

QUALITE ET COMPETITIVITE, ENJEUX ET DEFIS POUR LES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DU MAGHREB

ABDELHAMID BENCHARIF (*) - FATEN KHAMASSI-EL EFRIT (**)

L'engouement pour la qualité n'est pas nouveau, il date de plusieurs décennies. En effet, si les professeurs américains.

Deming et Juran peuvent être considérés comme "les précurseurs de la recherche de la qualité" (Pascallon *et al.*, 1984), c'est au Japon que ce mouvement a connu le plus grand succès, avec le fameux système des cercles de qualité, apparus vers 1960 et dont il existait déjà environ un million en 1981.

Par la suite, ce mouvement s'est étendu à d'autres pays asiatiques, mais aussi et surtout en Europe et aux États-Unis pendant les décennies 70-80.

Les questions de la qualité interpellent désormais les spécialistes de plusieurs disciplines techniques mais aussi et de plus en plus ceux des sciences économiques et de gestion.

Des problématiques de la qualité sont ainsi formulées selon les préoccupations de chaque discipline et des courants qui la traversent.

L'intérêt renouvelé dont bénéficie la qualité en cette fin de siècle semble être lié à deux évolutions interdépendantes: la mondialisation croissante des échanges qui place la compétitivité nationale et internatio-

ABSTRACT

The renewed interest for quality in agri-business among the specialists in economics and management finds its roots mainly in the general stakes which the quality dimension represents as a competitiveness factor (technological stakes, of communication for the enterprise and of access to the market). Moreover, it finds its explanation in the increasing economic considerations through the different costs of the non-quality. Within the ongoing framework of world globalization and the creation of free trade zones, such stakes carry challenges for all agri-business firms, particularly in the Maghreb, to which reference is made in this article. To external constraints, characteristic of the natural, technological and socio-economic environment, are added internal constraints pertaining to these enterprises which follow basically from their organization system. While elsewhere the management of the quality has evolved from the product specifications to the management of the total quality, agri-business firms of the Maghreb, which often are of small size (technically, economically and financially) still have an organizational structure which is based on hierarchy resting exclusively on the owner, an omnipresent polyvalent boss. Such a situation limits considerably the commitment of the personnel in bringing about quantitative and mostly qualitative improvements in the performance of these enterprises and does not encourage the global approach and the setting up of a quality management system. Such becomes, more and more, a "legitimate" new non tariff barrier on Maghrebian agri-business firms and products, particularly if there is not attempt to develop internal alliance strategies and partnership with enterprises from the North.

RÉSUMÉ

Le regain d'intérêt pour la qualité en agro-alimentaire, parmi les spécialistes en sciences économiques et de gestion, s'explique notamment par les enjeux généraux que représente la qualité en tant que facteur de compétitivité (enjeux technologiques, de communication de l'entreprise et d'accès au marché) mais aussi et surtout par les enjeux économiques, à travers les différents coûts de la non - qualité. Dans le contexte de mondialisation et de création de zones de libre-échange qui prévaut désormais, ces enjeux sont porteurs de défis pour toutes les entreprises agro-alimentaires, en particulier celles du Maghreb, auxquelles se réfère le présent article. Aux contraintes externes, caractéristiques de l'environnement naturel, technologique et socio-économique, s'ajoutent les contraintes internes à ces entreprises qui découlent essentiellement de leur système d'organisation. En effet, alors qu'ailleurs, la gestion de la qualité est passée des spécifications du produit au management de la qualité totale, les entreprises agro-alimentaires du Maghreb, souvent de petite dimension technique, économique et financière, ont encore un système d'organisation hiérarchique reposant exclusivement sur le propriétaire, patron polyvalent et omniprésent. Cette situation réduit considérablement l'engagement du personnel à améliorer les performances quantitatives et surtout qualitatives de ces entreprises et ne favorise donc pas l'approche globale et la mise en place d'un système de management de la qualité. Celle-ci s'érige ainsi, de plus en plus, comme une nouvelle barrière non tarifaire "légitime" face aux entreprises et aux produits agro-alimentaires maghrébins, surtout si celles-ci ne développent pas des stratégies d'alliance intérieures et de partenariat avec des entreprises du Nord.

nale au centre des préoccupations des États et des entreprises, d'une part, et la reconnaissance voire l'exigence de la qualité comme condition d'accès aux marchés, d'autre part.

Les pays et les entreprises qui s'intègrent progressivement à l'économie mondiale et découvrent à la fois la compétitivité et la qualité s'interrogent sur les enjeux économiques de la qualité en tant que facteur de compétitivité et prennent conscience des défis de la mise en place d'un véritable système garantissant l'obtention de la qualité requise.

Le présent article se propose d'explicitier ces enjeux et ces défis en se référant notamment aux pays du Sud, plus particulièrement aux entreprises du Maghreb dont 2 pays, le Maroc et la Tunisie, ont signé des accords d'association avec l'Union Européenne, stipulant l'établissement progressif d'une zone de libre échange (ZLE) entre chacun de ces 2 pays et le marché unique européen, générant ainsi un nouveau contexte concurrentiel où la compétitivité devient une exigence incontournable.

LES ENJEUX DE LA QUALITÉ
COMME FACTEUR
DE COMPETITIVITÉ

Tous les opérateurs économiques prennent conscience de la qualité comme facteur de compétitivité et des enjeux dont elle est l'objet.

(*) Centre International de Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes/Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, CIHEAM/IAMM.
(**) Institut National Agronomique de Tunisie, INAT.

Une prise de conscience généralisée

La qualité d'une entité (bien ou service) représente l'ensemble des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites des différents utilisateurs (Afnor, cité par Collignon et Wissler, 1984). Ainsi définie, la qualité représente un terrain privilégié de la montée en compétitivité. Les industriels en sont conscients, comme le montrait déjà une étude réalisée en 1981, en France, auprès de 1900 PME. La "qualité des produits" est citée parmi les points forts des entreprises dans 79% des réponses, bien loin devant la "rapidité de délai d'exécution" avec 46% et surtout du "prix compétitif", avec seulement 38%. Pour préciser le sens de cette question à réponses multiples, les industriels avaient aussi à citer le point fort principal: la qualité l'emporte encore avec 51% des réponses, alors que le délai et le prix ne sont cités, chacun, que dans 12% des cas.

Une enquête plus récente, en Belgique, montre que les dirigeants d'entreprises affirment majoritairement avoir obtenu, en matière de compétitivité, des résultats indiscutables grâce à la qualité, résultats "clairement démontrables" pour 37% des réponses ou "démonstrables et chiffrables" dans 23% (cité par Ingham. Ed. 1995).

Au-delà des praticiens de la qualité, la prise de conscience concerne de plus en plus les chercheurs en sciences sociales, économiques et de gestion. Ainsi par exemple, la Société Française d'Économie Rurale, SFER, a consacré son colloque de l'automne, en octobre 1992, au thème de *la qualité dans l'agro-alimentaire*, colloque auquel la revue *Economie Rurale* a consacré son N° 217 en 1993. De nombreuses analyses originales y sont présentées qui "constituent des contributions importantes au fondement de ce qui pourrait être appelé *une économie de la qualité*" (Clerc, 1993).

Cette prise de conscience de la qualité en tant que facteur de compétitivité est plus récente dans les pays du Sud, notamment au Maghreb qui retient notre attention ici. Ainsi, au Maroc, les normes internationales ISO 9000 et ISO 8402 ont été adoptées et publiées dès 1995 dans le "Recueil de normes marocaines IN ISO 9000" (Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat). Dans le préambule de ce recueil, on peut lire: "avec une libéralisation de plus en plus rapide du commerce et avec la politique d'intégration à l'économie mondiale, la qualité s'impose à tous les opérateurs économiques et ceux qui ne s'adapteront pas à ces mutations et ne travailleront pas avec des systèmes efficaces d'assurance-qualité seront confrontés à de sérieuses compétitivités".

En Tunisie, le problème de la qualité a d'abord été pris en charge par les pouvoirs publics à travers le premier "Plan National pour la Promotion de la Qualité" pour la période 1985-1990, "qui avait déjà mis en exergue le rôle de la qualité comme enjeu essentiel de la compétition

internationale et gisement important de ressources à exploiter" (Ministère de l'Économie Nationale). Un second plan qualité a été adopté à partir de 1992.

En 1998, un atelier a été organisé à Tunis par l'ONUDI et le PNUD pour l'élaboration d'un plan d'action national pour le renforcement de la compétitivité des industries manufacturières tunisiennes. Les participants à cet atelier (entrepreneurs, administration, organisations professionnelles, experts,...) ont retenu "la maîtrise de la qualité des produits" comme axe principal, à côté de la "réduction des coûts" et des "conditions d'accès au marché", liées d'ailleurs à la qualité (J.Hassainya, 1998). Enfin, une toute récente table-ronde a réuni, en mai 1999, à l'Agence de Promotion de l'Industrie, API, des industriels et des organismes professionnels de l'agro-alimentaire pour identifier et analyser les problèmes dont souffrent les entreprises de ce secteur d'activité. "La difficulté de maîtriser la qualité" vient en second lieu, juste après l'évident et quasi-naturel problème des "approvisionnements en matière première agricole" qui représente d'ailleurs une cause majeure du problème qualité.

Ces quelques exemples parmi tant d'autres, concrétisent l'étendue de la prise de conscience du problème de la qualité parmi les praticiens et les spécialistes de différentes disciplines, au Nord comme au Sud, et préfigurent les enjeux de la qualité comme facteur de compétitivité.

Les enjeux de la qualité

Aux enjeux généraux de la qualité sont venus s'ajouter des enjeux d'ordre économique qui confèrent à la qualité un rôle principal dans la formation de la compétitivité.

Les enjeux généraux de la qualité

La qualité est au carrefour d'au moins trois séries d'enjeux, connus depuis longtemps déjà (Collignon et Wissler, 1984), mais qui ont gagné en actualité du fait de l'exacerbation de la concurrence consécutive à la mondialisation des échanges: mutation technologique, communication de l'entreprise et accès au marché.

Qualité et mutation technologique

La montée en compétitivité des entreprises est souvent recherchée à travers l'acquisition d'équipements nouveaux, plus sophistiqués et plus perfectionnés que les anciens équipements. Dans les pays du Maghreb, notamment, ces derniers sont souvent vieux, obsolètes et amortis depuis longtemps, car hérités parfois de l'époque coloniale.

Cette mutation technologique est perçue comme une panacée pour le renforcement de la compétitivité des entreprises, comme le montrent les résultats du Programme National de Mise à Niveau, au Ministère Tunisien de l'industrie: les entreprises privilégient largement l'investissement matériel pour la restructuration et la

modernisation de leurs unités. Or, si l'entreprise enregistre des pertes de non-qualité, la sophistication des équipements ne pourra être efficace que si ces pertes ont été supprimées au préalable. Par ailleurs, ces équipements sont conçus pour une qualité parfaite de la matière première qui n'existe pratiquement pas dans la réalité. En l'absence de procédures claires et bien définies et d'ouvriers qualifiés, qui auraient pu éliminer, au moins en partie, les défauts de la matière, ces machines provoqueront donc trop de déchets en aval. La résolution des problèmes de qualité existant dans la structure constitue ainsi un préalable à l'introduction et surtout à la réussite d'une mutation technologique.

Qualité et communication de l'entreprise

La qualité constitue un thème fédérateur pour l'amélioration de la communication interne et externe de l'entreprise. En effet, ce thème est mobilisateur des différents intervenants au sein de l'entreprise car ils accordent un grand intérêt à l'amélioration de la qualité, souvent liée à la qualité du travail, ce qui contribue à l'amélioration du dialogue social interne et à l'atténuation des problèmes techniques au sein de l'entreprise.

Établir un dialogue avec les consommateurs pour recueillir leur appréciation sur les produits qu'ils reçoivent et leurs recommandations sur les caractéristiques d'éventuels nouveaux produits, représente l'autre face de cet enjeu de la qualité qu'est la communication externe.

La qualité et l'accès au marché

En tant que spécifications d'un produit, la qualité représente évidemment la première condition d'accès au marché et même simplement l'existence du produit. La qualité devient ainsi un argument commercial confirmé et officialisé par la certification et largement affiché par les entreprises à travers la publicité et les campagnes de promotion basées souvent sur la qualité et l'obtention de tel ou tel ISO 9000.

Les enjeux économiques de la qualité

Après avoir été longtemps confinée à des aspects techniques et de process de production, la qualité apparaît comme un facteur économique de compétitivité, d'abord bien plus comme déclarations qu'à travers de véritables démonstrations:

- "la qualité assure et accroît le profit"
- "les bénéfices pouvant résulter d'une recherche systématique de la qualité totale pouvaient avoisiner les 35% de la valeur ajoutée", d'après l'enquête du bureau de Mc Kinsey auprès des 500 plus grandes entreprises européennes (cité par Rousseou et Warnotte, 1995).

De telles citations peuvent être multipliées, affirmant tout le bien que peut apporter la qualité à l'entreprise...sans en fournir les preuves tangibles. La qualité n'a donc acquis une véritable "légitimité économique" qu'avec le courant qualitatif, axé sur la réduction des coûts par la promotion de produits répondant aux be-

soins du client. En effet, contrairement à une idée très répandue, ce n'est pas la qualité qui est coûteuse mais... la non-qualité. Ainsi, pour satisfaire les besoins de la plupart des petites et moyennes entreprises françaises, l'Association Française pour le Contrôle Industriel et de la Qualité, AFCIQ, a élaboré dès 1981, une typologie des coûts de la non-qualité en quatre catégories que nous reprenons brièvement:

Les coûts de prévention: il s'agit d'investissements humains et matériels nécessaires pour évaluer, réduire et maintenir à un niveau minimum le coût de défauts ou défaillances internes. Cette catégorie comprend notamment les frais de gestion de la fonction qualité et de formation du personnel à la qualité.

Les coûts d'évaluation et de détection des non-conformités: ce sont les dépenses consenties pour déterminer le degré de non-conformité du produit aux exigences de la qualité.

Les coûts de défaillances internes: il s'agit de pertes constatées au sein de l'entreprise durant le cycle de fabrication et qui disparaîtraient si aucun défaut n'était généré, tels que les rebuts, les retouches, la recherche de défauts, le déclassement des produits.

Les coûts de défaillances externes: ces défaillances interviennent après transfert du produit au client, notamment les réclamations et la perte de gros clients connus. Ces coûts disparaîtraient aussi s'il n'y avait pas de défaut.

Dans les entreprises agro-alimentaires maghrébines, les deux premières catégories de coûts n'existent pratiquement pas encore car il n'y a pas de véritable souci pour la qualité au sein de ces entreprises. Par contre les défaillances internes sont fréquentes et génèrent souvent d'importants coûts de non-qualité, même si les exigences de qualité du marché intérieur ne sont pas encore très contraignantes et que des produits plus ou moins défectueux sont mis en circulation surtout par les entreprises en situation de (quasi) monopole. Quant aux coûts des défaillances externes, ils n'apparaissent que lentement car les réclamations ne sont pas ancrées dans les habitudes des consommateurs.

Tels sont donc les principaux enjeux de la qualité, enjeux qui se sont confirmés et complexifiés avec la crise et surtout avec l'ouverture des marchés, génératrice de situations concurrentielles de plus en plus contraignantes. Comment alors les entreprises s'y prennent-elles dans la pratique pour atteindre la qualité requise et renforcer leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux ?

DE LA QUALITÉ DU PRODUIT AU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE: QUELS DÉFIS POUR LES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DU MAGHREB?

Réponde à la question posée à la fin du précédent paragraphe revient à retracer l'évolution des conceptions et démarches de la qualité depuis la simple recherche

de la qualité du produit jusqu'au management de la qualité totale, ce qui permettra de comprendre la tendance actuelle en matière de qualité et les défis qu'elle génère, notamment pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb.

Conception et démarche de la qualité

On peut remonter rapidement jusqu'au début du siècle pour constater, avec Collignon et Wissler (1984), que les préoccupations de la qualité existaient déjà dans les manufactures qui préfiguraient, en filigrane, l'idée de qualité. Mais son objectif fondamental, la quantité, allait à l'encontre de la qualité. De plus, à la manière des tâches, le contrôle de la qualité était éclaté par poste de travail et ne garantissait pas nécessairement la qualité du produit fini.

En effet, les vraies préoccupations de la qualité sont apparues au cours des années soixante, avec la maîtrise de la qualité. Elles ont évolué par la suite à l'assurance qualité pour se situer à présent au niveau de l'ensemble de l'entreprise à travers le management de la qualité totale.

La maîtrise de la qualité du produit

Les entreprises se sont toujours préoccupées d'obtenir un produit (ou un service) de bonne qualité, à travers une série de contrôles techniques au sein du système productif, ce qui permettait de limiter les défauts et de minimiser le nombre d'articles défectueux qui quittent l'entreprise. Mais la situation de crise des économies occidentales au cours des années 70-80 a généré de nouvelles exigences de qualité. La satisfaction du client passe désormais par la maîtrise de la qualité: action permettant à la fois de piloter un processus opérationnel et d'éliminer les non-conformités ou déviations par rapport à ce qui est attendu tout au long de ce processus. La maîtrise de la qualité est synonyme du zéro défaut, elle est obtenue sur l'ensemble des composantes du système productif de l'entreprise, depuis la conception du produit jusqu'au retour d'expérience, en passant par la réalisation, le contrôle technique et la maintenance. À la différence de l'artisan qui vérifie systématiquement chaque article, ici la maîtrise de la qualité passe par le contrôle sur échantillons qui permet d'obtenir de bons résultats tout en limitant le coût de cette opération. Enfin, les opérations de maîtrise de la qualité relèvent de la hiérarchie opérationnelle qui a la responsabilité de l'obtenir tout au long du processus.

L'assurance de la qualité

Parvenir à la conformité de chaque unité du produit permet la satisfaction du client par le produit qu'il acquiert mais ne garantit pas sa fidélisation par une satisfaction durable. D'où l'émergence d'une nouvelle conception de la qualité répondant au principe suivant: "plutôt que de contrôler la conformité du produit à des

données préétablies, s'assurer que l'entreprise qui le réalise est parfaitement organisée" pour garantir systématiquement la qualité requise.

C'est le concept de l'assurance-qualité qui se concrétise par la mise en place d'un système qualité au sein de l'entreprise. En effet,

- si la conception du produit est clairement spécifiée,
 - si les méthodes de travail sont bien définies par écrit,
 - si chacun connaît sa responsabilité et possède la compétence voulue pour l'assurer, et
 - si les circuits des produits et des documents sont bien précisés
- alors le produit de rang N est bon et celui de rang N+1 le sera aussi.

L'assurance de la qualité permet à l'entreprise de démontrer qu'elle a pris toutes les dispositions pour donner confiance en:

- la définition de la qualité à rechercher,
- l'obtention de celle-ci à chaque stade de la réalisation,
- la rectification des non conformités éventuelles, et
- la mise par écrit de tous les éléments nécessaires.

Ces preuves donnent confiance au client qui est ainsi assuré que la qualité recherchée par l'entreprise correspond à ses besoins et que cette qualité est effectivement et systématiquement obtenue par l'entreprise. L'assurance de la qualité signifie donc la confiance du client en la conformité durable des produits de l'entreprise qui est ainsi perçue comme étant rigoureuse et sérieuse. Cette bonne image de marque confère à l'entreprise un certain avantage par rapport à ses concurrents actuels ou potentiels.

Les exigences du système qualité sont nécessairement plus contraignantes que la maîtrise de la qualité. Celle-ci est en effet tournée vers l'intérieur de l'entreprise alors que celles-là sont tournées vers l'extérieur et génèrent des conséquences sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. On passe ainsi du "zéro défaut" au "zéro risque".

Le management de la qualité

Elaboré par des gourous comme Deming, Juran et Jshikame, le management de la qualité consiste en "la mise en œuvre d'une politique qualité par l'entreprise et en une vision de la satisfaction des clients" (Todorov, 1997). Il nécessite la participation de tous les intervenants dans l'organisation. Le courant qualitatif, mentionné plus haut, est ainsi enrichi d'un courant participatif. Ici, la qualité n'est plus confinée à un "service qualité" (même si celui-ci est directement rattaché à la direction générale de l'entreprise) qui sépare la production de la qualité et son contrôle. Il s'agit de responsabiliser chaque intervenant pour une production de qualité, à commencer par les niveaux de la base.

Le management de la qualité a été étendu au management total de la qualité dont la finalité est la "satisfac-

tion du personnel, des clients et des actionnaires dans le respect de l'environnement de la société" (Todorov, 1997). En effet, toute entreprise se compose de propriétaires (ou actionnaires), de personnels (ouvriers, employés, cadres, gestionnaires) et de clients. Il est important alors d'établir la confiance entre ces différents partenaires en vue de répondre aux exigences de chacun, d'où l'existence des normes auxquelles les intervenants se réfèrent.

Les premières normes furent les normes militaires américaines puis canadiennes. La normalisation a ensuite évolué de manière différenciée dans plusieurs pays et continents jusqu'à ce que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) se voit confier, au début des années quatre vingt, le mandat d'élaborer les normes et guides en matière de management et d'assurance de la qualité. Publiées d'abord en 1987 comme série des normes internationales ISO 9000, elles ont été enrichies et complétées pour la deuxième édition de 1994, encore en vigueur aujourd'hui. La série des normes ISO 9000 traite actuellement des aspects des systèmes de management de la qualité, à savoir:

- la planification-programmation de la qualité,
- le management de la configuration, et
- l'amélioration de la qualité.

Sans entrer dans les détails, il faut noter avec Todorov que l'utilisation des normes ISO 9001/2/3 répond à trois besoins principaux:

- l'enregistrement-certification du système de management mis en place par une entreprise, opération réalisée par un organisme certificateur neutre (tierce partie)
- assurance interne et amélioration de la qualité, comme points de repère pour l'entreprise elle-même, et
- besoins contractuels dans les échanges: les normes peuvent figurer sur le contrat signé entre l'acheteur et le fournisseur.

L'application des normes ISO par une entreprise constitue ainsi un ensemble de preuves de compétences et de connaissances qui servent à inspirer confiance aux clients. L'entreprise devient ainsi un fournisseur de classe mondiale. L'ouverture du marché mondial s'appuyant, de plus en plus, sur un système de reconnaissance de la certification ISO 9000, une entreprise qui a mis en place un système de management de la qualité et qui l'a fait certifier, possède ainsi un avantage compétitif certain par rapport à d'autres entreprises non certifiées, même si celles-ci proposent des prix plus bas.

Les approches et démarches de la qualité se traduisent ainsi par des exigences de plus en plus contraignantes, depuis la recherche de la qualité du produit fini et sa maîtrise par le contrôle technique en fin de procès, jusqu'au management de la qualité totale et la certification du système mis en place.

La montée en compétitivité à travers la qualité devient donc de plus en plus difficile car elle requiert des

conditions touchant non seulement aux aspects techniques et de procès, mais aussi à l'organisation d'ensemble de l'entreprise, à l'implication-motivation des ressources humaines, aux relations avec les clients et fournisseurs... et donc au management de l'entreprise. Reste à savoir quels défis cette situation génère-t-elle pour les entreprises agro-alimentaires (EAA) du Maghreb dans le cadre de l'ouverture progressive des frontières et des marchés.

Les défis de la qualité pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb

En vertu des accords d'association signés entre l'Union Européenne (UE) et la Tunisie d'une part, et le Maroc d'autre part, deux zones de libre échange (ZLE) seront créées progressivement, à l'horizon 2007-2008. Comme le reste du tissu économique, les EAA de ces deux pays devront donc affronter de nouveaux concurrents aussi bien sur les marchés internationaux que régionaux et même locaux, conformément, aussi, aux accords GATT signés par les deux pays. Pour s'y préparer, un Programme National de Mise à Niveau, PN-MAN, a été mis en œuvre dans chacun des deux pays en vue d'appuyer la restructuration et la modernisation des entreprises et de l'environnement économique et renforcer ainsi la compétitivité de ces unités.

Plusieurs dizaines d'entreprises agro-alimentaires ont déjà adhéré à ces programmes pour saisir l'opportunité offerte et bénéficier des aides octroyées par l'État sous forme de primes couvrant une part non négligeable des coûts des investissements matériels et surtout immatériels (formation, organisation et gestion de l'entreprise, amélioration de la qualité,...).

L'examen des dossiers de mise à niveau, soumis pour approbation aux autorités de tutelle par les entreprises, montre cependant que celles-ci ont généralement tendance à privilégier la montée en compétitivité par la réduction des coûts aux dépens des autres déterminants, notamment la mise en place d'un système qualité, qui sont pourtant bien plus encouragés et appuyés financièrement que les investissements matériels.

La qualité est certes appréhendée comme étant un important facteur de compétitivité, mais son amélioration par la mise en place d'un système qualité et surtout sa certification sont perçus comme fastidieux, coûteux, à la réussite incertaine et qu'il faut, de toutes façons, renouveler périodiquement. C'est que la qualité semble être associée à deux séries de défis: des défis externes sur lesquels l'entreprise n'a pas d'influence directe et des défis internes, non moins importants, que l'entreprise devrait pouvoir lever sur la durée en passant par certains changements.

Les défis externes de la qualité

Ce sont des défis généraux qui relèvent de contraintes naturelles, technologiques et économiques caractéris-

tiques de l'environnement des entreprises. S'agissant d'unités agro-alimentaires, la faible maîtrise de la qualité de la matière première constitue évidemment le premier handicap de taille. La production agricole est en effet très irrégulière en quantité et en qualité. Les relations contractuelles, peu nombreuses, ne sont pas toujours respectées: les agriculteurs choisissent entre l'usine et le marché des produits frais suivant l'abondance de la production. Il s'en suit que l'approvisionnement est mal maîtrisé et, en conséquence:

- la faiblesse des quantités se traduit par la sous-utilisation des capacités installées et donc des coûts unitaires élevés

- la mauvaise qualité à l'entrée se répercute jusqu'au produit fini.

Le résultat est une compétitivité réduite et une certaine difficulté à gagner et fidéliser la clientèle de ces entreprises.

Malgré certains résultats enregistrés au cours des dernières décennies au Maroc et en Tunisie en matière de stabilisation relative de la production agricole, le défi de la qualité des approvisionnements des entreprises agro-alimentaires reste encore caractéristique de plusieurs productions, notamment les céréales, la production laitière, les produits de la mer.

Ainsi, et à titre d'illustration, en Tunisie, l'Office des céréales assure encore le monopole (en dehors de la collecte), y compris l'importation des blés et leur livraison aux minoteries et semouleries qui subissent ainsi la qualité variable des lots de blés. Quelques usines de seconde transformation (pastiers et pâtisseries fines, notamment) sont donc amenées à importer, pour leurs propres besoins, une certaine quantité de farine correspondant à des spécifications que les entreprises tunisiennes ne peuvent pas garantir. D'ailleurs, sur les 9 unités ayant présenté un Plan de Mise à Niveau (parmi 24 unités en activité), aucune n'a opté pour un système qualité, alors qu'elles programment toutes d'accroître leur capacité, pendant que la capacité globale est déjà sous-utilisée (Lachaal, 1999).

Les performances qualitatives des centrales laitières et particulièrement des unités fromagères sont largement tributaires de la qualité du lait que leur livrent les agriculteurs et les centres de collecte (Khamassi, 1996). Ce n'est que ces dernières années qu'une prime à la qualité du lait a été instaurée, mais elle reste trop faible pour induire une véritable amélioration durable au niveau de la qualité des livraisons et donc des systèmes de production laitiers.

Dans un autre chapitre, la progression de l'agriculture irriguée augmente et garantit les rendements des fruits et légumes, dont la tomate. C'est pour aller dans ce sens et sécuriser leurs approvisionnements, que des fabricants de double concentré de tomate concluent des contrats de culture en vertu desquels ils prennent en charge les coûts d'installation pour l'irrigation goutte à

goutte, dans les exploitations du Cap Bon tunisien, suivant en cela leurs collègues marocains.

Le second défi extérieur de la qualité pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb est représenté par certaines contraintes de l'environnement de ces entreprises:

- des entreprises d'appui peu performantes: transport, assurances, assistance-conseil.

- des industries apparentées (ce que Porter appelle la grappe industrielle) faiblement développées: industries du froid, de l'emballage...

Le défi de la qualité que les entreprises agro-alimentaires maghrébines subissent peut être situé au niveau des consommateurs eux-mêmes, en moyenne peu exigeants par quant à la qualité des produits. Ces entreprises se sont donc habituées à écouler leurs produits pratiquement sans contraintes, en dehors d'une réglementation, encore un peu timide d'ailleurs, concernant l'utilisation de certains additifs alimentaires.

Les consommateurs peu informés et sensibilisés, majoritairement non habitués aux produits de qualité conventionnelle, acceptent les produits disponibles et réclament peu. Cette faible pression des consommateurs locaux a habitué les entreprises maghrébines à une certaine facilité en matière de qualité, surtout que, celle-ci n'étant pas encore suffisamment spécifiée, ces entreprises ne se rendent même pas encore suffisamment compte de l'existence de coûts de la non-qualité (peu de réclamations et de retours). Les exemples sont très nombreux, mais celui des emballages en plastique est particulièrement significatif: leur utilisation s'étend, contre tout souci environnemental, et les consommateurs les apprécient particulièrement. Demain, les spécifications des normes de la série ISO 14000 relatives à l'environnement seront très difficiles à respecter aussi bien pour les entreprises que pour les consommateurs. D'où la non-conformité et donc la perte de compétitivité par rapport aux produits à emballage en verre.

Tous ces défis de la qualité sont d'autant plus difficiles à relever par les entreprises agro-alimentaires maghrébines que celles-ci n'ont finalement que peu d'influence directe sur les contraintes extérieures, surtout du fait de la faible coordination entre les agents qui interviennent tout au long des filières, aux différents stades d'élaboration et de transfert du produit alimentaire depuis les agriculteurs et leurs fournisseurs, jusqu'au consommateur final.

Les défis internes de la qualité: vers une nouvelle approche managériale

La mise en place d'un système qualité, sa réussite et son enregistrement-certification requièrent, comme nous l'avons vu, l'implication, la motivation et la participation de toutes les catégories de personnels à la vie de l'entreprise: prise de décision, fonctionnement, ... Cette exigence représente le véritable défi de la qualité que les



entreprises se doivent de relever au niveau interne. Les entreprises agro-alimentaires du Maghreb sont, actuellement, bien loin de ces pratiques et de ces formes de gestion. Il s'agit en effet, d'abord, de petites et moyennes entreprises où le type de commandement est hiérarchique et même très personnalisé. Le propriétaire de l'entreprise est aussi le patron polyvalent, omniprésent, qui gère tout et décide de tout sans aucune délégation de pouvoir. L'organisation de l'entreprise est donc souvent artisanale et familiale, sans définition et distinction précises des tâches. Le personnel, en majorité ouvrier, est confiné à des tâches d'exécution variables et interchangeables (selon la volonté du patron) et dont la seule motivation est la rémunération (au SMIG!), sans intéressement particulier au rendement et encore moins à la qualité. De plus, cette main-d'œuvre est essentiellement occasionnelle, recrutée pour la saison qui ne dure que quelques mois. Le niveau de qualification à l'entrée est souvent réduit et la formation se fait sur le tas, dans le seul but d'apprentissage manuel des tâches requises. Les entreprises étant généralement de dimension technique, économique et financière réduites, les projets de restructuration et de modernisation ne rencontrent pas un grand écho de la part du système bancaire, tant les résultats ne paraissent pas garantis et le financement s'avère risqué. C'est donc toute la culture managériale des chefs d'entreprises qui doit évoluer, notamment en considérant les ressources humaines comme principal capital à valoriser et faire fructifier, à travers la formation, la participation et la moti-

vation. L'intérêt pour la qualité apparaît alors, presque de lui-même, comme un prolongement et un complément de l'évolution globale de l'entreprise. L'administration, les organisations professionnelles et les bureaux de consulting et de formation l'ont bien compris et on voit se multiplier, ces dernières années, les journées d'information et de sensibilisation, les séminaires de formation organisés souvent en partenariat avec des organismes européens et internationaux portant sur des thèmes de plus en plus recherchés. A titre d'exemples, on peut citer les derniers thèmes proposés à Tunis:

- le coaching, ou l'art de motiver une équipe,
- conduite du changement et management de l'entreprise du 21ème siècle,
- formation d'auditeur tierce-partie qualité,
- formation sur la version 2000 des normes ISO 9000,

- les outils de la qualité.

Même si les participants à ces sessions viennent majoritairement encore des grandes entreprises, le mouvement a pris. En effet, les entreprises agro-alimentaires ont compris aussi la nécessité de mettre en place un système qualité. On voit ainsi se multiplier les offres d'emplois pour "ingénieur qualité", "auditeur interne qualité", ...

Les défis internes de la qualité se rattachent donc essentiellement à des aspects de management et pourront être relevés à travers l'évolution des mentalités des patrons vers une approche plus participative, car la qualité est finalement l'affaire de tous et non pas seulement du patron ou du responsable service qualité.

CONCLUSION

Cet article s'est attaché à l'analyse de l'émergence de plus en plus nette de la qualité comme facteur de compétitivité et des défis que cela génère pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb qui seront bientôt confrontées à une concurrence plus rude aussi bien sur les marchés internes qu'externes. Si les enjeux semblent désormais bien ancrés dans l'esprit des entrepreneurs et autres intervenants, l'environnement extérieur de l'entreprise recèle quelques défis qui ne s'estomperont pas rapidement (faible maîtrise de la qualité des approvisionnements notamment). D'où 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 et non l'affaire des responsables et/ou spécialistes qualitatifs. Nous avons mis en avant les difficultés et points faibles des entreprises agro-alimentaires maghrébines dans la perspective de l'amélioration de la qualité.

Bien évidemment, le tableau 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 entreprises multinationales, à l'exemple de DANONE qui est déjà présent au Maroc et en Tunisie, en partenaire de centrales laitières locales.

Pour les prochaines années, le partenariat est probablement l'une des meilleures stratégies de montée en compétitivité, notamment à travers la qualité, pour de nombreuses petites et moyennes entreprises agro-alimentaires du Maghreb, pour éviter que la qualité, à travers l'obligation de certification, ne s'érige comme nouvelle barrière non-tarifaire "légitime" à l'entrée des marchés et ne fragilise encore plus la compétitivité de ces entreprises.

REFERENCE

Clerc F. (1993) - Avant-propos. In *Économie Rurale* N° 217, Septembre-Octobre.

Collignon E., Wissler M. (1984) - Qualité et compétitivité des entreprises. *Economica*.

Hassaïnya J. (1998) - Rapport de l'atelier Zopp sur la compétitivité des industries manufacturières tunisiennes. PNUD-ONUDI.

Ingham M. (1995) - Management stratégique et compétitivité. De Boeck Université.

Khamassi - El Efrif F. (1996) - Essai d'analyse stratégique d'une entreprise agro-alimentaire. Cas de la STIL. Mémoire de fin d'études du 3ème cycle - spécialisation, option: Économie agro-alimentaire.

Lachal N. (1999) - Mise à niveau des entreprises agro-alimentaires et stratégies sectorielles. Cas des minoteries-semouleries en Tunisie. Mémoire de fin d'études du 3ème cycle - spécialisation, option: Économie agro-alimentaire.

Martinet A. (1984) - Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise. In Percerou R. Ed.

Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat. Royaume du Maroc (1995) - La normalisation: le passeport de votre réussite.

Ministère de l'Économie nationale. République tunisienne (1992) - Plan national de promotion de la qualité.

Nicolas F. et Valceschini E. (1993) - Agro-alimentaire et qualité. Questions aux sciences sociales. In *Économie Rurale* N° 217, Septembre-Octobre.

Pascallon P. et al. (1984) - L'assurance qualité facteur de compétitivité? In Percerou R. Ed.

Percerou R. Ed. (1984) - Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises. *Economica*.

Porter M. E. (1986) - L'avantage concurrentiel. InterEditions.

Rousseau A. et Warnotte G. - Qualité totale, gestion du changement et compétitivité de l'entreprise. In Ingham M. Ed.

Todorov B. (1997) - ISO 9000. Une force de management. Gaëtan Morin Editeur/AFNOR.

VOLETE ABBONARVI A MEDIT?

ABBONATEMI A «MEDIT»* per un anno, a partire da..... (Italia: L. 110.000)

Per il pagamento scelgo:

- versamento sul c/c postale n. 366401 intestato a Edagricole S.p.A., Bologna (allego ricevuta)
 assegno non trasferibile intestato a Edagricole S.p.A., Bologna (allegato)
 contrassegno (+ spese postali)
 carta di credito: Visa American Express Diners
 Mastercard Eurocard

N. [] scadenza [] [] [] []

Cognome Nome

Via N.

Cap Città Prov.

Dichiaro, con rif. agli artt. 10/11/12/13 legge n. 675 del 31/12/1996, di acconsentire al trattamento dei dati personali.

Firma

Inviatemi gratuitamente: Catalogo Periodici Edagricole
 Catalogo Volumi Edagricole

Ritagliate e spedite a: Edagricole S.p.A. - C.P. 2157 - 40100 Bologna

Per maggiori informazioni:

Tel. 051-6226822 (servizio abbonamenti)

Telefax 051-490200 - E-mail: abbona@edagricole.agriline.it

* Gli abbonamenti vengono messi in corso a pagamento avvenuto, in qualunque periodo dell'anno. È possibile acquistare fascicoli arretrati dell'anno in corso (salvo disponibilità) a prezzo doppio di copertina. I prezzi comprendono IVA e spese di imballo e spedizione.

DO YOU WANT TO SUBSCRIBE TO MEDIT?

I WANT TO SUBSCRIBE TO «MEDIT»* for one year, starting from
 (Foreign countries: surface mail L. 125.000 air mail L. 130.000)

Remittance

Subscriptions come into force after remittance is received. The publisher will send a pro-forma invoice and the payment can be effected by:

- cheque remittance
 credit card: Visa American Express Diners
 Mastercard Eurocard

No. [] Expiration [] [] [] []

Surname First Name

Address

Z.I.P. Code Town Country

Signature

Send me free: Edagricole Magazines Catalogue
 Edagricole Books Catalogue

Cut out and send to: Edagricole S.p.A. - P.O. Box 2157 - 40100 Bologna - I

If you want more information:

Telephone 39051-6226822 (subscription service)

Telefax 39051-490200 - E-mail: abbona@edagricole.agriline.it

* Subscriptions will run for a year from receipt of payment or from January to December (back issues published up to that date will be sent under separate cover).