

Les entreprises algériennes à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité  
ISO 9000.

BOUZIDA Zahia

LEGHIMA Amina

MALEK Nadir

Doctorante, Université

Professeur, Université

Doctorant, Université

Mouloud MAMMERI de

Mouloud Mammeri Tizi-

Mouloud MAMMERI de

Tizi-Ouzou .

Ouzou.

Tizi-Ouzou .

[zahiabouzida1@gmail.com](mailto:zahiabouzida1@gmail.com)

[Leghima2000@yahoo.fr](mailto:Leghima2000@yahoo.fr)

[abruk2002@yahoo.fr](mailto:abruk2002@yahoo.fr)

**Résumé :**

Ce travail vise à mettre en avant les éléments essentiels qui permettent de comprendre l'état des lieux des normes de la gestion de la qualité ISO 9000 dans l'économie nationale Algérienne, qui vit une transition vers l'économie de marché depuis les années 1990.

Après la présentation de la de l'environnement socioéconomique, dans lequel évoluent l'entreprise algérienne, nous essayerons tout particulièrement d'analyser la réalité de la pratique de la démarche qualité dans le contexte algérien. Nous énumérerons, par la suite, les différents programmes et mesures d'aides dédiés par l'Etat aux entreprises pour la promotion et la sensibilisation à l'importance du facteur qualité. Au finale nous tenterons de cerner de près les enjeux qui incitent les entreprises algériennes à intégrer cette démarche, ainsi que les obstacles qui entravent l'essor effectifs de cette de celle-ci, et qui

**الملخص:**

يهدف هذا العمل إلى تسليط الضوء على العناصر الأساسية التي تجعل من السهل فهم وضعية الحالية لشهادات معيار إدارة الجودة إيزو 9000 في الاقتصاد الوطني الجزائري، الذي انتهج منذ سنوات التحول إلى نظام اقتصاد السوق.

بعد عرض البيئة الاجتماعية والاقتصادية، التي تعمل فيها الشركة الجزائرية، سنحاول بشكل خاص تحليل واقع ممارسة نهج الجودة في السياق الجزائري.

سنقوم بعد ذلك بإدراج مختلف البرامج وتدابير الدعم التي تخصصها الدولة للشركات لتشجيع وتوعية أهمية عامل الجودة. في نهاية المطاف سنحاول التعرف عن كثب على محفزات الشركة الجزائرية على دمج هذا النهج، فضلا عن العقبات التي تعوق التنمية الفعالة لأنظمة إدارة الجودة فيها، والتي تؤثر بالتالي على تحقيق النتائج المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة، إيزو 9000،

par conséquent portent préjudice à l'atteinte des résultats escomptés.

**Mots clés**: La gestion de la qualité, ISO 9000, L'environnement socioéconomique, l'entreprise algérienne, Les enjeux de la qualité, Les obstacles.

**Jel Code**: F19. L15. O55.

البيئة الاجتماعية والاقتصادية, الشركة الجزائرية, تحديات نظام الجودة, عقبات تفعيل الجودة.

F19. L15. O55. **تصنيف jel**

## Introduction

La vague des changements économiques qu'a subit le monde des affaires dans lequel opèrent l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier (libéralisation des marchés intérieur et extérieur, le passage d'une économie protégée à une économie de marché) s'est accompagné d'un large éventail de mutations et de nouvelles exigences de compétitivité, que nos entreprises doivent impérativement intégrer pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs. Parmi les exigences de ce nouveau contexte mondial, il y a l'élément qualité presque totalement absent des valeurs de nos entreprises près de quatre décennies [1].

Avec la libération des échanges, la situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est une composante primordiale, voire la seule planche de salut pour la réussite et la survie de leurs entreprises. De ce fait, elle doit être convenablement gérée. La qualité n'est guère un choix, elle représente une nécessité, et un défi qu'il faut à tout prix relever.

L'objectif du présent article, est de tenter de rassembler des éléments d'analyse qui nous permettront de donner un aperçu sur la pratique de la démarche

qualité dans le contexte Algérien. Pour cela, nous sommes contraints tout d'abord d'exposer dans un premier point un laconique aperçu sur le contexte économique ce qui nous permis par conséquent d'identifier les facteurs qui imposent la quête de la qualité dans le contexte Algérien. Puis dans le deuxième point, nous allons essayer de dresser un état des lieux sur la démarche qualité dans les entreprises algériennes tout en mettant en exergue : Les différentes actions menées par l'Etat en matière de promotion et de sensibilisation à l'importance du facteur qualité, ainsi que les enjeux qui incitent les entreprises a intégré cette démarche , mais aussi d'étudier les obstacles qui freinent l'instauration de cette démarche au seins de nos entreprises, et qui par conséquent portent préjudice à l'atteinte des résultats escomptés.

La méthodologie suivie consiste en un travail d'analyse qualitative sur l'étude des statistiques de l' ISO Survey et des résultats des études ayant déjà traité la question de la qualité dans le contexte algérien, dans une démarche qui nous permettra de dégager une synthèse macroéconomique sur la situation de cette nouvelle donne .

## **1. L'entreprise algérienne face au changement**

Le paysage économique en Algérie a été profondément transformé du début des années 1990 en raison du passage d'une économie centralisée à une économie de marché [2].

### **1.1 L'entreprise algérienne à l'ère du système économique centralisé:**

Après son accession à l'indépendance en 1962, l'Algérie opta pour un modèle économique de type socialiste caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, au sein duquel la prédominance de l'Etat dans tous les secteurs et branches d'activités était indéniable.

Cette période est bien résumée par le Pr. Ahmed DAHMANI « Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire »[3].

L'interventionnisme de l'Etat dans le champ économique était total et peut être représenté à travers les points suivants [4]:

- Il contrôle et gère la rente en favorisant alors une économie redistributive plutôt qu'une économie productive.
- Il désigne les responsables d'entreprises selon des critères qui lui sont propres ne souciant guère de la compétence de ces personnes ou de la performance de l'organisation ;
- Il détient tous les grands moyens de production et d'échange;
- Il administre les prix et subventionne les produits de consommation courante pour soutenir le pouvoir d'achat des couches défavorisées.
- il concentre, pour mieux les assujettir, les activités économiques en de grands groupes d'entreprises fonctionnant en régime de monopole, et ce, en faisant fi complètement de l'esprit de concurrence sur le marché domestique ;

En outre, à cette époque là, L'entreprise algérienne ne possédait aucune identité propre. Elle n'était pas libre dans ses relations économiques et commerciales. Elle n'était pas libre non plus de définir son organisation interne, ni dans la gestion de sa trésorerie ou de son financement. Elle ne pouvait renforcer ses capacités productives ni procéder à leur maintenance puisque tout investissement était centralisé. De plus, les gestionnaires étaient bridés et ne pouvaient pas prendre de décisions importantes pour leur entreprise.

## **1.2 L'entreprise algérienne à l'ère de l'ouverture économique**

Aujourd'hui, la principale caractéristique de l'économie algérienne est la transition vers l'économie de marché. Cette transition suppose le passage vers un nouveau mode de gestion et de coordination de l'activité économique, ainsi que la redéfinition du rôle de l'entreprise. En effet, dans le cadre de mondialisation de l'économie, l'entreprise algérienne ne doit pas se limiter à de simples fonctions d'exécution mais, elle doit devenir, dans les domaines pour lesquels elle est la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre de décision autonome qui fixe les objectifs de son activité et met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Insérer l'Algérie dans l'économie mondiale c'est d'abord situer les enjeux puis connaître les règles du jeu de la mondialisation. Afin de concrétiser son souhait d'instaurer l'économie de marché, l'Algérie doit impérativement enraciner trois principes qui s'avèrent indépendants mais qui restent néanmoins complémentaires. Il s'agit principalement de: la formation des prix par les marchés, la liberté d'entreprendre et la concurrence.

Pour s'intégrer dans l'économie mondiale, l'Algérie n'a épargné aucun effort. A cet effet, Les perspectives d'adhésion à la zone de libre échange de l'union européenne, à l'organisation mondiale du commerce existent et confirment cette volonté.

Par ailleurs, il est à noter, que ces choix économiques adoptés par les autorités publiques ne sont pas sans influence sur les orientations qui seront prises par les entreprises en matière de qualité. Les mesures concernant la libération des initiatives par le renforcement de la concurrence et l'amélioration de l'environnement économique, social, politique et institutionnel sont de nature à la fois à encourager et à imposer la quête de la qualité dans les entreprises algériennes.

En effet, une situation économique propice à la liberté d'action peut inciter les directions générales des différentes institutions à mettre en place le management de la qualité en leur apportant l'aide dont elles ont besoin pour réussir ce projet.

Ainsi, la libéralisation des échanges comme résultat de l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par suite de ses accords Euro-méditerranéen et d'association à l'OMC, à accentué le niveau de la concurrence qui entraîne une multiplication du nombre des produits en même temps que la réduction de durée de leur cycle de vie, une multiplication des exigences des consommateurs, l'innovation et le développement prodigieux des technologies de l'information et de la communication qui tend à réduire les distances entre les différentes régions du monde et entre les producteurs et les consommateurs. Face à ces nouvelles règles de jeu concurrentiel les entreprises algériennes devront alors impérativement armer leur performance axée essentiellement sur la recherche d'un avantage concurrentiel à un niveau plus élevé, et ce par la réorganisation de ses structures, la valorisation de ses ressources et compétences en fonction des activités et des marchés, la maîtrise des coûts, ainsi que la fabrication de produits ou services compétitifs passant par la satisfaction des exigences des clients. Toutefois un tel changement n'est possible que par la mise en place d'un type de management connu sous le nom de « Système de management de la qualité ». Comme l'écrit J. Teboul, 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 » [5].

## **2. Démarche qualité dans les entreprises algériennes**

Après plusieurs décennies d'une économie protégée, l'ouverture du marché génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui doivent affronter une concurrence de plus en plus âpre sur le marché, aussi bien, national qu'extérieur.

Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, il y a l'élément qualité qui s'impose comme une nécessité, voire l'un des facteurs déterminant pour la réussite de l'entreprise.

## **2.1 La qualité : panorama de la littérature**

Pour comprendre la complexité du concept de la qualité, il sera primordial que le lecteur ait une bonne compréhension du vocabulaire utilisé par les promoteurs de la qualité. Pour cela, une revue de la littérature sera déployée à ce propos.

### **2.1.1 Le concept de la qualité**

La qualité a subi et n'a pas cessé de subir des définitions diverses et variées. Cette évolution des définitions ne peut être liée qu'à l'évolution du contexte économique et industriel.

Le concept « Qualité » a été basculé d'une simple technique de contrôle vers une démarche de management touchant toutes les entreprises manufacturières et de services. Ainsi au début de XXème siècle, la qualité était assimilée à la conformité aux spécifications. La mise en place d'un système qualité reposait exclusivement sur le contrôle unitaire de la production. Ensuite, le changement de l'environnement (l'augmentation de la taille des entreprises, et du volume de productions, ainsi que la conscientisation progressive des consommateurs quant aux performances du produit...etc) a rendu cette pratique trop onéreuse. D'autres modèles de la gestion de la qualité se sont alors développés.

La qualité selon la norme ISO 9000 [6], correspond « à l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

### **2.1.2 Les normes ISO 9000 : un référentiel au service de la qualité**

Il existe en matière de qualité, un référentiel pratiquement universel reconnu sous le nom ISO 9000 (International Standard Organisation).

Publiées sous la désignation de normes internationales, les normes de la famille ISO 9000 constituent un cadre de référence, un socle commun de management de la qualité pour diverses entreprises qui souhaitent se développer et réaliser des affaires à l'international. « Ces normes définissent les modalités d'un système de management de la qualité permettant la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise (AFNOR 1996). Grâce à ces normes toutes les institutions disposent des lignes directrices et des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer » [7]. La famille se compose des normes et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et des normes de soutien associées

### **2.2 Les efforts de l'Etat pour la promotion de la qualité dans le contexte algérien**

Avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises algériennes sont, de plus en plus, confrontées à la concurrence qui peut influencer leur organisation, leur fonctionnement et même leur survie dans le marché, et se mettent face à un environnement de plus en plus mondialisé et une compétitivité internationale basée désormais sur la compétence et l'innovation (Khetib M., Ghomari S, 2010). Par conséquent, ces entreprises devront se mettre à niveau rapidement, si elles veulent se maintenir, il faudra qu'elles deviennent compétitives. Ainsi elles doivent anticiper les effets de cette évolution et adopter des stratégies permettant un ajustement continu aux exigences du marché, aux attentes complexes et nouvelles de la société (clients) afin d'en réduire l'impact, mais aussi, de pouvoir tirer profit de cette opportunité.

Dans ce contexte, il devient impératif que les entreprises algériennes s'attaquent à la question de l'évaluation de la qualité et à celle de l'assurance qualité des aspects aussi bien locaux qu'internationaux de leurs activités. A cet effet, différentes actions entreprises par l'Etat algérien visant essentiellement à soutenir la pratique qualité au sein de nos entreprises.

### **2.2.1 La mise à niveau**

Dans le cadre de la libéralisation et de la relance de l'économie, la mise à niveau des entreprises est devenue pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition un programme prioritaire visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif. La mise à niveau est une démarche qui se traduit par « une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement et aux exigences du libre-échange »[8].

La mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

La mise à niveau se traduit donc par une double ambition pour une industrie ou une/entreprise[8]:devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation et avoir la capacité de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Aujourd'hui il n'existe pas de part de marché assurée, ni de produit qui vit indéfiniment. Dès que l'entreprise s'adapte à une situation, celle-ci évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation. L'entreprise

doit donc passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation, C'est les raisons pour lesquelles, un programme de mise à niveau répond aujourd'hui, avant tout, à l'impératif d'amélioration de la compétitivité.

L'amélioration de la compétitivité des entreprises et leur développement constituent alors les objectifs majeurs du processus de mise à niveau. L'atteinte de cet objectif nécessite la mise en œuvre de programmes opérationnels organisés en actions internes à l'entreprise, mais aussi en actions orientées vers l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, ainsi que vers l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie.

Ce programme opérationnel se traduit par divers actions entre autres [8]: Renforcement des efforts du marketing et développent des exportations, développement du système d'informations et de communication, développement de la recherche et le développement et l'innovation, modernisation du système de production, la mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation, la mise à niveau de la qualité de l'entreprise par le développement de la qualité et d'adoption de normes internationales, la mise à niveau des ressources humaines par la formation et le développement du savoir et des compétences et le développement du partenariat.

La mise en œuvre de ces différentes actions inscrites dans le cadre de l'investissent matériel et immatériel, permet de renforcer l'outil de production et son fonctionnement. En effet, pour les besoins de notre recherche nous retenons seulement l'action immatérielle suivante : **Mise à niveau de la qualité.**

#### A) Les actions de mise à niveau de la qualité:(134 actions)

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Qualité » avaient comme objectifs[9] :

- Asseoir l'édifice organisationnel de l'entreprise (Amélioration de l'organisation et de la cohérence des activités);
- Promouvoir la qualité dans l'entreprise;
- Pénétrer de nouveaux marchés;
- Disposer d'un avantage concurrentiel;
- Conformer les entreprises à la norme;
- Renforcer l'écoute client;
- Réduire des coûts de non-qualité;
- Développer l'image de marque ;
- Développer le savoir-faire;
- Faciliter les exportations;
- Optimiser des relations avec les fournisseurs;
- Mobiliser le personnel.

Ainsi, la mise à niveau de la qualité exige de la part des entreprises de s'aligner sur les normes internationales qui s'avèrent indispensables pour améliorer leur qualité.

À ce stade, « le gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001) »[10].

Au terme de ce programme, toutes les entreprises désireuses de mettre en place

un système de gestion de la qualité en leur sein, recevront une aide financière de l'ordre de 80%. à condition que le montant ne dépasse pas les deux millions de DA [11].

En matière de qualité, « l'objectif de mise à niveau est, à l'horizon 2014, d'accompagner 1000 à 1200 entreprises algériennes, tous systèmes confondus, à la certification et aider les entreprises à acquérir des équipements de laboratoires d'analyse et d'essai » [12].

### **2.2.2 La création de l'Institut Algérien de normalisation (IANOR)**

Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux, l'Algérie a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif normatif pour être en harmonie avec la législation internationale en la matière, mais aussi pour prémunir son économie contre des risques, de plus en plus, accrus (tels que la contrefaçon) liés à l'ouverture du marché national.

La nécessité de s'aligner sur les normes internationales, s'avère alors indispensable pour améliorer significativement la compétitivité des entreprises algériennes, et ce, afin d'orienter, consolider et encadrer leurs développements futurs.

La mise en œuvre de la politique algérienne de normalisation a été confiée à L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements .

L'IANOR exerce en fait des prérogatives de l'Etat en matière de normalisation. A ce titre il est chargé de [13] :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;

- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du Comité Technique TC 176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des premiers pays africains et du tiers-monde, avec la Syrie, à assurer un poste au Secrétariat du Comité de l'ISO.

En réponse au besoin croissant d'informations sur les questions de normalisation, l'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit en fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise algérienne.

### 2.2.3 L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le Prix Algérien de la Qualité (PAQ) a été institué par le *décret exécutif n° 2002-05* du 06 Janvier 2002. Il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Le titre en question est destiné à récompenser, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit algérien pour les efforts

consentis en faveur de l'amélioration et du développement de la qualité. Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie ([Haouari F](#), 2016). Les règles régissant le processus d'octroi du prix sont définies par *l'arrêté du 03 Avril 2002[14]*. Dans ce cadre, le Prix Algérien de la Qualité est décerné par un jury sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la qualité sur l'ensemble de ses activités.

La composition du jury est fixée annuellement par arrêté du ministère chargé de la normalisation. Le jury comprend :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité ;
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management ;
- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique ;
- Des personnalités divers : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels que définis dans la plupart des grands prix internationaux de la qualité. La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suit :

- L'engagement de la direction (120 points) ;
- La stratégie et les objectifs (80 points) ; Management du personnel (100 points) ;
- Management des ressources (80 points) ; Management des processus (280 points) ;

- Satisfaction de la clientèle (120 points); Satisfaction du personnel (80 points);
- Intégration à la vie de la collectivité (60 points); Résultats opérationnel (90 points).

La liste des entreprises ayant le privilège de décrocher le PAQ est représentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 1:** Les entreprises ayant reçues les prix algérien de la qualité

Édition	Année	Nom de l'entreprise
1 <sup>ère</sup>	2003	SAIDAL
2 <sup>ème</sup>	2004	ERCE / Cimenterie de Aïn Touta / Batna
3 <sup>ème</sup>	2005	BCR (Boulonnerie-Coutellerie-Robinetterie)
4 <sup>ème</sup>	2006	ENASEL (Entreprise Nationale du Sel)
5 <sup>ème</sup>	2007	ALRIM (Entreprise publique de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques)
6 <sup>ème</sup>	2008	TRANSMEX (spécialisée dans la manutention / filiale de Sonelgaz)
7 <sup>ème</sup>	2009	Entreprise Portuaire de Béjaïa Alzinc (société Algérienne de Zinc)
8 <sup>ème</sup>	2010	ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)
9 <sup>ème</sup>	2011	Groupe Benhamadi (électronique et électroménager) / Condor
10 <sup>ème</sup>	2012	Entreprise de céramique de Ghazaouet
11 <sup>ème</sup>	2013	ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager)
12 <sup>ème</sup>	2014	Knauf Plâtre Entreprise allemande de droit algérien
13 <sup>ème</sup>	2015	l'entreprise d'infrastructures ferroviaires Infrarail (filiale SNTF)

Source : réalisé par nos soins.

### 2.3 La démarche qualité dans les entreprises Algérienne : un état des lieux

Avec la concurrence et les exigences toujours croissantes des clients, le terme de qualité a évolué et le client devient le seul juge de la qualité. Devant cette situation, l'entreprise algérienne se doit d'être évolutive car les exigences des clients d'aujourd'hui ne sont plus comme ceux d'hier.

Dans le cas des entreprises algériennes, la question de la qualité se pose alors dorénavant pour toutes les entreprises qui veulent évoluer favorablement dans un environnement marqué par une concurrence, de plus en plus, acharnée. 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 [5].

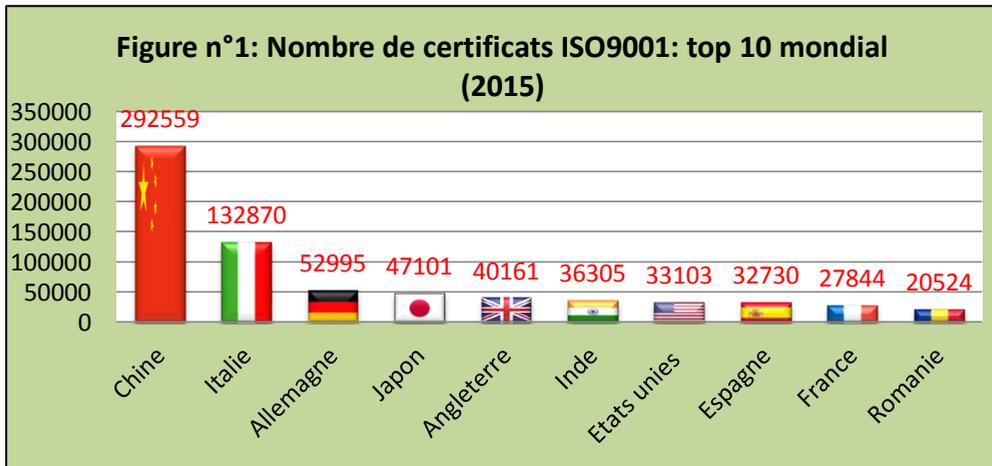
Pour atteindre et maintenir ce niveau de qualité tant exigé par les clients, plusieurs entreprises algériennes ont opté pour l'intégration du système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leur organisation. Ceci nous le remarquons à travers les 500 certificats ISO 9001 délivrés en 2015 pour les entreprises algériennes, alors qu'il n'y avait que deux entreprises certifiées en 1998 [15]. En effet, adopter la démarche de mise en place du système de management de la qualité, c'est déclencher un processus d'amélioration en continu qui touche l'ensemble de l'entreprise, et c'est aussi assurer la flexibilité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise

Néanmoins, malgré cette progression dans la certification par rapport aux années précédentes, cela est considéré comme étant insuffisant voire très faible en dépit des efforts déployés par l'Etat algérien en matière de la qualité. Ceci est le principal constat de A. ZOUIOUCHE PDG du bureau Veritas. Ainsi, Il faut dire que les sociétés certifiées ISO 9001 se comptent par milliers dans d'autres pays du monde **(voir tableau n° 2 et figure n°1)**

**Tableau n°2 :** Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (pour l'année 2015)

Classement	Pays	Nombre de certificat
1	Chine	292559
2	Italie	132870
3	Allemagne	52995
4	Japon	47101
5	Angleterre	40161
6	Inde	36305
7	Etat Unis	33103
8	Espagne	32730
9	France	27844
10	Romanie	20524

Source : <https://www.iso.org/iso/iso-survey-2015> ; consulté le 15-05-2017 à 14h



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau précédent.

Selon l'observatoire ISO Survey, Au top dix pays par nombre de certificat ISO 9001, la Chine est de loin le pays comptant le plus de certifications ISO 9001 avec un

Scor de 292559 entreprises certifiées, suivie de l'Italie et de l'Allemagne. On note ainsi la position assez lointaine des Etats-Unis, avec seulement 33103 certificats délivrés.

La présence de l'Italie, de l'Espagne et de la France dans ce classement démontre l'importance que revêt la certification ISO 9001 dans la zone méditerranéenne. Faisant partie de cette zone, les entreprises algériennes ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence.

### 2.3.1 La certification en Algérie comparée à la Tunisie et au Maroc

Comme le montre le tableau ci-dessus ainsi que sa représentation graphique, les deux pays voisins devanent l'Algérie en nombre de certification. Le nombre des entreprises certifiées de 2015 représentés dans cette figure montrent l'importance du décalage. La Tunisie occupe la première place avec **998** suivis par le Maroc avec **969** entreprises certifiées alors que l'Algérie n'enregistre que le chiffre modeste de **569** entreprises certifiées. Il devient claire que l'Algérie reste bien derrière ces pays voisins dans ce domaine. Ce retard accusé par l'Algérie en matière de certification, peut être expliquée par plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut citer :

L'année de la première certification : Alors que le Maroc et la Tunisie obtiennent en 1994 leur première certification, ce n'est qu'en 1998, c'est-à-dire 4 années plus tard, qu'une première entreprise se fait certifiée en Algérie.

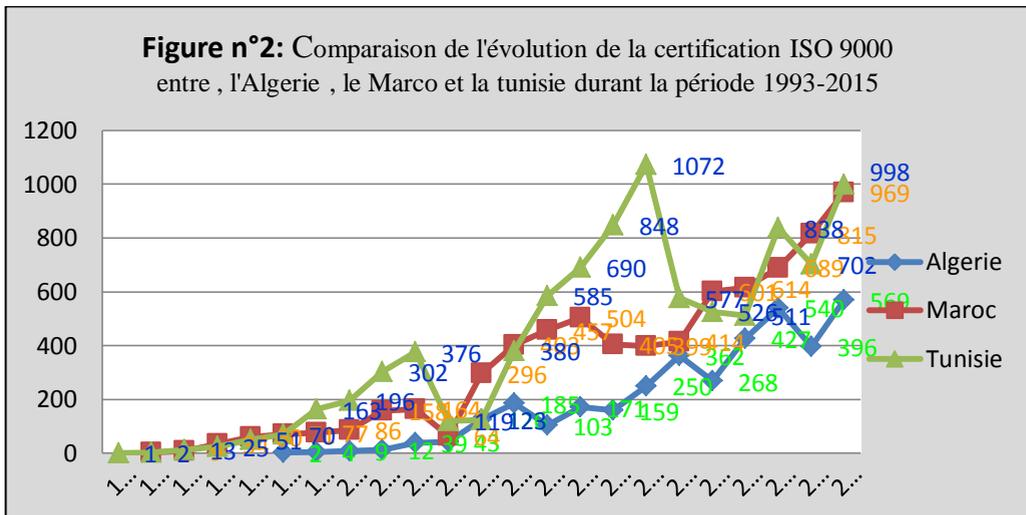
La période d'instabilité politique et sécuritaire : Cette instabilité qu'a connue l'Algérie pendant plus d'une décennie, a eu un impact considérable sur tous les domaines de développement socio- économiques.

**Tableau n° 3 :** Nombre de certification ISO 9000, l'Algérie- Tunisie- Maroc, (1993-2015)

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Algérie						2	4	9	12	39	43	
Maroc		2	9	34	60	71	77	86	158	164	64	
Tunisie	1	2	13	25	51	70	163	196	302	376	119	
<b>Année</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Algérie	126	185	203	171	159	250	362	268	427	540	396	569
Maroc	296	403	457	504	405	399	414	601	614	689	815	968
Tunisie	123	380	585	690	848	1072	577	526	511	838	702	998

Source : réalisé par nos soins à partir des statistiques ISO « ISO survey 2015 »



Source : réalisé par nos soins à partir des données du tableau précédent.

Toutefois, nous tenons à rappeler qu'il ne s'agit là que d'une vision superficielle et purement hypothétique de la situation. Certaines informations ou affirmations ne peuvent être confirmées que par des recherches dédiées à ces questions.

### 2.3.2 Les enjeux de la certification ISO 9001 au sein des entreprises algérienne

La certification est au centre d'enjeux majeurs : Commerciales, économiques et humains. En effet, en vue d'étudier les motifs d'adoption du système de management de la qualité dans le cas Algérien, F BRABEZ, S BEDRANI et N BOULFOUL(2008) ont réalisé une enquête qui a touché à vingt entreprises algériennes du secteur agroalimentaire. Il ressort que les enjeux sont de deux types à savoir :

**Enjeu stratégique :** La certification joue un rôle important pour les entreprises, dans le sens où elle lui procure [16]: Un avantage à l'export, un avantage en termes d'image de marque, un avantage concurrentiel et une aide pour l'attribution de marchés suite à un appel d'offre.

**Enjeux économique [16] :** La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'avenir et d'amélioration des pratiques dans l'organisation dont elle contribue à l'amélioration de l'organisation de l'entreprise, l'organisation de la production, la diminution des coûts de non-qualité, l'amélioration de la qualité des produits.

À travers les résultats de cette étude nous constatons que, au-delà de ces deux enjeux qui incitent les entreprises algériennes à investir dans une démarche de certification, d'autres enjeux tout aussi importants demeurent absents, entre autres l'enjeu humain qui traite de la dimension humaine, ainsi que l'enjeu commercial qui traite de la clientèle.

### **2.3.3 Obstacles de management de la qualité dans les entreprises Algérienne**

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. En effet, dans un essai d'identifier les obstacles qui entravent la mise en place de la démarche qualité au sein des entreprises algériennes, et par conséquent portent préjudice à la réussite du processus de certification, et à l'atteinte des résultats escomptés, **Haichour M.S et Koudri A (2001)** ont mené

conjointement une étude auprès d'un échantillon constitué de 43 entreprises industrielles (Alimentaires, Matériaux de construction, Textile, Papier, verre et plastique, pétrole et gaz, Maintenance, Mécanique et électronique) opérant dans différentes régions d'Algérie.

Les résultats dégagés de cette étude met en relief le problème de l'identification des obstacles rencontrés par les entreprises pour mettre en œuvre le management de la qualité. Neuf contraintes ont été dégagées à cet effet :

- L'obstacle lié à l'absence de cadres formés dans le domaine de la qualité ;
- L'obstacle lié au manque d'informations se rapportant au management de la qualité ;
- L'obstacle lié aux difficultés d'application de la norme ISO 9000 ;
- L'obstacle lie au manque d'intérêt de la part des travailleurs ;
- L'obstacle lié aux difficultés financières des entreprises (le coût de la certification) ;
- L'obstacle lié au manque d'équipements de mesure et de calibration ;
- L'obstacle lié au mode d'organisation qui ne s'y prête pas ;
- L'obstacle lié au manque d'intérêt affiché par les responsables des entreprises à l'égard des questions qualité.

Au-delà de tous ces obstacles, ajoutent une autre contrainte d'ordre culturelle. En effet, la non acceptation de changement et le refus de la modification des habitudes et des pratiques au sein de l'entreprise constitue une sorte de barrière, et pose réellement un problème qui peut freiner la réussite de la démarche qualité et par conséquent le processus de certification. Car par définition la démarche qualité est fréquemment associée à un modèle de changement organisationnel, dont la mise en œuvre repose largement sur la capacité de l'organisation de s'adapter à ces principes [16].

## CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu l'occasion de présenter un survol théorique sur la pratique de la démarche qualité dans les entreprises Algériennes. En effet, les conclusions que nous pouvons tirer après la lecture de cet article montrent que :

La libéralisation du commerce et l'ouverture du marché ont contribué partiellement à donner plus d'intérêt quant aux pratiques qualités aux seins de nos entreprises. « 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 »

Notre pays est en train de s'engager pleinement et directement dans la sensibilisation et l'adoption de mesures importantes en vue d'inciter les entreprises à aller au devant des démarches qualité ; Il suffit, en effet, d'observer les efforts déployés par l'Etat Algérien en matière de la qualité pour s'en convaincre.

Les enjeux qui incitent nos entreprises à investir dans une démarche de certification suivant le standard d'ISO 9001 est réduit aux seule enjeux économiques et stratégiques, la voie du client et le dimension humaine reste absente.

La contrainte culturelle, le manque des moyens, et de formation dans le domaine de la qualité constitue des obstacles majeurs quant à la mise en place et à la réussite de la démarche qualité dans nos entreprises.

## Bibliographie :

1. Kamel, T., *Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes* in *Colloque national sur : Le menagement de la qualite totale et le developpement de la performance de l'entreprise*. 2010: l'Université Dr TAHAR MOULLEY SAIDA

2. Liassine, M., *LES RÉFORMES ÉCONOMIQUES EN ALGÉRIE UNE TRANSITION VERS L'ÉCONOMIE DEMARCHÉ?* 1996.
3. Chavance, B. and A. Dahmani, *L'Algérie à l'épreuve: économie politique des réformes 1980-1997*. 1999: Editions L'Harmattan.
4. Abdelaziz, P.C. and B.A. Toufik, *Problématique de l'Etat dans les transitions à l'économie de marché: Essai d'approche théorique avec référence à l'Algérie*.
5. KOUDRI, A. and M.S. HAICHOOR, *Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises*. Les cahiers du CREAD, 2001. 17(56): p. 109-128.
6. de Normalisation, O.I., *ISO 9000: 2005 (F) Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire*. Troisième édition, 2005: p. 09-15.
7. Ghodbane, S.B., *The Effect of Quality Management on Business Performance: Case of Tunisian Firms*. International Journal of Information, Business and Management, 2014. 6(4): p. 67.
8. Dhaoui, M.M.L., *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*. 2002, Vienne: ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL. 111.
9. *Rapport final du programme EDPME*. 2013, Programme national de mise à niveau des PME privées en Algérie.
10. *Cahier de charge relatif à la sélection des entreprises et organismes d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et le référentiel OHSAS 18001*. Consulté le 2 /05/ 2017 à 13h]; Available from: <http://docplayer.fr/12317901-Ministere-de-l-industrie-et-des-mines-cahier-des-charges.html>.
11. MEHDAOUI, Z. *Du nouveau pour la certification des entreprises*. 2009 25-30-2017 à 15h 20min]; Available from: <http://www.djazair.com>.
12. OUKACI, D. and A. KOUDRI, *Mise à niveau et compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle Algérienne face à l'économie de marché : Cas de la filière bois/ameublement*. 2014, Université Moloud Mammeri: Tizi- Ouzou. p. 376.
13. Ouaret, A., *Guide de la qualité et de contrôle de la qualité et de la normalisation*. 2004, Alger: Edition G.A.L.

14. *Arrêté du 03 avril 2002 fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix algérien de la qualité.*, M.d. l'industrie, Editor., Journal Officiel n° 31 du 05 Mai 2002.
15. ZOUIOUECHE, A. *Seules 500 entreprise sont certifiées en Algérie.* Février 2015 le 10-05-2017 à 22h30min]; Available from: <http://www.leconews.com>.
16. Brabez, F., S. Bedrani, and N. Boufoul, *Enjeux et apports de la certification ISO 9001: 2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne.* 2008.