

# ENJEUX DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LES ENTREPRISES MALIENNES

GAOUSSOU KOUYATE<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) Mali. Téléphone : 65 73 11 21/78 45 48 18, E-mail : [kougaoussou@yahoo.fr](mailto:kougaoussou@yahoo.fr)

## Résumé

La nécessité de changer et de s'adapter pour rester dans la course est un thème récurrent des nombreux débats qui agitent depuis plusieurs années les entreprises maliennes. Dans ce contexte, nul ne remet en cause aujourd'hui l'intérêt de conduire le changement par une démarche qualité. C'est un moyen reconnu pour améliorer la compétitivité et la performance des entreprises, et pour faire en sorte qu'elles répondent aux attentes de leurs clients. Depuis quelques années, les politiques de la qualité ont été mises en œuvre par un nombre croissant d'entreprises, mais leurs enjeux n'ont pas suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs en sciences sociales. La prolifération des démarches qualité nous offre l'occasion de réfléchir sur les raisons de cette prolifération même, et donc sur les motifs qui en justifient la poursuite. Il nous a donc semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique. Après avoir rappelé les principes du management de la qualité, afin de lever certains malentendus qui entourent cette approche, notre article cherche donc à connaître les enjeux de la démarche qualité au Mali, sans prétention à l'exhaustivité. Ces enjeux semblent désormais bien compris par certaines entreprises. A cela, il faut ajouter la nécessité, pour les entreprises, de relever les défis internes inhérents aux conceptions et pratiques du management car la mise en place et la réussite d'un système qualité est avant tout un engagement collectif. Bien évidemment, le résultat global n'est pas aussi négatif. Plusieurs entreprises ont déjà mis en place et certifié leur système qualité, le plus souvent en partenariat avec des organismes étrangers.

**Mots clés** : enjeux, démarche qualité

## Abstract

The need to change and adapt in order to stay in the race is a recurring theme in the many debates that have been stirring Malian companies for several years. In this context, no one today questions the interest of leading change through a quality approach. It is a recognised means of improving the competitiveness and performance of companies and ensuring that they meet their customers' expectations. In recent years, quality policies have been implemented by a growing number of companies, but their stakes have not aroused growing interest among social science researchers. The proliferation of quality approaches provides us with an opportunity to reflect on the reasons for this very proliferation, and therefore on the reasons for pursuing it. We therefore thought it would be useful to undertake research on this theme. After recalling the principles of quality management, in order to clear up some misunderstandings surrounding this approach, our article therefore seeks to know the stakes of the quality approach in Mali, without claiming to be exhaustive. These stakes now seem to be well understood by some companies. To this, we must add the need for companies to meet the internal challenges inherent in the concepts and practices of management because the implementation and success of a quality system is above all a collective commitment. Of course, the overall result is not so negative. Several companies have already implemented and certified their quality system, most often in partnership with foreign organizations.

**Keywords** : stakes, quality approach

## 1. Introduction

Le Mali est actuellement dans un contexte national et international difficile, marqué par la faible compétitivité des entreprises nationales, la faiblesse de leurs exportations, l'ouverture des marchés communautaires et régionaux, l'opérationnalisation de la Zone de Libre-échange Continental (ZLEC), la globalisation et la libre circulation des biens et services, le renforcement des Obstacles Techniques au Commerce (OTC). Pour accroître son taux d'exportation, le pays devra nécessairement disposer d'un tissu industriel performant et diversifié où les entreprises, qu'elles soient industrielles ou non, du secteur privé ou du secteur public, indépendamment de leur taille, fournissent des produits et services d'excellente qualité, respectueux de l'environnement, compétitifs sur le marché national et capables d'accéder aux marchés communautaire et international.

Pour faire face à ces défis, certaines entreprises maliennes se sont engagées dans une démarche qualité qui apparaît de nos jours, comme un élément clé de la productivité et de la performance. Mais la politique de mise en œuvre, les méthodes et les moyens utilisés restent très variables d'une entreprise à une autre selon son contexte, ses activités, son ambition, et sa culture d'entreprise.

Considéré comme un véritable pilier de l'entreprise, la démarche de la qualité regroupe l'ensemble des concepts et méthodes qui permettent de maîtriser l'aspect qualitatif d'une organisation. Cette discipline a notamment pour but d'établir un système de gestion efficace. L'ensemble des parties prenantes (direction de l'entreprise, collaborateurs, clients, fournisseurs) est associé à cette démarche qui s'inscrit dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise. Elle offre à la fois un cadre de fonctionnement, de pilotage et de management au service de la compétitivité de l'entreprise.

Il nous a donc semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique de la qualité, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir : quels sont les enjeux et intérêts de la démarche qualité au Mali ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons d'abord étudier de la démarche qualité dans sa désignation et signification la plus actuelle, puis nous allons présenter les résultats d'une étude sur les enjeux et intérêts d'une telle démarche au niveau de certaines entreprises maliennes.

## 2. Matériel et méthodes

Notre posture épistémologique est déterminée par le thème traité et notre finalité poursuivie. Ainsi dans la cadre de cette recherche, nous souhaitons étudier les enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes. C'est pourquoi, nous avons privilégié les techniques qualitatives.

Cette recherche empirique a été conduite en 2019 sur la base d'une enquête qualitative conduite dans 8 entreprises maliennes. Nous avons procédé à la collecte de données à partir d'entretiens semi-directifs en face à face, d'une durée d'une heure à une heure trente auprès de dirigeants d'entreprises de secteurs et de tailles variés, qui sont engagées dans une démarche qualité. Ces entretiens avaient pour but d'identifier les principaux enjeux et intérêts la démarche qualité pour les entreprises. Une fois collecté, le matériau – intégralement retranscrit – a donné lieu à une analyse de contenu thématique.

### *La démarche qualité dans les entreprises*

Le terme « démarche qualité » désigne l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité d'une entreprise. Elle est une démarche plus qu'une théorie qui s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre.

La démarche qualité peut se définir aussi comme l'engagement du producteur envers le consommateur lui garantissant la fiabilité du produit ou du service par la mise en œuvre de procédures validées (conformité à des règles de bonnes pratiques et contrôles).

De nombreux guides ou référentiels sont à la disposition des entreprises afin de mettre en place une démarche qualité. Certains référentiels sont internationaux et peuvent vous faire bénéficier d'une certification. La plus connue étant la norme ISO 9001 : 2015 qui accompagne la mise en place d'un Système de Management qualité (SMQ).

Pour faire de la qualité, les entreprises doivent promouvoir une culture qualité. Cela se traduit par des activités, des processus, des procédures, une politique, des objectifs, un système de management et aussi par un comportement, des attitudes qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées. Cette démarche implique l'ensemble des collaborateurs d'un organisme, du salarié au dirigeant en passant par l'encadrement. Elle a un impact sur l'ensemble des secteurs clés (stratégie, ressources humaines, gestion de projets, finances, communication, système informatique, gestion du client, conception, production, service après-vente...) d'un organisme.

### *Engagement formalisé de la Direction*

La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche qualité se traduit souvent par des modifications organisationnelles. La rédaction d'une lettre d'engagement signée par la direction permet ainsi de pérenniser la démarche et de légitimer un responsable qualité dans la mise en œuvre d'actions opérationnelles. Cette lettre, souvent considérée comme une simple déclaration d'intention sans utilité, est en réalité d'une utilité extrême dans la mesure où elle permet de pérenniser l'ensemble de la démarche et d'affirmer l'importance que la Direction accorde à la démarche ainsi engagée.

L'amélioration de la qualité dans une entreprise demande donc une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs de qualité atteignables et acceptés de tous.

### *Le système de management de la qualité (SMQ)*

La démarche de qualité est appuyée sur un système de management de la qualité (SMQ). Il s'agit d'un ensemble d'éléments corrélés qui poursuit des objectifs définis par l'organisme. La démarche qualité et le SMQ peuvent être mis en relation étroite avec d'autres systèmes de management : l'environnement, la santé et la sécurité ou les trois ensembles. Dans ce cas, on parle alors de système de management intégré.

La démarche de qualité s'appuie sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, pour être mise en place et entretenue. Elle est portée par une politique qualité (ou une stratégie) qui donne les orientations à l'organisme et au système de management. Elle s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. Généralement les fonctions sont regroupées en activités et en processus. Les processus (un processus est un enchaînement d'activités et de tâches) concernent toutes les activités de l'entreprise et s'inscrit dans la durée.

### *La politique qualité*

Avant de mettre en place une démarche qualité, une entreprise doit avoir une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en termes de production et de management. La politique qualité concerne les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit. La politique qualité définit ainsi les orientations et les enjeux poursuivis en termes de satisfaction des bénéficiaires.

Une fois cette politique qualité approuvée par la totalité des salariés, la démarche qualité est intégrée. Les cadres et responsables ont le devoir de réorganiser leur service afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. Ils doivent tout faire pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle.

Les employés, de leur côté, doivent appliquer les directives afin que les objectifs de la démarche qualité soient atteints à court, moyen et long terme.

### *Les principes du management de la qualité*

Les principes de management de la qualité peuvent être vus comme un ensemble de valeurs, de règles et de normes. Considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité ces principes sont applicables dans la globalité de l'organisation. L'organisme ISO (International Organization for Standardization) qui est chargé de coordonner et d'organiser les certifications au niveau international, décline en 7 principes de management la qualité ISO, 2015) aussi bien pour l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Anciennement décliné en 8 principes, la version 2015, a modifié cette notion en 7 principes.

### *Orientation client*

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes. La performance peut être obtenue lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.

### *Leadership*

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs. Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

### *Implication du personnel*

Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs de qualité de l'organisme

### *Approche processus*

L'approche processus est un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés qui permettent de comprendre comment des résultats sont obtenus. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances.

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.

### *Amélioration*

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités. Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

### *Prise de décision fondée sur des preuves*

La prise de décision fondée sur des preuves est anciennement appelée approche factuelle. La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective.

Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### *Management des relations avec les parties intéressées*

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plupart du temps a un impact sur ses performances. Des performances durables sont obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière

Pour assurer la bonne marche des activités d'une entreprise, il faut prendre en considération sept principes. Ceux-ci permettent d'améliorer continuellement ses performances, tout en répondant aux besoins des clients, du personnel, des investisseurs, des fournisseurs, des partenaires, etc.

Après l'étude théorique des concepts et des fondements de la qualité, une analyse empirique sur les entreprises maliennes s'avère nécessaire. Il s'agit pour nous d'identifier les enjeux et intérêts de la démarche qualité, tout en tenant compte des variables, telles que la structure organisationnelle, la perception de l'environnement.

## **3. Résultats**

Dans cette recherche qui est de type qualitatif, la présentation des résultats vise à montrer leurs liens avec le problème de recherche étudié. Les résultats constituent pour nous les éléments les plus importants d'une recherche. Il est donc capital pour nous de les présenter d'une façon claire, concise et honnête, en même temps que de manière à ce que leur interprétation soit simple. Il est essentiel également pour nous de donner une bonne lisibilité à cette recherche. Nous avons identifié les motivations qui conduisent les entreprises maliennes à une démarche qualité répondant en règle générale à trois enjeux indissociables : commercial, organisationnel et humain.

### **3.1 Les enjeux commerciaux : la satisfaction des clients**

Au Mali, la concurrence est rude dans beaucoup de secteurs, il est donc important pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents pour acquérir de nouveaux clients et de les fidéliser pour assurer le développement de leurs activités.

Les entreprises qui ont mis en place une démarche qualité sont engagées dans l'amélioration continue de leurs performances et placent la satisfaction de leurs clients au cœur de leurs activités afin d'accroître leurs parts de marché.

Selon Kotler, Dubois, Keller et Manceau (2012) : « La satisfaction est comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ».

La démarche qualité offre aux différentes entreprises maliennes une approche qui a pour objectif de mettre sur le marché des produits ou des services conformes aux attentes de leurs clients. Le but recherché aussi est l'amélioration des performances. Mais pour mettre en place une démarche qualité, et selon les ambitions fixées, il existe de nombreux guides ou référentiels qui sont à la disposition des entreprises. Aussi, la mise en œuvre d'une démarche qualité en entreprise (management de la qualité), nécessite des moyens et du temps.

De l'analyse des exigences du client, il ressort que les entreprises maliennes sont en permanence à l'écoute de leurs clients non seulement pour connaître la perception de la qualité des offres, mais aussi pour envisager et mettre en œuvre en accord avec les clients, les mécanismes d'amélioration de ce niveau de la qualité perçue.

Mais le problème n'est pas l'existence ou non d'une gestion de la qualité, mais de savoir comment sont organisés les efforts pour l'obtention de la satisfaction du client au meilleur coût et la meilleure efficacité. Les éléments sur lesquels repose la satisfaction des clients sont le plus souvent : les performances des produits, la qualité des services, le respect des délais et engagements, l'image de marque de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche qualité dans certaines entreprises est le plus souvent liée à une recherche de certification. Alors que, l'obtention d'une certification n'est pas forcément un gage de la qualité des produits ou des services offerts par l'entreprise puisqu'elle constate la conformité à des « exigences spécifiées » qui peuvent être fixées à un niveau qui ne correspond pas aux attentes des consommateurs.

### **3.2 Les enjeux organisationnels**

Le second enjeu d'une démarche qualité identifié dans les différentes entreprises est l'amélioration effective de l'organisation. La structuration apportée par la démarche permet de gagner en efficacité, de réduire les coûts des anomalies, de proposer le meilleur produit possible aux clients.

Grâce à la démarche qualité, les entreprises privilégient la création de la valeur ajoutée à travers des processus, augmentent leurs productivités, et déclinent leurs stratégies avec efficacité. Elle vise à expliciter tout le processus de production, de la conception à la fabrication, en définissant la cible à atteindre et les moyens qui permettent d'y parvenir. L'identification des processus majeurs permet de se concentrer sur leur valeur ajoutée.

Plusieurs recherches récentes se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations.

En effet, une organisation qui applique les principes du management de la qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et

la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements (2015).

Les principes de qualité sont le moyen de décliner la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise. En définissant pour les processus des indicateurs déclinés des objectifs stratégiques, les entreprises s'assurent que toutes les activités sont orientées vers la performance. Ainsi, les démarches qualité participent à la définition des cadres de l'action, de telle sorte que l'action de chacun se situe dans ce cadre explicite : elles se traduisent par des règles d'action visant à confiner les individus et elles s'apparentent en cela à un agir organisationnel. En effet, chaque organisation définit ses finalités, ses objectifs ou le résultat souhaité. De tels objectifs généraux sont ensuite décomposés et répartis entre des individus et des territoires.

Pour réaliser ces objectifs, des moyens sont mis en place pour faire en sorte que les individus se comportent dans le sens attendu par l'organisation. Nous avons constaté que les entreprises maliennes disposant d'un niveau de capacité organisationnelle suffisant parviennent à atteindre leurs objectifs stratégiques et d'affaires. L'efficacité optimale des entreprises est le plus souvent axée sur la simplicité et le pragmatisme des outils mis en œuvre, leurs performances, leurs stratégies et l'innovation. Pour cela les entreprises ont pu développer des capacités d'organisation internes (efficacité opérationnelle, gestion et anticipation des risques...). Ainsi, elles se concentrent sur la création de valeur ajoutée ainsi que la maîtrise des coûts afin de disposer d'une organisation solide permettant d'innover.

La réussite d'une démarche qualité passent par définition des missions et responsabilités des membres de même que le fonctionnement de de l'organisation.

### **3.3 Les enjeux humains**

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. A ce titre la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite. Ainsi une campagne de communication permettra au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.

Les entreprises maliennes ont intégré une composante humaine afin de rassembler le personnel un même objectif.

L'évolution du niveau d'instruction ainsi que le développement de la communication ont favorisé de nouvelles aspirations des individus au travail. Les méthodes poursuivies auparavant par l'approche scientifique de l'organisation du travail ne sont plus acceptées et le degré d'implication du personnel dans l'amélioration des processus est devenu très important et constitue un moyen de motivation de tout individu dans l'entreprise.

L'une des conditions pour que la démarche qualité soit bénéfique aux entreprises est que les directives soient claires et comprises de tous, que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées. Parmi les effets internes identifiés, les plus fréquents sont la clarification des rôles et de la répartition des tâches, consécutive à la formalisation des procédures de travail ainsi qu'une meilleure connaissance de l'organisation interne. De même la communication-coordination concertation s'améliore progressivement à l'intérieur des entreprises, particulièrement pour celles qui sont en phase avancée.



Un personnel qui travaille dans de bonne condition, qui se sent proche de sa hiérarchie et qui est écouté lorsqu'il propose des actions d'amélioration, c'est aussi un personnel qui prend plus de plaisir dans son travail et qui s'implique encore plus dans son entreprise. Une démarche qualité ne peut aboutir que si le chef d'entreprise ou son représentant s'implique entièrement dans la mise en œuvre et le suivi de la démarche. Et s'impliquer ça veut dire mettre à disposition des moyens humains et financiers pour atteindre les objectifs fixés.

La qualité est une démarche participative par excellence et peut se définir comme la formulation collective de propositions d'améliorations touchant à la qualité des produits et services rendus.

La mise en place d'une démarche qualité est donc facilitée dans le cadre d'un management collaboratif. Le management collaboratif est défini comme la volonté d'impliquer tous les acteurs concernés dans les décisions de l'entreprise. Il permet de mobiliser le personnel et de valoriser son esprit d'initiative, de rétablir la confiance des salariés en les faisant adhérer à la stratégie de l'entreprise.

En définitif, la démarche qualité se présente comme un vecteur de progrès indéniable pour les entreprises maliennes, en permettant notamment d'augmenter la confiance des clients, d'améliorer le fonctionnement et les performances de l'entreprise, d'impliquer l'ensemble du personnel. L'engagement des entreprises peut être de deux catégories : celles qui ont des motivations internes et celles qui ont agi sous la pression externe, notamment celles de leurs principaux donneurs d'ordres. Le choix de la démarche la qualité peut donc être fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise.

Nous avons remarqué aussi qu'il y a une multiplicité des modes d'actions. En effet, il n'existe pas au Mali un seul scénario pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. Les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs, que du contexte. Néanmoins, comme dans toute gestion, nous avons identifié certaines étapes incontournables. Chaque démarche qualité se construit à partir de l'analyse du contexte propre de l'entreprise, d'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité, d'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels, et enfin du repérage des moyens disponibles.

#### **4. Discussion**

Les résultats de notre recherche peuvent être discutés à la lumière des travaux antérieurs, du cadre de référence et des méthodes utilisées.

Certains chercheurs qui, sur la base d'études conduites auprès des professionnels ou sur le terrain, ont critiqué le management de la qualité.

Mispelblom (1996) par exemple perçoit dans la question de la qualité un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail.

Dans le même ordre d'idée, d'autres auteurs comme Ader M et al (2001) estiment que la mise en place des démarches qualité est parfois accompagnée d'une forme de dérive bureaucratique qui nuit à leur acceptabilité.

En effet, l'accent mis sur les outils et méthodes peut entraîner une forte consommation de ressources humaines et le risque que l'exigence procédurale de qualité se transforme en exercice procédurier. Pour changer durablement les comportements, l'enjeu est d'intégrer aux pratiques quotidiennes, de façon explicite et familière, le souci de la qualité.

Il faut donc allier à la définition de critères, de références et de normes de qualité, la recherche d'une culture partagée et d'objectifs communs à tous les acteurs.

D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, Hendricks et Singhal (1997) précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats-Unis ont souffert de difficultés financières énormes.

Selon Sousa et Voss (2002), les échecs d'une démarche qualité sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influent sur les pratiques de management de la qualité.

En synthèse des travaux académiques soulignent le manque de consensus sur les enjeux de la démarche qualité dans les entreprises. Même si plusieurs travaux soulignent des effets positifs de la qualité, ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires.

## **5. Conclusion**

Notre recherche part des réflexions réalisées en Mali qui préconisent la démarche qualité comme moyen pour favoriser le développement des entreprises maliennes. Pour cela, nous avons voulu étudier la situation des entreprises lorsqu'ils s'engagent dans une démarche qualité. A cet effet, nous avons réalisé un travail de terrain afin de connaître leur réalité et recueillir des informations sur enjeux et les difficultés rencontrées lors de la mise en place de cette démarche.

A partir des huit cas étudiés, nous avons détecté un spectre de politiques et de volontés de changement très différentes. En effet, les moyens et les stratégies de mise en œuvre diffèrent selon l'activité et la culture des entreprises. Globalement, la démarche qualité est abordée sous différents angles complémentaires pour être optimale. Elle reflète un équilibre entre la satisfaction de l'entreprise et celle de ses clients.

Mais il ne faut pas oublier que ce que le client achète le produit et non la démarche qualité. Il arrive malheureusement trop souvent que les entreprises oublient cette évidence. En effet, une démarche qualité demande un gros investissement mais ne suffit pas pour garantir une bonne qualité des produits. Il doit y avoir une parfaite intégration des méthodes de la qualité et des outils utilisés dans la stratégie globale de l'entreprise. Les entretiens ont permis en particulier d'identifier les enjeux de nature commerciale, organisationnelle et humaine ayant guidé la décision de s'engager dans une démarche qualité. Les résultats sur l'échantillon des 8 entreprises font apparaître une très forte dominante d'entreprises ayant choisi une démarche qualité commerciale.

De plus, la démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application. Elle doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise. Pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes.

Tout le monde s'accorde aujourd'hui qu'il y a une distance séparant l'enseignement de l'entreprise et il y a un manque de transfert de la recherche ou de la technologie entre les deux entités. Concernant la qualité rare sont les enseignements qui s'y intéressent à l'exception de quelques diffusions ponctuelles sous forme de séminaire alors que dans beaucoup de pays, l'enseignement de la qualité est systématique dans le supérieur.

## Références

Ader Met al, 2001. Quality indicators for health promotion programs. – Health Promotion International, 2001, vol. 16, n° 2. – p. 187-195

Agence Française de Normalisation (2015) Le système de management de la qualité ISO 9001 version 2015 – Problématiques et solutions

Agence Française de Normalisation (2001) : Qualité et systèmes de management ISO 9000 ; Paris : AFNOR.

Agence Française de Normalisation (juin 2000) : Rapport d'activité AFNOR 1999.

Agence Française de Normalisation (1994) : Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité ; Tome 1.

Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES), 2002. Principes de mise en œuvre s'une démarche qualité en établissement de santé Avril 2002, 76 p.

Agence Nationale des Services à la personne, 2012. La démarche Qualité dans les services à la personne, Guide pratique 2012, 108 p.  
[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/qualite/guide\\_demarche\\_qualite.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/qualite/guide_demarche_qualite.pdf)

Bernard Froman et al, 2010 : Construire un système de management, paru en janvier 2010 AFNOR Editions

Hajer Zorgati, Lassad Lakhil ; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie, p.6.

Hendricks K.B & Singhal V.R., 1997. "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", Management Science, Vol. 43, No 9, 1997.

ISO 9001, Version 2015, Editions AFNOR.

Kotler P, Keller, K et Manceau D. (2012), ‘Marketing management’, Pearson Education, France, p. 5.

Mispelblom Frédéric, 1996 : *Au-delà de la qualité. Démarches qualités, conditions de travail et politique du bonheur*. Revue française de sociologie Année 1996 37-3 pp. 469-471

Sousa Rui & Voss Christopher, 2002: Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research, *Journal of Operations Management*, Volume 20, Issue 1, February 2002, pp. 91-109

Stephen Robbins et David De Cenzo (2006), « Management : l’essentiel des concepts et des pratiques », Pearson, 523 p.

Zahir Yanat, Farid Chaouki : « Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l’amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d’économie de Bni Mella, Maroc, p. 3.  
<https://www.yumpu.com/fr/document/read/33239393/contribution-de-la-certification-iso-9001-v-2000-a-lamaclioration-de->