

\_\_\_\_\_

:

:

*(T.Q.M)*

:

:

2008/10/05 :

- .....( ) .
- .....( ) .
- .....( )
- .....( )
- .....( )
- ..... ( )

2008/2007 :



IANOR

*(TQM)*

(5)

:

### ***Résumé***

L'objectif de la présente étude tente a clarifier la méthode d'application du concept du management de la qualité totale (TQM) ainsi que la détermination des conditions suivant le quelles il peut se réaliser au niveau des entreprises hôtelières en Algérie, en se basant sur un échantillon d'hôtels de cinq (5) étoiles, a la fin de cet analyse on a essayé de proposé les éléments méthodiques mènent à la réalisation du (TQM) au niveau de ces entreprises qu'elles sont portées plus particulièrement sur la manière de maîtrise le savoir faire managérial, ainsi que sur la conception et la mise en œuvre d'une stratégie adéquate suivant des procédures maîtrisés et bien étudiés.

#### **Mots clés:**

la qualité, le management de la qualité totale, l'amélioration contenué, les entreprises hôtelières, l'hôtellerie, l'avantage concurrentiel.

<b>III</b>	
<b>IV</b>	
<b>V</b>	
<b>VI</b>	
<b>VII</b>	
<b>VIII</b>	
<b>IX</b>	
<b>X</b>	
<b>†</b>	
<b>1</b>	( <i>T.Q.M</i> ) : <i>ISO9000</i>
<b>3</b>	( <i>T.Q.M</i> ) :
<b>31</b>	:
<b>41</b>	<i>ISO9000</i> :
<b>51</b>	:
<b>53</b>	:
<b>65</b>	:
<b>81</b>	:
<b>102</b>	:
<b>104</b>	:
<b>117</b>	:
<b>145</b>	:
<b>156</b>	:
<b>158</b>	" <i>Le savoir faire managérial</i> " :
<b>166</b>	:
<b>177</b>	:
<b>193</b>	
<b>214</b>	
<b>220</b>	
<b>232</b>	

<b>10</b>		<b>01</b>
<b>46</b>	<i>ISO9000</i>	<b>02</b>
<b>47</b>		<b>03</b>
<b>48</b>	<i>ISO9000/2000</i>	<b>04</b>
<b>92</b>		<b>05</b>
<b>120</b>		<b>06</b>
<b>122</b>		<b>07</b>
<b>125</b>		<b>08</b>
<b>128</b>	.	<b>09</b>
<b>131</b>	( )	<b>10</b>
<b>134</b>	.	<b>11</b>
<b>137</b>		<b>12</b>
<b>140</b>		<b>13</b>
<b>144</b>		<b>14</b>

<b>13</b>	<i>Deming</i>	<b>01</b>
<b>24</b>	<i>(P.D.C.A)</i>	<b>02</b>
<b>40</b>		<b>03</b>
<b>41</b>		<b>04</b>
<b>62</b>	.	<b>05</b>
<b>63</b>		<b>06</b>
<b>94</b>		<b>07</b>
<b>98</b>		<b>08</b>
<b>124</b>		<b>09</b>
<b>127</b>		<b>10</b>
<b>130</b>		<b>11</b>
<b>133</b>	( )	<b>12</b>
<b>136</b>		<b>13</b>
<b>139</b>		<b>14</b>
<b>142</b>		<b>15</b>
<b>144</b>		<b>16</b>
<b>186</b>		<b>17</b>
<b>190</b>		<b>18</b>

	<i>I</i>
	<i>T.Q.M</i>
	<i>C.Q.C</i>
	<i>J.I.T</i>
	<i>I.S.O</i>
	<i>I.A.NOR</i>
	<i>O.N.M.L</i>
	<i>I.N.A.P.I</i>
	<i>E.N.O.R.I</i>
	<i>I.S.H.T</i>
	<i>S.P.S.S</i>



<b>221</b>		<b>01</b>
<b>222</b>	( )	<b>02</b>
<b>225</b>	( )	<b>03</b>
<b>228</b>		<b>04</b>



---

:

.

.

.

.

(\*) " "

" " " " " "

( )

.

.

---

" " " " " "

---

( )

:

:

-1  
*ISO 9000*

-2

-3

-4

:

:

:



:

*ISO 9000*

:

:

:

:

:

-1



-2

.

-3

.

-4

.

.

:

:

-1

*ISO 9000*

.

-2

.

-3

.

.



-4

.

.

:

:

-1

.

-2

.

-3

%4

.2006

.

-4

.

.

---

-5

.

:

:

:

**-1**

*ISO 9000*

.

:

**-2**

.

:

**-3**

*ISO 9000*

.

:

**-4**





.  
:  
**-5**

2005

.2007  
:  
**-6**

( ) (5)

100

(5)

.  
:  
**-7**

:

---

*Ex-St-*"

:

(5)

"*george*

(

)

*ISO 9000*

*ISO 9000*

---

2000

*.ISO 9000*

---

:

:



. :

: -1

: 1-1

1994

: 2-1

1997

*1-3 Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes,*

1999

: 43

( )

*ISO 9000*

---

:

% 37.20

% 32.55	% 34.88
% 16.27	% 18.60
	% 27.90
	% 11.62

.( )

:

**4-1**

12

2001

100

:

-

-

-

-



-

-

**5-1**

**"ENIE"**

2003

*"ENIE"*

:

**6-1**

2002

*(Benchmarking)*

:

... ..

**7-1**

:

2004

---

:

-2

:

1-2

1996

:

:

2-2

.2004

( )

:

3-2

.2004

:

-

-





· -  
 · -  
 ) -  
 .(

**:(2002-1974) :** **4-2**

.2007  
 2002 1974

:

· -  
 · -  
 · -  
 · -  
 · -  
 .(ENE) -

:

:

-1

-2

-3

·

:

*(T.Q.M)*  
*ISO9000*

:

.  
*ISO9000*

*ISO9000*

:

.

:

-

.

:

-

*ISO9000*

:

-

*(T.Q.M)*

:

.

.

.

:

:

.

.

:

**-1**

.

(i)

.

.

(1)

"Fredrick Taylor"

"Henri Fayol"

"Elton Mayo"

" Shibba "

"Juran Crosby Shewhart "

" Taguchi Ishikawa"

"Edward Deming "

1931

(2)

: -2

"Qualities "

"Quality "

)

(3)( ...

:

"

"

"Joseph Juran "

1-2

(4)

.20 :<sup>1</sup>

<sup>2</sup> :Micheal périgord, Réussir la qualité totale, les éditions d'organisations, Paris,1997, p12.

.32 2004 :<sup>3</sup>

.19 2001 :<sup>4</sup>

" "Joseph Jablonski" 2-2  
.1"

" "Edward Deming " 3-2  
2"

" "Kauro Ishikawa" 4-2

(3)"

" 5-2  
(4)"

(5) :

( )

-

-

-

:

-3

.70 1997

.71

.72

.72

.42 2000

: 1  
: 2  
: 3  
: 4  
: 5

(i) :

: : -  
( )

: : -

: ( ) : -

: : -

) -1

.(

( ) -2

-3

-4

:(T.Q.M)

-4

(T.Q.M)

*"Total Quality Management"*" *"Philip Crosby, 1986"* 1-4

(1)"

" *"Josef Jablonski, 1991"* 2-4

:

(2)"

*"Josef M. Juran"* 3-4

(3)"

" *"Cole"* 4-4

(4)"

" *"Edward Deming"* 5-4

(5)"

<sup>1</sup> :Robert fey, Jean marie Gogue, *La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p31.*<sup>2</sup> : Shegeru Mizuno, *La maîtrise pleine et entière de la qualité, Economica, Paris, 1990, p08.*

.20

: <sup>3</sup><sup>4</sup> :Vincent Laboucheix, *Traité de la qualité totale, Dunod, Paris, 1990, p24.*

.73

: <sup>5</sup>



"

6-4

(1)"

" "Kenneth" "Marshal"

7-4

(2)"

8-4

:(3)

(T.Q.M)

: ■

: ■

: ■

(4) :

: -

."Cole" "Diming"

: -

."Jablonski" "Crosby"

.73 : 1

.33 : 2

.74 : 3

.48 : 4

"Marshal Kenneth " "Juran "

(i) :

-1

-2

-3

-4

-5

-6

(2)

:

:(01)

(	)
(1	(1
(2	(2
(3	(3
(4	(4
(5	(5
(6	(6
(7	(7
(8	(8

.27

:

:

:

:

:"Edward Deming"

-1

(SPC)

"Statistical Process Control"

1962

" (JUSE)

1"

:

2:

:

-1-1

-1-1-1

-2-1-1

-3-1-1

-4-1-1

-5-1-1

( )

-6-1-1

"Deming"

-7-1-1

.77

:<sup>1</sup>

.28 -27 2002

:<sup>2</sup>

---

-8-1-1

-9-1-1

-10-1-1

-11-1-1

-12-1-1

-13-1-1

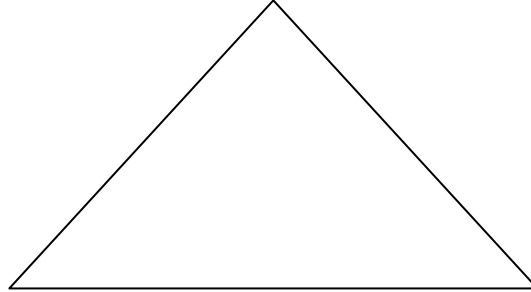
-14-1-1

"Deming "

"Deming "

*Deming* (01)

(14 2 1 : )



(12 11 10 9 8 7 4: )

(13 6 5 3 : )

.36 2000

:

"Deming"  
(i) :

: "Deming" -2-1

.

-

.

-

-

.

.

-

.

-

.

-

.

-

: "Joseph Juran " -2

"Juran"

:

"Juran" : -1-2

(i):

-1-1-2

-2-1-2

-3-1-2

-4-1-2

-5-1-2

-6-1-2

-7-1-2

-8-1-2

-9-1-2

-10-1-2

:

-

-

-

-

-

-

(%80)

(1)

:

2-2

(2)



:*"Philip Crosby"*

-3

*"Philip Crosby"*

.<sup>1</sup>*"Zero defects"*

:

<sup>2</sup>:

:

**1-3**

-1-1-3

-2-1-3

-3-1-3

-4-1-3

-5-1-3

-6-1-3

-7-1-3

-8-1-3

.( )

-9-1-3

-10-1-3

-11-1-3

-12-1-3

-13-1-3

-14-1-3

.80

:<sup>1</sup>

:<sup>2</sup>

.229-228

2005

9 8

:"Zero defects"

-2-3

( )

(i)

%98 %95

:

-3-3

;(2)

"Absolutes"

"

"

:

-

:

-

:

-

:

-

:"Armound Fegeinbaum"

-4

( )

"

"

(3)

.230

:<sup>1</sup>

.83-82

:<sup>2</sup>

.84

:<sup>3</sup>

(1)

:"Kauro Ishikawa"

-5

"control quality circles"

"

.(C.Q.C)

(2)

:

(3)

:

**-1-5**

-

-

-

-

-

-

-

-

<sup>2</sup> : François chevalier, *Les cercles de qualité*, economica, Paris, 1991, p16.

<sup>3</sup> : Bernard monteil, *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité*, les éditions d'organisation; paris; 1993, p112.

"Ishikawa "

" "

1961

...

(i)

1960

"Ishikawa"

:

2 -5

7 4

"

(2) "

"Ishikawa "

"

1943

:

3-5

"Fishbone diagram "

"cause and effect diagram"

(3)

"Ishikawa"

:

-4-5

:

"

"

(4)

%95

<sup>1</sup>:François chevalier, *Op. cit*, p21.

.169 1991

:

:

:<sup>2</sup>

.169

:<sup>3</sup>

.170

:<sup>4</sup>

:

:

;(i)

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

( )

-7

:

:

:

**-1**

"

(1)"

(2)

:

1-1

;(3)

:

-

. 18 2003 ( )  
. 48 2000 ( )

:

:<sup>1</sup>  
:<sup>2</sup>  
:<sup>3</sup>

.19

: -

: -

: -

;(i)

-

-

-

-

-

: -2

:

: -1-2

( )

(1)

(2)

: -2-2

(3)

: -1-2-2

:" " *P.D.C.A* -

(02)

"*P.D.C.A-Cycle*"

" "

.(4)

:*Plan* -

.70 :<sup>1</sup>

.71 :<sup>2</sup>

.181 :<sup>3</sup>

.183 :<sup>4</sup>

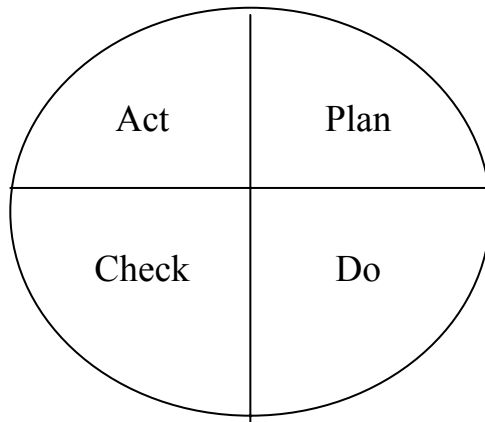


:Do -

:Check -

: Act -

(P.D.C.A) :(2)



.182

:

"Juran"

"

:

-

:(1)

:Planing -

:

\*

\*

\*

\*

\*

: *Quality control*

-

: *Improvement*

-

: *Kaisen Method*

-

"Zen"

"Kai"

" " "Kaizen"

"Kaizen"

"Five-step plan"

"Kaizen"

: (i)

"Seiri"

:

:

"Seiton"

:

:

"

"

.(

)

"Seiso"

:

:

"Seiketsu"

:

:

)

.(

"Shitsuke"

:

:

"Kaisen"

:

-3-2

"Ishikawa"

"

(i)

:

-4-2

(b)

:

-5-2

( )

.205 2005

:<sup>1</sup>

.205

:<sup>2</sup>

(1)

: -6-2

(2)

(3)

: -7-2

(4)

" "

: -8-2

" "

"

(ENIE)

:

:<sup>1</sup>

.56 2003

.204 :<sup>2</sup>

.64 :<sup>3</sup>

205 :<sup>4</sup>

(1)"

:

-3

:

:

-1-3

-

(2)

:

-1-1-3

:

:

-2-1-3

:

-

"

"

.229

:<sup>1</sup>

.60-57

:<sup>2</sup>

: -

: -2-3

"Feigenbaum"

(i)

"

(2) "

;(3)

: -1-2-3

: -

: -

: -

.167 :<sup>1</sup>

.167 :<sup>2</sup>

<sup>3</sup>:Yochio Kondo, *La maîtrise de la qualité dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1997, p121-122.

: -

: -2-2-3

" : -3 -3

(i) "

.(2)

-

-

-

-

-

-

-

" : "Brainstorming" -4-3

"

"

(3)"

.19 1995

:<sup>1</sup>

.20

:<sup>2</sup>

<sup>3</sup>: Michel Perigord, *Les parcours de la qualité démarches et outils*, AFNOR, Paris, 1993, p 64.

(1)

"

:"Benchmarking"

-5-3

(2) "

(3) :

:

-

:

-

:

-

"just-

"J.I.T"

:"J.I.T"

-6-3

"Toyota"

in-time"

"

(4) "

"J.I.T"

:

:

<sup>1</sup> : Michel Perigord, *Op.cit*, p 65.

<sup>2</sup>: Shegery Mizuno, *Op.cit*, p 82.

:<sup>3</sup>

.178 1 2003 23-22

.5-3 2002

"J.I.T"

:<sup>4</sup>



:

:

"

(i) "

:<sup>2</sup>

-1

. . . .

-2

-3

-4

-5

-6

-7

.185 2002

.185

:<sup>1</sup>

:<sup>2</sup>

:

:

1:

:

-1

:

-2

:

-3

:

-4

*"Deming"*

:

-5

:

-6

:

-7

:

-8

: -9

.

:

:

"Jablonski"

.

.

:

:

-1

1:

.

-

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

( )

.

-

: : - 2

1:

-

.....

-

-

-

-

-

-

: : -3

2:

-

-

-

.154-153

:1

.152

:2

: : -4

:

-

( )

-

... ..

-

-

: : -5

: :

1.

:

:" Pareto analysis " -1

" "

%80

2. %80

%20

%20

2 : Henri Hosotani, *Le guide qualité de résolution de problème*, édition Dunod, Paris, 1997, P 129.

1:

" "

.

-

.

-

.

-

.

-

(y)

(x)

-

-

.

-

.

-

.

.

:"Cause and effect diagram"

-2

"Fishbone Diagram"

(3: )

(2)

:"Check sheet"

-3

<sup>1</sup> : Henri Hosotani, *Op. Cit.*, pp 129-130.

<sup>2</sup> :Shoji Shiba, *Quatre révolutions du TQM*, Dunod, Paris, 1997, p24.

.(1)

:"Process flow chart" -4

(2)

:"Scatter Diagram" -5

:

.

-

-

.( )

-

(x)

-

(y)

-

-

(3)

:"Six sigma" -6

<sup>1</sup> :Alain Bernillon, Olivier Cérutti, *Les outils des management de la qualité*, Chihab, Algérie, 1996, P16.<sup>2</sup> : *Ibid*, p 19.

*"six sigma"*

"

(i) " 3.4

(2)

( )

:

*"six sigma"*

-

-

. . . .

-

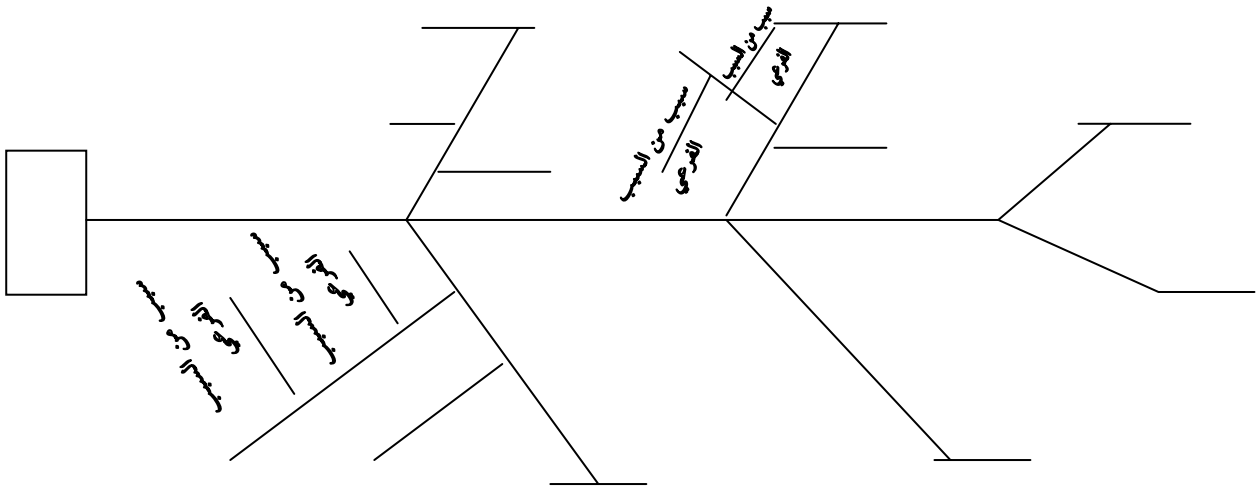
3.4

-

.



:(3)



.102

:

:

:

.1

( )

(2)

(4)

(3)

.118

:<sup>1</sup>

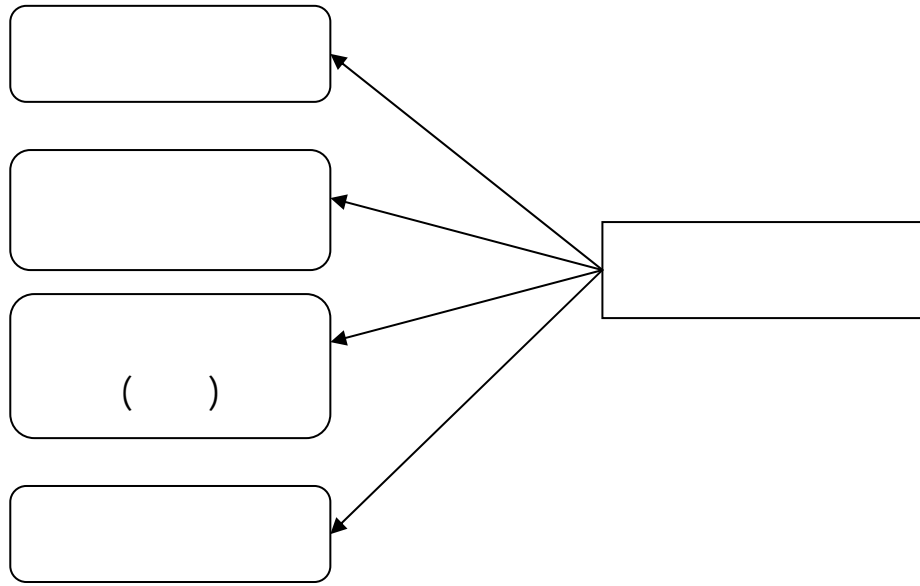
66 2001

:<sup>2</sup>

.70

:<sup>3</sup>

:(4)



.70

:

:ISO9000

:

ISO9000

(i)

2000

.

:

ISO 9000

:

"International Standards

(ISO)

(ISO)

"Organization

1946

(ISO 14000)

(ISO 9000)

(i)

:ISO 9000

-1

ISO 9000

(ISO)

(2)

( )

(ISO)

(BS5750)

(ISO)

1979 (BSI)

(ISO/TC 176)

(ISO)

1985

90

ISO9000

1987

BS5750

(ISO)

.2000

1994

(3) 130

<sup>1</sup>: Guy Laudoyer, *La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité*, éditions d'organisations, Paris, 1998, p12.

.91 1995 9000 :<sup>2</sup>

<sup>3</sup>: Jean Michel Monin, *La certification qualité dans les services, Outil de performances et d'orientation client*, AFNOR, France, 2001, p p 24-25.

: (ISO) -2

(ISO 8402)

1986 (ISO/TC 176)

: (ISO)

"

(i)"

:(ISO 9000) -3

" (ISO 9000) (ISO 8402)

(2) "(ISO)

2000 1994

(3)

ISO 9000

2000

(ISO 9000: 2000)

(2000/12/15) 2000

:(5)

(4) (ISO/TC176)

:(ISO 9000/2000) -1-3

:(ISO9001/2000) -2-3

ISO 9001, ISO9002, ISO 9003

.19 :<sup>1</sup>

<sup>2</sup> : Jean Michel Monin, *Op. Cit.*, p 32.

<sup>3</sup> : *Ibid*, p p 32-33.

.106-101 :<sup>4</sup>

.101 :<sup>5</sup>

.1994

:(ISO9004/2000)

-3-3

(ISO9000/2000)

:(ISO10000)

-4-3

. . . . .

.(ISO9000)

(ISO)

\*(IANOR)

ISO9000

NA539

NA540

2000

.<sup>(1)</sup>ISO 9004 /2000

NA547

ISO9001/2000

:ISO9000/2000

:

ISO9000/2000

ISO9001/2000

2000

.<sup>(2)</sup>

:

-1

:

98-69

" Institut Algérien de normalisation " "IANOR"

:\*

(ISO)

1998

21

<sup>1</sup>:Institut Algérien de normalisation "IANOR", activité nationale, la revue Algérienne de normalisation "EL MIQYAS", N°14 : octobre 2005, p p 22-23.

<sup>2</sup>: Ammer yahia Hocine, **Certification d'entreprise**, Séminaire régional sur la qualité, Ministère de l'industrie et de la restructuration, GHARDIA, 30/01/2002, proceding, pp 23-24.

-

-

-

-

-

-

-

-

.

:

:

-2

-

-

-

-

-

-

-

:

-3

:

:

:

-

-

*.ISO9000/2000*

: ISO9000

:

ISO9000

(ISO9000/2000)

ISO9000

ISO9000

(i)

:

ISO9000

:(02)

ISO9000		
		01
		02
)	(	03
		04
		05
		06
		07

.156

:

: ISO9000

:

ISO9000

:(3)

:	:	:
1000	1000	100
	7:	10:
9:	125:	:
:	85:	10:
100:	85:	10:
80:	85:	:
	85:	10:
90:	85:	10:( )
90:	450:	10:
140:		10:
:( )		10:
90		10:
)		10:
200:(		10:
60:		10:
150:		
1000:	1000:	100:

:

:

.140 2000



2000

ISO9000

.ISO9000/2000

:(4)

<i>(TQM)</i>	<i>ISO9000/2000</i>	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	

	-	-	.
.	-	-	.
.	-	-	.
.	-	-	.

.101

:

ISO9000

(ISO9001/2000)

(i)

:

:

ISO9000

(T.Q.M)

*ISO9000*

*(ISO)*

2000

*(ISO9001/2000)*

:

•  
•

:



:

*ISO9000*

:

:

:

-

:

-

:

-

:

:

( )

:

:

:

(1)

:

**-1**

"

(2)"

(3)"

"

		3	1995	
.12	2002	358		
		.28	1999	

**1**

.2

.3

:

:

-2

;(i)

:

-

:

-

... ..

:

-

.

:

-

:

-

:

-3

(2)"

"

(3)

---

.29		:1
.15		:2
	.15	:3

:

:

:

(1)

( )

:

-1

"

(2)"

:

-2

(3)

:

-

"Hilton"

"Sheraton"

:

-

:

-

:"Motels"

-

.16 1997

19

.18

:  
1  
2  
3



:

:

-

...

:

**-3**

( )

( )

( )

\*

1068

988

1145

1325

1271

(1)

*"Statler"*

(2)

*"Shiraton"*

*"Hilton"*

:

**-4**

:

:

-

.32 - 31

1988

.( )

:

.\*

:1

.32

:2

:

:

-

:

-

:

-

"*Sheraton*"

"*Hilton*"

(1)

"*Intercontinental*"

:

**-5**

( )

(2)

:

:

(3)

:

**-1**

"

(4)"

5

:<sup>1</sup>

.63 1997

:<sup>2</sup>

.75

:<sup>3</sup>

93

:<sup>4</sup>

( )

: -2

:(1)

-

-

-

-

-

: -3

(2)

. 12 - 11 1998  
18 1998

---

:1

:2

" *Evans, 1993*"

(i)"

(2)

: -4

"

(3)

(4)

%50

(s) % 50

.12 2001

---

	:1
19	:2
.48	:3
.49	:4
.50	:5

:

:(1)

-1-4

:

-

.

:

-

.

:

-

:

-

.

:(2)

-2-4

:

-

(4 )

:

-

.

-

.

:

:

:

.

"

"

.20

:<sup>1</sup>

.20

:<sup>2</sup>

(1)" "

*Harriso,* "

(2)

" "1993

(3)"

:

**-1**

"

(4)"

(5)

:

-

(5)

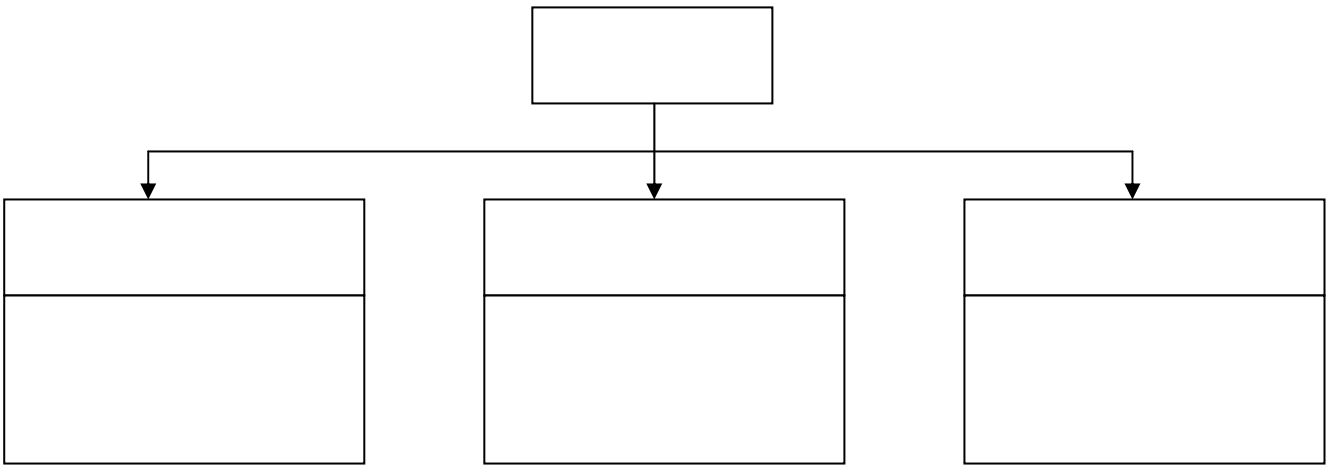
(6)

---

.77		:1
.31		:2
	.31	:3
	.32	:4
	.32	:5
	.32	:6

:

:(5)



.32

:

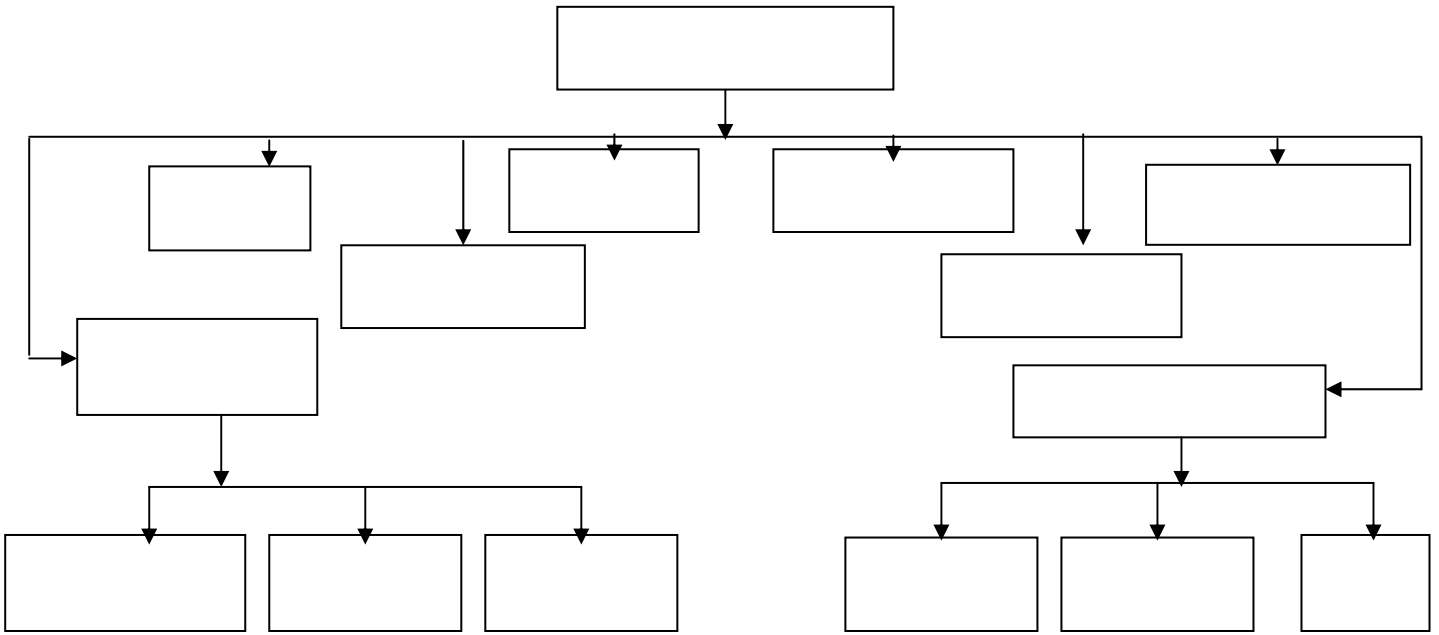
:

-

(6)

(i)

(6)



.33

:

:

-2

(1)

---

<sup>1</sup>: Michel Monereau, *Gestion des entreprises du tourisme*, Béal, paris, 1999, p19.



(i):

( )

: -

: -

: -

: -

...

: -

: -

: -

:( ) -

( )

( )

: -

<sup>1</sup> : Michel Monereau ,*Op.cit*, p20.

: :

( )

: :

"kotler 1997" "Marketing "

"

(1)"

"

(2)"

: -1

"Kotler "

(3)

( )

.36 2001  
.28 2000

---

.28 :<sup>1</sup>  
:<sup>2</sup>  
:<sup>3</sup>

:

( )

( )

( )

(1)

(2)

(3)

:

-2

( )

"

.37

:<sup>1</sup>

264 1998

:<sup>2</sup>

.265

:<sup>3</sup>

(1)''

:

( )

(2)

:

:

(3)

( )

:

**-1**

''

(4)''

.48

:<sup>1</sup>

<sup>2</sup>: Jean-Louis Barma, *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, Editions d'organisation, Paris, 2004, p80.

.27 1996

:<sup>3</sup>

.31

:<sup>4</sup>

:

... ( )  
(i)

:

-2

(2):

( )

:

1-2

:

( )

-:

:

2-2

... ..

( )

( )

:

-

... ..

( ... )

:

-

... ..

( )

:

-

:

-

:

3-2

:

:

-

:

-

.32

:<sup>1</sup>

.41

:<sup>2</sup>

:

: -

: 4-2

: -3

(i):

: 1-3

( )

: 2-3

: 3-3

: 4-3

: 5-3

:

:

"

(1)"

(2):

( )

)

(

:

:

**-1**

"

(3)"

( )

(

)

(4)

"

"

.267

:<sup>1</sup>

:<sup>2</sup>

.114 1 2005 4-3

.115 :<sup>3</sup>

. 116 :<sup>4</sup>

(i)

: -1-1

( )

( )

"Thompson 1985".

1992

%78

"berry & parasuraman 1992 "

(2)

"

(3)"

: - 1-1-1

:

.117-116

:<sup>1</sup>

.19 1998

:<sup>2</sup>

<sup>3</sup> : Michel Monereau, *Op. cit*, p88.



:

: -1-1-1-1

:

-

-

(1)

-

: -2-1-1-1

(2)

: -3-1-1-1

( ) ( )

*"Internet"*

(3)

" *kotler & wilson* " : -4-1-1-1

" "

.257 1999

:<sup>1</sup>

.46 1999

:<sup>2</sup>

.258

:<sup>3</sup>

(1)"

:

-

-

(2)

-

" *Randall & Senior* "

:

-5-1-1-1

( )

(3)"

(4)

( )

" *Ivancevich & Others* "

:

-6-1-1-1

(5)

:

-7-1-1-1

(6)

:

-8-1-1-1

.258

:<sup>1</sup>

.259

:<sup>2</sup>

.64 1995

:<sup>3</sup>

.47

:<sup>4</sup>

.47

:<sup>5</sup>

.259

:<sup>6</sup>

:

( ) ( ... )

(1)

: -9-1-1-1

(2)

( )

: -10-1-1-1

.  
:

(3)

-  
-

: -2-1-1

"technical quality"

(4)

"gronroos 1990"

"functional quality"

(5):

"Boulding 1993 "

"should expectations"

"will expectations"

---

.48	: <sup>1</sup>
.260	: <sup>2</sup>
.48	: <sup>3</sup>
: 46	: <sup>4</sup>

Gronroos, christian, *Service management and marketing, international editions, massachusetts,toronto,canada,1990,p110.*

: 46 :<sup>5</sup>

Boulding, William, *a dynamic process model of service quality, journal of marketing research, no,30.*

---

*"Berry & parasuraman 1992 "*

(i) :

*"servqual"*

*."gaps" model*

*"servqual"*

(b)

:

- 3-1-1

(1)

(2) :

-1-3-1-1

-2-3-1-1

-

-

-

-3-3-1-1

-

-

-

4-3-1-1

-

-

-

<sup>1</sup>:Jean – louis barma, **Op, cit.**, p97.

: -2

(1)"

" kotler 1996 "

"

(2)"

(3) :

"Habib 1989 "

)

(

"Lovelock 2000"

(4)

62

: 1

Kotler Philip, *Principles of marketing*, printice- hall, in c, new jersey ,1996, p21.

.62

: 2

.57

: 3

.57

: 4

:

( )

(1)

(2)

"kotas 1996 "

(3)

:

:

:

:

(4)

" "

:

:

1000 ÷	=
--------	---

.64 : 1

.64 : 2

125 1999 : 3

:

kotas rechar, *The international hospitality business*, cassell, London,1996, p22.

.132-131 : 4

:

:

■

"

"

:

■

:

(x)	(x)
-----	-----

:

-3

(i) :

(2001 )

:

-

:

-

:

-

"Coleman 1998 "

(2)

(3) :

1988

- - - :

:<sup>1</sup>

97

.19 1999

:<sup>2</sup>

.100-99

:<sup>3</sup>



:

: ■

.

: ■

.

: ■

.

: ■

.

: -4

(1) ( ) ( )

(2):

.

: -

: -

:

. ...

.169 1997

:<sup>1</sup>

.170

:<sup>2</sup>

:

:

:

.

:

:

:

"

"*Hambrick 1981*"

(1)"

(2)

"*Pine, 1995*"

(3)

.32 1995

:

:<sup>1</sup>

<sup>2</sup>: Jean – Batiste Tréboul, *les stratégies des entreprises de tourisme*, paris édition, Paris, 1995, p43.

. 77

:<sup>3</sup>

:(1)

: -1

(2)

: -1-1

( )

: -2-1

: -3-1

: -2

---

<sup>1</sup> :Jean- Batiste Tréboul, *Op. cit*, p46.

<sup>2</sup>: *Ibid*, pp46-51.

:

"

"Porter

(i).

"Habib 1989 "

:

:

-1-2

)

:

-2-2

(...

( )

:

-3-2

:

:

-4-2

84-81

:<sup>1</sup>

Habib Ghazi, *strategic mangement of services in the Arabe gulf states*, walter ltd, new York, 1989, p121.

: -5-2

( )

: -3

(i)

*Best western "* "Schaffer 1984" : -1-3  
"hyatt

"Gagliadi 1990 " : -2-3

(i)

:

:

: -1

1939"

(2) "Schendal of Hofer" "Seliznick 1959" "Chamberlin  
"Michael Porter"

"Proter,1985" (3)

---

119	: <sup>1</sup>
.6	: <sup>2</sup>
163	: <sup>3</sup>

:

(1)

"Porter"

"

(2)"

"

"McFetridge"

(3)"

(4)

(5)

-

-

-

:

-2

<sup>1</sup>: Micheal porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunad, 2000, p10.

.6

:<sup>2</sup>

.6

:<sup>3</sup>

.7

:<sup>4</sup>

.7

:<sup>5</sup>

:

(1).

: -

.

: -

.

: -

.

: -

.

: -

..

: -3

(2)

.180-179

---

.175

:<sup>1</sup>  
:<sup>2</sup>



:

:

-4

:(i)

:

-

:

•

•

•

•

:

:

-

•

•

•

•

:

:

:

(1)

"

"

(2)"

(3)"

(4):

:

**-1**

:

**-2**

( )

:<sup>1</sup>

.10

.10

:<sup>2</sup>

.10

:<sup>3</sup>

.207

:<sup>4</sup>

:

:

**-3**

:

:

(i),

**-1**

**-2**

( )

:<sup>1</sup>

208

-3

-4

-5

"Porter, 1982"

"

"

(1).

:

:

:

---

<sup>1</sup> : Jérôme lérat – pytlak, **Op, cit**, 24/06/2006, <http://www.leratpytlakje.fr>.

:

:(5)

-	( )	-
-		-
-		-
-		-
-		-
-		-
-		-

Source : Jérôme lérat – pytlak, *Management par la qualité totale (TQM) : relations entre conception de la direction et pratiques managériales au sein de l'entreprise* : 24/06/2006, <http://www.leratpytlakje.fr>.

:

: -1

(i)

(1)

(2) :

: -1-1

-

-

-

( )

-

: -2-1

( ) -

( ) -

-

: -2

(1)

"Porter"

:

-3

(2)

:

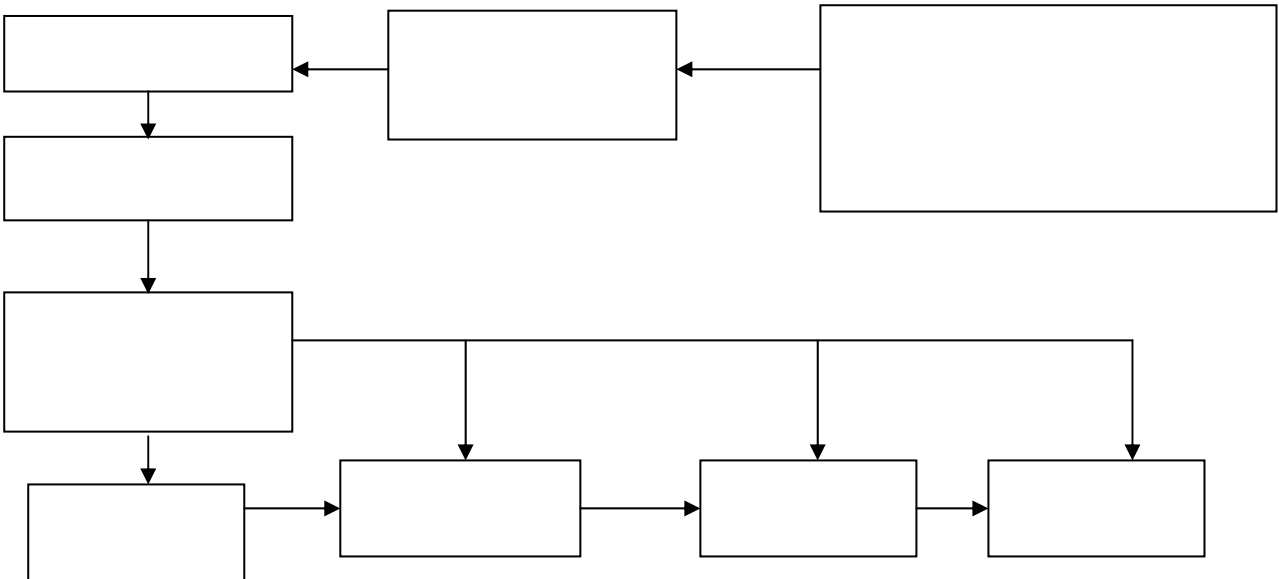
:

:

(3)

"Skinner"

(7)



. 73

:

<sup>1</sup>: Jérôme lérat – pylak, **Op, cit**, 24/06/2006. <http://www.leratpytlakje.fr>.

<sup>2</sup>: Jérôme lérat – pylak, **Op, cit**, 24/06/2006. <http://www.leratpytlakje.fr>.

:

:

**-1**

**-2**

**-3**

**-4**

**-5**

-

-

-

-

**-6**

:

. ...

.

.( )



" *Rust, 1995*" : ( ) -  
(1)"

( )

"*Mattila, 1995*"  
(2)( )

:(\*) ( ) -

%100

12 ( )  
( )

(3)

*Rice* "

:" -  
" & *Garside, 1981*

(4)

.104 2005

.104

.105

.106

:<sup>1</sup>  
:<sup>2</sup>  
:<sup>\*</sup>  
:<sup>3</sup>  
:<sup>4</sup>

:



.

.

.

:

:

*"Brock & Brocka"*

(i)

:

: -1

"

"

(1)

:

-2

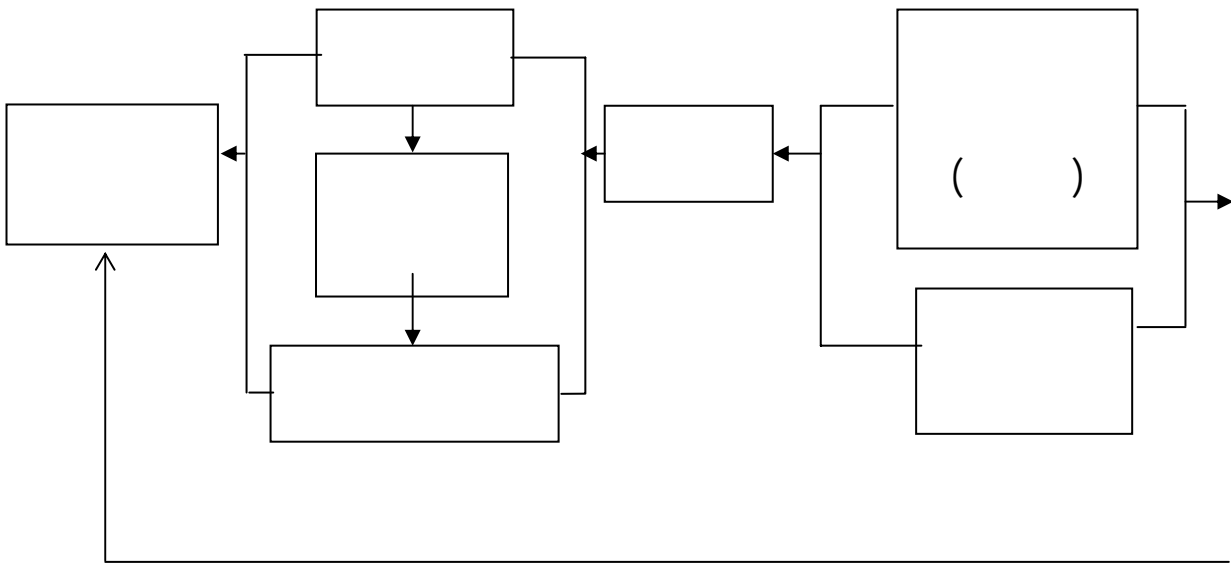
(2):

(8)

( )

( ) ( )

(8)



.161

:

:1

.33

2005 09-08

.161

:2

:

( )

( )

( )

( )

:

-3

:

-

-

:

:

-1-3

( )

( )

( )

( )

(i)

:

:

2-3

( )

(i)

:

:

( )

( )

( )

.

( )



•  
•

:

:

*ISO9000*

:

:

-

:

-

:

-



:

:

:

:

.

:

.

.

.

:

**-1**

:

:

)

( )

(...

(i)

		242/80		
	(1)	300	50	
			01/88	
(3)		07/89		(2)
			10/90	
(5)		37/91	(4)	
			(1994-1993 )	
	(6)			
		800	22/95	
	(7)		250	12/97
2008		2000		
	(8)			
			(9)	
		150	2002	2000 : -
		200	2005	2003 : -

<sup>1</sup> : Ahmed Benbitour, *L'expérience Algérienne de développement*, (1962-1991), Edition Dar Echriifa, Algérie, 1992, p 46.

<sup>2</sup> : Ibid, p 47.

<sup>3</sup> : Idem.

<sup>4</sup> : Hocine Benissad, *Algérie restructurations et reformes économiques (1979-1993)*, O.P.U. Algérie, 1994, P 140.

.57 :.5

.6

.91 1 2001 30-29

.93 :.7

.97 :.8

.59 :.9

:

300 2008 2006 :

) %15 %70  
(

(ISO9001/2000)

: -2

:(1)

"Office 1986/09/30 (250-86) -  
national de metrologie légale" (O.N.M.L)

1989/02/07 (08-89) -

<sup>1</sup>: Ammer Yahia Hocine, **Tour qualité Algérie, rubrique (réglementation)**, Séminaire régional sur la qualité, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Ghardaïa, 30/01/2002, proceeding, p p 10-16.

---

1989/08/08 (147/89) -  
(C.A.C.Q.E)

1989/12/19 (23-89) -

1990/07/31 (18-90) -

1990/01/30 (39-90) -

1991/06/11 (192-91) -

1993/12/07 (17-93) -

(19) 1996/07/24 -

1998/02/21 (68-98) -

*"Institut national Algérien de la propriété industrielle"*

*(I.N.A.P.I)*

1998/02/21 (69-98) -

*"Institut Algérien de normalisation" (I.A.NOR)*

:

---

2000/05/10 (110-2000) -

(111-2000) -

*"La conformité" "L'accréditation"*

2000/06/11 (130-2000) -

2000/07/16 (192-2000) -

(102-30)

*"La mise a niveau"*

:

- 
- 
- 
- 
- 
-

*"I.A.NOR"*

*" C.A.C.Q.E"*

*"I.N.A.P.I"*

(192-2000)

:

**-3**

---

" "A Dahmani, 1985"

(1)"

- " : "R Boudjema, 1995"

(2)"

:

---

<sup>1</sup>: Haichour Mohammed salah, **Le management de la qualité au sein des entreprises Algérienne**, Thèse de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université d'Alger, Algérie, 1999, P139.

Dahmani A. **contributions à l'étude d'un nouveau type d'état dans le tiers monde : le cas Algérien**, thèse de doctorat de 3<sup>ème</sup> cycle en sciences économiques, Paris 8, 1985.

<sup>2</sup>: Ibid, P 140.

Boudjema. R: **le F.M.I en questions**, Atlas éditions, Alger, 1995.

:

-

-

-

-

:

-4

:

*"Hofstede, 1980"*

(i)

:

-

---

<sup>1</sup> : Haichour Mohammed Salah, *Op.cit*, P 146.

Hofstede G., *Cultures consequences international differences in work- related values*, Beverly Hills, 1980.



:

: -

: -

: -

"Hofstede"

" (\*)"ENORI"  
(1): (1993-1989)

.%86 : \*

.%81 : \*

.%72 : \*

$\left(\frac{2}{3}\right)$  %63.6 : \*

:

: □

\*: *Entreprise Nationale d'organisation d'information.*  
<sup>1</sup>: *Haichour Mohammed Salah, Op.cit, P 147.*

:

:

□

:

□

:

□

:

:

*"Porter"*

.  
:  
-1

" (i)  
" " " "

.  
:  
-2

.  
:  
) ( )  
(

.  
:  
...

:

:

-5

( )

.

.

:

:

.

"

.

(\*)"

:

---

2007/03/05

.\*

:

*"Ex-St George"*

-1

(15)

-2

:

(8)

1-2

(6)

2-2

3-2

-3

*"HILTON"*

*"SHERATON"*

*"SOFITEL"*

*"MERCUR"*

*"ACCOR"*

(3)

4

:

*:"ISHT"*

1-4

:

2-4

:

3-4

:

---

(... )

:

:

( )

:

:

:

---

: -1

:

: -1-1

( )

: -2-1

"IANOR"

: -3-1

( )

"ONS"

"IANOR"

-4-1

. "T.C.A"

: -5-1

(\*)

---

.\*

) .

(

(02)

: -2

( ) (5)  
" (1) "

100"  
(2)"

(3)" *O.N.S*"

(5)

(5)  
(13)

100

88  
(%47.73)

(42)

(4)

(%43.18)

(38)

---

.101	2005				:1
.82-2	2005	"A.N.E.P"			:2
.46-44	2006	2006/35	-	"O.N.S"	:3



:

:(6)

%45	%23.68	9	% 22.73	20		412	586		1
%50	%26.32	10	% 22.73	20		419	611	<i>EX-STgeorge</i>	2
%40	%15.79	6	%17.04	15		261	138		3
%33.34	%13.16	5	%17.04	15		171	104		4
%44.45	%21.05	8	% 20.46	18		276	264		5
%100	%100	38	%100	88					

:

*EX-ST"*

*"george*

:

**-3**

*"Statistical*

(i):

*package for Social Siences" (SPSS)*

:

-1-3

:

-2-3

.118

:<sup>1</sup>

.180 2000

:

: -3-3

: ( ) (1.2.3.4.5)

$$\bar{X} = \frac{\sum Ximi}{n}$$

: -4-3

:

$$S = \sqrt{\frac{\sum Ximi^2}{n} - \bar{X}^2}$$

: -5-3

( )

:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} \times 100$$

:

:

:

.

:

: -1

(3 2 1)

:

:(7)

%22.01	0.91	4.16	/	/	6 %15.79	20 %52.63	12 %31.58		1
%28.58	0.99	3.47	/	8 %21.05	10 %26.31	14 %36.84	6 %15.79		2
%26.42	0.91	3.44	/	6 %15.79	14 %36.84	13 %34.21	5 %13.16		3
			/	4.67 %12.28	10 %26.31	15.66 %41.22	7.67 %20.18		

:

(1)

(%84.21)

(% 15.79)

(0.91)

(4.16)

.(%22.01)

(3)

(% 47.37)

(%52.63)

.(0.91)

(3.44)

.(%26.42)

:

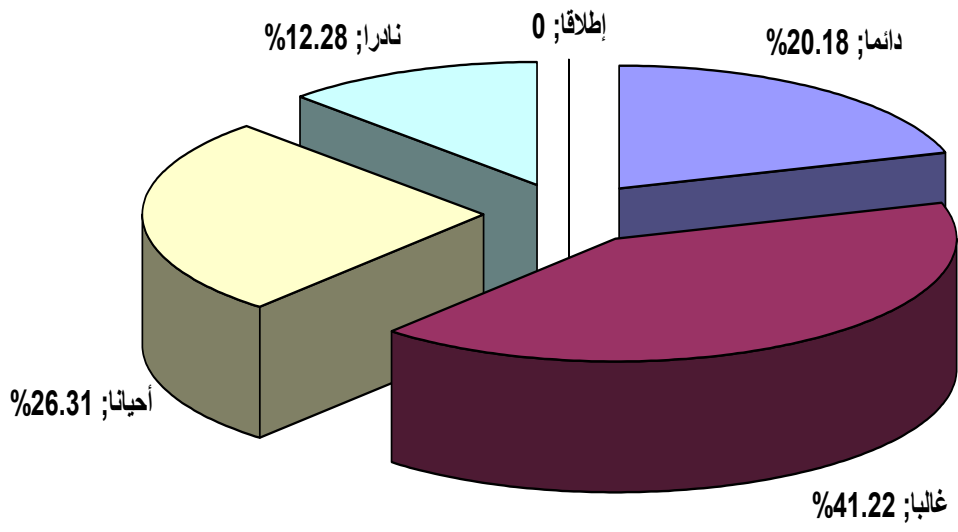
---

(99) (3.47) . (%52.63)  
(%47.37)  
.(%28.58)  
:

(09 ) (%61.40)  
.(  
(%22.01) (%28.58) (%38.60)  
(1)  
.(2 3)  
: 2-1  
(1)

( )

(09)



:

:

-2

(7 6 5 4)

:

:(8)

%36.31	1.22	3.37	2 %5.27	10 %26.31	6 %15.79	12 %31.58	8 %21.05		4
%38.99	1.17	3.00	4 %10.53	8 %21.05	14 %36.84	8 %21.05	4 %10.53		5
%37.83	1.09	2.89	5 %13.16	7 %18.42	16 %42.10	7 %18.42	3 %7.90		6
%34.75	1.02	2.95	4 %10.53	6 %15.79	19 %50	6 %15.79	3 %7.90		7
			3.75 %9.87	7.75 %20.39	13.75 %36.18	8.25 %21.71	45 %11.84		

:

(4)

(%52.63)

(3.37)

(%47.37)

.(%36.31)

(1.22)

(% 23.68)

(7)

(% 76.32)

. (%34.75)

(1.02)

(2.95)

:

---

(5)  
(%31.58)  
(%68.42)  
(%38.99) (1.17) (3.00)

(6)  
(% 26.32)  
(%73.68)  
(%37.83) (1.09) ( 2.89)

:

(%33.55)

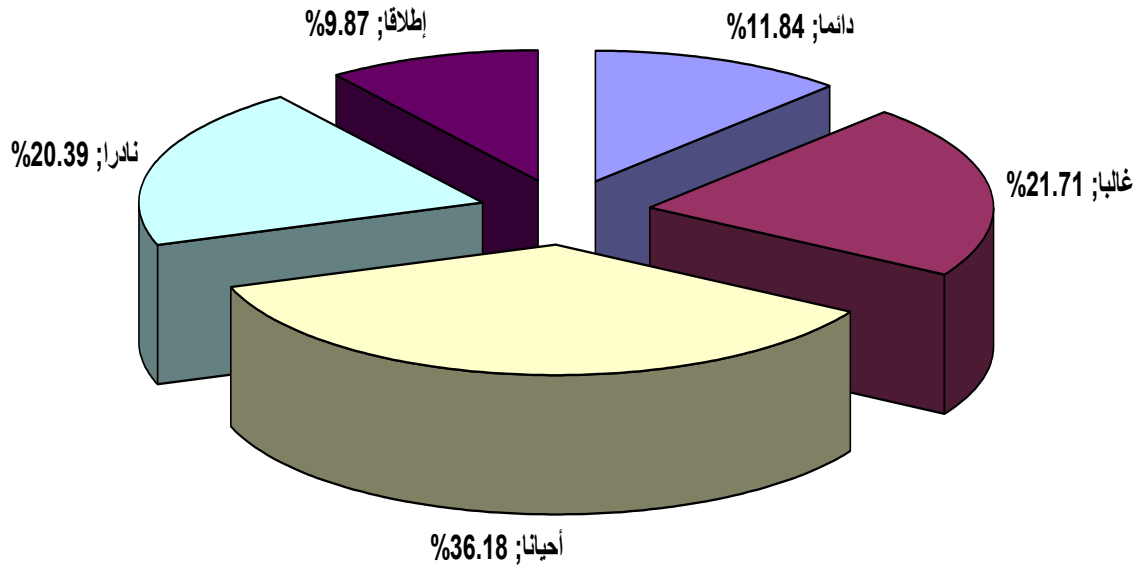
(10 ) (%66.45)  
(%34.75) (%38.99)  
(.5 6 4) (7)

: 2-2

( )

:

(10)



:

:

-3

(11) (8)



:(9)

%45.07	1.09	2.42	8 %21.05	14 %21.05	10 %26.31	4 %10.53	2 %5.27	( )	8
%40.46	1.22	3.03	5 %13.16	7 %18.42	14 %36.84	6 %15.79	6 %15.79		9
%38.30	0.93	2.45	7 %18.42	12 %31.58	14 %36.84	5 %13.16	/		10
%36.57	1.04	2.84	3 %7.90	12 %31.58	14 %36.84	6 %15.79	3 %7.90		11
			5.75 %15.13	11.25 %29.61	13 %34.21	5.25 %13.82	2.75 %7.23		

:

(9)

(% 31.58)

(\*)

(% 68.42)

(%40.46)

(1.22)

(3.03)

	(% 13.16)	(10)	
.	(% 86.84)		
. (%38.30)	(0.93)	(2.45)	
		(11)	
(%76.32)		(%23.68)	
(1.04)	(2.84)	.	
		. (%36.57)	
	(8)		
		( )	
		(%15.79)	
(2.42)	.	(%84.21)	
	. (%45.07)	(1.09)	
	:		1-3
	(%21.05)		
	(%78.95)		
(%36.57)	(%45.07)	(11 )	
	(11)		
		.(8 9 10)	
		:	2-3

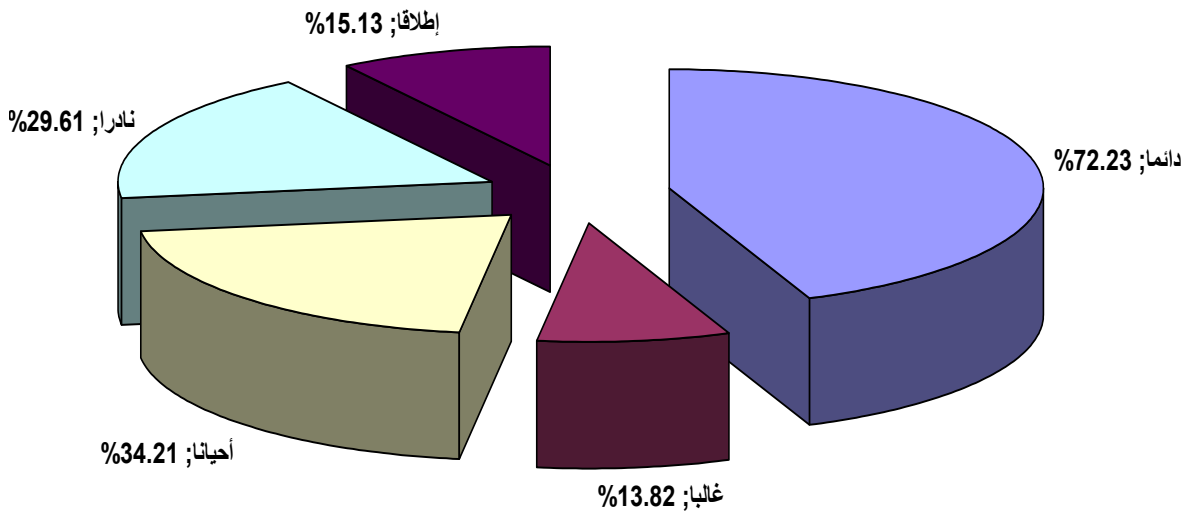
(%90)

( )

)

.(

(11)



:

:( )

-4

(12)

( )

(14)

:

( )

:(10)

%27.34	0.93	3.42	/	6 %15.79	16 %42.10	10 %26.31	6 %15.79	( )	12
%34.13	1.18	3.47	3 %7.90	4 %10.53	12 %31.58	10 %26.31	9 %23.69	( )	13
%27.04	0.82	3.05	/	10 %26.31	18 %47.37	8 %21.05	2 %5.27	( )	14
			1 %2.63	6.66 %17.54	15.33 %40.35	9.33 %24.56	5.66 %14.99		

:

( )

( )

(13)

(% 50)

(1.18)

(3.47)

.(% 34.13)

(% 26.32)

(14)

( )

(% 73.68)

.(% 27.04)

(0.82)

(3.05)

( ) (12)  
(%42.11)

. (% 57.89)  
(% 27.34) (0.93) (3.42)

: ( ) 1-4

. (%39.47)  
(12 ) (%60.53)

(%27.04) (% 34.13)  
(14)  
(13 12)

: 2-4

( )

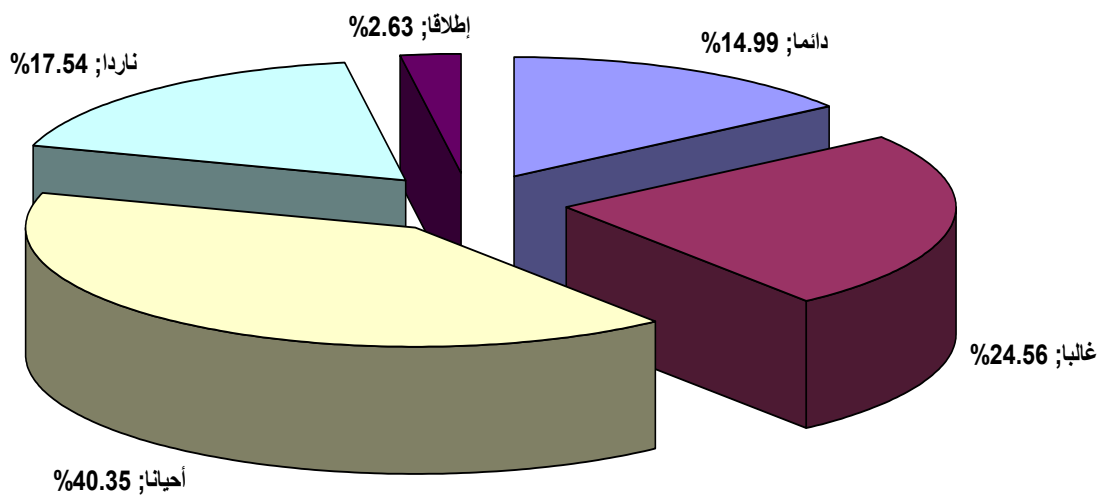
( )  
( ) (13)  
(%50)

( )  
(%70)

( )  
(%60)

( )

(12)



:

: -5

(18 17 16 15)

:

:(11)

%32.52	1.08	3.42	2 %5.26	6 %15.79	14 %36.84	10 %26.31	6 %15.79		15
%45.16	1.14	2.53	8 %21.05	12 %31.58	10 %26.31	6 %15.79	2 %5.26		16
%41.78	1.21	2.89	6 %15.79	8 %21.05	12 %31.58	8 %21.05	4 %10.53		17
%37.46	1.12	3.00	3 %7.90	10 %26.31	14 %36.84	6 %15.79	5 %13.16		18
			4.75 %12.50	9 %23.68	12.5 %32.90	7.5 %19.74	4.25 %11.18		

:

(15)

(% 42.11)

(%57.89)

(% 32.52)

(1.08)

(3.42)

(16)

(%21.05)

(2.53)

(%78.95)

(% 45.16)

(1.14)

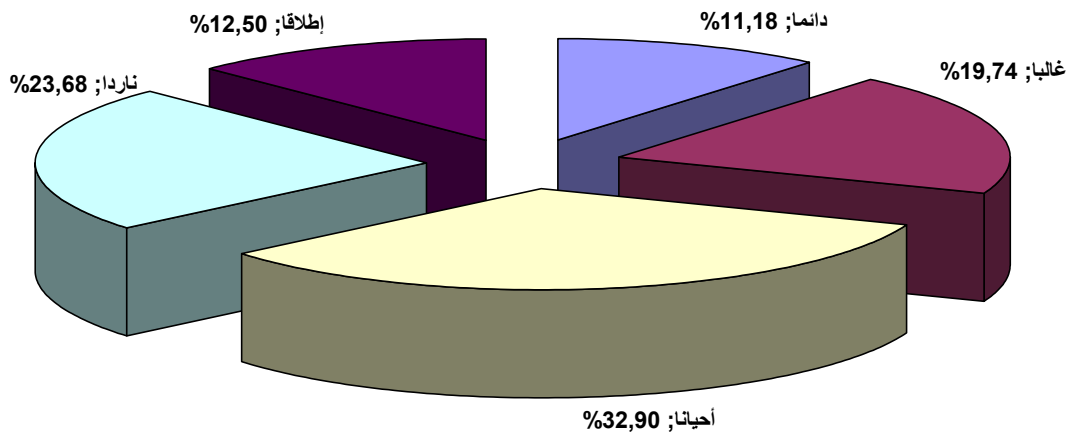
:

---

		(17)	
	(%31.58)		
(2.89)	.		(%68.42)
	.(% 41.78)		(1.21)
	(18)		(%28.95)
.	(%71.05)		
.(%37.46)	(1.12)	(3.00)	
	:		1-5
	(%30.92)		
(%45.16)	(13 )		(%69.08)
(15)			(%32.52)
	.(16 17 18)		
			: 2-5



(13)



:

:

-6

(22) (19)

:

:(12)

%38.70	1.05	2.71	5 %13.16	11 %28.95	14 %36.84	6 %15.79	2 %5.26		19
%38.87	1.15	2.95	4 %10.53	10 %26.31	12 %31.58	8 %21.05	4 %10.53		20
%34.09	0.98	2.87	3 %7.90	10 %26.31	16 %42.10	7 %18.42	2 %5.26		21
%27.60	0.93	3.37	/	6 %15.79	18 %47.37	8 %21.05	6 %15.79	( )	22
			3 %7.90	9.25 %24.34	15 %39.47	7.25 %19.08	3.5 %9.21		

:

(%63.16)

(%36.84)

(22)

( )

(3.37)

.(% 27.60)

(0.93)

(19)

(%21.05)

(2.71) . . . . . (%78.95)  
 . . . . . (%38.70) (1.05)  
 . . . . . (20)  
 . . . . . (%31.58)  
 . . . . . (%68.42)  
 (%38.87) (1.15) (2.95)  
 . . . . . (21)  
 (%23.68)  
 . . . . . (%76.32)  
 .(%34.09) (0.98) (2.87)

: 1-6

(%71.71) . . . . . (%28.29)  
 (14 )  
 . . . . . (%27.60) (%38.87)  
 .(20 19 21) (22)

: 2-6

(%70)

"ISHT"

(\*)

( )

:

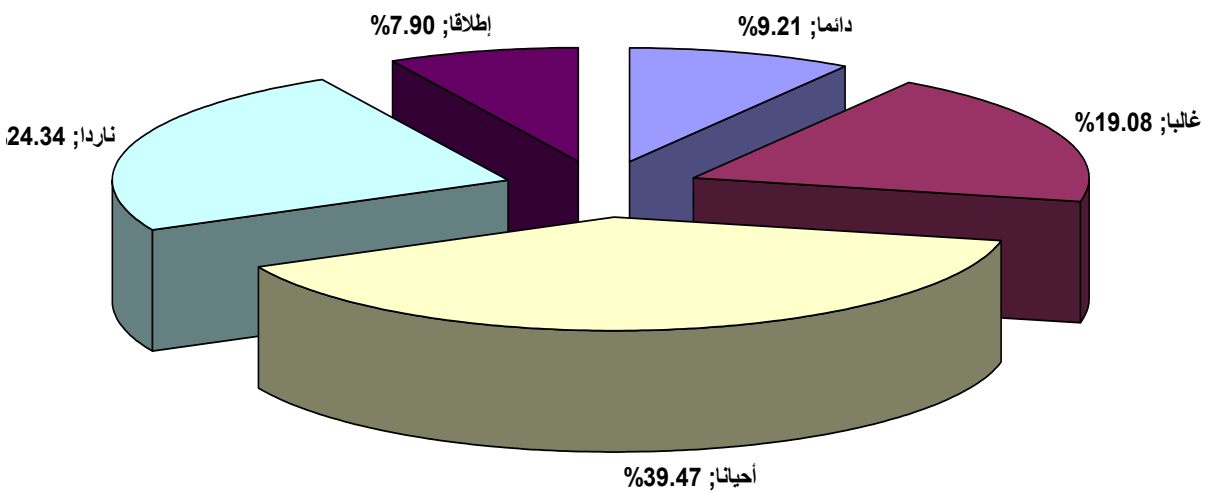
-

-

( )

-

(14)



:

(ISHT)

2006/11/07

.\*

:

: -7

(25) (23)

(13)

%34.20	1.11	3.26	2 %5.26	8 %21.05	12 %31.58	10 %26.31	6 %15.79	23	
%45.16	1.14	2.52	10 %26.31	6 %15.79	16 %42.10	4 %10.53	2 %5.26	24	
%27.83	0.40	1.46	30 %78.95	8 %21.05	/	/	/	25	
			14 %36.85	7.33 %19.29	9.33 %24.55	4.67 %12.28	2.67 %7.02		

:

(13)

(23)

(%57.89)

(%42.11)

(1.11)

(3.26)

.(% 34.20)

:

(25)

.(% 27.83)

(0.40)

(1.46)

(24)

(%15.79)

(%84.21)

.(% 45.16)

(1.14)

(2.52)

1-7

:

(%19.29)

)

(%80.71)

(%27.83)

(%45.16)

(15

(25)

.(24 23)

: 2-7

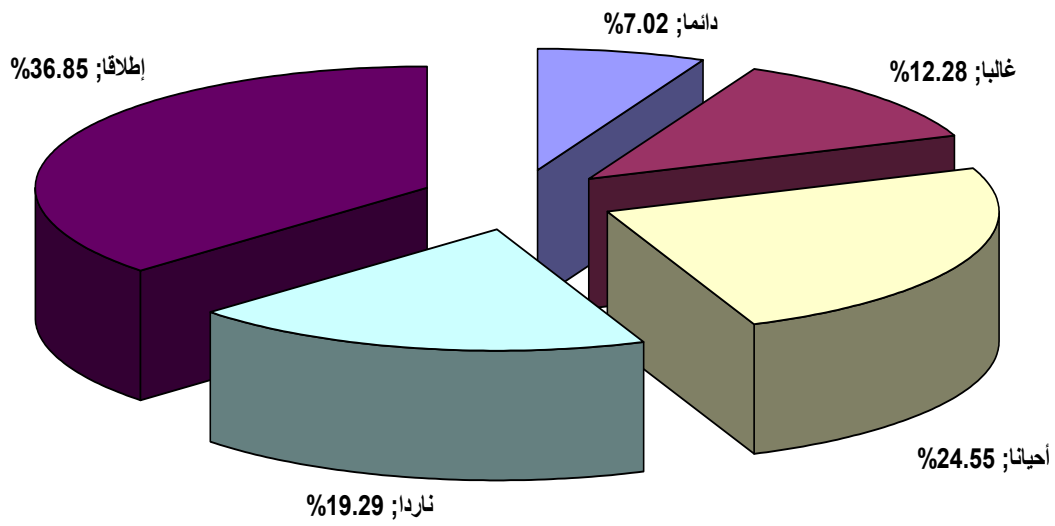
( )

"

"Ishikawa"

.(i)"

(15)



:

:

-

:

61.40 (1)

39.47 ( ) (2)

33.55 (3)

30.92 (4)

28.29 (5)

21.05 (6)

19.29 (7)

:

---

(16 )

:

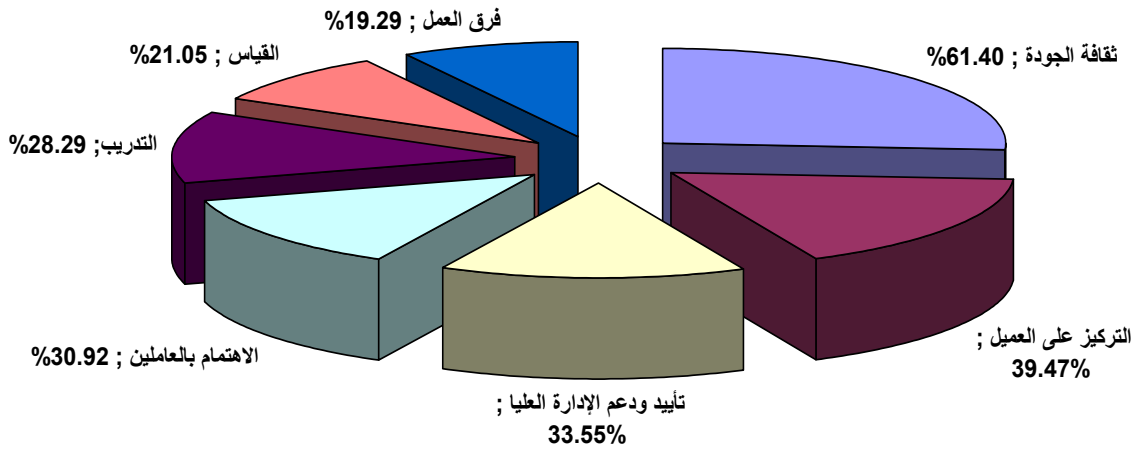
%33.42

( )

( )



(16)



:(14)

%61.40	%55.26	%57.89	%60.52	%65.79	%68.42		1
%39.47	%36.84	%36.84	%39.47	%42.10	%42.10		2
%33.55	%31.58	%31.58	%34.21	%34.21	%36.84		3
%30.92	%26.31	%28.95	%28.95	%36.84	%31.58		4
%28.29	%23.68	%23.68	%28.95	%31.58	%34.21		5
%21.05	%18.42	%18.42	%21.05	%23.68	%23.68		6
%19.29	%15.79	%18.42	%18.42	%21.05	%23.68		7
%33.42	%29.66	%30.79	%33.05	%36.43	%37.18		

:

---

( )

.

.

.

:

:

.

.

:

:

.

.

:

:

-1

:

-1-1

:

-

-

-

-

*ISO9001*

:

---

: -2-1

.

:

-

.

-

.

-

.

( )

: -3-1

:

-

.

-

.

-

.

-

.

:

:

4-1

:

(ENORI )

-

-

-

-

-

:

-2

" " " "

:

-

-

-

:

-

( )

*ISO9001*

:

**-3**

-

-

-

-

-

( )

:

:

:

( )

.

:

:

**-1**

:

-

.

-

.

:

**-2**

:

-

.

:

-

-

-

-

:

**-3**

( )

:

-

( )

-

-



:

:( )

-4

:

( )

-

( )

( )

-

:

-5

( )

:

-

-

-

:

:

**-6**

( )

:

-

-

-

.

.

:

**-7**

( )

:

-

.

-

.

-

.

:

:

:

-

( )

-

*"Ex st george"*

(5)

:

-

\*

\*

\*

\*

\*

( )

⋮

\*

\*

•  
•

.

:

:

*."La savoir faire managérial"*

:

-

.

:

-

.

:

-

:

*"Le savoir faire managérial "*

:

.

:

:

"

*"Hermel, 1989"*

(1) "

:

:

**-1**

.

:

**-2**

...

.

---

<sup>1</sup>: Haichour Mohammed salah, *Op.cit*, P282.

:

Hermel, P, *Qualité et management stratégiques du mythique au réel*, les éditions d'organisation, 1989, P119.

:



: -3

...

:

.

: -4

.

: -5

.

: -6

.

:

:

:

-1



:

---

-2

-3

-4

-5

:

(\*)

*"Animation"*

**-6**

:

:

:

:

.\*

" *Le savoir faire managérial* "  
(1)"

: -1

(2)

:

" *Nonaka* " : -1-1

...

(3)"

: -2-1

" *Grundstein* "  
(4)"

:

-

-

" : -3-1

(5)

<sup>1</sup>: Haichour Mohamed salah, *Op.cit*, p 288.  
( )

---

		: <sup>2</sup>
	154	.154 : <sup>3</sup>
	154	: <sup>4</sup>
.202		: <sup>5</sup>

*"Le savoir faire*

*"managérial*

"

(1)"

"

(2)"

:

-2

(3)"

:

-1-2

:

-2-2

.121

:<sup>1</sup>

. 122

:<sup>2</sup>

. 221

:<sup>3</sup>

" : -3-2  
(1)"

: -4-2

" : -5-2  
(2)"

( )

---

221 :<sup>1</sup>  
226 :<sup>2</sup>

:

:

-6-2

"

(1)"

"

:

-7-2

(2)"

:

-8-2

*"(J.I.T) Just In Time"*

"

*"Ander,*

(3)"

---

224

:<sup>1</sup>

226

:<sup>2</sup>

235

:<sup>3</sup>

\_\_\_\_\_ :

:

:

.

.

.

:

:

(i)

"

(2)"

\_\_\_\_\_ :<sup>1</sup>  
14 :<sup>2</sup>  
10

:

:

**-1**

(1):

-

-

-

-

-

(2)

---

. 16

:<sup>1</sup>

237

:<sup>2</sup>





\_\_\_\_\_ :

.

.

:

.

:

:

.

"Terpestra, 1994"

(1)"

(2)

( )

<sup>1</sup>:Haichour Mohamed Salah, *Op,cit*, p280.

*Terpestra V, International marketing*, Deyden, 1994.

(2005, )

(1):

-

-

-

-

( )

-

( )

"Terpestra"

(2):

-

-

-

-

-

<sup>2</sup>: Haichour Mohamed Salah, *Op. cit*, p282.



"

(1)"

:

-

-

.

---

<sup>1</sup>: Haichour. Mohamed Salah. *Op.cit.* p284.

:

:

-2

( )

... ..

.

.

:

-1-2

.

.

.

.

( )

:

2-2

" *Duhamel, 1986*" :

1-2-2

"*Duhamel*" (1)"

*ISO9000*

(*ISO*)

---

<sup>1</sup>: Haichour Mohammed Salah. *Op.cit.* p288.

*Duhamel. H. Stratégie et direction de l'entreprise. Centre de librairie, CLT, 1986.*



)

*ISO9000*

(  
2000

*"Duhmel, Wisller, Pytlack, Teboul"*.

"

*"Teboul, 1992"* :

2-2-2

*"Teboul"*

(1)"

*ISO9000*

---

<sup>1</sup> : Haichour, Mohammed Salah, *Op.Cit*, P 286.

Teboul J, *La dynamique qualité*, Les éditions d'organisation, Paris,1992, P183.

(1)

:

:

*"J.Jablanski"*

*"Jablanski"*

\_\_\_\_\_ :

:

:

.

( )

" :

"

( )

.

:

:

-1

(ISO8402)

(1)"

.

"

:

.

:

-

...

:

-

( )

.

:

-

.

:

-

(18)

.57

:1

(ISO10011)

(1)

(ISO9004)

2000

(ISO9000)

(ISO9000)

(ISO9000)

(ISO9004)

( )

( - )

:

( )

-2

(2)

.66

:1

.199

:2

:

(... )

-

-

-

-

:

( )

-3

*"Stora &*

" *Montaigne, 1986*"  
(1)"

( )

....

---

<sup>1</sup>: Haichour Mohammed Salah, *Op.cit*, p112.

Stora et Montagne, *La qualité totale dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris,1986, p97.

:

---

: 1-3

( )

: 1-1-3

( )

( )

( )

: 2-1-3

( )

( )

( )

( )



*"brainstorming"*

)

:

3-1-3

(17

*"Pareto"*

*"Pareto"*

*."J.Juran"*

%20

%80

*"Pareto"*

%80

%20

:

4-1-3

(...

)

( )

:

.

-

-

...

.

.

-

-

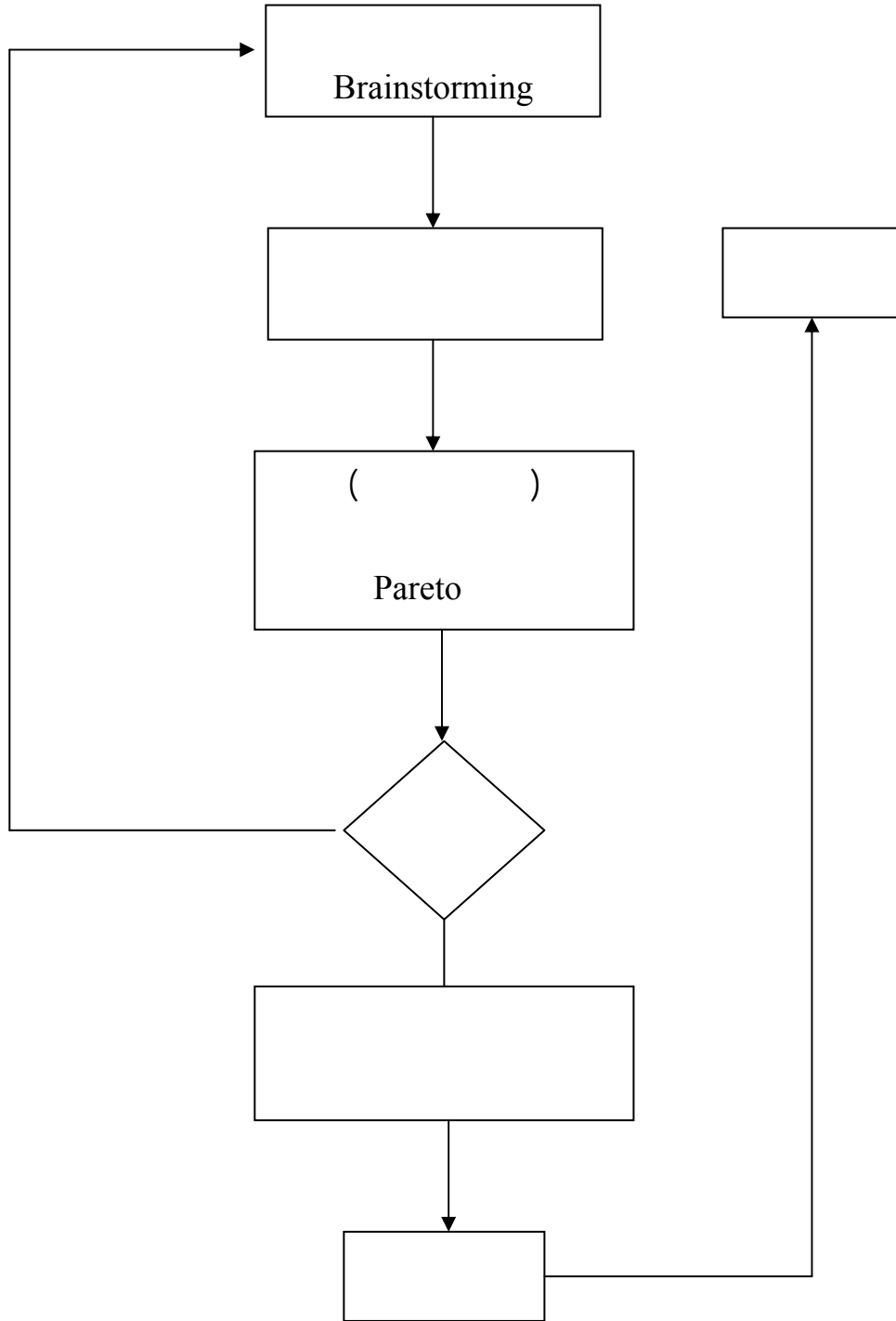
.

.

.

.

:(17)



:

:

5-1-3

.

...

( )

.

( )

(i):

.

.

-

.

-

.

-

.

-

.

:

- 4

---

"Peyrat, 1994" "Hermel,1989" "Dening,1981"

:(i)

"Deming"

"Peyrat"

:

:

---

<sup>1</sup>: Haichour Mohammed Salah, *Op.cit*, P P269- 270.

:

---

:

**-1**

:

:

-

.

:

-

.

:( )

-

.

:

-

.

.

.

.

.

:

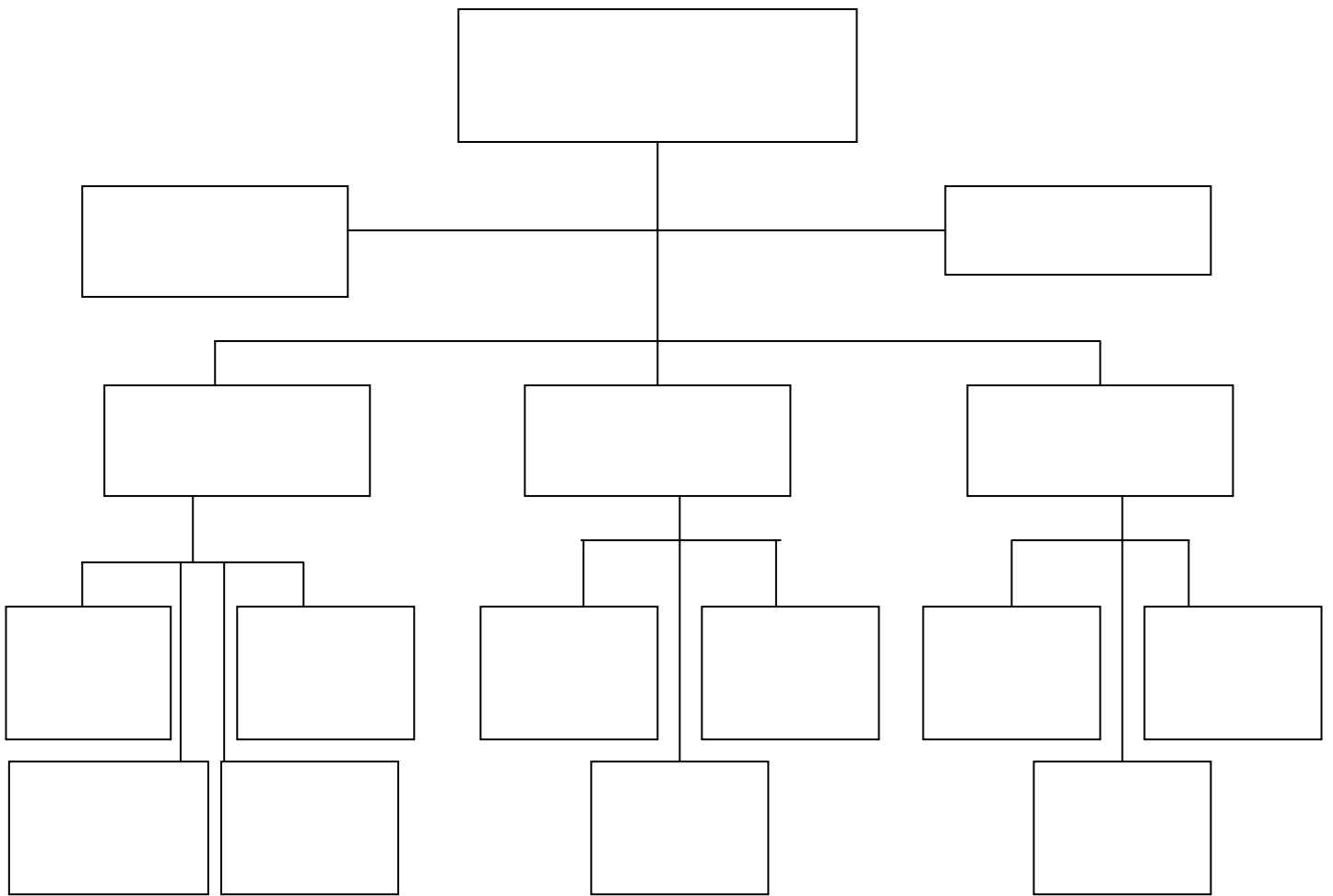
:

-2

:

:

:(18)



:

---

:

.

:

:

.

.

.

.







:

.

:

:

.

:

**-1**

:

) :

*ISO 9000*

*ISO 9000*

:

(

**1-1**

.

**2-1**

*"Edward Deming"*

.

---

	<i>"Deming"</i>	
<i>"Philip Crosby"</i>		<i>"Joseph Juran"</i>
	<i>"Fegeinbaum A. V"</i>	
	<i>"Ichikawa"</i>	
		<b>3-1</b>
)		<b>4-1</b>
		(
		<b>5-1</b>
(	( )	
(	( )	
.( )		( )
	<i>"Benchmarking"</i>	<i>"Brainstorming"</i>
	<i>."JIT"</i>	<i>"Just in time"</i>
		<b>6-1</b>
		<b>7-1</b>

---

( )

8-1

9-1

" " " "  
"Six Sigma"

10-1

ISO 9000

11-1

1994

1987

ISO

(ISO 9001 : 2000)

2000

ISO ISO 9003

---

(ISO 9004 : 2000)

1994

ISO 9001 9002

ISO 9001 : 2000

12-1

:

2000

ISO 9000

13-1

2000

ISO 9000

:

-2

:

)

:

(

---

1-2

2-2

( )

3-2

....

( )

4-2

" "

5-2

( )

( )

6-2

---

7-2

8-2

*"Porter"*

( ) (... )

9-2

...

10-2



---

11-2

12-1

" "

"

"

...

"

"

...

*"Skinner"*

13-2

:

14-2



.

: -3

:

)

: (

1-3

.

2-3

" "

---

3-3

4-3

*"Ex-st george"*

: 38

: -1-4-3

% 61.40

: 2-4-3

% 33.55

---

	:		3-4-3
	% 21.05		
		.	
	:( )		4-4-3
	% 39.47		
( )			
		.	
	:		5-4-3
	% 30.92		
		.	
	:		6-4-3
	% 28.29		
		.	
	:		7-4-3
	% 19.29		
		.	
	:		8-4-3
	% 39.47 ( )	% 61.40	
% 28.29	% 30.92	% 33.55	
	% 19.29	% 21.05	

---

% 33.42

5-3

:

:

1-5-3

:

-

( )

-

-

-

-

-

-

-

.

-

.

:

-

.

.

-

.

-

.

:

-

.

-

.

-

.

:

2-5-3

:

-

-

-

-

( )

-

-

( )

-

-

-

-

-

-



· : -4

) :

( : 1-4

· : 2-4

· : 3-4

*Le savoir "*

*"faire managérial*



---

...

**4-4**

**5-4**

**6-4**

**7-4**

**8-4**

*ISO 9000*





12-4



:

-1

*"ISHT"*

-2

» : " "

«

-3

-4

-5

-6

---

-7

-8

( )

- 9

-10

-11

-12

---

(T.Q.M)

:

"Benchmarking" -1

-2

-3



		:	:	
	.1998			-1
				-2
	.2005 4-3			
1999				-3
				-4
			.1995	
				-5
	.2003			
	.1999			-6
				-7
			.1997	
	:			-8
			.2003 ( )	
	:			-9
			.2002 ( )	
.2004	" "			-10
				-11
		.2002	( <i>J.I.T</i> )	
				-12
.2005 9-8				
	.2001			-13
	.2002			-14
35	-	( <i>O.N.S</i> )		-15
			.2006	
		( <i>T.C.A</i> )		-16
			.2006	33
	.2001			-17



	:		-18
		.1999	
	.1997		-19
			-20
		.1996	
			-21
		.1996	
			-22
		.1996	
	<b>9000</b>		-23
		.1995	
	.2001		-24
1998			-25
			-26
		.2000 ( )	
	.1999		-27
	.1999		-28
.2005			-29
			-30
		.2005	
			-31
		.2001	
-	-		-32
		.1998	
			-33
		.2005	9-8
	.1997		-34

.2005									-35
	.1996								-36
	<i>ISO 14000 ISO 9000</i>								-37
							.2002		-38
								.2001	-39
			.2001	-30-29					-40
							.2005	9-8	-41
	.2000								-42
	.1997								-43
						.2005	08		-44
.1994				:					-45
						.2002	358		-46
			:					.2000	-47
									-48
								.1995	-49
.2000									-50
	.1988								-51
	.1998								-51

			-52
		.1999	
	.1995		-53
	.1999		-54
	<b>2000</b>	<i>ISO9000</i>	-55
		.2005	
	:		-56
		.1997	
(A.N.E.P)			-57
		.2005	
	:	:	-58
		.1991	
			-59
	2003	23-22	
		( )	-60
	.2005		
		:	:

61- Ammer Yahia Hocine, **Certification d'entreprise**, séminaire régional sur la qualité, Ministère de l'industrie et de la restructuration, GHARDIA, 30/01/2002.

62- Ammer Yahia Hocine, **Tour qualité Algérie, rubrique (réglementation)**, séminaire régional sur la qualité, Ministère de l'industrie et de la restructuration, GHARDIA, 30/01/2002.

63- Jean-Louis Barma, **Marketing du tourisme et de l'hôtellerie**, éditions d'organisation, paris, 2004.

64- Ahmed Benbitour, **L'expérience Algérienne de développement**, (1962-1991) Edition Dar Echrifa, Algérie, 1992.

65- Hocine Benissad, **Algérie restructurations et reformes économiques**, (1979-1993), O.P.U. Algérie, 1994.

66- Bernard Monteil, **Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité**, les éditions d'organisation, Paris, 1993.

- 67- Alain Bernillon, Olivier Cerutti, *les outils du management de la qualité*, Chihab, Algérie.
- 68- François Chevalier, *Les cercles de qualité*, economica, Paris, 1991.
- 69- Robert Fey, Jean marie Gogue, *La maîtrise de la qualité*, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 70- Haichour Mohammed salah, *Le management de la qualité au sein des entreprises Algérienne*, Thèse de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université d'Alger, Algérie, 1999..
- 71- Henri Hosotani, *Le guide qualité de résolution de problème*, édition Dunod, Paris, 1997.
- 72- Institut Algérien de normalisation "IANOR", *Activité nationale*, la revue Algérienne de normalisation "El- Mikyas", N° 14 : Octobre 2005.
- 73- Yochio Kondo, *La maîtrise de la qualité dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1997.
- 74- Guy Laudoyer, *La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité*, éditions d'organisations, Paris, 1998.
- 75- Jérôme Lérat- Pytlak, *Management par la qualité totale (T.Q.M) ; relations entre conception de la direction et pratiques managériales au sein de l'entreprise* : 24/06/2006, <http://www.leratpytlakje.fr>
- 76- Mizuno Shegeru, *La maîtrise pleine et entière de la qualité*, Economica, Paris, 1990.
- 77- Michel Monereau, *Gestion des entreprises du tourisme*, béal, Paris, 1999.
- 78- Jean Michel Monin, *La certification qualité dans les services, Outil de performances et d'orientation client*, AFNOR, France, 2001.
- 79- Micheal Périgord, *Réussir la qualité totale*, les éditions d'organisations, Paris, 1997.
- 80- Micheal Perigord, *Les parcours de la qualité démarches et outils*, AFNOR, Paris, 1993.
- 81- Micheal Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2000.
- 82- Shoji Shiba, *Quatre révolutions du TQM*, Dunod, Paris, 1997.
- 83- Jean – Batiste Tréboul, *Les stratégies des entreprises de tourisme*, les éditions d'organisations, Paris 1995.



---

	$(f_i)$	$(\bar{x})$	$(S)$	$(CV)$
$Q_1$	38	4.16	0.91	%22.01
$Q_2$	38	3.47	0.99	%28.58
$Q_3$	38	3.44	0.91	%26.42
$Q_4$	38	3.37	1.22	%36.31
$Q_5$	38	3.00	1.17	%38.99
$Q_6$	38	2.89	1.09	%37.83
$Q_7$	38	2.95	1.02	%34.75
$Q_8$	38	2.42	1.09	%45.07
$Q_9$	38	3.03	1.22	%40.46
$Q_{10}$	38	2.45	0.93	%38.30
$Q_{11}$	38	2.84	1.04	%36.57
$Q_{12}$	38	3.42	0.93	%27.34
$Q_{13}$	38	3.47	1.18	%34.13
$Q_{14}$	38	3.05	0.82	%27.04
$Q_{15}$	38	3.32	1.08	%32.52
$Q_{16}$	38	2.53	1.14	%45.16
$Q_{17}$	38	2.89	1.21	%41.78
$Q_{18}$	38	3.00	1.12	%37.46
$Q_{19}$	38	2.71	1.05	%38.70
$Q_{20}$	38	2.95	1.15	%38.87
$Q_{21}$	38	2.87	0.98	%34.09
$Q_{22}$	38	3.37	0.93	%27.60
$Q_{23}$	38	3.26	1.11	%34.20
$Q_{24}$	38	2.52	1.14	%45.16
$Q_{25}$	38	1.46	0.40	%27.83

:

---

:

.

.( - - )

.

---

(x)

□

□

□

□

:

:

□

						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
					( )	8
						9
						10
						11
					( )	12
					( )	13
						14
					( )	15
						16



---

						17
						18
						19
						20
						21
					( )	22
						23
						24
						25

---

## *Questionnaire*

*Ce questionnaire a pour objectif de mesurer les conditions d'application du concept du management de la qualité totale (T.Q.M) au sein des entreprises hôtelières en Algérie, et par conséquent leurs capacités à prétendre à cet effet. Parmi les quelles votre honorable entreprise.*

*Ce présent questionnaire est destiné à l'ensemble des responsables des différents niveaux administratifs (cadres, maîtrises, exécutions).*

*Nous comptons sur votre entière coopération tout au long de cette étude qui contribue d'abord au progrès de la recherche scientifique, et aussi à l'amélioration des services hôteliers.*

*Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire et pour votre coopération.*

*Benaichaoui Ahmed*

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes en mettant une croix (×) à la case correspondante.

Entreprise hôtelière :

Fonction : directeur d'hôtel  chef de département  chef de division

ou chef de service  Chef de section  chef de group

N°	Rubrique	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Absolument
1	L'administration est convaincue que la qualité conduit à l'augmentation de la performance					
2	La concept de la qualité est perçu par l'ensemble du personnel					
3	La qualité présente une importance major pour l'ensemble du personnel.					
4	L'administration de l'entreprise hôtelière prend en considération le facteur qualité comme déterminant principal lors du choix des fournisseurs					
5	L'organigramme actuel de l'entreprise hôtelière correspond à l'application de la qualité					
6	L'administration de l'entreprise fait des efforts pour provoquer le changement positif chez le personnel envers la qualité.					
7	L'administration de l'entreprise alloue des ressources financières importante pour consolider les efforts de la qualité.					
8	L'administration de l'entreprise entreprend des enquêtes au des interviews avec les clients pour connaître leurs avis sur les services qu'elle fournit.					
9	Il existe une mesure de la performance du personnel en matière de la productivité					
10	Il existe une mesure de la performance du personnel en matière de la qualité des services fournées					
11	L'entreprise utilise les méthodes statistiques pour le diagnostique et l'audit interne de toutes leurs activités					

12	<i>On enregistre les plaintes et les doléances des clients et on les traite.</i>					
13	<i>Les clients sont très bien reçus par le personnel de l'entreprise hôtelière</i>					
14	<i>La planification des services au sein de l'entreprise hôtelière se fait selon la détermination des besoins et attentes des clients</i>					
15	<i>Le personnel se charge des tâches selon sa spécialité</i>					
16	<i>L'administration considère que tout agent au sein de l'entreprise comme un client interne et l'encourage et le satisfait</i>					
17	<i>L'administration perçoit l'importance des opinions de tout le personnel</i>					
18	<i>L'administration traite sérieusement les propositions du personnel</i>					
19	<i>La formation sur la qualité se fait continuellement</i>					
20	<i>La formation sur la qualité englobe l'ensemble des responsables et des agents de l'entreprise hôtelière</i>					
21	<i>La formation sur la qualité se concentre sur le renforcement de l'esprit de coopération et de l'amélioration contenue de la qualité des services</i>					
22	<i>La formation dans le domaine de la qualité a pour but de faire acquérir l'ensemble du personnel le savoir faire relationnel avec les clients au sein de l'entreprise hôtelière.</i>					
23	<i>L'esprit de coopération et d'équipe existe chez les différents agents au sein de l'entreprise</i>					
24	<i>Beaucoup de décisions se font d'une manière collective.</i>					
25	<i>Il existe plusieurs cercles de qualité pour discuter les différents problèmes de travail au sein de l'entreprise</i>					

1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS (suite)

CATEGORIES RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
5.8. - Ascenseurs	A partir du 3ème étage	A partir du 3ème étage	A partir du 3ème étage	A partir du 3ème étage	A partir du 2ème étage : 1 ou plusieurs ascenseurs réservés pour la clientèle Monte-charge ou ascenseur de service	A partir du 1er étage : 1 ou plusieurs ascenseurs réservés pour la clientèle
5.9. - Couloirs	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,40 m	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,40 m	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,40 m	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,40 m	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,60 m	Eclairés en permanence Largeur minimale 1,80 m
5.10. - Sports/Divertissements					Couverts de tapis ou moquette ou matériaux insonorisés Discothèque + Piscine	Couverts de tapis ou moquette ou matériaux insonorisés Dancing/Discothèque + piscine + autres installations sportives
5.11. - Climatisation des locaux communs	Chauffage + ventilation	Chauffage + ventilation	Chauffage + ventilation	Climatisation (chaude et froide)	Climatisation (chaude et froide)	Climatisation (chaude et froide)

1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS (suite)

RUBRIQUES	CATEGORIES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
6. - Normes requises pour les chambres :							
6.1. - Surfaces minimales : (à l'exclusion des sanitaires et des balcons)							
* Chambre à 2 personnes : (à 2 lits individuels ou à grand lit)		8 m <sup>2</sup>	10 m <sup>2</sup>	11 m <sup>2</sup>	13 m <sup>2</sup>	14 m <sup>2</sup>	15 m <sup>2</sup>
6.2. - Mobilier et équipements		Mobilier en bon état avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + armoire/ penderie avec cintres, corbeille à papier	Mobilier en bon état avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + 1 table de chevet avec luminaires par occupant + armoire/penderie avec cintres + corbeille à papier + cendrier	Mobilier en bon état avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + 1 descente de lit par occupant + 1 table de chevet avec luminaires par occupant + 1 chaise par occupant + armoire/penderie avec cintres + corbeille à papier + cendrier + téléphone	Mobilier de bonne qualité avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + 1 descente de lit à défaut de moquette + 1 table de chevet avec luminaires par occupant + armoire/penderie avec cintres + coiffeuse /secrétaire avec chaise et fauteuil par occupant + 1 table basse + corbeille à papier + cendrier + téléphone + réfrigérateur mini-bar + décoration adaptée	Mobilier de très bonne qualité avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + 1 moquette ou tapis au sol + 1 table de chevet avec luminaires par occupant + armoire/penderie avec cintres + coiffeuse/secrétaire avec chaise et fauteuil par occupant + 1 table basse + 1 porte bagages + 1 miroir + corbeille à papier + cendriers + téléphone + téléviseur + réfrigérateur mini-bar + décoration adaptée	Mobilier d'excellente qualité avec : lit individuel (100cm x 200 cm) ou grand lit (200cm x 200 cm) + 1 moquette ou tapis au sol + 1 table de chevet avec luminaires par occupant + armoire/penderie avec cintres + coiffeuse/secrétaire avec chaise et abat-jour par occupant + 1 table basse + 1 porte bagages + miroir + corbeille à papier + cendriers + téléphone + téléviseur + réfrigérateur + mini-bar + décoration adaptée

1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS (suite)

RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
7.4. - Service coffre-fort	Coffre-fort	Coffre-fort	Coffre-fort	Coffre-fort	Service Coffre-fort clients	Service Coffre-fort clients
7.5. - Change de monnaie étranger			Service change	Service change	Service change	Service change
7.6. - Service secrétariat				Service secrétariat	Service secrétariat	"Business center"
7.7. - Service touristique				Informations sur transports, voyages et divertissements	Informations sur transports, voyages et divertissements	Informations sur transports, voyages et divertissements
7.8. - Blanchisserie/Nettoyage à sec/Repassage				Service clients	Service clients	Service clients
7.9. - Téléphone			Téléphone dans toutes les chambres et salles communes	Téléphone dans toutes les chambres et salles communes	Téléphone dans toutes les chambres et salles communes	Téléphone avec réseaux dans toutes les chambres Téléphone dans toutes les salles communes

1 - NORMES DE CLASSEMENT-DES HOTELS (suite)

RUBRIQUES	CATEGORIES					
	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
8.2. - Personnel d'exploitation *	Qualifié	Qualifié	Qualifié	Qualifié	Qualifié	Qualifié
8.3. - Tenue	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation + identification	Tenue uniforme pour le personnel d'exploitation + identification
8.4. - Sanitaires	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel	Installations sanitaires et vestiaires indépendants et appropriés pour le personnel
9. - DIVERS :						
9.1. - Service médical	Boîte à pharmacie	Boîte à pharmacie	Boîte à pharmacie	Boîte à pharmacie	Infirmier	Infirmier avec médecin
9.2. - Groupe électrogène de secours	Eclairage des chambres et des couloirs	Eclairage des chambres et des couloirs	Eclairage des chambres et des couloirs	Alimentation électrique générale	Alimentation électrique générale	Alimentation électrique générale
9.3. - Réserve d'eau	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel	Oui, en rapport avec capacité de l'hôtel

\* Par "personnel d'exploitation" s'entend tout le personnel en contact avec la clientèle ainsi que le personnel de cuisine, le cas échéant.





---

i		
1	(T.Q.M) ISO9000	:
2		
3	(T.Q.M)	:
3		:
3		-1
4		-2
5		-3
7	(T.Q.M)	-4
10		:
10	"Edward Deming"	-1
14	"Joseph Juran"	-2
16	"Philip Crosby"	-3
17	"Armound Fegeinbaum"	-4
18	"Kauro Ishikawa"	-5
20		:
21		:
21		-1
22		-2
28		-3
31		:
32		:
33		:
34		:

34	:	-1
35	:	-2
35	:	-3
36	:	-4
36	:	-5
36	:	:
36	" Pareto analysis "	-1
37	"Cause and effect digram"	-2
38	"Check sheet"	-3
38	"Process flow chart"	-4
38	"Scatter Diagram"	-5
39	"six sigma"	-6
40	:	:
41	ISO9000	:
41	ISO9000	:
42	ISO 9000	-1
43	(ISO)	-2
43	ISO 9000	-3
44	ISO9000/2000	:
44		-1
45		-2
45		-3
46	ISO9000	:
47	ISO9000	:
49		
51	:	
52		:

<b>53</b>	:
<b>53</b>	:
<b>53</b>	<b>-1</b>
<b>54</b>	<b>-2</b>
<b>54</b>	<b>-3</b>
<b>55</b>	:
<b>55</b>	<b>-1</b>
<b>55</b>	<b>-2</b>
<b>56</b>	<b>-3</b>
<b>56</b>	<b>-4</b>
<b>57</b>	<b>-5</b>
<b>57</b>	:
<b>57</b>	<b>-1</b>
<b>58</b>	<b>-2</b>
<b>58</b>	<b>-3</b>
<b>59</b>	<b>-4</b>
<b>60</b>	:
<b>61</b>	<b>-1</b>
<b>63</b>	<b>-2</b>
<b>65</b>	:
<b>65</b>	:
<b>65</b>	<b>-1</b>
<b>66</b>	<b>-2</b>
<b>67</b>	:
<b>67</b>	<b>-1</b>
<b>68</b>	<b>-2</b>
<b>69</b>	<b>-3</b>

<b>70</b>	:
<b>71</b>	<b>-1</b>
<b>77</b>	<b>-2</b>
<b>79</b>	<b>-3</b>
<b>80</b>	<b>-4</b>
<b>81</b>	:
<b>81</b>	:
<b>82</b>	<b>-1</b>
<b>82</b>	<b>-2</b>
<b>84</b>	<b>-3</b>
<b>85</b>	:
<b>85</b>	<b>-1</b>
<b>86</b>	<b>-2</b>
<b>87</b>	<b>-3</b>
<b>88</b>	<b>-4</b>
<b>89</b>	:
<b>89</b>	<b>-1</b>
<b>89</b>	<b>-2</b>
<b>90</b>	<b>-3</b>
<b>90</b>	:
<b>91</b>	:
<b>92</b>	<b>-1</b>
<b>93</b>	<b>-2</b>
<b>94</b>	<b>-3</b>
<b>94</b>	:
<b>97</b>	:
<b>97</b>	<b>-1</b>

<b>98</b>	<b>-2</b>
<b>99</b>	<b>-3</b>
<b>100</b>	
<b>102</b>	<b>:</b>
<b>103</b>	
<b>104</b>	<b>:</b>
<b>104</b>	<b>:</b>
<b>104</b>	<b>-1</b>
<b>106</b>	<b>-2</b>
<b>109</b>	<b>-3</b>
<b>111</b>	<b>-4</b>
<b>113</b>	<b>:</b>
<b>114</b>	<b>-1</b>
<b>114</b>	<b>-2</b>
<b>114</b>	<b>-3</b>
<b>114</b>	<b>-4</b>
<b>115</b>	<b>-5</b>
<b>115</b>	<b>:</b>
<b>117</b>	<b>:</b>
<b>117</b>	<b>:</b>
<b>118</b>	<b>-1</b>
<b>119</b>	<b>-2</b>
<b>120</b>	<b>-3</b>
<b>121</b>	<b>:</b>
<b>121</b>	<b>-1</b>
<b>124</b>	<b>-2</b>
<b>127</b>	<b>-3</b>

130	( )	-4
133		-5
136		-6
140		-7
145		:
145		:
146		-1
148		-2
149		-3
150		:
150		-1
150		-2
151		-3
152	( )	-4
152		-5
153		-6
153		-7
154		
156		:
157		
158	<i>"Le savoir faire managérial"</i>	:
158		:
158		-1
158		-2
159		-3
159		-4
159		-5

<b>159</b>		<b>-6</b>
<b>159</b>		:
<b>161</b>		:
<b>162</b>		<b>-1</b>
<b>163</b>		<b>-2</b>
<b>166</b>		:
<b>166</b>		:
<b>167</b>		<b>-1</b>
<b>168</b>		<b>-2</b>
<b>169</b>		:
<b>170</b>		<b>-1</b>
<b>174</b>		<b>-2</b>
<b>177</b>		:
<b>178</b>		:
<b>179</b>		<b>-1</b>
<b>180</b>	( )	<b>-2</b>
<b>181</b>	( )	<b>-3</b>
<b>187</b>		<b>- 4</b>
<b>188</b>		:
<b>189</b>		<b>-1</b>
<b>190</b>		<b>-2</b>
<b>191</b>		
<b>193</b>		
<b>214</b>		
<b>220</b>		
<b>232</b>		