

ANALYSE EN CORRESPONDANCE MULTIPLE D'UNE DEMARCHE QUALITE : CAS DES ENTREPRISES CERTIFIEES DE LA WILAYA DE BEJAIA

ANALYSIS IN MULTIPLE CORRESPONDENCE OF A QUALITY APPROACH: CASES OF CERTIFIED COMPANIES OF THE WILAYA OF BEJAIA

Mustapha MEZIANI, MCA*
FSEGC, université A/MIRA de Bejaia , Algérie
musmanager@hotmail.com

Hamid KHERBACHI
kher_bej@yahoo.fr
FSEGC, université A/MIRA de Bejaia, Algérie
Laboratoire recherches en management et techniques quantitatives
* Auteur Correspondant

Reçu le 22 Jan- Accepté le 4 Avril- Publié en ligne le 11 Mai

Résumé :

L'objectif de cet article est de proposer une démarche qualité qui reprendrait les points forts des démarches qualité existantes. En concertation avec les acteurs du terrain, nous recensons les variables clés d'une démarche intégrée pour une amélioration de l'efficacité et de l'efficience managériales. A partir des études de cas que nous avons menées auprès de 17 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa, nous examinons à travers l'analyse des correspondances multiples, la symétrie entre les variables structurant la démarche d'intégration de la qualité dans ces mêmes entreprises.

Mots clés : Démarche qualité, analyse en correspondance multiple.

Summary:

The aim of this paper is to propose a quality resume that highlights existing quality processes. In consultation with actors in the field, we identify the key variables of an integrated approach to improving the effectiveness and managerial efficiency. From the case studies that we conducted with 17 companies certified in the wilaya of Bejaia, we look through the multiple correspondence analysis, the symmetry between the variables structuring the process of integration of quality in these companies.

Keywords: Quality assurance, multiple correspondence analysis.

1-Introduction

Les entreprises algériennes justifieraient une démarche qualité (une démarche qualité a pour objectif d'améliorer l'efficacité du système qualité d'une entreprise) adaptée à leurs spécificités. C'est ce besoin qui est à l'origine de ce travail de recherche présentés dans cet article.

Notre objectif est de proposer une démarche qualité qui reprendrait les points forts des

démarches qualité existantes conformément aux normes ISO 9001 :2008¹ tout en adaptant et en étendant les concepts proposés par celle-ci pour satisfaire aux besoins des entreprises algériennes. Il s'agit de recenser les variables clés (en concertation avec les acteurs du terrain: séances de brainstorming et questionnaire d'enquête) d'une démarche intégrée et globalisante pour une efficacité au plan socio-organisationnel car les démarches existantes entraînent des effets négatifs ou mitigés² (Lepatre, 2000, Zardet, 1995) ce qui tend à montrer que ISO 9000 n'est pas un outil organisationnel c'est à dire un outil structurant. En tant qu'outil méthodologique, la norme ISO est peu structurante comme le prouve l'éventail des démarches rencontrées (il y a une grande variété d'actions: depuis la démarche volontariste visant des objectifs à long terme que l'on pourra qualifier de stratégie de certification jusqu'à la démarche superficielle de réalisation d'actions qui visent essentiellement l'obtention du certificat à des fins publicitaires). Il laisse de la liberté sur la manière de conduire la démarche et d'atteindre les objectifs qualité avec une meilleure satisfaction. De ce constat, comment parvenir à un dispositif qualité structurant adapté aux entreprises algériennes?

A partir d'une étude explicative nous examinons la symétrie entre les variables structurant la démarche d'intégration de la qualité dans les entreprises de la wilaya de Béjaïa. L'étude explicative nous permettra de faire apparaître la force de l'association entre plusieurs variables, ce qui rend possible l'explication d'un phénomène et la prédiction de son apparition et/ou de sa reproduction, par exemple.

Pour développer notre étude, nous avons choisi d'adopter une démarche de recherche intervention à travers plusieurs études de cas auprès de l'ensemble des entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa.

Les études de cas que nous avons menées sont conduites sous forme de questionnaire avec des entretiens directifs (en face à face), entre 2008 et 2009 auprès de 1456 salariés, répartis dans 17 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa. L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa. Puisé dans la liste des entreprises certifiées fournies par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

Il s'agit dans ce travail d'analyser le rapprochement et/ou l'opposition des variables structurant le SMQ. L'analyse statistique à travers le logiciel SPSS 17 et XLstat 10 nous permettra de peaufiner davantage les différentes liaisons notamment à travers l'analyse des correspondances multiples.

2-Notion de Démarche qualité

Les entreprises algériennes gagneraient à initier des démarches qualité pour remédier aux difficultés d'ordre organisationnel et managérial. Une démarche qualité a pour objet la mise en place et l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité d'une entreprise. Le terme démarche qualité désigne l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité. L'objectif de toute démarche qualité est,

¹ ISO 9001 :2008, système de management de la qualité : exigences, publiée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.

² D'après l'enquête réalisée en 1997 auprès de 16 entreprises certifiées par ACT Méditerranée en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité concernant les effets de la certification sur les entreprises.

à travers la mise en place d'une nouvelle politique qualité, d'améliorer la qualité de l'offre produite. Ainsi le nouveau système qualité doit offrir des performances plus intéressantes (par exemple, une diminution des coûts de non qualité) que celles offertes par le système initial. De ce fait, une démarche qualité favorise la mutation de l'entreprise d'un système initial à un système performant.

Dans cette optique, Laudoyer(Laudoyer 93) précise qu'une démarche qualité a pour objectif la mise en place d'une politique de gestion de la qualité appropriée aux besoins d'une entreprise. Elle décrit pour cela les moyens à mettre en œuvre et les étapes à suivre pour mettre en place un système qualité (si aucun n'existe) ou pour améliorer un système qualité existant. Les entreprises disposent aujourd'hui d'une norme internationale pouvant être utilisée pour mettre en place un dispositif qualité lui permettant d'obtenir le certificat selon la norme ISO 9001 version 2008³.

Les démarches proposées dans le domaine de la qualité sont de deux types: les démarches qui se basent sur l'écoute des besoins des clients et les démarches utilisant le principe de «benchmarking» ou l'étalonnage des performances d'un système par rapport à un système de référence. On parle dans le premier cas de démarches ascendantes (on parle d'approche «Bottom-up: du bas vers le haut») et dans le second de démarches descendantes (on parle d'approche «top-down : du haut vers le bas»). La démarche qualité préconisée par l'ISO combine simultanément une démarche ascendante et descendante suivant une approche systémique et processuelle : démarche qualité basée sur les processus.

Actuellement, le modèle de certification ISO 9001 est considéré comme une référence internationale en matière de gestion de la qualité. En effet, la démarche basée sur le modèle de certification est actuellement la plus utilisée, car elle permet la mise en conformité du système qualité d'une entreprise avec une norme et un standard reconnu sur le plan international.

Une certaine évolution est perceptible des démarches qualité. Ainsi, de la qualité du produit, on passe à la qualité du poste et du processus (assurance qualité, normalisation), puis à la qualité du management (qualité totale), pour en arriver enfin à mettre la qualité de la personne, son autonomie, sa créativité au centre de la démarche (Ishikawa, 1984).

Le terme à la mode actuellement est celui de "qualité totale". Si cette dénomination revêt en théorie une signification bien précise, attribuée à une démarche globale qui prend en compte toute l'entreprise, dans la pratique, il s'agit d'un concept utilisé de manière générique, et concernant toutes les manières d'envisager l'amélioration de la qualité (normalisation, résolution de problèmes, amélioration des conditions de travail...).

Une réponse générique et identique pour toute entreprise a sans doute moins de chance d'être efficace qu'une réponse «sur-mesure». Ceci est d'autant plus vrai que les modèles de système de management utilisés par les démarches qualité peuvent se révéler difficilement exploitables par certaines entreprises atypiques du fait de leur taille, de leur culture, de leur domaine d'application, etc. La norme impose le même niveau d'exigences à des secteurs différents (nucléaire, agroalimentaire, prestation de service, etc.) pour lesquels les contraintes de qualité ne sont pas les mêmes (conséquence de la généricité du modèle de certification et

³Organisation internationale de standardisation, système de management de la qualité: exigences, décembre 2000.

de son faible niveau de détail). Les pratiques décrites dans les modèles sur lesquelles s'appuient ces démarches ne sont pas également conçues pour répondre aux besoins de toutes les entreprises aux contextes culturels et politiques différents (Kaplinsky1988) et (Hofstede et Bollinger, 1987). En effet, le principe de rigueur que le management de la qualité induit a, et c'est là l'un des obstacles majeurs au TQM (total quality management), du mal à s'imposer dans les différentes cultures organisationnelles des entreprises (les cercles qualité en est un exemple). Mais quel que soit le type de démarche envisagé et des difficultés rencontrées des mesures d'accompagnement sont indispensables.

L'approche en terme de système de gestion de la qualité contenu dans la norme ISO 9000 est l'aboutissement d'une recherche en sciences de gestion. Dès 1975, Pierre JARNOT et Pierre TABATONI publieront un ouvrage intitulé «système de gestion: politique et structure» leur objectif était de fournir une vue d'ensemble des problèmes et méthodes de gestion. Ce faisant, il appelle système de gestion un système de processus de décision qui finalise, organise et anime les actions collectives de personnes ou groupe de personne réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation.

Les auteurs démarrent d'une idée très simple qui est: pour que l'organisation réalise ses objectifs, elle doit provoquer l'action collective et la faire réaliser. Ainsi le gestionnaire décide, fait réaliser et évaluer les réalisations, il oriente les activités des personnes opérant dans l'organe dont il est responsable. A ce titre, il finalise les actions des personnes qui œuvrent avec lui pour réaliser les missions de l'organe dont il est responsable en assurant la définition des objectifs (jarnot et tabatoni, 1975). Dans leur ouvrage, JARNOT et TABATONI mettent l'accent d'une part sur les trois composantes majeures des systèmes de gestion (système de finalisation, d'organisation et d'animation) et d'autre part sur l'importance des processus de décision dans les systèmes de gestion.

Quant au modèle de système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001, il préconise l'adoption d'une approche systémique et processuelle qui se traduit, d'une part, par une articulation des ISO 9000 en quatre blocs d'exigences (9001) ou recommandations (9004) selon le modèle de l'approche processus contenu dans la norme ISO 9000. D'autre part, par l'exigence ou la recommandation relative à l'identification et au management de nombreux processus corrélés en fonction des diverses activités d'un organisme.

La norme ISO 9000: 2008 définit un système de management de la qualité comme un «système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité». Ainsi, les éléments essentiels que doit intégrer un SMQ sont l'orientation de l'organisme à travers une politique qualité déclinée en objectifs qualité et le contrôle de l'organisme par rapport aux objectifs qu'il s'est assignés. Toutefois, de notre point de vue, les éléments du système de gestion de la qualité doit intégrer d'autres composantes essentielles au bon fonctionnement d'un SMQ tels que le système d'information, de décision, de planification, d'organisation, d'animation et de contrôle. Ces composantes doivent être articulées en vue de faire ressortir la séquence d'interaction de ces sous-systèmes.

Notre proposition de démarche d'intégration des composantes d'un SMQ, se base sur l'apport de P.JAROT et P.TABATONI, le contenu de la norme ISO 9001 :2008 et les propositions des acteurs de terrains des entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa. Les étapes du processus de gestion de la qualité dans ses composantes formalisables en conformité avec les recommandations de la norme ISO 9001: 2008:

- Information : identification des exigences des clients et de toutes les parties intéressées ;
- Décision : une fois l'information est collectée, le qualicien peut adopter une approche factuelle pour la prise de décision efficace ;
- Planification : les décisions prises seront explicitées par des objectifs issus de la politique qualité de l'entreprise en conformité avec les attentes des parties prenantes;
- Organisation : identification des activités nécessaires à la réalisation des objectifs qualité et leur coordination en adoptant une structure organisationnelle adéquate et en établissant des procédures pour chaque activité clé de l'entreprise ;
- Animation : motivation des acteurs ayant la responsabilité de réaliser les objectifs qualité;
- Contrôle des systèmes : évaluation de la performance managériale c'est-à-dire efficacité, efficacité et satisfaction des parties prenantes du SMQ. En se basant sur les informations issues du contrôle, les qualiciens peuvent initier une démarche d'amélioration continue.

A ces composantes, nous avons rajouté d'autres par suggestion des acteurs de terrains développées ci-après.

3- Description des principales variables étudiées

La liste des variables retenues du SMQ a été validée lors des réunions de réflexion avec les acteurs du SMQ des entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa :

Sans vouloir faire une explication exhaustive, nous synthétisons le contenu de chaque variable comme suit :

- Leadership (leader): Il s'agit du style de leadership adopté par les dirigeants pour influencer les individus à produire la qualité. La situation souhaitée est le développement d'un style participatif exigé par la norme ISO 9001.
- Culture d'entreprise (cult-entr) : ce sont les valeurs partagées par les membres d'une entreprises (exemple: le service client avant tout).
- système d'information (syst-info) : il s'agit d'un ensemble de moyens humains, matériels et des méthodes qui se rapportent au traitement de l'information permettant d'alimenter le système décisionnel.
- système de décision (syst-déc) : Il correspond à l'ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, matériels...) qui interviennent dans le processus de prise de décision.
- système de planification (syst-plan) : il s'agit des processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation et leur distribution temporelle. Il fait référence à la politique qualité et aux objectifs.
- système d'organisation (syst-org) : il constitue l'infrastructure du système de gestion en instituant des organes dotés de ressources, en définissant et pratiquant des procédures opératoires et en instituant des structures administratives qui définissent les rôles et les responsabilités.

- système d'animation (syst-anim) : est l'ensemble des moyens d'action utilisés pour stimuler les ressources psychologiques et affectives qui alimentent les motivations, et pour obtenir de tous les membres de l'organisation l'adhésion aux objectifs, et la contribution à l'effort commun demandé par les dirigeants.
- système opérationnel (syst-opér) : Il décrit le processus de production de la qualité qui intègre toutes les étapes essentielles à la transformation des éléments d'entrées (ressources) en éléments de sorties (produits). Ce processus passe par la conception, développement, production, installation et prestations associées ou service après-vente.
- management des compétences (man-comp): il s'agit du stock de ressources immatérielles économiquement productives. La formation, l'accès à l'information et la connaissance en sont les principales composantes.
- management de la flexibilité (man-flex) : c'est la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles.
- veille stratégique (veil-str) : c'est l'activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel pour anticiper les évolutions ;
- nouvelle technologie de l'information et de communication (NTIC) : Les NTIC regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparus ces dernières années essentiellement dans le domaine de l'informatique.
- efficacité managériale (effica-man) : capacité du SMQ à réaliser les objectifs qualité contenu dans la politique qualité.
- efficience managériale (efficience) : capacité du SMQ à réaliser les objectifs qualité avec une économie des moyens.
- Satisfaction (satisf): il s'agit de l'état de satisfaction des besoins des travailleurs et des clients. La situation souhaitée est la satisfaction des besoins d'une manière durable.

Ces différentes variables essentielles au bon fonctionnement du SMQ vont alimenter l'analyse en correspondance multiple présentée ci-dessous.

4- Collecte des données auprès des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia

La collecte des données s'est étalée sur une période de six mois. Les données recueillies restent statiques dans le temps en ce sens où l'enquête n'a été administrée qu'une seule fois à chaque dirigeant. L'enquête porte sur les entreprises industrielles, commerciales et de prestation de service. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe (déposé directement auprès des responsables). L'échantillon se veut le plus exhaustif possible c'est-à-dire l'ensemble des entreprises certifiées de la wilaya de Béjaïa, le taux de réponses est très élevé, de l'ordre de 100%. Cette solution pour l'administration de l'enquête présente pour nous une facilité de réalisation et un coût relativement abordable compte tenu de nos faibles moyens. Elle permet également de toucher l'ensemble des entreprises certifiées et en phase finale de certification dans la wilaya de Béjaïa, au total 17 entreprises.

5-La construction de l'échantillon

L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa. A partir des listes d'entreprises certifiées fournies par IANOR, nous avons choisi nos entreprises dans la région de Béjaïa. Notre échantillon comporte 17 entreprises dont 6 publiques et 11 privées de différents effectifs et secteur d'activité (13 entreprises industrielles, 2 entreprises commerciales et 2 entreprises prestation de service).

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé, à titre d'exemple, dans le cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) 120 travailleurs sur une population mère de 726 entre agents de maîtrise et agents d'exécution (ce qui représente 17% de l'effectif. Le même pourcentage est retenu pour l'ensemble des entreprises certifiées) sans tenir compte des cadres qui, eux, subiront un entretien sur certains thèmes.

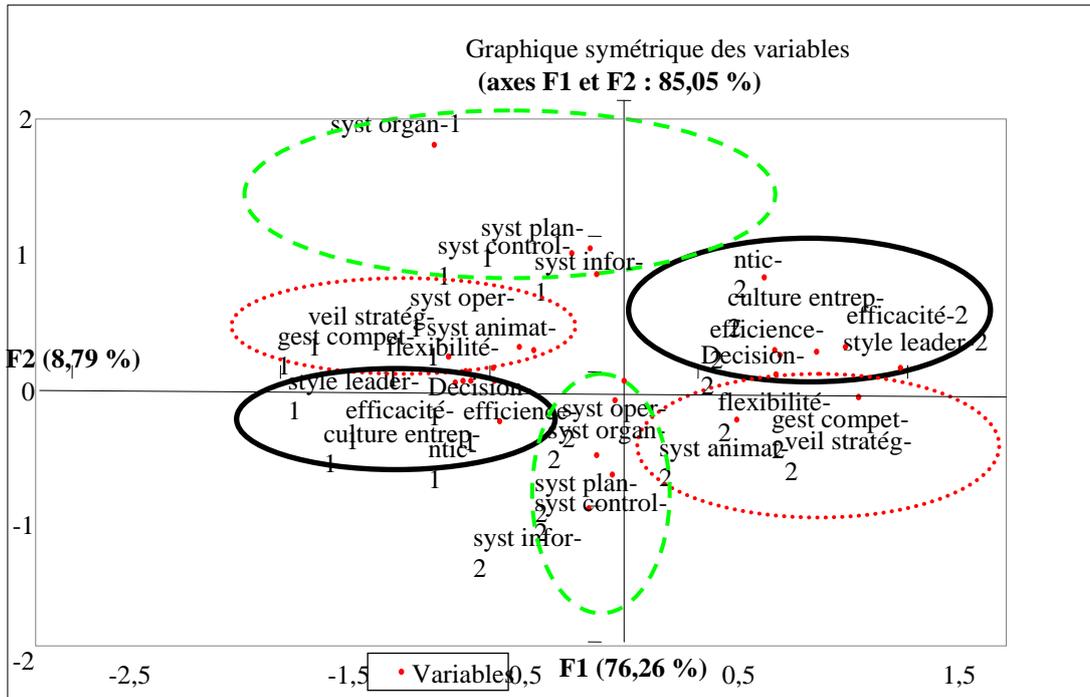
Il est à noter que la totalité (100%) des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour l'ensemble de l'échantillon des travailleurs. Le face à face est utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

6-Résultat de l'analyse des correspondances multiple

L'analyse des correspondances principales (ACM) nous indique quels sont les points les mieux représentés sur le plan factoriel. Ce seront donc ces points qui serviront à repérer les attractions ou oppositions des modalités de variables. On cherchera d'une part à interpréter les oppositions entre modalités, et d'autre part à interpréter les proximités entre modalités de variables.

Le graphique ci-dessous représente la carte factorielle superposant les modalités des variables étudiées. On tient à rappeler que l'objectif est celui de trouver des liens entre les variables d'un SMQ. Les modalités des variables étudiées sont concentrées autour des deux extrémités du premier axe factoriel. Dans cette distribution des variables, on distingue deux jeux d'attractions et oppositions. D'abord entre des modalités «2» : culture d'entreprise, style de leadership, décision, NTIC, efficacité et efficience. Celles-ci ont un rapprochement, car on sait que leur corrélation est très forte. Ensuite, on remarque l'opposition des modalités «1» des mêmes variables citées précédemment.

Figure 1: graphique symétrique des variables structurant la démarche qualité



A partir de ce graphique d'analyse symétrique des variables, nous constatons que l'axe du premier facteur explique 76,26% du phénomène étudié. Par contre, le premier et le deuxième axe restituent 85,05% de l'inertie, c'est-à-dire du lien entre les variables. Il est égal au pourcentage du lien apporté par l'axe, donc au pourcentage de l'information à laquelle on s'intéresse. Cet axe est tiré par un premier groupe homogène de variables relatives aux styles de leadership, à la culture d'entreprise, à l'efficacité, à l'efficience, à la prise de décision et aux Ntic. Ce groupe de variables explique une symétrie positive très forte. Le deuxième groupe est constitué des variables relatives à la gestion des compétences, à la flexibilité, à la veille stratégique et au système d'animation. A l'opposé, se trouvent les mêmes groupes de variables dans le sens contraire. Ce qui signifie que plus les modalités des variables vont dans le sens de leurs maîtrises plus la symétrie augmente et vice versa. On voit, par exemple, que pour la variable style de leadership et culture d'entreprise le premier facteur correspond à l'efficacité et l'efficience ayant la modalité 2 (altitude élevée). A l'opposé, se trouvent les modalités à faible altitude avec un même groupe de variables. Il en est de même pour le deuxième axe factoriel où nous constatons, dans un premier temps, un rapprochement (ou attraction) entre les modalités (2) des variables relatives au système opérationnel, au système organisationnel, au système de planification, au système de contrôle et au système d'information. Dans un deuxième temps, nous avons une opposition avec les modalités (1) du même bloc de variables.

De ce graphique, on a la confirmation d'une évidence : l'efficacité et l'efficience ne se réaliseront que si le style de leadership, culture d'entreprise, prise de décision, Ntic, gestion des compétences et flexibilité sont bien maîtrisés (modalité 2). On notera aussi que la mauvaise pratique de ces mêmes variables coïncide avec une mauvaise efficacité et efficience (modalité 1). L'étude par l'analyse factorielle des correspondances multiples indique que le style de leadership, culture d'entreprise, prise de décision et gestion des compétences constituent les facteurs déterminants dans la performance des démarches qualité. Les contributions les plus importantes de chaque variable à l'explication du premier facteur sont présentées dans le tableau ci-contre:

Tableau 1: contribution des variables

	Poids (relatif)	F1	F2	F3	F4
Efficacité-1	0,043	0,046	0,002	0,003	0,000
Efficacité-2	0,024	0,084	0,004	0,006	0,000
efficience-1	0,043	0,023	0,001	0,053	0,001
efficience-2	0,024	0,043	0,003	0,098	0,001
gest compet-1	0,043	0,050	0,003	0,001	0,009
gest compet-2	0,024	0,092	0,005	0,002	0,017
ntic-1	0,043	0,021	0,033	0,008	0,028
ntic-2	0,024	0,038	0,061	0,014	0,051
veil stratég-1	0,043	0,050	0,003	0,001	0,009
veil stratég-2	0,024	0,092	0,005	0,002	0,017
flexibilité-1	0,043	0,024	0,000	0,021	0,093
flexibilité-2	0,024	0,044	0,000	0,039	0,171
Decision-1	0,039	0,037	0,001	0,016	0,030
Decision-2	0,027	0,053	0,002	0,023	0,043
style leader-1	0,047	0,043	0,000	0,001	0,001
style leader-2	0,020	0,103	0,000	0,002	0,002
syst infor-1	0,039	0,000	0,109	0,038	0,001
syst infor-2	0,027	0,000	0,155	0,054	0,001
syst plan-1	0,027	0,000	0,122	0,016	0,028
syst plan-2	0,039	0,000	0,085	0,011	0,020
syst organ-1	0,008	0,011	0,118	0,133	0,017
syst organ-2	0,059	0,001	0,016	0,018	0,002
syst animat-1	0,047	0,009	0,006	0,011	0,123
syst animat-2	0,020	0,023	0,014	0,026	0,295
syst oper-1	0,020	0,006	0,003	0,260	0,002
syst oper-2	0,047	0,003	0,001	0,108	0,001
syst control-1	0,031	0,001	0,129	0,015	0,017
syst control-2	0,035	0,001	0,115	0,014	0,015
culture entrep-1	0,043	0,036	0,001	0,002	0,002
culture entrep-2	0,024	0,066	0,003	0,003	0,003

Source : établi par les auteurs

Les contributions sont une aide à l'interprétation. Les modalités ayant influencé le plus la construction des axes sont celles dont les contributions sont les plus élevées. On pourra se contenter d'analyser les contributions qui sont supérieures aux poids relatifs affichés dans la seconde colonne.

Comme le montre ce tableau plus la modalité est 2, c'est-à-dire il y a une maîtrise de la variable en question, plus la contribution à l'explication de l'axe factoriel augmente. Les contributions les plus significatives pour le premier axe factoriel se rapportent au style de leadership, à la culture d'entreprise, à la gestion des compétences, à la veille stratégique, à la flexibilité et au NTIC. Quant au deuxième axe factoriel, les contributions significatives se rapportent aux variables NTIC, système d'information, système de planification et système de contrôle.

7- Conclusion

Les résultats de l'enquête de terrain ont montré que nonobstant les résultats obtenus sur le plan organisationnel relativement élevé par rapport aux résultats sur le plan financier, les démarches qualité telles qu'elles sont appliquées ne peuvent être considérées comme une

panacée pour les entreprises de la Wilaya de Béjaïa. Pour que les démarches de certification soit une option de mise à niveau garantissant leurs compétitivités, des corrections sur les lacunes soulevées dans notre enquête sont nécessaires (notamment le manque d'implication avec un faible partage des valeurs et manque d'une démarche participative...). L'analyse ACM nous a aidé à comprendre sur quelle variable agir en priorité pour parer aux difficultés rencontrées dans la mise en place d'un SMQ.

Cette analyse ACM appliquée aux démarches qualité nous a permis de mettre en relief la symétrie de ses propres variables. Elle positionne le style de leadership au même rang que la culture de l'entreprise, la prise de décision et les NTIC comme les principales variables en liaison avec l'efficacité et l'efficience. L'évolution du SMQ est tributaire de ces variables. L'analyse ACM a également permis de mettre en évidence «les leviers» avec lesquels on pourrait agir sur le système qualité à partir de la symétrie (degré de rapprochement et d'opposition) des variables clés. La gestion des compétences, la veille stratégique, le système d'animation et le management de la flexibilité y occupent une place prépondérante.

De l'analyse des correspondances multiples, on a la confirmation que l'efficacité et l'efficience ne se réalisent que si la pratique des style de leadership, culture d'entreprise partagée, prise de décision, Ntic, veille stratégique, système d'animation, gestion des compétences et flexibilité sont bien maîtrisés (modalité 2). On notera aussi que la mauvaise pratique de ces mêmes variables coïncide avec une mauvaise efficacité et efficience (modalité 1). Ce qui donne une indication sur les déterminants de la performance des démarches qualités.

Bibliographie

- 1) HOFSTEDE G BOLLINGER D, *les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, 1987.
- 2) ISHIKAWA K, *Le TQC ou la Qualité à la japonaise*, AFNOR, Paris, 1984.
- 3) ISHIKAWA K, *la gestion de la qualité : outils et application pratique*, Paris: Bordas, 1984.
- 4) ISHIKAWA K, *maîtrise de la qualité*, édition Mare Nostrum.
- 5) JARNOT P ET TABATONI P, 1975. *système de gestion : politiques et structures*, PUF, 1996.
- 6) KAPLINSKY R, "Restructuring the Capitalist Labour Process : Some Lessons from the Car Industry", in Cambridge Journal of Economics, n° 12, 1988.
- 7) LABARONNE D ET MEZIANI M, « Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes », in revue management et avenir, n° 37 septembre, 2010.
- 8) LAUDOYER G, *La certification, un moteur pour la qualité*, Editions d'Organisation, 1993.
- 9) LEPATRE F, « Le point sur... la qualité en formation en 2000 », in Leplâtre, F. & Manceaux, F " La qualité en formation : réflexions ", Dossier documentaire, Centre Inffo, pp. 9-12, 2000.
- 10) MEZIANI M, *contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales*, thèse Doctorat, Université A/Mira de Béjaïa, 2011.
- 11) NORME ISO 9000 :2008, *système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 12) NORME ISO 9001 : 2008, *système de management de la qualité : Exigences*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 13) NORME ISO 9004 : 2008, *système de management de la qualité : Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 14) ROUSSON M, « Démarche qualité et qualité du travail », in Bulletin de TARO (Lausanne) n°12(sept.), p 2-7, 1992.
- 15) SHIBA S, GRAHAM A, Walden D, *4 révolutions du management par la qualité totale. Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, Paris: Dunod, 1997.
- 16) TROMPENAARS, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris, 1994.