

TARPTAUTINIS VERSLAS:
inovacijos, psichologija, ekonomika
2013, t. 4, Nr. (6), p. 33–44



INTERNATIONAL BUSINESS:
Innovations, Psychology, Economics
2013, Vol. 4, No 1 (6), pp. 33–44

Changements de paradigme du management de la qualité

Juozas Ruževičius

École des Affaires Internationales à l'Université de Vilnius
Email: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

La globalisation de l'économie mondiale, de concert avec l'extension du commerce international, a mené à une accélération rapide du concept de qualité sur le plan international en tant qu'élément primordial de la compétitivité des entreprises. On retrouve ce processus en utilisant, d'une manière plus large, ces mêmes méthodes, principes et critères lors de la détermination des politiques de qualité. Alors que les expressions Management de la qualité, Gestion de la qualité, Maîtrise de la qualité, Management de la qualité totale, Management de la qualité globale, Excellence, Qualité de l'environnement, Durabilité ou Développement durable, Qualité de vie, évoquent souvent pour le public l'idée de qualité dans sa connotation la plus éloignée des réalités économiques, ceux qui pratiquent cette spécialité dans l'industrie et le commerce attachent au contraire une très grande importance au concept de gestion. Le management de la qualité fait intégralement partie de la gestion de l'organisation. Le but de cette étude est de mettre en exergue les changements de paradigme du management de la qualité moderne et de la globalité de management de la qualité contemporaine, de généraliser des bonnes pratiques en ce domaine des organisations diverses. Méthodologie: cet article a été rédigé en utilisant la littérature scientifique, normative et légale, en systématisant et repérant les pratiques qui favorisent les activités de management de la qualité. Ce papier est basé aussi sur les autres recherches de l'auteur. Les modèles d'interaction du système «Technologies–Qualité–Sciences–Économie–Gestion», de la qualité intégré et des différentes étapes et changements contextuels de développement du management de la qualité sont présentés dans cet article.

Mots clés: qualité, management de la qualité, management de la qualité totale, management de la qualité globale, durabilité, orientations des valeurs, communication de la qualité, excellence

Introduction

La qualité aujourd'hui devient plus et plus importante dans tous les domaines des activités d'organisations et dans toutes les sphères de la

vie d'individu et de la société. Les entreprises investissent beaucoup d'argent pour améliorer la qualité. C'est parce que meilleur qualité augmente les ventes. Jadis, la qualité était quelque chose de second choix, spécialement

pour les consommateurs qui ne disposent pas de grandes revenus. Même aujourd'hui on peut trouver beaucoup de consommateurs qui ne font pas grand attention à la qualité. Mais quand même on trouve que la situation se change. Les revenus augmentent, les connaissances des consommateurs augmentent aussi, ils commencent à chercher de la qualité. Les entreprises qui veulent rester dans le marché doivent faire attention la plus grande possible à la qualité.

La qualité est un concept qui ne peut pas être mesuré sur une échelle de temps. L'exigence humaine de la qualité remonte à la préhistoire, probablement à un million d'années avant même que le premier outil ne fut créé. Longtemps, l'évaluation qualitative fut liée principalement à la qualité des produits de consommation – leur composition, leur caractéristique, leur trait distinctif, etc. Le développement rapide de la production industrielle et du commerce international conduisit, dès le XVI^{ème} siècle, à l'émergence d'une des premières disciplines de la gestion appliquée et des sciences commerciales – la science des marchandises (Pričinauskas, 1982; Waginger, 2006). La qualité a toujours été le sujet principal de cette matière scientifique. En fin de compte, le sujet se développa jusqu'à ce qu'il englobe, non seulement, les produits de consommation mais aussi les matériaux, les matières premières, les équipements commerciaux, la propriété intellectuelle, la normalisation (standardisation), la spécification, certains aspects de l'environnement productif et de la qualité écologique, la protection des droits des consommateurs, les politiques consuméristes et qualitatives, etc.

Alors que les expressions Management de la qualité, Gestion de la qualité, Maîtrise de la qualité, Management de la qualité totale,

Management de la qualité globale, Excellence, Qonomics, Qualité de l'environnement, Durabilité ou Développement durable, Qualité de vie, évoquent souvent pour le public l'idée de qualité dans sa connotation la plus éloignée des réalités économiques, ceux qui pratiquent cette spécialité dans l'industrie et le commerce attachent au contraire une très grande importance au concept de gestion. Le management de la qualité fait intégralement partie de la gestion de l'organisation. *Le but* de cette étude est de mettre en exergue les changements de paradigme et de la globalité de management de la qualité contemporaine. *Méthodologie*: cet article a été rédigé en utilisant la littérature scientifique, normative et légale et les données des autres recherches de l'auteur, en systématisant et repérant les pratiques qui favorisent les activités de la qualité.

1. Globalité contemporaine du management de la qualité

Le management de la qualité se définit par l'ensemble des activités qui permettent l'orientation et le contrôle d'une structure dans le domaine de la qualité. Par définition le management de la qualité inclut les activités d'assurance qualité, d'amélioration de la qualité, de contrôle de la qualité, de maîtrise de la qualité, de planification de la qualité, etc. On retrouve dans cette définition les grands thèmes du management, c'est à dire la surveillance des activités, la politique, etc.

Qonomics est une nouvelle forme de gestion de la qualité, laquelle mélange les objectifs et les normes de qualité avec des méthodes de travail pour atteindre les objectifs et de combiner les objectifs de qualité avec les autres objectifs de haut niveau pour une entreprise. Cette conception est développée à l'université

de l'Alberta (Canada) par le professeur Alice O. Nakamura (Nakamura, 2011).

Le champ d'application de cette étude, concernant les technologies, la qualité, les sciences et systèmes économiques, fait l'objet d'un résumé dans la figure 1. Il montre que les technologies et qualité sont les facteurs qui soudent tous les éléments du modèle.

L'histoire de la qualité est aussi vieille que la civilisation. La perception humaine de la qualité remonte à l'origine des temps, probablement au delà d'un million d'années, à l'époque où les premiers outils furent façonnés (Deming, 2000; Juran, 1995; Shewhart, 1989). Les Harappéens de l'ancienne civilisation de l'Indus (3000 avant JC) ont réalisés une grande précision dans la mesure de la longueur, la masse, et le temps. Les dimensions de la pyramide, construite vers 2500 avant JC, montrent un degré élevé de précision. Cependant, l'utilisation des systèmes de tolérance pour la définition des principes de qualité et de statistiques permettant de contrôler la qualité sont d'origine récente. Le mouvement de la qualité peut être retracé dans l'Europe médiévale. Les artisans ont commencé à organiser en syndicats ont appelé à des guildes dans la fin du XIIIe siècle. Fabrication dans le monde industrialisé a suivi le modèle de l'artisanat tout au long du XVIIIe siècle. Le système de l'usine, qui met l'accent sur l'inspection du produit, a commencé en Grande-Bretagne au milieu des années 1750 et a grandi dans la révolution industrielle au début du XIXe siècle. En 1798, Eli Whitney a introduit le concept de produire des pièces interchangeables pour simplifier le montage (Chandrupatla, 2008).

Les premières études d'envergure traitant de la qualité se rattachaient à la qualité des biens de consommation – leur composition, caractéristiques et traits principaux, etc. L'émergence

d'une industrie manufacturière, les échanges internationaux et leur développement prodigieux ont donné naissance au XVIème siècle à l'une des premières disciplines de la gestion appliquée et des sciences commerciales – la science des marchandises.

Le concept de science sort de l'obscurantisme à partir du moment où se structurent les différentes disciplines scientifiques au sein des hautes écoles et où l'on entreprend les études scientifiques en ces domaines. A ce moment, l'on peut considérer que la science des marchandises annonce la naissance des sciences de management (gestion) de la qualité. Le premier département de la science des marchandises fut instauré à l'Université de Padoue (Italie) en 1549 (Waginger, 2006). Par la suite, au XXème siècle, se posa la nécessité d'échanger, en ce domaine, des informations entre les milieux scientifiques et les institutions d'enseignement, qui plus est, sur un plan international. Entrent en jeu, dès lors, les institutions nationales et internationales traitant de ces sujets. La première association traitant de la science des marchandises naquit au Japon en 1935. L'Association internationale de la science des marchandises et de la technologie (IGWT) fut établie à Vienne (Autriche) en 1976 (allemande: *IGWT – Internationale Gesellschaft für Warenwissenschaften und Technologie*).

La qualité a toujours été l'objet principal de la science des marchandises. Néanmoins, l'objet de cette science appliquée et les méthodes d'enseignement ont évolué avec le temps; à côté des biens de consommation, les études portent également sur des matières telles que les matériaux, les infrastructures des entreprises commerciales, les produits intellectuels, la standardisation, la certification, certains aspects relatifs à la qualité de l'environnement et aux installations écologiques, la qualité des

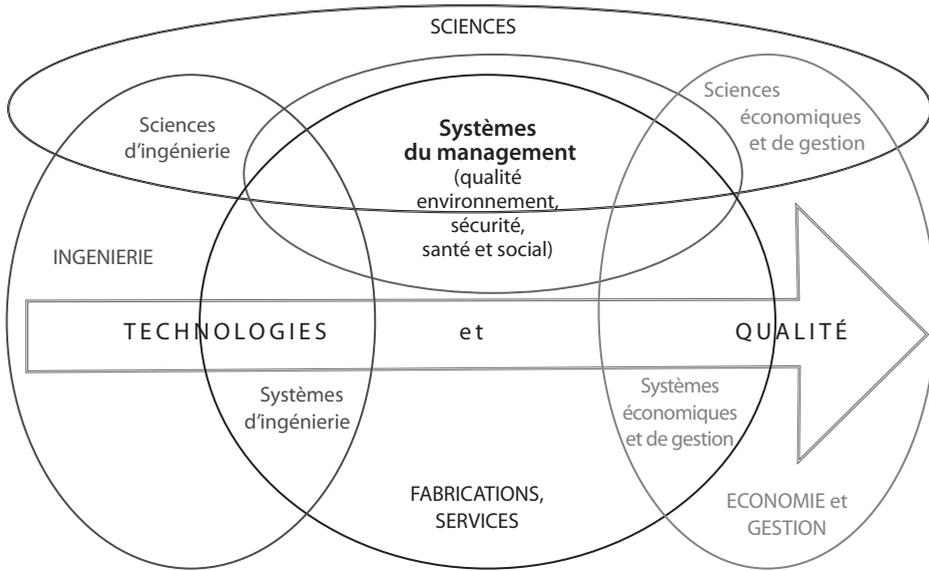


FIG. 1. Modèle d'interaction du système «Technologies–Qualité–Sciences–Économie–Gestion»
(source: établi par l'auteur)

systèmes de protection des consommateurs, les politiques relatives à la consommation et la qualité, etc.

Les innovations en matière de technologie des produits, la construction, la composition et la gamme des approvisionnements, de même que la globalisation du commerce de ces dix dernières années ont nécessité la création d'un système où la qualité des produits et leur sûreté puissent être garanties au niveau international. Il devenait impossible d'atteindre ces objectifs en utilisant uniquement les méthodes et principes de la science ancestrale des produits. Graduellement, la science des marchandises s'est fondue dans une sphère d'étude autonome – qualilogie, gestion (ou management) de la qualité, qualité des produits, gestion de l'environnement, qualimétrie, culture de la qualité, management de la qualité totale (MQT), systèmes de gestion de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, audit qualité,

standardisation, qualité des produits intellectuels, développement durable, etc. Un aperçu des sciences de la qualité actuelles est montré à la figure 2. Les étapes du développement de la gestion de la qualité, les tendances et les thèmes principaux et changements contextuels sont indiquées à la figure 3.

Développement de la qualité, des sciences des marchandises et gestion de la qualité sont des notions qui englobent de larges périodes. Durant ce laps de temps, la nature qualitative des objets a changé d'une manière significative – de l'ustensile grossièrement façonné à l'objet-produit, s'en suivent les services, les procédés et élaboration de produits qualitatifs, organisation performante, etc. (voir Fig. 3). Une même tendance peut être observée dans le domaine de la gestion de la qualité. Dans l'ancienne conception, la notion de gestion de qualité signifiait qualité des services et produits ainsi que qualité de la démarche organi-



FIG. 2. **Modèle de la qualité intégré: le champ d'application actuel des sciences de la qualité**

Légende: MQT – management de la qualité totale; MQG – management de la qualité globale
(source: établi par l'auteur)

sationnelle. Selon l'approche contemporaine, le domaine de la gestion de la qualité couvre les objets produits à l'ancienne mais également une sphère nouvelle. A savoir, la qualité économique, la perfection en affaire, la qualité du développement durable, la qualité des produits intellectuels, etc. La qualité n'est pas seulement importante en tant que mesure de la compétitivité des affaires mais également en tant que facteur qui détermine l'efficacité d'un gouver-

nement ou autres secteurs institutionnalisés, la stabilité de l'économie nationale et la qualité de vie dont jouissent ses habitants. De ce fait, il est nécessaire d'élargir notre compréhension de la qualité de manière à y englober les autres retombées (tel que le social) qui en résultent. Tout en analysant les aspects qualitatifs de la concurrence en affaire et les publications scientifiques, l'auteur propose le modèle de la qualité intégré, ci-après, où qualité et gestion

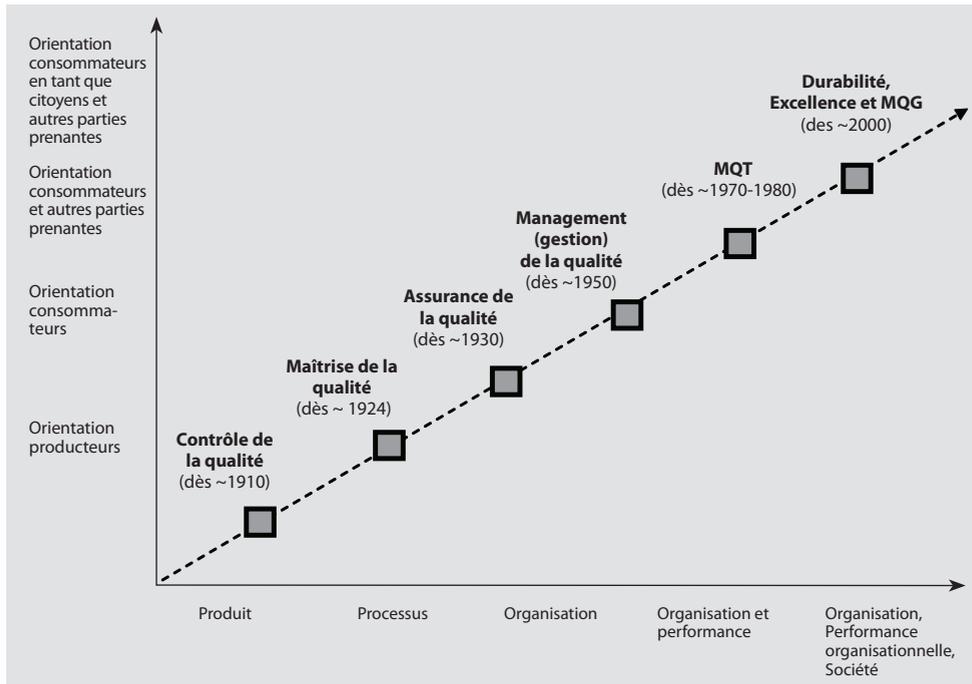


FIG. 3. Les différentes étapes et changements contextuels de développement du management de la qualité

Légende: MQT – management de la qualité totale; MQG – management de la qualité globale (source: élaboré par l'auteur, suivant Juran, 1995; Ruževičius, 2007, 2010, 2012; Shewhard, 1989)

de la qualité se présentent en sept subdivisions (sous-systèmes), de la manière suivante (voir Fig. 2):

1. **L'orientation des valeurs de qualité** (national, société, religieux, organismes gouvernementaux, hommes d'affaires, consommateurs) et *la culture de la qualité* (Ruževičius / Ruževičius, 2012a, 2012b).
2. **La qualité sociale** (qualité de vie; qualité des personnes; qualité émotionnelle; partnership „état-entreprises-société“); responsabilité sociétale des entreprise, etc.).
3. **La qualité de la gestion économique et de la gouvernance, qualité du gouvernement, qualité du secteur public, excellence des organisations et d'entrepreneuriat.**
4. **La diversité qualitative des marchandises, services et produits intellectuels.**
5. **La qualité du développement durable** (systèmes de gestion de l'environnement ISO 14001 et EMAS, éco-qualité des produits et services, gestion des empreintes écologiques, achats „verts“, etc.).
6. **Le management et l'audit de la qualité, la normalisation, la certification, l'évaluation de la qualité et de la conformité et les tests comparatifs des produits.**
7. **L'infrastructure des services de l'assurance de la qualité.**

Dans toutes les subdivisions du modèle de la qualité intégré, il est possible d'utiliser les principes et les méthodes du management de la qualité totale (MQT), de la qualité globale (MQG), de la durabilité et de l'excellence.

Les objectifs de paradigme de la gestion de la qualité ont également évolué – de la sphère «producteur» aux domaines englobant le consommateur en tant que citoyen ou autres parties prenantes. Ces changements, qui touchent le social et l'économie globale, ont entraîné la nécessité de disposer de nouveaux outils de gestion de la qualité et, de même, leur développement systématique et leur amélioration (de l'inspection succincte de la qualité et le contrôle des instruments jusqu'à le MQT de précision, le management de la qualité globale (MQG), l'excellence et les méthodes et modèles durables (voir Fig. 2 et 3).

Dans la littérature scientifique et dans la pratique actuelle des affaires, nous pouvons repérer les rudiments de la nouvelle doctrine du *management de la qualité globale* (MQG) – ébauche possible du développement de nouvelles sciences de gestion de la qualité. Entre autres, les entreprises commerciales utilisent la certification GlobalGAP (Global Good Agriculture Practice – pratique d'une bonne agriculture globale), les systèmes globaux de gestion de la qualité, les BRC (British Retail Consortium – Association Britannique de la Distribution) les normes globales, le management global de la qualité de l'environnement, etc. (Kim, 2007; Todorut, 2010; et al.). LEGO, la firme bien connue, a un Département de la Qualité Globale. Dans la mesure où la compétitivité globale s'intensifie et devient la réalité du monde des affaires, les firmes se trouvent confrontées à de nouveaux défis qui touchent tous les aspects de la gestion d'entreprise. En particulier, il faut réenvisager la gestion de la qualité ou MQT lorsque les mar-

chés et les opérations de fabrication deviennent globaux. Dans un monde global, caractérisé par les modifications de l'environnement des affaires, par les crises et les pressions extérieures, le MQT doit évoluer vers le MQG afin de s'adapter plus aisément à cet environnement (Kim, 2007; Todorut, 2010). Pour obtenir des résultats dans une société basée sur le savoir, les firmes se doivent de développer de nouvelles stratégies et de se forger de nouveaux outils afin de créer simultanément de nouveaux concepts économiques, sociaux et environnementaux. La philosophie du MQT doit être repensée et recrée dans le contexte des nouvelles transformations globales, pour se convertir au MQG. La solution de qualité globale réunit les activités de gestion de la qualité, de la fiabilité et du risque, et associe celles-ci à la définition de produit, notamment la nomenclature, le modèle de produit virtuel et toute autre analyse ou information produit. Ceci permet la mise en œuvre d'une approche à l'échelle de l'entreprise, qui:

- planifie et prévoit la qualité au début de la conception et du développement de produits, avant l'apparition des problèmes;
- procure la visibilité qui permet l'analyse de la qualité à l'échelle de l'entreprise ainsi que le retour d'information;
- utilise un système de boucle fermée pour résoudre les problèmes, réutiliser l'expérience acquise et améliorer la qualité du produit et du processus (Solution..., 2013).

L'importance du MQG confirme la pratique contemporaine de formation professionnelle – à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yveline, le master sciences programme du management spécialité «Management et qualité globale» est fondé. Ce programme prépare à des fonctions de manager ou de consul-

tant, qui contribueront activement à la performance globale de l'entreprise. À cette fin, le management par la qualité globale est traité à la fois sous l'angle de la qualité des processus de management et sous celui du management (Formation..., 2013).

Le management de la qualité globale est un domaine de pratique récente qui, en dépit des fréquentes allusions à son sujet, n'a pas encore été systématiquement défini et n'a pas fait l'objet de recherches exhaustives. Selon l'auteur, les notions du MQG doivent être approfondies et développées.

2. Tendances et orientations des sciences modernes du management de la qualité

Nous suggérons l'idée que les sciences modernes du management de la qualité sont liées à la culture humaine et que leurs fondements sont d'une importance primordiale pour la croissance, le développement et l'amélioration de la personnalité (Ruževičius & Beržinskas, 1995). Les connaissances fondamentales en la matière contribuent grandement à l'épanouissement et ne sont pas moins importantes que la transmission des principes de base, le domaine économique, etc. Franchement parlé, la science des marchandises usuelle des produits en Lituanie (nous l'avons observé dans d'autres pays également) s'est cantonnée au domaine descriptif et superficiel, dans le sillage du progrès technologique et indifférente aux traditions humanistes universelles (Beržinskas, 2008). Il est évident que l'étude superficielle de l'immense panoplie d'articles n'a aucun sens. Une approche humaine serait plus adéquate.

Si l'on se demande ce que le terme «production» signifie, nous devons répondre qu'il détermine les quatre résultantes de l'activité

humaine: les services, les marchandises, les produits intellectuels, les artéfacts culturels. Il serait intéressant de scruter le chiffre d'affaires global de ces types de production. La proportion de ces quatre «résultantes» est probablement de 1 : 2 : 5 :10 (Beržinskas, 2008). Les deux premiers indices sont communs en statistique, les deux suivants ne peuvent être qu'évalués parce que, jusqu'à présent, les statistiques, en la matière, sont imprécises. On peut présumer que ce siècle sera celui du tertiaire et, par la même, celui de l'émergence des économies du quaternaire. Certains départements des universités (y compris l'université de Vilnius) ont changé leur intitulé «Science des marchandises» en «Management de la qualité», «Qualitologia», «Management de la qualité et du développement durable», etc. Ces départements pourraient être envisagés dans une perspective plus évolutive et parallèle à l'enseignement universitaire. Il est hautement probable que ces changements se produiront dans plusieurs pays de l'Europe. La perspective existe que, non seulement, la qualité et l'ensemble d'une production soient pris en compte, mais également la qualité des services, des produits intellectuels, des conditions de travail, de la culture, des activités diverses des entreprises, etc.

Plusieurs possibilités s'offrent si nous voulons jauger la qualité du bien être social et de l'activité humaine. La qualité d'une personne (ou du dirigeant d'un organisme), prise dans son ensemble, peut s'identifier à la culture. L'éventail de la culture humaine comprend les relations avec les produits, leur production, distribution, usage et utilisation ainsi que le domaine éthique. On peut supposer que la science des marchandises préfigure une augmentation de la qualité. Globalement, elle est inhérente au phénomène de la croissance culturelle, à l'expansion et au développement.

Dans ce cas, la science des produits devient l'un des moteurs de l'expansion culturelle. Il est séduisant d'identifier les sciences de la qualité à la «culture des produits, des services et des activités».

Le développement durable peut inspirer une application plus vaste du *commerce équitable* et des *pratiques commerciales éthiques* et ce, au niveau international. L'application de telles normes éthiques dans la production d'aliments est assurée par une certification appropriée et labellisée certifiant l'usage de ressources et d'énergies naturelles, la gestion des déchets, la responsabilité sociale et le respect des idéaux de justice (Nucci, 1996; Ruževičius, 2010; Waginger, 2006). C'est l'une des voies royales vers une science durable et moderne du développement de la gestion de la qualité.

La science actuelle des produits et les possibles développements, dans le futur, de la gestion de la qualité – l'étude systématique des nouveaux aspects des matières, produits intellectuels et services – qualité attractive et qualité des produits et services qui touchent à l'émotion. Au cours de l'histoire, la définition de la qualité a évolué et changé. A. Shewhart (1989) fut l'un des premiers, dans une société industrielle, à s'intéresser à l'introduction et au développement de la gestion de la qualité.

Tout comme dans l'œuvre d'Aristote (384–322 avant JC), il envisage la qualité selon deux perspectives liées: la part objective et la part subjective de la qualité. La première approche envisage la qualité comme une réalité objective indépendante de l'existence de l'homme. Par contre, l'approche subjective considère que nos pensées, nos sentiments et nos sens sont le résultat d'une réalité objective. Inspirés par la théorie «Motivation-Hygiène» de Herzberg, le professeur N. Kano (2001) et ses collaborateurs ont développé la théorie de la qualité attrac-

tive. Cette théorie vise à mieux comprendre de quelle manière les clients évaluent et perçoivent les attributs de la qualité. La théorie de la qualité attractive, en établissant une classification en cinq strates de la qualité perçue, établit une relation entre les degrés de suffisance (contentement) et la satisfaction du client avec un attribut de la qualité: 1) la qualité attractive; 2) la qualité telle qu'elle devrait être (ou la „doit-être“ qualité); 3) la qualité inversée; 4) la qualité unidimensionnelle ; 5) la qualité indifférente. La théorie de la qualité attractive postule que les attributs de la qualité sont dynamiques, à savoir, qu'à la longue, un attribut peut passer du satisfaisant au non satisfaisant (Kano, 1984; 2001). Dans l'éditorial de son édition spéciale, prévue la publication scientifique internationale «*La Revue de la Qualité Totale*» on traite de la qualité attractive. Cela justifie l'importance de la méthodologie liée à la qualité attractive. En procédant de la sorte, la revue vise à encourager la recherche scientifique en gestion de la qualité dans des domaines liés ou traitant directement des théories de la qualité attractive. Dans cet article, l'auteur émet l'opinion que la théorie de la qualité attractive devrait naturellement être complétée par la méthodologie de l'évaluation émotionnelle de la qualité et ses enseignements.

Conclusions

Des concepts tels que le développement de la qualité, la science des marchandises ou la gestion de la qualité ont de tout temps questionné l'être humain, depuis environ 1 million d'années, ce qui paraît difficile à imaginer. Durant cette période, la qualité intrinsèque des objets a subi des changements significatifs – depuis la qualité de l'outil primitif à la marchandise, en passant par les services, les processus et la qualité des

entreprises, les performances dans l'organisation, etc. Une telle évolution se retrouve dans les domaines de gestion de la qualité. La science des marchandises est l'ancêtre des actuelles sciences de gestion de la qualité. Selon l'ancienne approche, le domaine de la gestion de la qualité concernait la qualité des produits et des services ainsi que la qualité du travail d'entreprise. Selon l'approche actuelle, le domaine de la gestion de la qualité emprunte les anciens schémas mais couvre également de nouveaux domaines – la qualité sociale (entre autres la qualité de vie et les conditions de travail, la qualité des études, la qualité des personnes, la responsabilité sociale, etc.), la qualité du tissu économique, la perfection en affaires, le développement durable, la qualité des produits intellectuels (par exemple, les marques, le savoir-faire (*know how*), le design industriel, et autres), etc. Les objectifs poursuivis par la gestion de la qualité ont également changé – du producteur roi au consommateur en tant que citoyen et autres parties prenantes. Ainsi, la qualité est devenue une donnée humaine qui génère l'activité d'une série de parties prenantes.

Management de la qualité totale (MQT) – c'est un mode de gestion de l'entreprise, centré sur la qualité. Il est basé sur la participation de tous ses membres et vise au succès à long terme par la satisfaction du client et les avantages qu'il procure pour tous les membres de l'entreprise et pour la société. MQT – c'est un ensemble de principes et de méthodes visant à mobiliser toute l'entreprise pour la satisfaction des besoins du client, au meilleur coût. Selon l'auteur de cet article, le MQT est à la fois une science, un art et un ensemble de pratiques de gestion d'une organisation, dans un but de valoriser l'émergence d'une entreprise vers le développement durable, l'excellence et la réussite d'une organisation et de la société.

Une nouveauté dans le paradigme du management de la qualité – c'est une naissance de doctrine du management de la qualité globale (MQG). Dans un monde global, caractérisé par les modifications de l'environnement des affaires, par les crises et les pressions extérieures, le MQT doit évoluer vers le MQG afin de s'adapter plus aisément à cet environnement. L'importance du MQG confirme la pratique contemporaine de formation professionnelle – on startent le master science programmes dans cette matière. Le management de la qualité globale est un domaine de pratique récente qui, en dépit des fréquentes allusions à son sujet, n'a pas encore été systématiquement défini et n'a pas fait l'objet de recherches exhaustives. Selon l'auteur, les notions du MQG doivent être approfondies et développées.

L'orientation des valeurs de la qualité (OVQ) est une nouvelle tendance de paradigme de la gestion actuelle de la qualité. Les OVQ (national, société, religieux, organismes gouvernementaux, des hommes d'affaires, des consommateurs) et la culture de la qualité sont d'une importance significative dans un contexte global d'échanges économiques et de commerce international, au même titre que la communication internationale – au niveau scientifique, des affaires ou personnel. Les OVQ se justifient dans différents domaines – préférences de la clientèle, utilisation de méthodes de gestion et systèmes différents, consommation de produits et de services, assortiment, diners d'affaires traditionnels, etc.

La qualité est intimement liée à la vie des individus. Le dynamisme des nouvelles idées sur la qualité, tout comme la qualité de l'efficacité des instruments, dépend fortement de deux facteurs principaux – les canaux de communication, aussi bien vers les organismes publics que vers les organismes commerciaux et la

conscientisation des dirigeants d'entreprises, directeurs et des membres de la société en général. La communication de la qualité, des valeurs et des buts à tous les niveaux de l'entreprise, est un must; c'est un attribut obligatoire de l'organisation de la qualité totale. Il n'est pas sans intérêt

de se pencher sur l'avis perspicace émis par le gourou B. P. Crosby à propos de la qualité – «*La qualité est le résultat d'un environnement culturel soigneusement construit. Elle doit être le tissu de l'entreprise et non une partie du tissu*».

Bibliographie

- Beržinskas, G. (2008). *Elevator ethics. Moral doctrines for leaders, teachers, educators, and executives*. Vilnius: Vilnius University Press.
- Chandrupatla, T.R. (2008). *Quality Concepts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government and Education* (2nd ed.). MIT Press: Cambridge.
- Formation Management et Qualité Globale* (2013). Université de Versailles Saint Quentin en Yveline. Available at: http://formation.journaldu-net.com/formation/4563/management_et_qualite_globale/
- Juran, J. M. (1995). *A History of Managing for Quality*. ASQC Quality Press: Milwaukee.
- Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. In *4th International QMOD conference proceedings*, Linköpings University, pp. 1–12.
- Kano, N. N., Seraku, F., Takahashi, S., Tsjui, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu* 14 (2): 147–156.
- Kim, K. Y., Chang, D. R. (2007). Global Quality Management: A Research Focus. *Decision Sciences*, 26 (5): 561–568.
- Nakamura A.O. (2011). *Quality Management: a Qonomics Approach*. University of Alberta.
- Nucci, R. (1996). Il momento del Quality Manager. *Largo consume*, 2: 128–130.
- Ruževičius, J. (2007). *Quality Management Methods and Models*. Vilnius: Vilnius University.
- Ruževičius, J. (2010). Globalization and Quality. *Calitatea (Qualité / Quality) – Accés la Succès*, 1–2: 5–14.
- Ruževičius, J. (2012). Étude des novations du système européen de certification de la qualité. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 3 (1): 7–39.
- Ruževičius, J., Beržinskas, G. (1995). Commodity science in XXI century. In: *Proceedings of 10th International IGWT Symposium*, Beijing, pp. 727–728.
- Shewhart, W.A. (1989). *Les fondements de la maîtrise de la qualité*. Paris: Economica.
- Solution de qualité globale de PTC* (2013). Available at: <http://fr.ptc.com/solutions/global-quality/>
- Todorut, A. V. (2010). The way towards Global Quality Management. *Qualitatea (Qualité / Quality) – Accés la Succès*, 5: 28–31.
- Waginger, E. (2006). The History of the International Society of Commodity Science and Technology. In: *IGWT*, pp. 1–2. Available at: <http://www.wu.ac.at/itnp/igwt>
- Ружевичюс, Ю. / Ruževičius, J. (2012a). Религиозно-этнические требования к качеству продуктов и услуг // *Алтын Кана (Qualité d'or / Gold Quality)*, 3–4: 30–32.
- Ружевичюс, Ю. / Ruževičius, J. (2012b). Религиозно-этнические требования к качеству продуктов и услуг // *Алтын Кана (Qualité d'or / Gold Quality)*, 5: 36–37.

Changes of quality management paradigm

Juozas Ruževičius

Summary

The *aim* of this study is to highlight the trends of quality management paradigm changes. *Methodology*: this paper was written using scientific literature, systemising and benchmarking of the quality activity good practices, and the author's academic, scientific, and consultancy experience in the quality management area. The historical and chronologic background of quality management is presented. The paper defines the author's quality integrated model, the technologies, quality, sciences and economics interaction model, and the quality management development stages, trends and the model of its main focus and context changes. The author examines also the trends and tendencies of the modern quality management sciences, quality value orientations, excellence, sustainability, quality communication,

and the new concept of global quality management. In the author's opinion, to be successful in a society based on knowledge, companies will need to implement new strategies and new tools to create simultaneously economic, social, and environmental quality values. Total quality management philosophy must be rethought and recreated in the context of the new global transformation to make the switch to global quality management (GQM). GQM is an emerging area of practice; however, despite frequent references to the term, it has not yet been systematically defined and researched. The GQM conception needs to be consolidated and developed.

Key words: quality, quality management, total quality management, global quality management, sustainability, quality communication, excellence

Kokybės vadybos paradigmos kaita

Juozas Ruževičius

Santrauka

Straipsnyje analizuojamos pasaulio ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos procesų veikiamos kokybės vadybos paradigmos kaitos tendencijos ir turinys. Ši studija atlikta remiantis pasaulio mokslinės literatūros sisteminė analize, tarptautinių kokybės organizacijų veiklos rezultatais ir verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės srityje gerosios praktikos apibendrinimais. Tyrimo rezultatai apibendrinti originaliuose Technologijų, kokybės, mokslų ir ekonomikos sąveikos, Kokybės aprėpties integravimo bei Kokybės vadybos raidos etapų, tendencijų, dėmesio sutelkties ir konteksto pokyčių autoriniuose modeliuose. Straipsnyje taip pat analizuojamos šiuolaikinių kokybės mokslų raidos tendencijos ir kryptys, pabrėžiama darnaus

vystymosi, veiklos tobulumo, kokybės vertybinių orientacijų ir kokybės komunikavimo svarba dabartinėje žinių visuomenėje, ekonomikoje ir versle. Autoriaus nuomone, visuotinės kokybės vadybos koncepcija turėtų būti toliau sistemiškai tobulinama, atsižvelgiant tiek į pasaulines internacionalizacijos tendencijas, tiek į naujai besiformuojančios kokybės doktrinos – globaliosios kokybės vadybos (GKV) – iššūkius. GKV perspektyvumą patvirtina ir tarptautinių bendrovių veiklos praktika, ir Vakarų šalyse pradėtas šios srities aukščiausios kvalifikacijos vadybininkų ir konsultantų rengimas.

Pagrindiniai žodžiai: kokybė, visuotinės kokybės vadyba, globaliosios kokybės vadyba, darnusis vystymasis, kokybės komunikavimas, tobulumas.

Įteikta / Submitted: 2013-03-01

Priimta / Accepted: 2013-03-20