

MOHAMED SALAH HAICHOUR (*)
AHMED KOUDRI (**)

Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises

INTRODUCTION :

Le présent article a pour objet d'étudier les pratiques qualité en place au sein des entreprises algériennes. Il se propose d'une part, d'évaluer la situation qui prévaut en matière de gestion de la qualité et d'autre part, d'identifier les obstacles majeurs auxquels font face les responsables pour la développer.

L'étude qui s'appuie sur une enquête réalisée auprès d'un échantillon constitué de 43 entreprises vise à mettre en perspective les grandes lignes de l'évolution des systèmes qualité existants.

Le sujet n'est pas évoqué en raison de considérations purement théoriques, ce qui aurait exigé une toute autre approche. Beaucoup plus simplement on évoque, à propos des démarches qualité actuelles, les évolutions qui semblent les plus significatives pour l'entreprise, comme on met en relief les améliorations qu'il y a lieu d'apporter.

L'étude s'articule autour de trois points :

- Le premier se propose de montrer en quoi le débat autour de la qualité se pose et s'impose en Algérie.
- Le deuxième précise la problématique et le cadre de l'enquête.
- Le troisième présente les résultats de l'enquête ainsi que les enseignements que l'on peut tirer.

1. POURQUOI LE DEBAT AUTOUR DE LA QUALITE SE POSE ET S'IMPOSE EN ALGERIE.

Depuis le début des années 1980, le management de la qualité demeure un thème de recherche d'actualité, de par le nombre de publications qui lui sont consacrées dans la littérature économique.

L'intérêt du management de la qualité est d'abord d'ordre conceptuel. Les universitaires y ont trouvé un cadre théorique adéquat pour analyser les situations complexes que l'on rencontre fréquemment au niveau du management de l'entreprise.

Partant d'un ensemble d'hypothèses, les écoles qualité ont proposé un ensemble de principes et de méthodes susceptibles d'aider à piloter

l'entreprise par la qualité.

E. Deming (1) et J. Juran (2) positionnent le management de la qualité comme un outil essentiel de management, car il permet à l'entreprise de renforcer son potentiel d'évolution et de réaction par le développement des hommes et de leur savoir-faire.

Pour leur part, les professionnels de la qualité reconnaissent le bien fondé d'un grand nombre d'outils qualité et portent un intérêt considérable à leur application. Ces outils leur procurent les moyens de traquer les poches de non-qualité et de non-valeur dues aux dysfonctionnements physiques des processus et du système entreprise. (D.A. Garvin (3), P. Crosb Y(4)).

Parmi les facteurs qui imposent la quête de la qualité à travers le monde, on peut citer :

- La libéralisation des échanges et la conversion de la quasi-totalité des pays à l'économie concurrentielle.
- La pression de plus en plus forte de la concurrence qui entraîne une multiplication du nombre des produits et des services proposés en même temps que la réduction de durée de leur cycle de vie.
- Les efforts continus d'innovation des entreprises qui développent sur le marché des stratégies qualité de plus en plus offensives.
- La pression de consommateurs de plus en plus exigeants.
- Le développement prodigieux des technologies de l'information qui tend à réduire les distances géographiques entre les différentes régions du monde et entre les producteurs et les consommateurs.

Face à ces nouveaux défis, les notions de coûts et d'économies d'échelles ne suffisent plus pour assurer la survie de l'entreprise. Pour pouvoir répondre de manière satisfaisante aux besoins et attentes des clients l'entreprise doit mettre la qualité au premier plan des missions de management. Comme l'écrit J. Teboul(5), la dynamique qualité doit se développer dans chaque processus, se déployer dans le système entreprise et s'élargir en englobant ou en s'alliant aux autres missions: délai, coût, flexibilité.

Selon la nouvelle vision du management de la qualité, l'entreprise doit partir de la voix du client et la transmettre horizontalement à travers le système entreprise. L'obtention de la qualité dans ce système devient la responsabilité de tous les acteurs; elle est ainsi le résultat du travail fourni par tout un chacun.

Suivant cette conception, les fonctions et départements réalisent ensemble une chaîne de valeurs dans le sens de Porter qui va de la conception jusqu'au marché et au service après-vente. La réalisation de

la qualité dans ce système constitue une responsabilité fondamentale des différentes fonctions de l'entreprise. Cette responsabilité ne peut pas être déléguée à des spécialistes du contrôle de la qualité.

De nombreuses études de cas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, et 15 ont confirmé les effets positifs escomptés des programmes qualité appliqués à l'échelle de l'entreprise.

Les avantages les plus cités, concernent :

- La maîtrise et l'amélioration des processus,
- L'amélioration de la compétitivité par le développement d'avantages concurrentiels,
- Une meilleure satisfaction des clients,
- Le développement d'un climat de confiance et d'ouverture,
- De meilleurs résultats financiers.

Mais alors, comment bénéficier de ces avantages ? c'est bien à ce niveau que se situe le dépassement du postulat selon lequel l'obtention de la qualité reste l'apanage des entreprises des pays développés.

En fait, parmi les études de cas citées ci-dessus, on relève que même dans les pays en développement les principes et méthodes qualité ont pu être appliqués avec succès. Il est donc possible d'avancer que les principes du management de la qualité correspondent aux tendances du management moderne et qu'ils sont de ce fait transférables dans différentes cultures.

Dans le cas des entreprises algériennes, la question de la qualité se pose dorénavant pour toutes les entreprises qui veulent évoluer favorablement dans un environnement marqué par une concurrence de plus en plus importante. Au vu des exigences du nouvel environnement qui se dessine, la qualité tend même à devenir un impératif incontournable : la lutte pour la survie se jouera essentiellement par le biais de la qualité.

2 - PROBLEMATIQUE ET CADRE DE L'ENQUETE.

En Algérie, le débat sur la qualité tend bien souvent à se limiter au rôle exercé par les pouvoirs publics en matière de contrôle de qualité des produits (répressions et fraudes). Ceci montre bien que le souci de la qualité demeure généralement trop restrictif : on prend le soin de soulever le problème mais on néglige les moyens à mettre en oeuvre pour le résoudre.

A cet égard, il faut souligner d'emblée que la question de la qualité ne peut pas être appréhendée correctement si on ne la situe pas dès le départ au niveau du management de l'entreprise.

Dans ce travail, on examine la mise en oeuvre du management de la qualité en tant que «problème», car il faut éviter de croire qu'on a trouvé

là une recette infaillible. Le plus difficile n'est pas de lancer le mouvement qualité mais de le développer et de le consolider. C'est à ce niveau que peuvent se poser des problèmes. Si on ne prend pas la peine de les identifier et de les analyser pour corriger la trajectoire, on risque de ne pas récolter les bénéfices attendus.

Dans le cas de l'entreprise algérienne, il faut noter que l'introduction du mouvement qualité est un phénomène assez récent. On ne dispose pas encore d'informations sur la manière dont les entreprises ont intériorisé la variable qualité.

En nous basant sur un échantillon d'entreprises industrielles opérant dans différentes régions d'Algérie, nous nous proposons de présenter dans cet article un certain nombre de données se rapportant à l'état de développement des pratiques qualité.

Avant d'établir une sorte d'état des lieux reflétant l'approche ou la non-approche de la qualité dans les entreprises, nous allons tout d'abord préciser le cadre de l'enquête.

Pour procéder à la collecte des données, un plan d'échantillonnage a été établi auprès d'un échantillon d'entreprises localisées dans différentes régions d'Algérie.

La première étape dans l'établissement du plan d'échantillonnage a été la définition de la population visée. Pour les besoins de la recherche mentionnée, la population visée était constituée d'entreprises industrielles opérant dans différentes régions du territoire national. Nous avons déterminé un nombre d'entreprises pour chacune des quatre grandes régions : Sud: 10; Ouest: 15 ; Est: 30 ; Centre: 40 ; soit un total de 95 unités.

Ensuite, à l'aide de l'annuaire des entreprises publié par l'ANEP, nous avons choisi au hasard des entreprises opérant dans différents secteurs de l'industrie à l'intérieur de chacune des régions. Un questionnaire a été envoyé par voie postale à l'ensemble de ces entreprises.

Celles qui ont répondu se répartissent comme suit :

Régions	Entreprises contactées	Entreprises ayant répondu	Pourcentage par région
Sud	10	4	40%
Est	30	13	43%
Ouest	15	4	26%
Centre	40	22	55%
Total	95	43	45%

L'effectif moyen des entreprises ayant répondu au questionnaire s'établit à 400 personnes. Il montre que des entreprises relativement importantes ont répondu au questionnaire. L'échantillon ne comporte pas d'entreprises dont l'effectif est inférieur à 300 personnes.

La répartition des entreprises par industrie se présente comme suit :

Répartition des entreprises par industrie	Nombre d'entreprises
1. Textile	6
2. Matériaux de construction	8
3. Mécanique électronique	7
4. Pétrole et Gaz	7
5. Maintenance	4
6. Alimentaire	6
7. Papier, Verre, Liège et Plastique	5
Total	43

Tout d'abord, il nous fallait identifier en fonction des objectifs de l'étude les personnes qu'il serait important d'interroger. En fait, les responsables et les travailleurs sont sujets à percevoir de façon différente ce qui se passe au sein de l'organisation en vertu du principe que les perceptions sont influencées par les motivations. En effet, on observe souvent que les motivations ne sont pas toujours les mêmes selon que l'on s'adresse aux responsables ou aux employés. Les deux groupes constituent des milieux psychologiques et sociaux assez différents.

Dans la mesure où la décision de mettre en œuvre le management de la qualité est prise au niveau des responsables, nous avons volontairement dirigé l'enquête vers ce groupe. Nous faisons ainsi l'hypothèse que l'adhésion aux principes du management de la qualité doit se manifester dans un premier temps au niveau des échelons élevés de l'organisation.

En préparant le questionnaire nous avons ensuite eu recours à des entretiens avec plusieurs responsables au sein d'entreprises situées au niveau de la zone industrielle de Rouiba. Les entretiens ont porté sur la nature des questions, sur leurs libellés et sur leur ordre d'apparition dans le questionnaire. En ce qui concerne la documentation, nous avons consulté notamment l'article de M. Lejeune(16) portant sur l'élaboration des questionnaires. Après ce travail préliminaire, la forme définitive du questionnaire fut adoptée. Les questions se rapportant à l'enquête ont été réparties en deux catégories :

- Les pratiques qualité
- Les obstacles à la mise en œuvre du management de la qualité

La première catégorie de questions avait pour objectif d'aider à établir un état des lieux des pratiques qualité en place des entreprises. Pour cela, six questions ont été choisies. Elles portent sur la politique et les objectifs qualité, le système qualité, la qualité en définition et conception, la qualité des inputs, la qualité en production, la qualité et les ressources humaines.

Chacune de ces questions a été ensuite subdivisée pour inclure un certain nombre d'éléments décrivant le domaine considéré. Ces questions sont inspirées principalement des travaux de Juran (op.cit.)

sur le management de la qualité. Les répondants avaient le choix entre les quatre possibilités suivantes :

R0 = Non (pratique non existante)

R1 = Partiellement (existe en partie)

R2 = Oui (existe)

R5 = (Non concerné par l'un ou l'autre des facteurs).

La deuxième catégorie de questions est liée aux obstacles qualité. L'objectif de ces questions est de voir des facteurs tels que la situation financière de l'entreprise, l'intérêt de la direction, le mode d'organisation, le manque d'équipement, etc... peuvent freiner la mise en oeuvre du management de la qualité.

3 - L'INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.

Le traitement statistique des résultats de l'enquête a été basé, en premier lieu, sur le calcul des moyennes obtenues par thème. Ces moyennes doivent nous permettre de nous forger une opinion sur l'importance des activités qualité menées au sein des unités. L'utilisation des moyennes permet de tracer un profil global qualité pour l'ensemble de l'échantillon. Ce profil est destiné à mettre en lumière les thèmes particulièrement défaillants.

Cette étude sera complétée par une estimation par l'analyse factorielle des relations entre les variables (dans notre cas les questions posées) et entre les individus (les entreprises). Cette méthode statistique s'applique aux tableaux de type (variables-individus), dont les colonnes représentent des variables à valeurs numériques, et les lignes des individus.

Les questions	% R0	% R1	% R2	% R5
Q 1. Politique et objectifs qualité :				
F1 La politique qualité est écrite	27.9	34.88	37.2	0
F2 Les objectifs qualité sont connus dans les différents départements	30.23	34.88	34.88	0
Q 2. Le système qualité :				
F1 Les procédures de travail sont disponibles aux travailleurs	25.58	51.46	27.9	0
F2 Les procédures sont appliquées	25.58	41.86	32.55	0
F3 La pratique de l'auto contrôle	30.23	39.53	30.23	0
F4 Les données sur les coûts de non-qualité sont disponibles	58.13	25.58	16.27	0
Q 3. La qualité en définition et conception :				
F1 La prise en compte des exigences et attentes des clients	16.27	39.53	37.2	6.97
F2 La revue de conception	48.83	23.25	20.9	6.97
F3 L'expérience dans le domaine du marketing	62.79	25.58	4.65	6.97
F4 La participation des autres fonctions à la conception	48.83	23.25	20.93	6.97
Q 4. Qualité et approvisionnement :				
F1 La prise en compte des exigences qualité des fournisseurs	6.97	34.88	58.13	0
F2 Les relations avec les fournisseurs sont satisfaisantes	0	53.48	46.5	0
F3 Existence des procédures de contrôle de réception	23.25	20.93	55.81	0
F4 Le contrôle de réception est fonction de la criticité du produit	25.58	27.9	46.51	0
Q5. La qualité en production :				
F1 Les processus sont mis en oeuvre par des instructions de travail écrites	6.97	27.9	62.79	2.32
F2 L'utilisation du contrôle statistique des processus.	25.58	32.55	39.53	2.32
F3 Information par écrit des conditions de production critiques pour la qualité.	30.23	23.25	44.18	2.32
F4 Dessins, instructions, descriptions de tâches disponibles au poste de travail.	25.58	30.23	41.86	2.32
Q6. Le personnel :				
F1 La formation qualité touche les responsables de processus et le personnel de production.	34.88	39.54	25.58	0
F2 La formation qualité touche les cadres de direction et le personnel d'encadrement.	34.88	46.51	18.6	0
F3 La formation qualité est organisée de manière régulière.	51.16	37.2	11.62	0
F4 Le personnel est informé des résultats qualité.	46.51	37.2	16.27	0
F5 Des cercles de qualité existent	65.11	25.58	9.3	0
F6 L'évaluation des employés tient compte de leur contribution à l'amélioration de la qualité.	48.83	37.2	13.95	0

En étudiant de près les données figurant dans le tableau, il est possible de faire ressortir les points sensibles caractérisant le management de la qualité tel que pratiqué au sein des entreprises.

i) La politique et les objectifs qualité ne sont pas toujours spécifiés

En ce qui concerne le premier facteur, 27.90% des répondants au sein des entreprises déclarent ne pas avoir de politique qualité écrite et 34.88% déclarent qu'elle est partiellement écrite.

L'absence d'une politique de la qualité écrite et bien connue peut être préjudiciable aux efforts entrepris pour résoudre les problèmes liés à la qualité.

La politique intéresse les clients, les employés, les fournisseurs et le milieu environnant en général. Lorsque cette politique est écrite et suffisamment communiquée, les employés savent où l'entreprise veut aller et de quelle manière elle veut procéder. Ils savent ce que le management attend d'eux.

En ce qui concerne le deuxième facteur (30.23 % et 34.88 %) des répondants déclarent respectivement que les objectifs qualité ne sont pas connus ou partiellement connus. Cette situation est la conséquence logique de l'absence de politique qualité écrite reflétant les orientations et l'engagement de la direction. La connaissance des objectifs est importante car elle permet de stimuler l'action et d'unir les efforts des départements concernés qui oeuvreront dans la même direction.

Le management de la qualité est caractérisé par l'enchevêtrement dans plusieurs domaines, technique, économique, organisationnel et humain. Les actions engagées en l'absence d'une politique clairement définie et sans des objectifs tracés peuvent ne rien résoudre en tant que telles. Comme nous venons de le voir, l'existence de ces deux éléments permet de coordonner efficacement les actions qualité dans le temps et dans l'espace.

ii) Le système qualité : des procédures non documentées.

Le système qualité englobe toutes les activités relevant du domaine qualité. Il fournit un ensemble de procédures qu'il y a lieu de suivre pour atteindre la qualité visée.

Les résultats pour les trois premiers facteurs montrent que les activités qualité ne sont pas menées conformément à des procédures documentées. Le pourcentage des répondants affirmant que les procédures sont appliquées est seulement de 32.55 %.

Pour le quatrième facteur, 58.13 % des répondants ont déclaré que les données relatives aux coûts de la non-qualité ne sont pas disponibles et 25.58 % ont déclaré qu'elles ne sont que partiellement disponibles.

En général, il faut noter que les entreprises n'utilisent pas un système de comptabilité qui permet d'obtenir aisément les données relatives aux éléments constitutifs du coût de la non-qualité. Pour parer à cette difficulté, il faut non seulement utiliser les éléments que l'on peut obtenir de la comptabilité mais aussi recourir à des estimations pour réunir les informations nécessaires.

Sans la collecte et l'analyse des données sur les coûts de la nonqualité, il n'est pas possible de connaître les activités où il y a des problèmes importants à régler. Tout le travail lié à la planification de la qualité, au suivi de l'exécution des activités qualité risque d'être compromis.

iii) La qualité en définition et conception : assurer une meilleure compétitivité.

Les résultats de l'enquête montrent que trois unités n'ont pas répondu à cette question. Les répondants déclarent que leurs unités ne sont pas

concernées par les activités de conception.

Au vu des paramètres retenus, les activités qualité en définition et conception ne semblent pas très développées: 37.20 % des répondants déclarent prendre en ligne de compte les exigences des clients ; 20.9 % font des revues de conception; 4.65 % seulement des ingénieurs de conception possèdent une expérience dans le domaine du marketing et enfin 20.93 % des répondants déclarent que des représentants d'autres fonctions participent au sein de leur entreprise au travail de conception.

Il y a lieu de noter que la qualité en définition et conception peut intervenir dans deux domaines : celui portant sur le produit et celui portant sur le procédé de fabrication.

Dans le premier cas, il s'agit surtout de différencier le produit du point de vue de sa qualité (en référence aux caractéristiques du produit). Moyennant un soutien par des actions de marketing et de publicité, l'amélioration de la qualité des produits peut soutenir la compétitivité d'une entreprise.

Dans le deuxième cas, il s'agit de rechercher de nouvelles combinaisons de méthodes, de techniques et de moyens pour définir un système de production permettant à la fois une réduction des coûts et une amélioration des performances de l'organisation de la production dans son ensemble.

Les deux domaines énumérés ci-dessus se complètent et lorsqu'ils sont combinés assurent à l'entreprise une meilleure compétitivité. Si dans le passé, il était possible de survivre sans consentir de gros efforts dans ces domaines, il ne peut en être de même dans le contexte du marché concurrentiel. C'est pourquoi, il nous semble que l'entreprise doit considérer les actions qualité en conception et définition comme des éléments essentiels de sa stratégie future.

iv) La qualité dans les inputs améliorer les relations avec les fournisseurs

Par rapport aux paramètres retenus, les résultats présentés dans le tableau montrent que les activités qualité en approvisionnement ne semblent pas poser de problèmes majeurs pour la plus grande partie des entreprises.

Vis-à-vis des fournisseurs, il faut noter cependant que 55.48 % des répondants estiment que les relations avec ces derniers sont partiellement satisfaisantes.

Les relations avec les fournisseurs possèdent une importance vitale pour la sauvegarde de la qualité des produits. En effet, la fonction approvisionnement doit fournir toutes les matières premières, fournitures, outillages dans les meilleures conditions de coûts, de qualité et de délais. Il faut souligner à cet égard, que de bonnes relations avec les fournisseurs peuvent avoir un impact positif sur l'amélioration de la qualité final et sur le coût unitaire de production.

v) La qualité en production : une faible perception de l'approche processus

Les processus de fabrication sont mis en oeuvre par des instructions écrites par 62.79 %. Malheureusement, nous constatons que la faible utilisation du contrôle statistique réduit leur portée comme base de données en matière de suivi et de contrôle des processus. Les résultats de l'enquête montrent que le contrôle statistique n'est utilisé que par 39.5 % des entreprises, 32.55 % l'appliquent partiellement et 25.58 % ne l'appliquent pas du tout. Il faut souligner que l'utilisation des méthodes et outils statistiques permet d'étudier de manière objective le comportement des processus en vue d'en acquérir la maîtrise.

L'analyse en commun des observations recueillies par application des méthodes statistiques remplace les discussions fondées sur des impressions subjectives qui sont souvent une source de conflits au niveau des ateliers.

L'achat de licences, de procédés, de biens d'équipements, constitue certainement un acte important dans l'acquisition de la technologie, seulement on observe que ces éléments ne sont pas toujours exploités de manière optimale. Dans le cadre de cette enquête, on relève que les dessins, instruments, descriptions de tâches ne sont disponibles que dans 41,86% de cas.

Il faut souligner à ce sujet que la pratique du management de la qualité contribue diversement à la maîtrise des moyens et des processus de production, selon qu'il s'agit de préparer les instructions d'utilisation, de vérifier les équipements, de définir les dispositions relatives aux spécifications applicables aux moyens et outillages de contrôle et d'essais, de former le personnel, etc.

Dans une rubrique remarque, figurant à la fin du questionnaire, plusieurs commentaires ont été effectués sur la qualité en production. Les répondants ont attiré l'attention sur l'importance à attacher aux paramètres liés à la production comme le contrôle qualité, la maintenance ou le renouvellement des équipements et outillages.

A la lecture des commentaires, on réalise que les enjeux liés à la production sont nettement pris en considération.

Cependant, l'absence de remarques relatives à d'autres domaines d'activité nous amène à penser que la résolution des problèmes qualité est perçue par les répondants comme étant surtout liée à la fabrication. Cette observation semble indiquer une faible perception de l'approche processus.

vi) Formation du personnel et qualité : l'absence de motivation.

Les facteurs explorés par l'enquête dans le domaine du personnel touchent à la formation, l'information, les cercles de qualité et l'évaluation. Pour l'ensemble de ces facteurs, il en est pour lesquels les entreprises, en proportion variable, ne mènent aucune activité (voir tableau).

Il va de soi que ces facteurs ont une influence considérable sur l'obtention des résultats dans le domaine de la qualité.

Il n'est pas de notre propos de porter la discussion sur un sujet aussi complexe que celui de la motivation mais il est simplement de souligner quelques-uns des aspects relatifs à la mobilisation des travailleurs pour la qualité.

Aussi, il serait erroné d'avancer que seules la participation, la communication, la formation ou l'évaluation pourraient suffire pour amener les employés à s'intéresser à la qualité.

Par exemple, il serait difficile de parler à des employés d'une meilleure qualité pour le client si on n'est pas capable de leur garantir une rémunération décente.

Donc, globalement, il revient à chaque entreprise de réfléchir aux moyens qui sont le plus aptes de motiver les employés. Le manager est appelé à être créatif pour développer un système de motivation qui soit conforme à la situation de son entreprise et de son milieu.

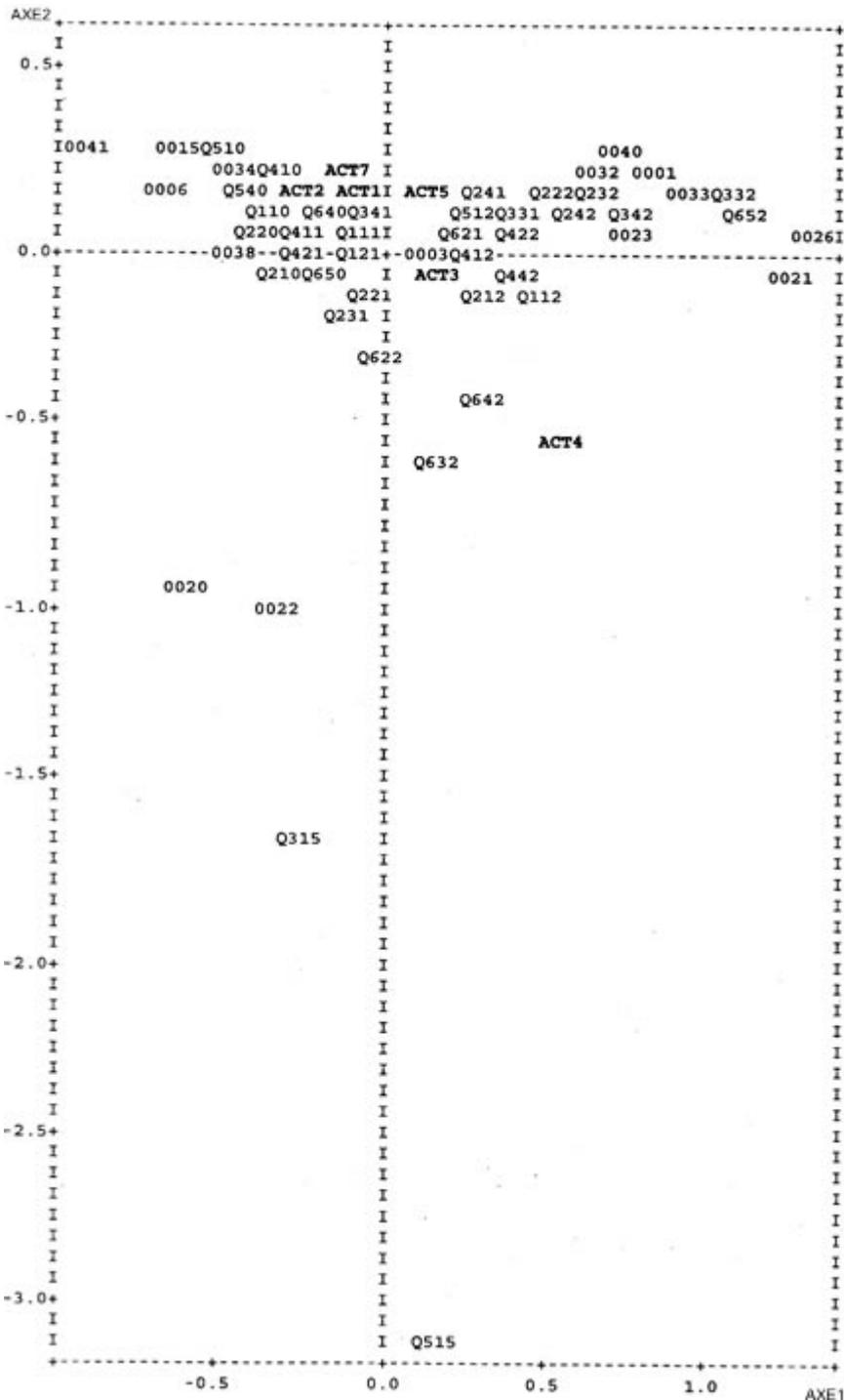
vii) Analyse des correspondances multiples des données concernant les pratiques qualité

Dans une deuxième étape, nous avons appliqué l'analyse en composantes multiples au tableau des données. La matrice des valeurs propres obtenue indique que les deux premières variables axe 1 et axe 2 résument 56% de l'information globale.

La représentation graphique simultanée des variables ainsi que des entreprises sur le repère axe 1 et axe 2 est représentée dans la page qui suit. Dans notre étude des pratiques qualité, nous avons 43 entreprises et 25 variables. La première variable (activité) comporte 7 modalités représentant les différentes activités exercées par les entreprises faisant partie de l'échantillon. Le reste des modalités comporte les modalités suivantes : (Oui, Non, Partiellement, Non Concernée).

L'interprétation du graphe nous a permis d'une part, de faire une partition des entreprises en un certain nombre de classes et d'autre part, d'identifier les variables ou questions «responsables» des classes obtenues.

Il est important d'indiquer que le «positionnement» des entreprises industrielles vis à vis du management de la qualité dépend des modalités (Oui-Non-Partiellement-Non-concerné) caractérisant les variables qualité décrivant chaque classe.



• On peut observer à partir de ce schéma un premier regroupement de variables :

Act1 - Act2 - Act6 - Act7 - Q110 - Q210 - Q230 - Q540 - Q320 - Q340 - Q630 - Q640 - Q521 - Q220 - Q430 - Q530 - Q510.

Ceci montre que les entreprises exerçant dans le Textile (Act1), les Matériaux de Construction (Act2), l'Alimentation (Act6), le Papier, Verre, Liège et Plastique (Act7) appartiennent à la même classe. Les modalités caractérisant ces entreprises montrent que les activités qualité sont quasi-inexistantes. Les variables codées indiquent que nous avons des réponses négatives pour l'ensemble des domaines d'action considérés.

- En second lieu, on observe le rapprochement entre les variables suivantes :

Act5 - Q221 - Q651 - Q241 - Q321 - Q532 - Q612 - Q552 - Q641 - Q512
- Q331 - Q242 - Q422

Ceci nous donne les variables caractérisant les entreprises exerçant dans le secteur de la maintenance (Act5). Les modalités reflétant cette classe laissent apparaître de nombreuses applications partielles dans le déroulement des activités qualité.

- En troisième lieu, nous observons que les variables suivantes sont proches les unes des autres : Act3 - Q442 - Q212 - Q112 - Q412 - Q432

Ceci nous donne les variables caractérisant les entreprises relevant du secteur de la mécanique et de l'électronique (Act3). Les modalités de cette classe reflète un système qualité assez développé et cohérent. Pour ce type de profil, il serait souhaitable d'envisager un programme Qualité totale pour développer les activités qualité en place.

Enfin, nous observons sur le graphique le rapprochement entre les variables suivantes :

Act4 - Q632 - Q642 - Q622

- Suivant ces modalités, on peut dire que les entreprises relevant du secteur du Pétrole et du Gaz (Act4) se distinguent par l'importance qu'elles attachent au développement des ressources humaines.

viii) Les obstacles à la mise en oeuvre du management de la qualité.

Dans le deuxième volet de l'enquête, nous abordons le problème de l'identification des obstacles rencontrés par les entreprises pour mettre en oeuvre le management de la qualité. Neuf obstacles ont été sélectionnés grâce à des entretiens de pré-enquêtes réalisés auprès de plusieurs entreprises de la région algéroise.

La liste comportant les obstacles qui ont été testées ainsi que les résultats obtenus apparaissent dans le tableau ci-dessous. Les répondants étaient appelés à indiquer l'importance de chaque facteur en lui attribuant une note entre 0 et 100.

Pour chacun des obstacles numéroté de 01, 02,... à 09 nous avons calculé la moyenne des scores donnés par les répondants par type d'activité numéroté de I.1, I.2, à I.7.

Les moyennes obtenues se répartissent comme suit :

	11	12	13	14	15	16	17	Moyenne par facteur
1	42,66	33,75	45,00	11,42	27,5	37,5	51,00	35,13
2	53,33	75,6	37,85	34,27	35,00	64,16	56,00	51,97
3	37,66	36,25	19,00	28,57	17,5	58,33	48,00	35,09
4	44,33	39,37	20,28	22,14	52,5	61,66	54,00	40,18
5	21,83	29,00	17,14	33,57	20,00	38,33	23,00	26,58
6	58,33	54,37	31,42	45,00	15,00	69,16	64,00	49,1
7	50,83	40,00	8,57	18,57	13,75	50,00	23,00	29,88
8	26,66	28,75	30,00	21,42	23,75	41,66	9,00	26,51
9	33,5	64,37	22,14	34,28	38,75	49,16	28,00	39,55
Moyenne par type d'activité	41,01	44,6	25,71	27,69	27,08	52,21	39,55	

- Suivant ces résultats, on peut dire que l'obstacle relatif aux difficultés financières est fortement ressentie par les entreprises relevant des industries textiles (42,6%), de la mécanique (45%), des industries du papier, verres et plastiques (51%).

- L'obstacle lié à l'absence de cadres formés dans le domaine de la qualité, semble toucher fortement les entreprises appartenant aux secteurs des matériaux de construction (75,6%) et de l'alimentation (64,16%).

- Le manque d'équipements de mesure et de calibration est fortement ressenti au niveau des entreprises relevant du secteur alimentaire (58,3%) et du papier, verres e plastiques (48%).

- Les difficultés liées à l'application de la norme ISO 9000, semblent constituer des obstacles de taille au sein des entreprises relevant des secteurs de la maintenance (52,5%), de l'alimentation (61,6%), et du verre et papier (54%).

- Le manque d'informations se rapportant au management de la qualité semble un obstacle relativement important pour les entreprises relevant des secteurs du textile (58,8%), de l'alimentaire (69,16%), et du papier, verre et plastique.

- Parmi les entreprises qui estiment que le mode d'organisation en place constitue un obstacle très important pour la mise en oeuvre du management de la qualité, nous pouvons inclure les entreprises relevant des secteurs du textile (50,8%), des matériaux de construction (40%), et de l'alimentation (50%).

- Parmi les entreprises qui estiment que le manque d'intérêt affiché par la direction à l'égard des questions qualité est un obstacle sérieux, nous pouvons inclure les unités relevant du secteur alimentaire (41,66%).

- Le manque d'intérêt attaché par les travailleurs à la qualité est ressenti de manière très forte par les entreprises relevant du secteur des matériaux de construction.

- Les moyennes globales obtenues nous permettent de classer les obstacles comme suit :

Obstacles	Moyennes globales	Classement
- Manque de cadres formés dans le domaine de la qualité	51.97	1
- Insuffisance des informations se rapportant au management de la qualité.	49.18	2
- Difficultés d'appliquer la Norme ISO 9000	40.18	3
- Manque d'intérêt de la part des travailleurs	39.55	4
- Situation financière difficile	35.09	5
- Manque d'équipements de mesure et de calibration	35.09	6
- Le mode d'organisation ne s'y prête pas	29.88	7
- Difficulté d'évaluer les besoins des clients	26.58	8
- Manque d'intérêt de la part de la direction	26.51	9

D'autre part, les scores moyens affectés aux six obstacles, permettent de classer les entreprises par type d'activité. Celles où les obstacles sont fortement ressentis se répartissent comme suit :

Type d'activité	Moyennes
I ₆ : Alimentaire	52.21
I ₂ : Matériaux de construction	44.6
I ₁ : Textile .	41.01
I ₇ : Papier, verre et plastique	39.55
I ₄ : Pétrole e gaz	27.69
I ₅ : Maintenance	27.08
I ₃ : Mécanique et électronique	25.71

ix) Quels enseignements peut-on tirer ?

Au vu des résultats de l'enquête, il s'avère que les entreprises ne s'intéressent que trop peu, au travers d'une démarche qualité, à identifier et à traiter de manière cohérente les dysfonctionnements qui peuvent toucher les activités dans les différents domaines de l'organisation.

Cette attitude est à la fois dangereuse et onéreuse.

Dangereuse, car lorsque l'origine des dysfonctionnements est inconnue, les gestionnaires se trouvent la plupart du temps désarmés face aux difficultés.

Onéreuse, car les coûts de la non-qualité engendrent des pertes financières importantes, ce qui est difficilement acceptable dans le contexte de crise dans lequel évoluent les entreprises.

De nombreuses études ont montré que le management de la qualité permet d'accroître l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise, et constitue un facteur favorable à l'accroissement des parts de marché et des recettes.

Or, nous observons, à travers les résultats de l'enquête, que dans la plupart des entreprises industrielles, la dimension stratégique de la qualité n'est pas prise en compte. En effet, on ne peut pas dire qu'il

existe une stratégie si la politique qualité n'est pas écrite (on ne peut pas s'y référer) et si les objectifs qualité ne sont pas bien communiqués à travers l'organisation.

Cette situation est aussi dangereuse pour l'entreprise car l'absence d'une stratégie qualité risque de lui être fatale avec l'intensification de la concurrence.

La libéralisation du commerce et l'entrée de concurrents étrangers, si elle ne s'accompagne pas de progrès sensibles en matière de qualité tendra à mettre sérieusement en difficulté les entreprises algériennes.

Le management de la qualité ne peut produire les résultats escomptés tant que les principes et méthodes qui le régissent ne sont pas rigoureusement appliqués et tant qu'ils ne sont pas intériorisés dans le comportement des gestionnaires. Autant dire que le facteur déterminant de son succès dépendra de la capacité des entreprises à lever les obstacles qui peuvent freiner son développement.

L'existence de techniques et de méthodes destinées à accroître les performances de l'entreprise, ne doit pas cependant occulter la place qu'occupe l'homme dans le processus de l'amélioration de la qualité à tous les niveaux. Il y a lieu de souligner ici que la base fondamentale du management de la qualité, repose sur la primauté de l'homme.

Cette primauté, il est utile de le rappeler, se confirme à travers les résultats de l'enquête.

Les répondants semblent attacher une importance considérable à la formation, à l'information, qui sont vécues comme des obstacles majeurs à la maîtrise de la démarche qualité.

CONCLUSION :

A travers cette enquête, nous avons mis en relief les insuffisances qui caractérisent les pratiques qualité au sein des entreprises. Face à ce constat, les entreprises sont appelées à consentir de gros efforts en vue de faire évoluer les systèmes qualité en place.

Sur ce plan, l'entreprise en Algérie ne peut plus se contenter de fabriquer n'importe quoi, n'importe comment. L'ouverture du marché lui a fait prendre conscience du marché, du produit et du couple produit-marché. La variable prix n'est plus le seul paramètre pris en compte par les clients. La qualité apparaît de plus en plus comme une variable concurrentielle incontournable. Dans un environnement fait de concurrence et de compétition, l'avenir appartient sûrement aux entreprises qui incluront les valeurs qualité en bonne place.

En second lieu l'enquête montre que la majorité des responsables reconnaît que le manque de formation dans le domaine qualité constitue un obstacle majeur à l'évolution des systèmes en place.

Pour pouvoir améliorer les performances qualité de l'entreprise, il est indispensable que les hommes et les femmes qui la font fonctionner

puissent participer de manière active à la réalisation de la qualité. Ceci implique un développement continu du personnel, et c'est là où la formation et l'éducation prennent toute leur importance. Les efforts dans ces domaines sont de nature à favoriser l'introduction de la culture qualité au sein de l'organisation.

Kaoru Ishikawa (17) affirme à ce sujet, que la qualité commence par l'éducation et finit par l'éducation. Le capital humain devient la première richesse de l'entreprise.

Enfin, même si cette enquête a permis de fournir des informations utiles, d'autres enquêtes s'avèrent nécessaires pour mieux évaluer les pratiques qualité au sein des entreprises. Certaines monographies d'entreprises appliquant des stratégies Qualité totale seraient d'une utilité certaine pour l'appréhension et la compréhension du mouvement qualité en Algérie.

Références bibliographiques

DEMING W.E : 1986. Our of the crisis. Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study

- «Hors de la crise» Economica 1991

- The New Economics for industry, Government, Education, Cambridge.

MA - MIT - Center for Advanced Engineering Study (1993).

JURAN JM : 1969 Managerial Breakthrough, A New Concept of the - Manager's job. New York, Mac Graw, Hill,.

- The Quality Control Hand book- MC GRAW Hill 1974

- La qualité dans les services - Edition AFNOR, 1987

- Planning for Quality Free Press, Nex York 1988

- Planifier la qualité. Edition AFNOR 1989

GARVIN D.A : 1988 Managing quality The strategic and competitive edge. HARVARD BUSINESS SCHOOL. Free Press MAC-MILLAN.

GROSBY P.B : 1986. La qualité sans larmes. Economica, Paris

TEBOUL J.: 1992 La dynamique qualité. Les Editions d'organisation.

ATKIN G.: 1983. «Practical Benefits in *The Factory*», *Work Management*

BAPT G.: 1984. La qualité, enjeu national. Nouvelles de la Compagnie IBM, France, novembre, décembre.

GROBY P.: 1991 «Quality management in emerging nation» Productivity, Vol. 32, N°03, , pp. 415-20

COLLUER R.: 1997 «BS 5750 and its application» Polymer paint and colour journal, Vol. 177, N° 4191, pp. 318K

DAVIES B. AND WILSON D.: 1990 «TQM Organizong for success» Proceedings of 3rd International conférence, Springer, Verlag, London, pp. 105-12.

EMBRAHIMPOUR M.: 1985 «An examination of quality management in Japan : implications for management in the United States. *Journal of Operation Management*. Vol. 5 novembre pp. 419-31

ERICKSON T. «Beyond TQM : creating the high performance business» *Management Review*. Vol. 13, N° 1, pp. 58-61

GUPTA U.K et SAGAR R.: «Total Quality Control using Pcs in an engeneering compagne» *International Journal of Production Research*. Vol. 31, N° 1, 1993, pp. 161-72.

HANDFIELD R. & GHOSH S.: «Creating a total quality culture through organizational change : a case anlysis. *Journal of International Marketing*. Vol. 2, N° 4, (1994). pp. 15-30.

KOSKA T.M.: 1990. Case study : quality improvement in a diversified health center. In *Hospitals* N° 64, pp. 38-39,.

LEJEUNE M.: 1994. La mise au point d'un questionnaire. In *traitement statistiques des enquêtes*. Edité par D. GRANGE et L. LEBART - DUNOD.

ISHKAWA K.: 1981 *Le TQC ou la qualité à la japonaise*. AFNOR, Gestion

Notes

(*) Chargé de cours, Faculté des Sciences de Gestion, Boumerdès.

()** Professeur, Faculté des Sciences Economiques, Alger.
