

**« LA QUALITE TOTALE, NOUVELLE BARRIERE A L'ENTREE
POUR LES ECONOMIES EN DEVELOPPEMENT »**

Mr. B. FEROUANI & Pr. A. BENDIABDELLAH

Faculté des Sciences économiques et de Gestion – Université de Tlemcen

Résumé :

Depuis l'indépendance l'Algérie a été préservée de la concurrence étrangère, voit aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, ses entreprises confrontées à une nécessité de survie, et au défi de devoir gagner leur place sur le marché national comme sur les marchés étrangers.

La Gestion de la Qualité s'avère effectivement incontournable pour l'entreprise d'aujourd'hui, et ce pour trois raisons essentielles: elle est, *d'abord* un gage de survie, *ensuite* un instrument de compétitivité, enfin, et par conséquent, l'assurance de sa pérennité sur le marché de ce « village planétaire » en gestation avancée.

Par conséquent, les seules entreprises qui arriveront à relever le défi, seront celles qui auront été capables de mettre en œuvre un *Système de Management de la Qualité* étendu à toutes les fonctions de l'entreprise.

Introduction :

L'Algérie, pays dont l'économie a depuis l'indépendance été jalousement préservée de la concurrence étrangère, voit aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, ses entreprises confrontées à une nécessité de survie, et au défi de devoir gagner leur « place au soleil » sur le marché national comme sur les marchés étrangers.

Il importe, en effet, de rappeler que les rapports de force et les règles de jeux qui présidaient aux échanges sur les marchés mondiaux avant la chute des blocs, ont sensiblement changé et que de nouvelles formes de relations internationales se sont mises en place, relations qui impliquent, selon les termes de Jacques ADDA, « *un processus de démantèlement des frontières physiques et réglementaires* »¹ des états, libérant ainsi la circulation des marchandises des capitaux et des hommes, des barrières réglementaires et douanières traditionnellement érigées par les Etats-Nations.

On passe ainsi du phénomène d'*Internationalisation* à celui de *Mondialisation*, passage impliquant une différence qualitative majeure dans les rapports d'échanges internationaux². En effet si les deux concepts renvoient à l'aspect fondamental d'une même réalité, en l'occurrence la domination, à l'échelle mondiale, de règles et mécanismes propres au système capitaliste, ils divergent largement sur un autre aspect, dans ce sens où, si l'internationalisation préserve une certaine forme de *souveraineté des états*, à tout le moins sur leur marché intérieur, le phénomène de mondialisation *transcende les frontières* et donc le système inter-étatique, et traduit une logique qui fait échapper les flux d'investissements et d'échanges à tout contrôle des états.

Le caractère pratiquement irréversible de ce processus de globalisation est perceptible à travers certains changements majeurs qui ont caractérisé l'économie mondiale depuis le début de la décennie 80 et qui se sont accélérés au début des années 90³ : On citera notamment :

- La croissance continue du Commerce International, au moment même où l'on assiste à un important ralentissement de la croissance économique des divers états, ralentissement qui aurait du, en toute logique, se traduire par une chute des exportations et donc par un repli de chacun de ces états sur son économie nationale⁴.
- Le développement, par les grandes entreprises, de nombreux établissements à l'étranger, par le biais d'une croissance remarquable de l'investissement direct⁵.
- La multiplication des opérations de partenariats et des alliances stratégiques, pour faire face à l'importance des coûts en R-D et aux risques entraînés par le renouvellement rapide des produits et procédés nouveaux⁶.
- L'internationalisation des marchés financiers grâce au recours aux techniques modernes de transmission et de traitement de l'information, ce qui a totalement transformé les conditions de fonctionnement des marchés boursiers.
- Enfin, les problèmes d'environnement qui prennent une ampleur planétaire, démontrant ainsi l'incapacité de chaque Etat-Nation à résoudre seul ce type de problèmes.

1- J. ADDA « la mondialisation de l'économie » Tome 1 (p3). Éditions la Découverte, Paris 1996, édité également chez Casbah éditions, Alger 1998 –2 Tomes.

2-pour plus de détails sur la problématique de « l'Internationalisation / Mondialisation » voir J. ADDA (op. Cité), ainsi que l'ouvrage d'un collectif d'auteurs sous la coordination de S. CORDELLIER et F. DOUTAUT « Mondialisation : au-delà des Mythes » Éditions La Découverte & Syros, Paris 1997 ; repris par Casbah Éditions, Alger 1997.

3- Pour plus de développement sur la question, voir R. BOYER « les mots et les réalités » (notamment p. 17 à 20) in L'ouvrage collectif « Mondialisation : au-delà des mythes » Coord. S. CORDELLIER & F. DOUTAUT-Édition La Découverte & Syros 1997 ; repris par Casbah Éditions (Alger -NOV. 1997)

4 R. BOYER (« les mots et les réalités » op cité) cite le taux de croissance, pour la période 1990/94, de 5% pour le commerce mondial, alors que le taux de croissance de la production mondiale stagne à 0,5%

5- L'exemple du Japon est à cet effet édifiant : à partir de 1995, la production à l'étranger des constructeurs automobiles japonais a excédé leurs exportations à partir de leur pays (R. BOYER-op. Cité)

6- R BOYER (op. Cité) note à ce propos les nombreuses alliances intervenues dans le domaine de l'électronique, des télécommunications, et des industries aéronautiques et spatiales.

Tous ces changements définissent, on s'en doute, une réorganisation en profondeur des relations internationales auxquelles ne pourra échapper, à terme, aucun état moderne.

C'est précisément dans cette perspective qu'il faut inscrire le projet d'adhésion de l'Algérie à l'O.M.C et la conclusion d'un accord d'association pour l'instauration d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne, ces deux perspectives traduisant, en effet, l'inéluctable insertion de l'économie algérienne au marché mondial.

Si l'on rappelle que les nouvelles règles de jeux imposées par la mondialisation impliquent : *d'une part*, un approfondissement de l'organisation de la production sur une base transnationale, phénomène par ailleurs largement entamé sous l'internationalisation du Capital, *d'autre part*, une modulation nouvelle de la sphère des échanges par une mondialisation progressive des normes de consommation, on comprendra alors que l'intégration de l'économie algérienne au marché mondial, prendra une dimension particulièrement contraignante pour les entreprises nationales, dans la mesure où cette intégration portera non seulement sur le commerce des marchandises, la circulation des capitaux et le droit d'établissement des sociétés, mais également sur des questions relatives aux règles d'origine, aux conditions de normalisation et de certification de la qualité...

Pour ce qui nous concerne, c'est à ce nouveau type de barrières à l'entrée érigées sur le marché mondial, et qui prend forme dans l'obligation faite aux entreprises de mettre à niveau la qualité de leurs biens et services avec les normes internationales, que nous allons nous intéresser dans cette étude, car, nous considérons cette exigence de normalisation comme l'un des défis majeurs auxquels se trouvera bientôt confrontée l'entreprise algérienne.

Concrètement, nous avons donc retenu, la question de la Gestion de la Qualité pour illustrer, au delà des seules préoccupations nationales, ce défi vital que se doit de relever toute entreprise de tout pays sur un marché dont les limites ne cessent de reculer.

La Gestion de la Qualité s'avère effectivement incontournable pour l'entreprise d'aujourd'hui, et ce pour trois raisons essentielles: elle est, *d'abord* un gage de survie, *ensuite* un instrument de compétitivité, enfin, et par conséquent, l'assurance de sa pérennité sur le marché de ce « village planétaire » en gestation avancée.

Les entreprises qui ne se plieront pas à ces exigences de qualité, seraient donc exclues aussi bien de leur marché national que des marchés extérieurs, car, aujourd'hui, les enjeux sont pour elles de deux ordres: *d'un côté*, elles devront s'organiser pour se maintenir sur le marché national et pouvoir affronter la concurrence des biens et services en provenance de l'extérieur; *de l'autre*, elles devront pouvoir se placer sur les marchés extérieurs et, pour cela, maîtriser la Normalisation et la Certification comme outils de stratégie commerciale et industrielle car, comme l'affirme, à juste titre, un membre de l'Association Française de Normalisation, « aujourd'hui dans l'économie de concurrence acharnée que nous connaissons, jamais autant l'outil de promotion commercial que constitue la conformité à des normes techniques d'un niveau sans reproche, n'a paru aussi important »⁷.

Par conséquent, les seules entreprises qui arriveront à relever le défi, seront celles qui auront été capables de mettre en œuvre un *Système de Management de la Qualité* étendu à toutes les fonctions de l'entreprise.

Toutefois, Il est utile de rappeler que la Gestion de la Qualité n'a pas toujours occupé le statut privilégié qui est le sien aujourd'hui. Au contraire, elle a mis longtemps à se dégager de la responsabilité particulière d'une structure spécialisée étroitement orientée vers le contrôle de la seule qualité commerciale, et devenir, comme dans le cas de la Gestion de la Qualité Totale, la préoccupation, aux différents échelons de la hiérarchie, de l'ensemble des membres du personnel de l'entreprise. En effet, il aura fallu, pour cela, attendre plus d'un demi-siècle de maturation, marqué par trois phases majeures : une 1^{ère} phase dite du *Contrôle de Qualité*, une 2^{ème} phase de l'*Assurance Qualité*, enfin la phase actuelle qui voit l'émergence de la notion de *Gestion de la Qualité Totale*⁸.

Ce qui caractérise particulièrement cette évolution c'est que l'on est passé d'une perspective *de type taylorien* qui présuppose une division radicale entre le travail « d'exécution » et le travail de « conception et de contrôle », à une organisation gagnée au principe du *management participatif*, lequel fait de la promotion de l'initiative, de la responsabilité et de l'enrichissement des tâches, le moteur de la mobilisation des compétences.

C'est donc, à travers l'examen de cette évolution, qui a accompagné les grandes mutations technologiques et socioculturelles depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, que nous allons tenter de mettre en relief l'importance de l'étape actuelle dite de « *Gestion de la Qualité Totale* », dans ce qu'elle a de fondamentalement révolutionnaire, particulièrement dans cette phase cruciale de mondialisation de la production et des marchés financiers, et d'essor des Technologies de l'Information et de la Communication.

Cette démarche, qui est déjà mise en œuvre par un certain nombre d'entreprises de part le monde⁹, constitue effectivement, et pour les toutes prochaines années, le référent incontournable à toute entreprise préoccupée par son maintien et son développement sur le marché en gestation du « village planétaire ».

Cet examen nous permettra également de mesurer le retard considérable enregistré par l'entreprise algérienne dans cette course pour la survie.

7- J.P. IMBERT, expert AFNOR : « Normalisation – Qualité » Actes du séminaire « Normalisation et Qualité » Alger Mars 1988, repris in GUIDE de la Qualité du contrôle et de la Normalisation – Collection Guides-Plus ; MLP Éditions – Alger 1997 (pp. 21-36)

8- Il faut préciser que cette division en phases, ne représente pas des périodes entièrement distinctes et exclusives. Ces phases correspondent, en réalité, à des pratiques différentes en matière de Qualité, pratiques qui peuvent coexister dans un même espace. Toutefois, chacune de ces phases renvoie à une conception particulière de la Qualité, plus complète que la précédente.

9- voir notre conclusion pour quelques données chiffrées sur cette question.

La phase du Contrôle Qualité :

Cette phase qui s'est imposée dès les années 50, a vu l'émergence d'un mode de contrôle étroitement inspiré d'une vision taylorienne de l'organisation de travail, contrôle qui suppose concrètement que le travailleur est maintenu dans le rôle de *simple exécutant*, ce qui, on s'en doute, entraînera d'inévitables conflits avec des chefs imbus de leur statut de « concepteurs - contrôleurs ».

La qualité est, en effet, obtenue uniquement par un contrôle tatillon du travail de l'exécutant, contrôle réalisé à posteriori sur la qualité des produits finis et semi-finis, et qui débouche sur la seule perspective du rejet des pièces défectueuses ou leur réusinage.

Autrement dit, les entreprises ne parviennent à réaliser une bonne qualité, c'est à dire, celle qui relève de l'appréciation du consommateur, qu'au prix de contrôles coûteux sur des travailleurs qui, comme le font remarquer H. SAVALL et V. ZARDET, « consacrent une partie de leur temps et de leurs ressources à faire la qualité et une autre partie à corriger la non-qualité qu'ils ont pu faire précédemment »¹⁰.

Dans cette perspective, l'amélioration de la qualité entraînera inévitablement un accroissement du prix de revient du produit, ce que semble d'ailleurs justifier la formule lapidaire de l'époque : « la qualité ça se paie ».

Cette situation se double par ailleurs, sur le plan du management des ressources humaines et plus précisément encore sur celui du *climat social de l'entreprise*, d'une exacerbation des oppositions et des conflits entre ceux qui cherchent à éviter la rigueur du contrôle et ceux qui tentent de *déjouer* les « combines », situation qui suppose méfiance et, par conséquent, absence d'épanouissement pour les personnels des niveaux hiérarchiques inférieurs.

Cette démarche du Contrôle Qualité, qui coïncide avec ce que certains ont appelé « l'ère de la *Qualité Commerciale* »¹¹, est encore présente dans un bon nombre d'entreprises de par le monde, même si globalement dans les pays développés elle est progressivement remplacée par ce que l'on nomme la démarche de l'Assurance Qualité.

Si l'on doit se résumer, on dira que le *Contrôle Qualité* renvoie à la notion traditionnelle de *qualité* telle que perçue par le consommateur final, qualité qui n'implique donc pas la *perfection*, car il s'agit alors moins d'une *variable stratégique en soi*, que d'une variable instrumentale appelée à se combiner de façon optimale avec d'autres variables du Mix Marketing, tel le prix...

Toutefois, il arrive que l'on intègre, dans cette même étape du Contrôle Qualité, une approche qualitativement supérieure qui suggère une extension du concept Qualité : de la sphère *commerciale* à la sphère *économique*. Cette extension est en fait le résultat d'une attention plus grande accordée à la notion de « **Coût de non-Qualité** », qui suppose une certaine prise de conscience du fait que la qualité peut être un facteur essentiel du coût. Cette évolution se traduit concrètement par le fait que les « *Services-Qualité internes aux entreprises* » tendent à mettre au point des indicateurs plus précis d'évaluation et de suivi du niveau de qualité, mais selon une approche qui reste toutefois essentiellement technologique¹², ce qui ne permet pas d'assimiler cette notion de « *coût de non-qualité* » à celle qui figure dans la démarche de l'Assurance Qualité, comme nous le verrons au point suivant.

La phase du Contrôle Qualité, qui est présente encore dans de nombreuses entreprises de part le monde, se caractérise essentiellement par le souci d'obtenir une meilleure satisfaction des clients ; aucun critère de performance interne n'est donc véritablement recherché à l'échelle de l'entreprise

Cette dernière préoccupation est précisément la marque distinctive de la 2^{ème} phase, celle de l'Assurance Qualité, et plus encore de la 3^{ème} phase, celle de la Qualité Totale.

La Phase de l'Assurance Qualité :

Cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine au début des années 80 grâce, notamment, à la réunion de trois facteurs importants qui ont marqué cette 2^{ème} moitié du siècle, en l'occurrence: l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, enfin l'avènement des systèmes d'information et de l'automation.

En fait, c'est au cours de cette phase que les entreprises prennent conscience des différentes composantes du « **coût de non-qualité** » et notamment de sa répartition sur l'ensemble des mail-lons de la production.

Concrètement, l'« Assurance Qualité » suggère que l'on intègre le *contrôle dans le procès de production* et que l'on « *s'assure* » que les **opérations ont été correctement exécutées « aux différentes étapes » du processus de fabrication**, le but étant l'obtention d'un produit avec le *minimum de défaut*.

On s'intéresse dès lors à la *qualité du procédé* et non plus seulement à la *qualité du produit* d'où l'introduction de la notion de « **prévention** ». Dans cette nouvelle acception du concept de qualité, les deux entités fonctionnelles « *Production* » et « *Qualité* » ont changé¹³ :

- la Fonction Production est désormais entièrement responsable de ses produits, et en assure le contrôle tout au long du processus, *chaque étape vérifiant elle même la qualité de ce qu'elle fournit à l'étape suivante* ;
- la Fonction Qualité apporte à la direction, un jugement indépendant sur la qualité des produits et joue de ce fait le rôle d'interface entre la fonction production et les clients internes et externes.

Cette même conception de la qualité est apparue dès 1974, dans la *Théorie Socio-économique des organisations* d'Henri SAVALL¹⁴, comme un indicateur de **coût caché**. Très vite cependant, elle occupera une place à part entière dans les

¹⁰- 6 H. savall & V. Zardet « Maitriser les coûts et les performances cachés » Coll Gestion ; Edition ECONOMICA- Paris 1989 (p.7)

¹¹- Voir notamment A. BARTOLI & Ph. HERMEL « Piloter l'entreprise en mutation » Les Éditions d'Organisation – Paris 1986 en particulier les pages 229 à 238.

¹²- Voir A. BARTOLLI & Ph HERMEL (op cité) p.230

¹³- sur cette phase particulière de l'évolution du concept Qualité voir notamment l'ouvrage exhaustif de G.STORA & J. MONTAIGNE « La qualité totale dans l'entreprise » particulièrement les pages 21 à 34

travaux de ce chercheur car sa théorie se distingue notamment par sa volonté d'intégrer étroitement la *dimension sociale* de l'entreprise et sa *perfor-mance économique*.

Or le succès de la démarche « Assurance Qualité » réside précisément dans le fait qu'elle correspond à une tentative de décentralisation effective des responsabilités, à un enrichissement des tâches, et à l'émergence de relations fonctionnelles plus développées, en clair, à *une plus grande participation des personnels* sur des objectifs communs. L'antagonisme taylorien « exécutant/contrôleur » est donc sensé être progressivement évacué de cette démarche.

L'approche socio-économique distingue deux sortes d'environnements pertinents pour la stratégie d'entreprise¹⁵ :

- l'environnement *externe*, qui renvoie à l'ensemble des consommateurs sur le marché de l'entreprise, sur lequel s'opère l'évaluation de la « qualité externe » ;
- l'environnement *interne*, sur lequel s'opère l'évaluation de la « qualité interne », c'est-à-dire, celle jugée par les *producteurs de la qualité eux-mêmes*, en l'occurrence, le personnel de l'entreprise.

La stratégie socio-économique s'efforce alors de *réunifier ces deux environnements* à partir d'une approche marketing étendue à l'environnement interne, celui du personnel de l'entreprise.

La conclusion à laquelle arrive la Théorie socio-économique (H. SAVALL), est donc équivalente à celle prônée par la démarche de l'Assurance Qualité, à savoir qu'« *il existe une continuité entre la qualité des produits et la qualité du fonctionnement au sein du concept d'efficacité globale interne de l'entreprise* »¹⁶.

Cette conclusion, renvoie dès lors à la nécessité d'impliquer directement les producteurs directs dans la prise en charge de l'impératif qualité, cette prise en charge ayant longtemps été le fait des seules structures spécialisées telles que les responsables de contrôle, les directeurs techni-ques, les directeurs de la production ...

Précisons, par ailleurs, que ce nouveau mode de Gestion de la Qualité, qu'est l'Assurance Qualité, a conduit directement au développement des *Cercles de Qualité* qui ont largement contribué à solutionner les problèmes rencontrés lors de la réalisation des produits, car, en instituant le principe selon lequel la qualité est « l'affaire de tous », ils contribuent effectivement à l'amélioration des communications et des relations dans l'entreprise.

Cependant, un certain nombre de limites persistent avec « l'Assurance Qualité », et notamment, certaines insuffisances dans l'approche par les cercles de qualité qui, pour reprendre la formule de A.BARTOLI & Ph. HERMEL, « *ne changent ni le contenu, ni l'organisation du travail des ouvriers, et ils ne s'attaquent pas aux problèmes de conception des produits* »¹⁷.

Ce sont ces types de limites qui ont amené Chercheurs et Managers à concevoir une étape supérieure du Management de la Qualité, en l'occurrence celle de la « Gestion de la Qualité Totale », démarche qui, comme nous allons le voir, déborde les seules fonctions productives pour étendre l'exigence de qualité à l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise.

La phase de la Gestion de la Qualité Totale¹⁸ :

La 3^{ème} étape qui débute dans les années 80, coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise. Du fait de la concurrence implacable qu'elle aiguise sur les marchés occidentaux, la compétitivité japonaise apparaît comme une menace sérieuse aux yeux des managers du monde occidental.

Ces derniers prennent en même temps conscience que le facteur déterminant à la base de cette compétitivité est la priorité qui est accordée par les entrepreneurs japonais à la question de la qualité. La *Company Wide Quality Control* (C.W.Q.C) ou « *Gestion de la Qualité par l'Entreprise toute entière* » devient en effet une pratique courante dans le contexte japonais.

Les américains puis, les européens accordent à leur tour toute leur attention au facteur Qualité dans leur stratégie concurrentielle. Cela se traduit par l'émergence du concept de *Control Quality* (C.Q) dans la terminologie américaine et celui de *Gestion de la qualité Totale*, dans la terminologie française.

Précisons que par rapport au concept d'« Assurance Qualité », celui de « Gestion de la Qualité Totale » (G.T.Q) apparaît comme bien plus novateur. En effet, en intégrant tout à la fois, les dimensions commerciale, économique, technique, et socio-organisationnelle, la GTQ suppose donc une importante évolution dans le champ de la démarche qualité, évolution qui se caractérise notamment par les traits suivants:

- Tout d'abord, la G.Q.T signifie que *toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la réalisation de la qualité*, autrement dit, les fonctions traitant du produit, mais aussi les fonctions d'administration et de vente.
- Ensuite, ce concept développe l'idée qu'au sein de chaque fonction, chaque travailleur est l'agent de la qualité de son travail et de celui de son groupe. Autrement dit, désormais *la qualité devient l'affaire de tous*.
- Par ailleurs, chaque fonction est sensée mettre en œuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité, en orientant ses efforts *vers la «Prévention» plutôt que vers la «résolution»* des problèmes de qualité.
- Enfin, la G.Q.T suppose que *chacun reste impliqué tout au long du processus* : du stade de la conception au stade du service après-vente. Autrement dit, la qualité Totale est sensée résulter de la mobilisation permanente de toutes les fonctions et ce, pendant toute la durée de vie du produit.

14- L'ouvrage qui fonde la naissance de l'analyse socio-économique des organisations date de 1975, et on le doit à Henri SAVALL : « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique » DUNOD (219p). Cette théorie trouvera sa consécration avec la création en 1976 de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations)

15- H. SAVALL & V. ZARDET « maîtriser les coûts et les performances cachées » op cité (voir Introduction Générale).

16- H. SAVALL & V. ZARDET « maîtriser les coûts... » (op. Cité) p. 6

17- A. BARTOLI & Ph HERMEL « Piloter l'entreprise... » (op. Cité) p. 231

18- Sur cette phase, on peut consulter avec beaucoup d'intérêt, les ouvrages de référence suivants :

-Ph. B. CROSBY « la qualité c'est gratuit » Éditions ECONOMICA Paris 1986 (313 p.)

-G. STORA & J. MONTAIGNE « la qualité totale dans l'entreprise » Éditions d'ORGANISATION-Paris 1986 (246p.)

-K. ISHIKARA «Maîtriser la Qualité: méthodologie de gestion » Éditions MARE NOSTRUM- Paris 1996 (251 p.)

On parle alors d'un véritable «*MOUVEMENT QUALITE*» (ou encore «*Démarche Qualité*»), mouvement qui s'accompagne de deux composantes fondamentales¹⁹ :

- *L'une économique*, résulte de la «*mobilisation de l'intelligence et de la créativité de tous les membres de l'entreprise autour d'un projet commun*». La compétitivité traduit alors une productivité accrue et une réduction des coûts de «non-qualité».

- *L'autre humaine*, résulte des «*possibilités d'expression et d'initiative qui s'offrent à tous les membres de l'entreprise* » à travers un style nouveau de management: le **Management Participatif**. L'idée est que la compétitivité s'améliore par de meilleures relations humaines, une implication plus grande des individus, des communications plus efficaces, enfin des énergies mieux canalisées vers les objectifs fondamentaux de l'entreprise.

En résumé, on peut dire que la démarche de la qualité totale est une *recherche de qualité dans toute l'entreprise*. On ne vise donc plus simplement une qualité *externe* au travers de la *qualité des produits*, mais aussi une qualité *interne*, liée au *fonctionnement global de l'entreprise*.

Dans cette démarche, l'ensemble des fonctions (marketing, finance, production...) et par conséquent des hommes qui les réalisent, doivent tendre vers une qualité de conception et de réalisation de la totalité de leurs actes.

Cette exigence de qualité à tous les niveaux et dans tous les secteurs interpelle directement l'organisation traditionnelle du travail, source de nombreux dysfonctionnements et suppose une transformation de *la culture de l'entreprise*, car, la prévention de ces dysfonctionnements, passe par la valorisation des capacités de chacun dans l'entreprise, conception qui est effectivement contraire à l'organisation taylorienne dominante dans les entreprises.

Conclusion :

L'adhésion des entreprises au Mouvement Qualité n'a cessé de progresser au cours de ces toutes dernières années. En effet, ce mouvement connaît à l'échelle internationale une dynamique remarquable. On peut dire que le monde des entreprises performantes accorde aujourd'hui au thème de la qualité un statut véritablement stratégique, car la recherche d'une «*qualité totale*», voire désormais, de «*l'excellence*²⁰ » constitue un processus de changement majeur pour ces entreprises qui se veulent d'avant-garde, et qui restent convaincus, en ce début de 3^{ème} millénaire, que la qualité est «*LE*» facteur clé de compétitivité.

Effectivement, même si les exigences et contraintes que supposent les impératifs de Normalisation et de Certification, peuvent être considérés à juste titre comme des formes nouvelles de protectionnisme et de véritables barrières à l'entrée pour des marchés de plus en plus nombreux, il n'en demeure pas moins que les avantages que peut en retirer l'entreprise qui arrive à se hisser au niveau de ces exigences, sont indéniables.

Ainsi, un consultant tunisien -Ali CHEBLI-, rapporte des statistiques sur des entreprises turques «*certifiées*», qui indiquent que le coût des produits refusés par les clients de ses entreprises sur les marchés européens, a diminué de 75%.²¹

Le même auteur se référant à une étude faite au Royaume-Uni, révèle que les *entreprises certifiées* de ce pays, font état de bénéfices plus de deux fois supérieurs à la moyenne de l'industrie, et que pour les petites entreprises, la rentabilité est le triple de la moyenne.

Dans le même ordre d'idée, et à l'échelle d'un pays comme la France, le bulletin de l'ISO rapporte que le coût de la *non-qualité* a été estimé à plus du quart du budget national, et de 20 à 30% du chiffre d'affaires des entreprises.

Ces quelques exemples prouvent à suffisance que la Démarche Qualité améliore considérablement l'efficacité de l'entreprise.

S'agissant à présent de l'Algérie, on peut dire que face à ses voisins immédiats du Maghreb arabe (Maroc et Tunisie²²), qui ont déjà adhéré à l'OMC et signé des accords d'association avec l'union européenne, et qui donc sont déjà aguerris par la pratique de la concurrence étrangère sur leurs marchés intérieurs, c'est un pays qui part démuni.

Ainsi si aujourd'hui on enregistre une certaine prise de conscience de la part des opérateurs économiques algériens quand à la nécessité de se plier à la logique de la *qualité* et du *respect du consommateur*, cette prise de conscience n'a pas encore entraîné d'effets conséquents en cette matière.

Nous partageons en effet le dépit de Abdelhamid OUARET, PDG de VERITAL, quand il affirme avec force : «*au risque de nous attirer le courroux de nos opérateurs économiques, nous persistons et nous signons qu'il n'y a pas de Démarche Qualité dans nos entreprises, même si, ça et là, il nous arrive d'avoir la satisfaction, pour ne pas dire la surprise d'avoir quelques produits conformes à des standards acceptables*».

La conviction du responsable de cette entreprise mixte chargée notamment de la mise en œuvre de l'Assurance-Qualité, c'est que «*tout reste à faire dans le domaine (...) sensible de la Qualité, lequel domaine est l'élément fondamental de l'efficacité et de la performance des entreprises*»²³

Toutefois, les défis qu'est appelée à surmonter l'entreprise algérienne, dans cette bataille pour la qualité, ne sont pas seulement de l'ordre des moyens financiers et technologiques (aspects où elle dispose d'ailleurs d'atouts et de potentialités appréciables), mais bien plus de l'ordre du culturel: ce sont en effet les mentalités qu'il s'agira de mettre au diapason des nouveaux mécanismes économiques et de la nouvelle donne des rapports internationaux, en clair, la nécessité de mobiliser et d'engager les hommes dans ces nouveaux combats pour la performance : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité...

19- G. STORA & J. MONTAIGNE «*la qualité totale dans l'entreprise* » op. Cité p. 30

20- Sur laquelle nous comptons consacrer un article très prochainement ;

21- chiffres cités par Ali CHEBLI «*l'Assurance Qualité en Tunisie* » op. cité

22- La Tunisie, par exemple qui s'est engagée dans ce nouveau combat pour la qualité, voit le nombre d'entreprises certifiées ISO 9000, passé de zéro en 1994 à environ 300 entreprises déjà engagées dans de telles actions, dans le cadre d'un programme national de promotion de la qualité. Ali CHELBI (op cité)

23- A. OUARET «*Gestion de la qualité : du Diagnostic à la Certification* » in GUIDE de la Qualité.... » op cité (p.9)

Cette mobilisation des hommes interpelle l'organisation traditionnelle du travail, source de nombreux dysfonctionnements, et nécessite une transformation profonde de la culture de l'entreprise en optant pour une conception qui s'oppose radicalement à l'organisation taylorienne qui prédomine encore aujourd'hui dans les entreprises algériennes.

On terminera en affirmant avec force, que la responsabilité des chefs d'entreprises algériennes, dans la définition, l'explication et la mise en œuvre de la Qualité dans l'entreprise, est entière²⁴. En effet, comme le stipule le PDG de VERITAL, un spécialiste de la question, il revient à la direction de « *situer objectivement son entreprise par rapport à la qualité [et] traduire sa politique en actions qui permettront de prévoir les étapes [...] pour atteindre les objectifs Qualité* »²⁵

Références Bibliographiques :

- Bruno MARTINET et Yves – Michel MARTI, « L'intelligence économique », ed. Ellipses, Paris 1996.
- J. ADDA « la mondialisation de l'économie » Tome 1. Éditions la Découverte, Paris 1996.
- S. CORDELLIER et F. DOUTAUT « Mondialisation : au-delà des Mythes » Éditions La Découverte & Syros, Paris 1997.
- S. CORDELLIER & F. DOUTAUT – Édition La Découverte & Syros 1997 ; repris par Casbah Éditions (Alger -NOV. 1997).
- J.P IMBERT, expert AFNOR : « Normalisation – Qualité » Actes du séminaire « Normalisation et Qualité » Alger Mars 1988
- H. savall & V. Zardet « Maitriser les coûts et les performances cachés » Coll Gestion ; Edition ECONOMICA – Paris 1989.
- A. BARTOLI & Ph. HERMEL « Piloter l'entreprise en mutation » Les Éditions d'Organisation – Paris 1986.
- Ph. B. CROSBY « la qualité c'est gratuit » Éditions ECONOMICA Paris 1986
- G. STORA & J. MONTAIGNE « la qualité totale dans l'entreprise » Éditions d'ORGANISATION –Paris 1986.
- K. ISHIKARA « Maîtriser la Qualité : méthodologie de gestion » Éditions MARE NOSTRUM- Paris 1996.

24- Nous avons consacré à cette question une étude intitulée « Engagement des Responsables et Adhésion des personnels : Deux gages de succès de la Démarche Qualité ».

25- A. OUARET op. Cité p.16