

Réalité du management de la qualité dans les PME Algériennes

DEBBAHI Yamina
université de Mostaganem

ملخص:

حاتمت العولة و تقارب الأسواق العالمية على العديد من المؤسسات الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة و ذلك لكونه ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى وراء تحقيق نتائج مرضية مع ضمان البقاء و الاستمرارية في محيط تنافسي.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إدارة الجودة، البيئة التنافسية، شهادة الايزو، المعايير.

Résumé :

Avec la mondialisation et le rapprochement des marchés mondiaux, et pour des raisons de compétitivité et même de survie dans le marché, le management de la qualité est devenu une priorité et une nécessité pour les entreprises algériennes et notamment les petites et moyennes entreprises qui commencent à intégrer un système de management de la qualité performant et efficace pour être compétitive dans un environnement fortement concurrentiel.

Mots clés : petites et moyennes entreprises, management de la qualité, environnement concurrentiel, certification ISO, normalisation.

Introduction :

Avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises algériennes se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Ces entreprises devront se mettre à niveau rapidement et ne pourront éviter la dure réalité suivante : se maintenir ou disparaître.

Pour développer ces entreprises, les pouvoirs publics ont créé toute une série d'institutions et d'organismes chargés de promouvoir la PME (Ministère de la PME, etc) et une batterie de programmes et de mesures incitatives pour développer cette frange d'entreprise a été engagée dans le cadre d'une politique globale de promotion de la PME algérienne, entamée depuis le début des années 1990. Parmi les exigences de ce nouveau contexte mondial, il y a l'élément qualité. Vu l'importance de la qualité pour le développement et la survie de la PME Algérienne, le Gouvernement a mis en place un programme pour la promotion du management de la qualité.

Pour cela, notre problématique s'articule autour de la question suivante : Quelle place occupe le management de la qualité dans les petites et moyennes entreprises algériennes ? Cet article a pour but de mettre en exergue la réalité du management de la qualité dans les petites et moyennes entreprises algériennes. L'objectif de ce travail est d'analyser en premier lieu les PME Algériennes en utilisant des différentes statistiques sur l'évolution de ces entreprises et exposer par la suite le rôle de l'état dans la promotion du management de la qualité.

1. Définition des PME algériennes :

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en juin 2000 et définit trois types d'entreprises :^{cvi}

- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.
- La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

2. Caractéristiques des PME Algériennes :

À la lumière de quelques recherches (Assala 2006), nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, résumées dans les points suivants:^{cvi}

- ✓ Les PME Algériennes sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux délaissés par le secteur public;
- ✓ Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l’ouverture du capital aux étrangers ;
- ✓ Les PME sont peu ouvertes à l’extérieur, leur marché est principalement local et national, très rarement international ;
- ✓ Les techniques de croissance (cession, fusion, acquisition, etc..) sont non maîtrisées et non utilisés ;
- ✓ Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées à cause d’un environnement défavorables aux affaires.

3. La démographie des PME :

3.1 La population globale de PME : ^{cix}

Tableau 1 : Population globale des PME à la fin du 1 er semestre 2013.

Type des PME	Nombre de PME	Part (%)
1. PME Privées		
Personnes morales	441964	59.09
Personnes physiques	136622	18.27
Activités artisanales	168801	22.57
S/Total 1	747387	99.93
2. PME Publiques		
Personnes morales	547	0.07
S/Total 2	547	0.07
Total	747934	100

Source : Bulletin d’information statistique de la PME, n°23, Novembre 2013, Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l’Investissement.

Remarque :

A la fin du 1er semestre 2013, la population globale des PME s’élève à **747 934** entreprises dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit de personnes physiques (18,27%), soit d’entreprises exerçant dans les

activités artisanales (22,57%). On recense, par ailleurs, 547 PME publiques (personnes morales).

Plus de 90 % des entreprises en Algérie sont des très petites entreprises (TPE). Ainsi la typologie de la population des entreprises révèle en effet une nette insuffisance en entreprises de taille moyenne et un nombre insignifiant de grandes entreprises.

3.2 Evolution des PME en Algérie : ^{ex}

Le tableau suivant permet de chiffrer l'évolution des PME depuis 2009, qui constitue la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue au monde, aussi bien dans les économies développées, émergentes ou en voie de développement.

Tableau 2 : Evolution des PME (2009- 1^{er} semestre 2013)

Nature des PME	2009	2010	2011	2012	1 ^{er} semestre 2013	Evolution annuelle (2012/1 ^{er} semestre 2013)
1. PME privées						
Personnes Morales	345902		369319	391761	420117	21847
Personnes physiques	241001		249196	120095	130394	6228
Activités artisanales				146881	160764	8037
S/T1	586903		618515	658737	711275	36112
2. PME Publiques						
Personnes morales	591		557	572	557	-10
S/T2	591		557	572	557	-10
Total	587494		619072	659309	711832	36102

Source : synthèse effectuée à partir des bulletins d'informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement.

Remarque :

Le rythme de croissance des PME Algériennes s'est intensifié depuis l'année 2009, en passant de **587494** PME pour atteindre à la fin du 1^{er} semestre 2013, **747934** PME réparties comme suit :

- **PME Privées : 747387** dont :
 - ✓ **Personnes morales : 441964**
 - ✓ **Personnes physiques : 136622**
 - ✓ **Activités artisanales : 168801.**
- **PME Publiques : 547.**

Par rapport au 1^{er} semestre 2012, les PME privées ont marqué une hausse nette de **36112** en passant de **711275** à **747387**.

Quand aux PME publiques, elles ne représentent qu’une petite tranche de la population des PME, et leur nombre a diminué, il est passé de 557 à 547 PME, avec une diminution de 10 entreprises. Il est clair que cette diminution en nombre, résulte d’un fait économique, marqué par la restructuration et la réorganisation du secteur public dont la privatisation des entreprises est un élément majeur.

3.3 Evolution des PME privées par secteurs d’activité :

Tableau 3 : Evolution des PME privées par secteurs d’activité :

Secteurs d’activité	2009	2010	2011	2012	1^{er} semestre 2013	Evolution annuelle 2012-1^{er} semestre 2013
1. Agriculture et pêche	3642	3806	4006	4277	4458	181
2. Hydrocarbures, énergie, mines et services liés	1775	1870	1956	2052	2217	165
3. BTPH	122238	129762	135752	142222	147005	4783
4. Industries manufacturières	58803	61228	63890	67517	70840	3323
5. Services	159444	172653	186157	204049	217444	13395
Total général	345902	369319	391761	420117	441964	21847

Source : synthèse effectuée à partir des bulletins d’informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L’industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L’investissement.

Remarque :

L’évolution du nombre des PME algériennes ne connaît pas une croissance homogène dans tous les secteurs d’activités mais elle diffère d’un créneau à un autre et d’une branche d’exercice à une autre, suivant la logique du gain rapide.

Les PME privées (personnes morales) sont présentes en force dans les Services qui en concentrent près de la moitié, suivis par le secteur du BTPH. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à s’abriter dans les secteurs où la concurrence n’est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les Services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

Les entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) ont connu un nombre important d’investissements, pour atteindre **147005** unités en 2013 alors que leur nombre n’était que de **122238** PME en 2009, soit une croissance de **24767**. Une évolution qui résulte en grande partie de la sous-traitance des projets des

grandes infrastructures initiés par l'Etat depuis les années 2000 (autoroutes Est-Ouest, routes, programme de 2 millions de logements, nouveaux barrages...). Même le nombre des PME dans le secteur des services a marqué une évolution car leur nombre est passé de **159444** en 2009 pour atteindre **217444** en 2013 soit une évolution nette de **58000** PME; ce qui confirme la nouvelle direction de l'économie algérienne vers certaines activités pour satisfaire les besoins suite au changement de l'environnement interne et externe.

Quant aux PME à caractère industriel, leur nombre est **70 840** entités au 1^{er} semestre 2013, contre **58803** entreprises en 2009, soit une progression de 12037 PME.

4. Les efforts de l'état dans la promotion du management de la qualité :

4. 1 -Programme de mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises :

4.1.1 Présentation du Programme de mise à niveau :

Inauguré en 2002, le programme de mise à niveau des PME algériennes a été lancé dans le cadre du programme MEDA de l'Union européenne. La mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME est confiée à l'Agence Nationale de Développement des PME (AND-PME). L'Etat Algérien, a fixé un objectif de mise à niveau de 20 000 PME durant la période 2010-2014.^{exi}

4.1.2 Objectifs du programme de mise à niveau des PME Algériennes :

Le programme de mise à niveau cherche à améliorer la compétitivité des PME Algériennes, et à assurer leur viabilité en leur permettant de maintenir leurs parts sur le marché local dans une première étape et d'aller ensuite à la conquête des marchés extérieurs^{exii}.

4.1.3 Les entreprises concernées par le programme national de mise à niveau : ^{exiii}

L'adhésion au programme national de mise à niveau est ouverte à toute PME qui répond aux critères d'éligibilité. La PME éligible est :

- ✓ Une entreprise de droit algérien ;
- En activité depuis deux (2) ans ;
- Une entreprise ayant une structure financière équilibrée ;
- Entreprises possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ;
- Entreprises possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique ;
- Entreprises possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables.

4.1.4 Types de mise à niveau des PME Algériennes : ^{cxiv}

Ce Programme opérationnel vise :

- La mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation;
- La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation;
- La mise à niveau de la qualité de l'entreprise (aide à la certification, l'incitation à la mise en place de laboratoires d'analyses et d'essais.) ;
- La mise à niveau des ressources humaines.

4.1.5 Evaluation du programme de Mise à Niveau : ^{cxv}

Sur les 20.000 PME prévues par le programme pour l'année 2014, seules 7.000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité. Cette

situation devrait pousser à réfléchir aux problèmes qui freinent l'application de ce programme.

4. 2. La certification des entreprises :^{cxvi}

Vu l'importance de la qualité pour le développement de l'Entreprise Algérienne qui est soumise à de rudes épreuves et vu le besoin accru des entreprises en l'accompagnement à la certification, le Gouvernement a mis en place en Mars 2000 un programme pour le développement du système National de la qualité.

4. 2.1 Objet du programme :

Le programme 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 et qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (ISO 9001), de l'Environnement (ISO14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (ISO22000), dans l'Entreprise Algérienne.

4.2.2 Condition d'éligibilité :

Ne sont concernés que les entreprises et organismes de droit Algérien, ayant exercés aux moins durant les trois dernières années et ayant un personnel de plus de 20 personnes dont au moins 10 personnes à titre permanent.

4.2.3 Choix du bureau d'Etudes et de l'Organisme Certificateur :

L'Entreprise qui souhaite s'engager dans un processus d'accompagnement à la certification et bénéficier des aides financières prévues, choisira et établira un contrat après négociation, avec un des bureaux d'études pour l'accompagnement.

Concernant l'organisme certificateur, celui-ci est choisi parmi les organismes certificateurs établi en Algérie et préalablement accrédités par l'Organisme Algérien d'Accréditation « ALGERAC ».

4.2.4 Aides financières :

Le montant du financement est défini sur la base du contrat de chacune des phases d'accompagnement et de certification, il représente **80%** des frais engagés par l'entreprise en dinars, il s'effectue sur un montant plafonné respectivement à :

- Deux millions de dinars TTC (2.000.000 DA TTC) pour la phase accompagnement ;

- Un million de dinars TTC (1.000.000 DA TTC) pour la phase certification, sous réserve de la présentation d'au moins trois (03) offres d'organismes certificateurs.

4.2.5 Evaluation du programme national de la promotion de la qualité :^{cxvii}

Lancé depuis mars 2000, ce programme gouvernemental a fait du thème de la qualité un élément central puisque en 2010, 435 PME sont inscrites au **programme national** de normalisation portant sur la certification des entreprises aux normes internationales et dont 370 ont reçu leur certificat. Ces chiffres restent insuffisants par rapport à la taille du marché, les PME sont des entreprise familiales qui ne prêtent pas d'attention à la normalisations, cependant, elles sont obligées de le faire, si elles veulent survivre puisque la certification est

devenue un enjeu commercial, et les entreprises sont face à une concurrence importée qui se base beaucoup sur la qualité, ce qui les met dans l'obligation de certifier leurs produits.

4. 3. La création de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) :^{cxviii}

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998. Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement.

4.3.1 Missions de l'IANOR : L'institut a pour missions :

- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes 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 ;
- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La formation et de la sensibilisation dans les domaines de la normalisation ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation ;

Proposition d'une offre de certification : (marque TEDJ).

4.4. L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ) :^{cxix}

4.4.1 Présentation du Prix Algérien De la Qualité : Institué par le Décret exécutif n° 02-05 du 6 janvier 2002^{cxix}, le Prix Algérien de la Qualité a été lancé en 2003 par le ministère de l'Industrie. Organisé sous forme de concours annuel ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie, ce prix permet de reconnaître et récompenser les efforts consentis pour la promotion de la démarche qualité.

4. 4.2 Objectifs du prix Algérien de la Qualité :

Participer à ce Prix c'est :

- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes de la qualité;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'organisme par le prix de la Qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les organismes et institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration aux clients de l'organisme du niveau d'exigence en matière de qualité.

4.4.3 Nature de la récompense :

Ce prix est constitué :

- d'une récompense pécuniaire dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA) ;
- d'un trophée honorifique ;
- et d'un diplôme d'honneur.

4. 4.4 Les critères d'évaluation :

Le prix 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 totale sur l'ensemble de ses activités.

La grille d'évaluation utilisée pour le prix algérien de la qualité compte un total de 1000 points, et couvre les aspects suivants :

- L'engagement de la direction (120 points);
- La stratégie et les objectifs (80 points);
- L'écoute des clients ou usagers (200 points);
- La maîtrise de la qualité (120 points);
- La mesure de la qualité (100 points);
- L'amélioration de la qualité (80 points) ;
- La participation du personnel (100 points) ;
- Les résultats (200 points).

5. Les faiblesses des PME algériennes en matière de management de la qualité :^{cxvi}

Les difficultés auxquelles se heurte la PME algérienne sont :

- Lourdeur pour les PME dans la mise en place du système de management de la qualité,
- Les coûts de la mise en œuvre d'un système de management sont souvent une charge importante pour la PME.
- En Algérie, dans beaucoup de cas, les PME sont de nature familiale et sont gérées selon des méthodes traditionnelles. Les PME ne disposent pas toujours de la compétence technique nécessaire pour mettre en place des systèmes de management de la qualité.
- les PME n'accordent pas l'importance qu'il faut à la formation. Si nous venions à illustrer le rôle incontournable de la formation dans le management de la qualité, nous nous référerions à ce qui a été avancé par le maître Japonais de la qualité : Kaoru Ishikawa : « Le management de la qualité commence par l'éducation et se termine par l'éducation »^{cxvii}. Il ajoute également : « le management de la qualité est une révolution de pensée qui exige une formation pour tous les membres d'une même société, du directeur général jusqu' à l'ouvrier »^{cxviii}.
- Les coûts associés aux systèmes de management de la qualité peuvent être décourageants pour les PME, et souvent surestimés.

Conclusion :

Le contexte national de l'entreprise Algérienne, publique ou privée, n'est pas propice à une prise en charge réelle de l'aspect management de qualité. Pour accélérer l'application des systèmes de management de la qualité par les PME, les autorités doivent s'engager dans une politique nationale forte de signaux favorables à la création d'une culture de management de la qualité. À cet égard, l'une des responsabilités majeures des autorités est d'attirer régulièrement l'attention des industriels sur les avantages et la nécessité d'introduire et d'appliquer ce système pour être compétitifs. Aussi le Gouvernement devrait faire plus pour développer des compétences dans le domaine de management de la qualité.

REFERENCE/ :

1 Kerzabi. A, Tabet Lachachi.W, « l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009 sur le site www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf consulté le 12/10/2014.

1 Assala. K, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », communication dans le colloque international « l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », 25,26 et 27 Octobre 2006, Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg, Suisse, sur le site <http://airepme.org/?action=section&id=248&lang=fr> consulté le 12/10/2014.

1 Bulletin d'information statistique de la PME, n°23, Novembre 2013, Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement.

1 Synthèse effectuée à partir des bulletins d'informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement.

1 www.mdipi.gov.dz.

1 Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, « projet de stratégie et politiques de mise à niveau de l'entreprise Algériennes », Novembre 2008, page 10.

1 Dr Youcefi.R, « l'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie », colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique université Sétif 1, 11-12 Mars 2013.

1 Moussaoui.R, « Programme National de Mise à Niveau des PME », Agence Nationale De Développement De La Pme, Mostaganem le 30 Juin 201, sur le site www.ccidahra.com/man/ANDPME.pdf consulté le 14/11/2014.

1 Kara-Békir.K, « Algérie-Le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés », *Maghreb émergent*, juillet 2014, sur le site maghrebemergent.com/.../38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau, consulté le 20/08/2014.

1 Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, « convention de financement par l'état de la certification au titre du programme pour le développement d'un système national de normalisation », sur le site www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/convention_francais_corrige_1_-10.pdf consulté le 3/09/2014.

1 Litamine.kh, "98% des entreprises ne sont pas certifiées", juin 2013, sur le site www.leconews.com/.../98-des-entreprises-ne-sont-pas-certifiees-14-06-2014, consulté le 24/03/2014.

1 www.lanor.dz

1 Journal officiel n°31, du 05 Mai 2002, page 20.

1 Journal officiel, n° 02 du 09 Janvier 2002, p. 06.

1 Haïchour, M.S. et Koudri, A., « Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises », Les Cahiers du CREAD, n° 56, 2001, Alger, page 109.

1 Gogue, J.-M., *Traité de la qualité*, éd. Economica, 2000, Paris, page 18.

1 Deming, W.E., *Hors de la crise*, éd. Economica, 3ème éd., 2002, Paris, page 08.