfaire les clients) et en deuxième lieu la Rentabilité ou la Productivité (satisfaire les investisseurs). Mais pour y arriver, ces entreprises doivent organiser leurs activités selon les disciplines et les processus nécessaires à leur bon fonctionnement comme : la GRH, la Gestion Commerciale, la Gestion Financière, la Gestion de la Production, la Gestion Qualité en tant que discipline, la Gestion de la Maintenance,...etc. En fait, on ne peut pas réussir une démarche Qualité efficace si l'entreprise souffre déjà de problèmes critiques ou chroniques liés à l'une des disciplines essentielles de Gestion ou du Management des entreprises. On verra ainsi que l'intérêt de la Qualité globalement, n'est pas uniquement de satisfaire régulièrement et correctement tous les clients, mais aussi les parties prenantes, particulièrement les associées et les investisseurs, et ce quand on maîtrise en plus la productivité et la rentabilité. Les autres parties (RH, fournisseurs, Etat, société civile,...) seront aussi concernés par le Management Qualité, et ce quand l'entreprise en question respecte la réglementation et les bonnes pratiques y afférentes. Tout un chapitre a été dédié à ce sujet pour expliquer et rappeler les fondamentaux et les activités nécessaires à formaliser pour une organisation rationnelle et scientifique d'une entreprise économique, ainsi que pour expliquer la complémentarité naturelle entre les différentes finalités comme : Qualité, Rentabilité, Productivité, RSE, Développement Durable,...etc.

On verra dans la suite de cet ouvrage que la Qualité ne se limite pas à un aspect statique relatif à l'état de conformité des spécifications ou encore à la connaissance d'un ensemble très varié d'outils et de méthodes. La Qualité ne se limite pas non plus à des textes normatifs ou à des référentiels qu'il faut respecter. On verra que la Qualité, ayant comme finalité le respect honnête et régulier des attentes des clients, fait appel à un outil de travail appelé le Management Qualité qui se base essentiellement sur la Prévention et le Formalisme. Mais ce formalisme ne doit pas se limiter uniquement à des procédures ou à la rédaction des documents très nombreux, souvent très lourds et non efficaces. On verra aussi que le formalisme n'est pas une fin en soi, mais il constitue avant tout un système cohérent pour l'organisation des activités à maîtriser, des responsabilités à identifier et à déterminer et bien sûr d'un minimum de documents à établir et à formaliser. Pour ne pas tomber dans le piège de la Bureaucratie ou du conformisme systématique, le formalisme est le juste nécessaire pour la transparence et la traçabilité relatives aux activités à entreprendre et à leurs résultats attendus qui doivent respecter un certain niveau de Qualité.

L'objectif essentiel de cet ouvrage est tout d'abord de bien comprendre les concepts théoriques et pratiques relatifs à la Qualité et particulièrement au Management Qualité. Il ne s'agit pas par

exemple d'un guide technique d'Ingénierie ou de Fiabilité en Qualité pour dimensionner ou optimiser les spécifications des produits et leurs caractéristiques ou encore des paramètres des procédés y afférents. Malgré que le Management et la Gestion des activités de Conception, des Etudes et d'Ingénierie font partie des activités à maîtriser surtout dans un cadre organisationnel ou d'un Système de Management Qualité et qui seront expliquées dans cet ouvrage, les activités de dimensionnement et d'optimisation des spécifications techniques font l'objet des connaissances spécifiques et théoriques par secteur d'activités et font aussi l'objet des documents et des ouvrages spécialisés y afférents, comme par exemple en Ingénierie Electrique, Ingénierie Mécanique, Ingénierie Informatique,...etc.

Le Management Qualité est une occasion extraordinaire à toutes les entreprises privées ou publiques pour qu'elles soient plus compétitives ou plus efficaces, et ce peu importe leur taille, leurs activités et leur niveau actuel de conformité ou de Qualité. En fait si l'entreprise n'a pas encore le niveau de maîtrise nécessaire pour assurer une qualité ou une conformité convenable et régulière, le MQ l'encouragera à le faire. Vice versa si l'entreprise maîtrise la qualité et la conformité par expérience ou suite à d'autres considérations multiples, mais qu'elle n'adopte pas une approche formalisée de MQ, le risque de régresser ou de perdre cette maîtrise est plus avéré. Le Management Qualité est aussi une occasion très importante pour aider toutes les entreprises à améliorer leur rentabilité et leur productivité en réduisant le gaspillage et les coûts de Non-Qualité.

On verra en plus que la Qualité est une notion universelle et générique. Elle concerne le respect des attentes explicites mais aussi celles implicites de tous les clients. Ces attentes peuvent concerner les résultats des produits tangibles mais aussi et surtout des prestations de services intangibles. Ce n'est pas car elles sont implicites ou intangibles qu'elles ne doivent pas être traitées comme des exigences ou des spécifications de conformité ou de Qualité qu'il faut aussi les respecter et les formaliser impérativement. La Qualité est en fin de compte un Devoir et non pas un Luxe. Comme pour les clients qui ont le devoir de payer leurs achats et leurs consommations, les fournisseurs doivent respecter leurs devoirs à savoir : assurer le niveau de Qualité nécessaire. Ces droits et ces devoirs ne peuvent être respectés que si le pouvoir public et l'Etat de Droit en général les garantissent, d'où leur rôle indispensable déjà à encourager et à promouvoir la Qualité mais aussi à superviser et contrôler les marchés.

L'intérêt à la Qualité comme une finalité essentielle pour toutes les transactions avec des clients locaux ou étrangers, a été en plus confondue avec d'autres finalités et d'autres référentiels non moins importants comme le respect de l'Environnement, la Santé et la Sécurité de Travail, la Bonne Gouvernance et l'Intégrité, la Responsabilité Sociétale,...etc. Cependant il faut faire attention pour une distinction très claire entre ces finalités pour pouvoir les appliquer et les respecter convenablement, et ce selon la nature des activités et la taille des entreprises. Il faut ainsi et tout simplement savoir s'organiser pour intégrer et respecter ces aspects et ces finalités selon leur niveau d'exigibilité ou de pertinence, et de faire attention de ne pas les confondre avec celle de la Qualité, comme finalité essentielle. On doit distinguer entre sophistication parfois inutile et recherche de performances pour une meilleure réussite et une meilleure compétitivité. Cette distinction nous permet de nuancer entre une problématique plutôt macroéconomique où toute la société et surtout le pouvoir politique ou législatif qui doivent en assumer la responsabilité et une autre plutôt microéconomique où l'entreprise et les PME/PMI uniquement qui doivent en assumer les siennes. Malgré leur importance, le respect de l'environnement, l'intégrité et la responsabilité sociétale sont plutôt des problématiques d'ordre macroscopique, socioéconomique voir même d'ordre Mondial. Ce n'est pas au niveau des PME/PMI qu'on doit exiger leur respect ou leur application surtout sous

forme de normes ou de systèmes surdimensionnés et de créer ainsi une pression ou des contraintes inutiles au détriment des responsabilités essentielles à respecter. Cette confusion préoccupante, on la constate même dans certains programmes et certains cursus de formation surtout de l'enseignement supérieur en Tunisie ou ailleurs, comme quoi ces approches bouclent en fin de compte le principe de la Qualité Totale, ce qui n'est pas correct comme on va l'expliquer dans cet ouvrage.

Ces sujets complémentaires comme le respect de l'environnement ou la bonne gouvernance doivent rester pour les PME/TPE comme des aspects à encourager, facultatifs et surtout simples à mettre œuvre et à respecter. Par exemple à travers des guides de bonnes pratiques ou similaire et non pas comme on le voit actuellement sous forme de mécanismes complexes comportant une normalisation sophistiquée avec de multiples Systèmes de Management, de certification, d'accréditation, de audits et des projets multidimensionnels et impertinents. En coordination avec les instances internationales compétentes et sérieuses, c'est plutôt les pollueurs potentiels, les métiers à risques, les Multinationales qui profitent déjà des conditions précaires des PME/PMI, qui doivent faire l'objet d'une réglementation sévère et d'un contrôle régulier et permanent.

Pour expliquer les démarches relatives surtout au Management Qualité, les normes ISO9000 et ISO9001 seront le plus souvent citées comme référence. Malgré une inflation préoccupante des normes relatives aux Systèmes de Management en général et celles relatives à la qualité en particulier, empiriquement ces deux normes sont les plus utilisées. Après une longue période et des mises à jour multiples, elles se sont imposées comme des démarches pragmatiques et efficaces, mais pour autant aussi qu'elles ne font pas fausse route et on ne désoriente pas leurs contenus et leur finalité. A rappeler cependant, que ces normes constituent un guide et un minimum requis et indispensables pour les entreprises et les personnes qui veulent s'initier ou pratiquer les concepts relatifs au Management de la Qualité. Pour aller plus loin et selon la nature des activités, la taille des entreprises et le niveau de maturité recherché, la littérature et les guides de bonnes pratiques sont aussi abondants et diversifiés, et ce que ce soit relatif à la Qualité des Produits, des Services, des Processus ou des Systèmes d'Organisation. Mais sans savoir le pourquoi du comment, on peut se perdre dans une galaxie de normes, de référentiels, des outils et des méthodes parfois redondants et sans une grande valeur ajoutée. De ce fait une bonne connaissance des concepts relatifs à la Qualité et au Management Qualité, rendent plus utiles tous ces outils et ces référentiels. En fait on assiste de nos jours à une prolifération des référentiels, des démarches et des Signes relatifs à Qualité comme : Accréditation, Certification, Marquage, Labellisation, Agrément, Validation, Homologation, Qualification des Entreprises ou des Compétences, Evaluation, Audit, ...etc. Sans connaître le pourquoi du comment, on peut, que ce soit rater une occasion pour mieux se positionner ou au contraire choisir une approche sans valeur ajoutée ou surdimensionnée par rapport aux attentes ou à la nature des activités à maîtriser.

Pour aller plus loin que la norme ISO9001, certains secteurs d'activités plus complexes ou plus critiques, disposent d'une ou de plusieurs normes spécifiques pour satisfaire rigoureusement les clients et ce selon des exigences particulières et complémentaires comme la Sécurité Alimentaire ISO22000, la Sécurité Informatique ISO27001, les Spécifications Techniques pour l'Industrie Automobile ISOTS16949,...etc. Ce n'est pas car une norme quelconque ne porte dans son libellé ou dans sa dénomination le terme «Qualité» qu'elle n'en est pas la nature ou la finalité, le contraire est aussi vrai. D'un autre côté il faut surtout distinguer entre une norme Qualité relative aux produits ou aux Outputs comme tels à consommer ou à utiliser par les clients et une norme Qualité relative aux

processus ou aux systèmes d'organisation en amont. Les deux aspects : Processus et leurs Outputs font désormais l'objet et chacun de son côté d'une normalisation spécifique et indépendante.

En rédigeant cet ouvrage, le projet de la norme ISO9001 V2015 a été édité et diffusé pour collecter les avis et les recommandations avant sa version définitive prévue fin 2015. De ce fait, l'auteur a pris en considération et a commenté les principales modifications du nouveau projet DIS-ISO9001. Cependant et d'après une première lecture de ce projet, il ne faut pas s'attendre à des changements profonds ou à une évolution significative, mais plutôt comme une occasion pour rappeler les concepts fondamentaux et encourager tout type d'organisme à appliquer ces démarches. A part quelques nouvelles exigences, le projet de la version 2015 est plutôt un réarrangement des exigences actuelles de la version V2008. Les organismes et les entreprises de prestations de services publics ou privés, seront la nouvelle cible de ce nouveau projet. Elles peuvent être aussi concernées par cette norme, les activités administratives et tout autre type d'organismes ou d'associations qui hésitent encore à appliquer les démarches Qualité comme il se doit. Comme un concept UNIVERSEL, la Qualité doit intéresser tout le monde, institutions privées ou publiques, entreprises économiques, associations ou même un particulier dans sa vie courante et ce pour une meilleure Qualité dans ses relations quotidiennes, personnelles ou professionnelles.

Il est recommandé de prendre connaissance de tout le contenu de cet ouvrage et ce pour avoir une idée globale et cohérente sur les concepts théoriques et pratiques de la Qualité et du Management Qualité. Cependant ce document a été subdivisé en plusieurs chapitres et sous chapitres et ce pour un accès rapide à la section, au sujet ou à la discipline voulue. Par exemple si on s'intéresse aux concepts généraux, ou à l'organisation des entreprises, ou encore aux démarches Qualité pour les Achats, la C&D, la Production, les prestations de services, la GRH ou autre, il suffit de consulter la Table détaillée des Matières ou l'Indexe à la fin de ce livre.

Tous les documents et les exemples proposés dans cet ouvrage sont les fruits d'un travail d'une longue expérience avec des clients en tant qu'entreprises industrielles ou de services. Cependant il n'est pas conseillé de copier ces documents comme tels ou de les appliquer directement, et ce sans avoir préalablement dimensionné ses besoins et prendre en considération les spécificités particulières de chaque entreprise et de chaque activité. De ce fait, l'auteur n'assume aucune responsabilité quant à une application intempestive ou précipitée de ces documents proposés uniquement à titre pédagogique. En fait, il n'y a pas vraiment une approche unique pour entamer un projet de Management Qualité de 1^{er}, de 2^{ème} ou de 3^{ème} Niveau. Chaque entreprise, chaque secteur et chaque activité possède ses particularités et il faut bien comprendre les spécificités et les actions préalables pour y parvenir. S'il n'y a pas urgence ou exigence contractuelle, les plus avertis peuvent s'inspirer des paragraphes de cet ouvrage et réaliser quelques actions ponctuelles dans l'un des services ou l'une des sections de leur entreprise. Par exemple on peut commencer par formaliser un organigramme et les Fiches Fonctions, par la suite formaliser le processus de production ou de réalisation, par la suite on peut ajouter des méthodes et des démarches de contrôle qualité,...etc.

Cet ouvrage comporte essentiellement Six Chapitres :

1- Le premier chapitre concerne un aperçu sur l'évolution des pratiques relatives à la Qualité et une explication du vocabulaire et des terminologies les plus fréquents en Management Qualité.

- 2-** Le deuxième chapitre concerne une explication des finalités et des bases essentielles pour une organisation rationnelle des entreprises, condition nécessaire pour engager un projet de management qualité efficace.
- 3-** Le troisième chapitre concerne le 1^{er} Niveau de Maturité en Management Qualité et ses approches ou ses activités minimales à appliquer et à mettre en œuvre pour Maîtriser la Qualité des Produits et/ou des Prestations de Services. Deux cas seront exposés, le premier concerne une entreprise de services et le deuxième une entreprise industrielle.
- 4-** Le quatrième chapitre concerne particulièrement les pratiques et les activités nécessaires pour passer au 2^{ème} Niveau de Maturité et instaurer un Système de Management Qualité selon une approche standard et pragmatique du référentiel le plus connu ISO9001.
- 5-** Le cinquième chapitre concerne une explication du 3^{ème} Niveau de Maturité et une introduction aux démarches utiles pour aller encore plus loin et être plus performant en Qualité, en Productivité ou en Rentabilité. Ce chapitre explique surtout les approches principales pour une stratégie durable d'amélioration continue ou de maîtrise des performances globales dans une entreprise.
- 6-** Le sixième chapitre concerne plutôt une analyse de la politique nationale adoptée à ce jour et destinée pour encourager les PME/PMI à se restructurer et améliorer leur compétitivité. Il comporte ainsi des critiques et des propositions pour reformer et promouvoir la Qualité et la Compétitivité dans notre pays.

Cet ouvrage est particulièrement destiné aux :

- 1-** Etudiants dans toutes les disciplines et particulièrement ceux des filières en relation avec la discipline Management Qualité : ingénieurs, gestionnaires et techniciens.
- 2-** Professionnels dans le domaine du Management Qualité comme : Responsables Qualité, Techniciens Qualité, Auditeurs Qualité, Contrôleurs Qualité, animateurs Qualité, ...etc. ; qui veulent améliorer leurs Savoirs & Savoirs Faire nécessaires pour mener des projets pertinents relatifs à la Qualité ou pour améliorer les résultats dans leurs entreprises et progresser en Maturité.
- 3-** Cadres dans toutes les autres disciplines : Production, GRH, Finance, ...etc., et ce pour qu'ils puissent intégrer les concepts du MQ dans leurs activités et atteindre des niveaux de performances pertinents.
- 4-** Chefs d'Entreprises, Managers et Décideurs pour qu'ils puissent avoir des idées plus claires sur cet aspect vital et nécessaire ou encore pour une meilleure perception de la complémentarité entre Qualité et Rentabilité ou entre Qualité et Productivité.
- 5-** Cadres et responsables dans la fonction publique pour qu'ils puissent promouvoir ce concept dans l'Administration Tunisienne.
- 6-** Enseignants, formateurs et consultants qui veulent renforcer ou diversifier leurs connaissances et leurs domaines de compétences.
- 7-** Toute autre personne curieuse et intéressée par les concepts de la Qualité, qui se développent et évoluent comme n'importe quelle autre concept vital.

L'auteur remercie tous les clients, les chefs d'entreprises, les responsables des différents services, les responsables et les collaborateurs Qualité, Tunisiens ou d'autres nationalités qui se reconnaîtront, et qui lui ont donné l'occasion d'intervenir dans leurs entreprises et participer ainsi

à formaliser avec eux leur projet de Management Qualité. L'auteur se permet de solliciter leur compréhension pour qu'ils tolèrent son intention d'exposer anonymement certains documents établis, et ce en tant qu'informations purement pédagogiques.

L'auteur profite de ces lignes pour remercier ses parents et ses amis qui l'ont encouragé à rédiger cet ouvrage. En signe de reconnaissance l'auteur remercie aussi tous ses instituteurs, ses professeurs, ses enseignants, ses formateurs, ses encadreurs et ses élèves, tunisiens et étrangers. D'autre part il adresse un grand salut à toutes celles et à tous ceux qui contribuent sincèrement sans faire trop de bruit, pour promouvoir la Qualité et la Compétitivité des entreprises et de l'économie nationale. Opérants dans le secteur public ou privé, plusieurs personnes sans qu'elles le sachent ou sans qu'elles demandent à le savoir, font de leur mieux pour instaurer une Culture Qualité dans notre pays. Chefs d'entreprises, cadres, techniciens, opérateurs, artisans, fonctionnaires, cadres administratifs, responsables et collaborateurs Qualité, responsables d'autres disciplines, auditeurs, consultants, partenaires locaux et étrangers, enseignants, formateurs,... pour eux tous qui se reconnaîtront, l'auteur leur souhaite un très bon courage et une très bonne continuation.

Malgré ses tentatives, l'auteur s'excuse auprès des lecteurs de ne pas pouvoir éviter certaines fautes et erreurs éventuelles de grammaire ou d'orthographe. Cependant il espère que tous les intéressés et tous les concernés trouveront dans ce modeste travail, un document succinct et un outil de travail pertinent, pour qu'on puisse tous contribuer et chacun de sa position à promouvoir une Culture Qualité digne de la Tunisie Post Révolution.

Notes Personnelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....