

**LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES :
UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19**

**QUALITY MANAGEMENT WITHIN MOROCCAN SMIs: A STATE OF
PLAY IN THE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC**

ENNESRAOUI DRISS

Enseignant Chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques
et Sociales, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

atia005@hotmail.com

Date de soumission : 21/01/2022

Date d'acceptation : 30/04/2022

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

RESUME

Le management qualité joue un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise, vu ses impacts directs et indirects sur l'ensemble des domaines stratégiques de telle entreprise. Ce type de management s'inscrit dans une approche plus globale et intégrée qui a pour vocation l'amélioration continue de la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Dans le contexte actuel marqué, essentiellement, par la propagation de la crise sanitaire Covid-19, le management qualité dans les entreprises marocaines et principalement dans les petites et moyennes industries (PMI) a été fortement bouleversé par l'apparition de nouveaux risques liés à telle crise, ce qui a impacté négativement la qualité des biens produits chez la majorité de ces entreprises.

L'objectif de ce travail de recherche est de dresser un état des lieux du management qualité au sein des PMI marocaines en cette période de crise sanitaire Covid-19 en se basant sur un travail empirique ; tout en réfléchissant aux actions à mettre en œuvre pour faire face aux effets de telle crise sur la qualité des biens produits par ces entreprises.

MOTS CLES : MANAGEMENT QUALITE, PMI MAROCAINE, COVID-19

ABSTRACT

Quality management plays a fundamental role in the life of the company, given its direct and indirect impacts on all the strategic areas of such a company. This type of management is part of a more global and integrated approach which aims to continuously improve the performance and competitiveness of the company.

In the current context marked, essentially, by the spread of the Covid-19 health crisis, quality management in Moroccan companies and mainly in small and medium-sized industries (SMIs) has been greatly disrupted by the appearance of new risks related to such a crisis, which had a negative impact on the quality of the goods produced by the majority of these companies.

The objective of this research work is to draw up an inventory of quality management with in Moroccan SMIs in this period of Covid-19 health crisis based on empirical work; while reflecting on the actions to be implemented to deal with the effects of such a crisis on the quality of the goods produced by these companies.

KEY WORDS: QUALITY MANAGEMENT, MOROCCAN PMI, COVID-19

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel marqué, essentiellement, par la propagation de la crise sanitaire Covid-19, le management qualité dans les entreprises marocaines et principalement dans les petites et moyennes industries (PMI), a subi de grands bouleversements vu la vulnérabilité de ce genre d'entreprises face aux risques environnementaux et systémiques. De tels bouleversements sont dus d'un côté, aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, de production, de distribution et de transport à l'échelle mondiale ; de l'autre côté, à l'augmentation du coût de production, à la perte de certains clients, au changement dans les habitudes et le comportement des consommateurs, à la maladie de certains salariés et au recours au travail à distance. Il s'agit en général d'un contexte de crise très compliqué qui s'est traduit par des troubles intenses et inattendus au niveau des pratiques, des moyens et des décisions des PMI.

Toutefois, la crise actuelle a montré l'importance du management qualité, vu ses impacts directs et indirects sur l'ensemble des domaines stratégiques de l'entreprise (management des risques, management du changement, management de l'innovation, management des compétences, sécurité du personnel, développement durable, confiance client, motivation du personnel, etc.). Ce type de management s'inscrit dans une approche plus globale et intégrée qui a pour vocation l'amélioration continue de la performance de l'entreprise, le maintien et la reprise de ses activités productives même en temps de crise, ainsi que le renforcement de la résilience de l'entreprise, tout en lui garantissant un repositionnement stratégique durable sur le marché.

Ainsi, les PMI marocaines se trouvent aujourd'hui sous l'effet d'une double contrainte : d'un côté, faire face aux impacts négatifs de la crise sanitaire Covid-19 et assurer la continuité de leurs activités productives ; de l'autre côté, préserver la performance et la pérennité de l'entreprise à travers un système de management qualité permettant à l'entreprise de surmonter les difficultés et les influences de telle crise. Toutefois, contrairement aux entreprises de grande taille, le management qualité n'est pas encore très répandu dans les PMI marocaines.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

Partant de l'hypothèse que le management qualité au sein des PMI marocaines a été lourdement impacté par la crise sanitaire actuelle, il nous semble opportun de mener une recherche empirique afin de déterminer, les effets de telle crise sur ce type de management, ainsi que les actions à mettre en place en vue de maintenir l'efficacité du management qualité au sein des PMI marocaines.

Pour atteindre cet objectif, ce travail de recherche sera scindé en trois paragraphes, dans le premier nous présenterons une revue de littérature relative au management de la qualité ; dans un second paragraphe nous dévoilerons notre méthodologie de recherche ; alors que dans un dernier lieu, nous exposerons les résultats de notre recherche empirique.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. PROBLÉMATIQUE DE DÉFINITION ET IMPORTANCE DU MANAGEMENT QUALITE

La qualité est un concept ambigu et complexe, c'est une valeur dont l'appréciation est faite par les clients, c'est une valeur changeante avec le temps. Elle est définie comme, l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (Norme ISO 9000, 2015). C'est une définition qui relie un produit à son usage et par conséquent à la satisfaction du client et les autres parties intéressées (fournisseurs, actionnaires, sous-traitants, personnel, etc.). Le produit de qualité est donc celui qui donne complète satisfaction que possible à son utilisateur sur tous les aspects qui le concerne.

Le management qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts, des méthodes et des outils visant à satisfaire les clients d'un organisme (entreprises, établissements publics, associations,...) et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes. C'est aussi, la mise en œuvre des objectifs et de la politique qualité, nécessaire à la maîtrise et au perfectionnement des processus de l'entreprise susceptibles de générer une amélioration de la qualité de production et de l'organisation. Ce type de management s'adresse à tous les pôles de l'entreprise et à toutes les étapes de création et de commercialisation d'un bien ou d'un service. Il s'agit d'une nouvelle manière de fonctionner qui implique des changements et une réorganisation globale.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

Ainsi, le management qualité est fondé sur plusieurs principes, ces derniers sont considérés comme un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions, susceptibles de servir de base au management de la qualité. Ils doivent permettre aux organisations d'améliorer leurs performances aussi bien techniques, commerciales que financières. Selon la norme ISO 9000, le management qualité est fondé sur sept principes : orientation client ; responsabilité de la direction ; implication du personnel ; approche processus ; amélioration ; prise de décision fondée sur des preuves ; management des relations avec les parties intéressées.

La mise en place d'un management qualité permet à l'entreprise d'atteindre de multiples avantages surtout en temps de crise, dont-on cite essentiellement :

- La satisfaction et la fidélisation des clients à travers la qualité de l'offre de biens et services ;
- L'optimisation des processus opérationnels tout en maîtrisant les coûts et les non-valeurs, y compris ceux afférents aux stocks, aux consommations, aux produits défectueux, aux déchets et aux rebuts ; ce qui favorise le maintien de la demande même en temps de crise ;
- La performance, la compétitivité, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise par une baisse des coûts, une amélioration de la productivité, une optimisation des ressources humaines et financières, une maîtrise des risques et par une bonne gouvernance de l'entreprise ;
- Le respect des Droits de l'Homme au sein de l'entreprise en optimisant les relations sociales et les conditions de travail par la confiance auprès du personnel, la mobilisation des équipes et l'amélioration de leur satisfaction.

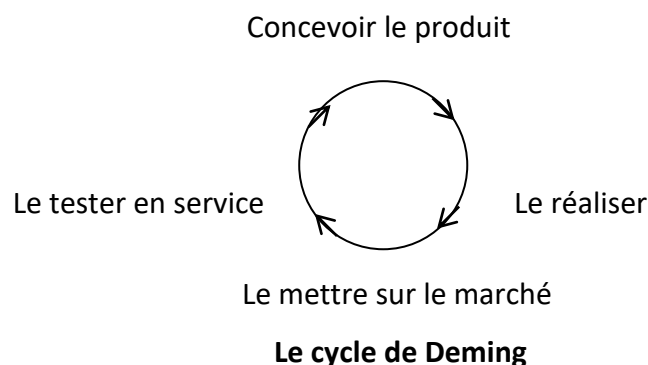
1.2. FONDEMENT THÉORIQUE DU MANAGEMENT QUALITÉ

Le management qualité a été fondé par deux principales écoles (américaine et japonaise) qui avaient le mérite de développer ce type de management à travers l'histoire. Les grands leaders, en ce sens, sont Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum et Ishikawa.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

Walter A. Shewhart, il a eu le mérite de séparer la fonction qualité de la fabrication et l'a fait dépendre du management. Il a consacré ses efforts à l'étude du concept "contrôle qualité" et à mettre au point les méthodes permettant de maîtriser la qualité. C'est dans ce cadre qu'il a introduit la statistique comme un moyen de maîtrise de la qualité et comme une méthode performante pour la réalisation du contrôle des produits. Il est aussi connu comme le premier créateur des cartes de contrôle qui servent à travers un "graphique de contrôle statistique" de chercher les causes des variations et les juguler.

William Edwards Deming, c'est le grand promoteur de l'utilisation massive des techniques statistiques de contrôle qualité dans le monde industriel. Selon lui, le management à une grande responsabilité des problèmes qualité dans une entreprise. De ce fait, il est nécessaire qu'il soit de sa responsabilité de prendre en charge l'amélioration des procédés et des méthodes afin d'éliminer les problèmes qualité (erreurs, gaspillage, rebuts,...). Selon Deming, l'amélioration de la qualité dans l'entreprise permet l'abaissement des coûts, de meilleures conditions de travail, une plus grande cohésion sociale et plus d'emplois grâce à une plus grande compétitivité de l'entreprise. En outre, Deming a développé le cycle PDCA (planifier, développer, contrôler, agir) qui est à la base du management de la qualité et de l'amélioration continue. Il s'agit d'un modèle universel définissant la démarche à suivre lors de toute action d'amélioration de la qualité. Il trouve son application dans tous les services de l'entreprise et à toutes les étapes de la démarche qualité. Il s'agit d'un cycle en quatre étapes chronologiques :



LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

Joseph Juran, il a défini la qualité comme la meilleure adéquation au besoin, ce dernier, comprend la conformité aux spécifications, la disponibilité et la sécurité. Ainsi, l'analyse de Juran était centrée essentiellement sur l'étude du coût d'obtention de la qualité (COQ), ce dernier est rattaché aux défauts et aux défaillances enregistrées au niveau des processus de production. Selon Juran, ce coût est composé du coût de la qualité qui est lié aux investissements que l'on fait pour atteindre le niveau de qualité conforme aux exigences et du coût de non-qualité comprenant l'ensemble des coûts supportés tant pour aider les opérateurs à effectuer toujours leur travail correctement, que pour déterminer si la production est acceptable.

Philip B. Crosby, il a considéré la qualité comme la conformité aux exigences de tous les utilisateurs. Pour lui, la conquête de la qualité conduit inévitablement à la chute des coûts et à l'accroissement de la productivité, toutefois, les objectifs de qualité sont atteints selon lui par la prévention et non par la détection. Crosby a rejeté la notion de "niveau de qualité acceptable" et proposa le concept de "zéro défaut" qui constitue selon lui une méthode de management standard et non pas simplement une démarche de motivation du personnel. En outre, il a mis en œuvre la mesure de la qualité comme un outil important de management de la qualité. Une telle mesure permet de déterminer le coût de non-qualité qui peut atteindre selon Crosby entre 15 à 20% du chiffre d'affaires global des entreprises.

Armand Vallin Feigenbaum, c'est le premier auteur à utiliser l'expression de "contrôle total de la qualité", cette dernière repose sur les conditions suivantes :

- Le contrôle qualité démarre dès la conception du produit pour se terminer à la livraison au client,
- Le contrôle qualité concerne toutes les personnes impliquées dans le procédé de fabrication,
- Il y'a coopération entre tous les départements de l'entreprise en matière de contrôle qualité (marketing, achats, production, logistique, livraison, etc.).

Feigenbaum a montré aussi que le potentiel d'une unité de production est gaspillé dans une proportion qui peut atteindre 40% avec les réparations des pièces défectueuses, les

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

dépenses inutiles, etc. Il n'y a donc pas de meilleur moyen selon Feigenbaum pour améliorer la compétitivité d'une entreprise que de réduire les coûts de non-qualité à travers la maîtrise des défauts et des non conformités au niveau des produits, des services et des processus.

Kaoru Ishikawa, il a forgé une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise. La gestion de la qualité selon lui est une révolution de la gestion d'entreprise, c'est l'un des facteurs les plus puissants de la compétitivité des produits industriels japonais (Ishikawa, 1997, p : 9). Une telle gestion favorise le développement, la conception et la fabrication des marchandises les plus économiques, les plus utiles et les plus satisfaisantes pour l'acheteur. Le succès de la gestion qualité résulte de la conjonction de tous les membres de l'entreprise (dirigeants, cadres et employés) et des actions incessantes des groupes de recherche en qualité (Ishikawa, 1997, p : 9). Ishikawa a accordé aussi une grande importance à la formation des ouvriers comme un moyen de maîtrise de la qualité dans l'entreprise.

2. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Notre méthodologie de recherche s'appuie sur une étude quantitative via une enquête par questionnaire administré auprès d'un échantillon de PMI représentatif, et basée sur un raisonnement hypothéticodéductif. L'objectif principal est de tenter de comprendre les effets de la crise sanitaire actuelle sur le management qualité au sein des PMI marocaines. Le questionnaire élaboré compte 35 questions réparties selon les axes suivants : identification de l'entreprise ; coût d'obtention de la qualité ; relation entreprise-clients ; relation entreprise-fournisseurs ; ressources humaines ; développement technologique ; démarche qualité.

L'enquête a porté sur un échantillon aléatoire de 85 entreprises appartenant à différents secteurs d'activité et localisées dans plusieurs villes du Maroc (Tanger, Casablanca, Mohammedia, El Jadida, Agadir, Azrou, El hajeb). L'échantillon a été constitué en ayant recours aux critères de sélection suivants :

- Entreprises ayant un effectif compris entre 10 et 200 employés, c'est-à-dire des petites (10 à 49 personnes) et moyennes industries (50 à 199 personnes) ;
- Entreprises opérantes dans le domaine industriel, quel que soit le secteur d'activité.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

L'enquête a été réalisée à la fois grâce à des visites sur place et des entretiens avec des responsables au sein de l'entreprise ; mais aussi, grâce à une enquête en ligne par l'envoi du questionnaire via Google Forms vu la pandémie Covid-19. Une telle enquête s'est déroulée en 2021 au cours des mois d'Août et de Septembre. À partir des réponses obtenues auprès des entreprises interviewées, on a noté que sur les 85 entreprises désignées pour l'enquête, 79 ont répondu, soit un taux de réponse de 93% dont 57 (72%) par entretien direct et 22 (28%) en ligne.

3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Il s'agit dans ce paragraphe de présenter les principaux résultats de notre travail empirique qui vise à déterminer l'état des lieux du management qualité au sein des PMI marocaines en cette période de crise sanitaire Covid-19.

3.1. COUT DE NON QUALITE

Les coûts de non-qualité (CNQ) sont les pertes résultant des non-conformités internes et externes à l'organisme, ils font partie des coûts d'obtention de la qualité. D'après les résultats de notre enquête, 52% des entreprises interrogées procèdent à une évaluation de leurs coûts de non qualité. Toutefois, au cours de la crise sanitaire Covid-19, ces coûts ont subi quelques modifications chez certaines PMI marocaines, soit à la hausse chez 21,78% des entreprises enquêtées, soit à la baisse chez 16% des cas ; alors que plus de 62% des entreprises ont connu une stabilité au niveau de ces coûts. La maîtrise des CNQ notée chez certaines PMI s'explique essentiellement par les mesures prises par ces entreprises pour faire face à la pandémie, notamment la mise en place d'un bon fonctionnement de leurs équipements ; l'élimination des gaspillages ; la fixation d'un plan d'actions de progrès (zéro défaut) ; l'élaboration d'un bilan régulier des réclamations clients et des non-conformités qualité en production.

3.2. RELATION ENTREPRISE/CLIENTS

La crise sanitaire Covid-19 a touché tous les secteurs d'activité ce qui a créé un bouleversement au niveau du comportement des consommateurs marocains. A cet effet, plus de 40% des entreprises interviewées ont signalé un impact négatif de la crise sur la satisfaction de leurs clients en raison de la dégradation de la qualité de leurs produits,

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

l'augmentation des prix de ces produits et le non-respect des délais de livraison. A l'inverse, 59,6% des entreprises n'ont pas ressenti d'impact sur la satisfaction de leurs clients vue qu'elles ont adopté de nouvelles pratiques telles que, la commercialisation des produits à distance ; l'écoute et l'accompagnement permanents des clients même à distance ; la diversification des méthodes et des points de vente de produits (plateforme en ligne, commerce électronique, livraison à distance, etc.).

3.3. RELATION ENTREPRISE/FOURNISSEURS

La majorité des entreprises interrogées soit 77,3% a souffert d'une perturbation de leurs approvisionnements ordinaires en matières et produits, cela est dû à plusieurs causes dont on cite principalement, la fermeture des frontières suite aux confinements progressifs ; les difficultés de s'approvisionner auprès des fournisseurs habituels ; la rareté des matières et produits sur le marché national et international, et l'augmentation de leurs prix suite au renchérissement du coût du transport international ; sans oublier le retard de livraison dû aux bouleversements dans les réseaux du transport international.

En outre, on soulève d'après l'enquête que la plupart des entreprises interviewées, soit 85,76%, procède à une évaluation et un choix des fournisseurs même en temps de crise. Un tel choix s'effectue sur la base d'un certain nombre de critères tels que, la meilleure qualité, le prix le plus bas, le délai de livraison réduit et le meilleur service après-vente. Alors que 14,24% des entreprises enquêtées ne recourent ni à une évaluation, ni à un choix de leurs fournisseurs, soit en raison de leur situation financière difficile ou le contexte de la crise ne favorise pas le recours à telles pratiques.

3.4. RESSOURCES HUMAINES

La fonction ressources humaines a subi de grandes agitations durant la crise sanitaire Covid-19 ce qui a eu pour conséquences, une désorganisation au niveau du déroulement des autres processus de l'entreprise (approvisionnement, production, vente, distribution, etc.). Suite à notre enquête, on a noté que plus de 70% des entreprises interviewées ont souffert d'une perturbation au niveau de la fonction ressources humaines au cours de ladite crise, cela est due à plusieurs causes, notamment, la contamination et la maladie de certains salariés ; le changement au niveau des rôles et responsabilités de chacun ; le recours au travail à distance

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

et le licenciement temporaire d'une partie du personnel. En effet, une telle perturbation n'a pas été enregistrée chez 29,2% de ces entreprises à cause des mesures sanitaires et des précautions professionnelles prises face à cette pandémie.

En outre, au cours de cette crise sanitaire, plusieurs PMI marocaines ont négligé des plans de formation de leur personnel, soit 47,38 % dans notre cas, ces entreprises trouvent des difficultés à assurer ce genre de formation à distance ; alors que 52,62 % de ces entreprises disposent d'un tel plan de formation englobant à la fois des formations à distance et en présentiel.

Concernant le rôle du responsable qualité en cette période de crise sanitaire, les résultats de l'enquête révèlent ce qui suit :

- Pour 50 % des cas, le responsable qualité doit veiller au respect des normes et des mesures réglementaires en matière de santé et sécurité au travail ;
- Pour 44 % des cas, il doit assurer le respect des exigences et attentes des clients ;
- Pour 43 % des cas, il est appelé de continuer à former et informer le personnel en matière de qualité même à distance ;
- Pour 39 % des cas, il doit piloter des équipes de travail en présentiel et à distance pour résoudre tous les problèmes relatifs à la qualité ;
- Pour 31 % des cas, il doit assurer une communication avec les clients sur les problèmes en relation avec la qualité même à distance ;
- Pour 29 % des cas, il est appelé à mener des actions susceptibles de motiver le personnel et d'améliorer leur rendement en ce temps de crise ;
- Pour 25 % des cas, il doit contrôler le processus d'approvisionnement afin de se disposer de produits respectant les exigences des clients ;
- Pour 23 % des cas, il doit évaluer les sous-traitants et suivre leur performance même à distance.

De ces résultats, on soulève que le souci majeur du responsable qualité en cette période de crise sanitaire est d'assurer en premier lieu la santé et la sécurité du personnel, cela lui permet de garantir la continuité de l'activité de l'entreprise et en conséquence, garder la satisfaction des clients en quantité et en qualité.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

3.5. DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

La crise sanitaire actuelle a montré l'importance de la digitalisation dans le fonctionnement des entreprises surtout en temps de confinement. A cet effet, on a noté que 89,38 % des entreprises interviewées recourent, durant cette crise, à l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (Internet, WhatsApp, Facebook, Visioconférence, Logiciels de partage d'information, Site de l'entreprise) ce qui a permis à certaines d'entre elles, qui maîtrisent ces outils, d'assurer la continuité de leurs activités, la communication avec leurs clients et la sécurité de leur personnel. En effet, on a noté chez 10,62 % des entreprises questionnées des difficultés logistiques et financières pour mettre en place ces nouvelles technologies ce qui a influencé énormément leur rentabilité durant la présente crise.

3.6. DEMARCHE QUALITE

La démarche qualité est d'une grande utilité pour l'entreprise quels que soient le contexte et les circonstances. Toutefois, l'importance d'une telle démarche s'est agrandie avec la crise sanitaire actuelle, cela est confirmé par la majorité des entreprises enquêtées soit 71%. Toutefois, seulement 59,12 % de ces entreprises disposent d'une démarche qualité, alors que cette dernière est absente chez 40,88% des cas. Pour les entreprises ayant une démarche qualité, les mesures prises par les pouvoirs publics marocains contre la propagation du Covid-19 (fermeture des frontières et confinement) ont causé des perturbations énormes à telle démarche, et ce pour plusieurs raisons, citons essentiellement :

- Le bouleversement des chaînes d'approvisionnement, de production, de commercialisation et de distribution ;
- L'augmentation des coûts de production (matières, transport et énergie) ;
- La rareté des matières et produits conformes aux normes ;
- La baisse de la demande ;
- La fermeture d'entreprise en période de confinement.

Également, pour ces entreprises le maintien de l'efficacité de la démarche qualité (en cours et en post-crise) nécessite la mise en place de plusieurs actions citées comme suit :

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

- Pour 52 % des cas, il faut planifier et mettre en œuvre des mesures face aux risques ;
- Pour 38% des cas, il faut se disposer d'un système de communication et d'information moderne et digitalisé ;
- Pour 35%des cas, il faut diversifier les fournisseurs au niveau national et international ;
- Pour 33% des cas, il faut développer un système de production flexible et adaptable à des situations de crise, et moins dépendant de l'étranger en matière d'approvisionnement ;
- Pour 24%des cas, il faut intégrer le télétravail dans le fonctionnement de l'entreprise afin de faire face aux risques éventuels ;
- Pour 22% des cas, il faut redéfinir les relations de l'entreprise avec ses partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, personnel) en fondant des relations basées sur le partage des gains et des risques ;
- Pour 21% des cas, il faut poursuivre le processus de digitalisation des fonctions de l'entreprise, mais aussi, de ses relations avec les partenaires.

En outre, les PMI interrogées insistent également sur le rôle stratégique de l'Etat en cette période de crise pour soutenir leurs démarches qualité. Suivant les résultats obtenus, les actions de l'Etat en matière de sensibilisation, d'information et de conseil sur la crise actuelle et les modalités pour en faire face occupent la première position avec 54 % des cas ; suivi par l'assistance technique et financière des entreprises en difficulté avec 52 % des cas ; et 31 % des entreprises interrogées recommandent l'accompagnement en matière de formation continue du personnel sur les domaines de la qualité, la sécurité et la santé. Ces résultats montrent bien le retour en force du rôle de l'Etat au cours des périodes de crises afin de soutenir le tissu productif national et lui garantir un redémarrage avec le minimum de pertes.

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19

CONCLUSION

D'après les résultats de ce travail de recherche on déduit que la pandémie Covid-19 a influencé différemment le management qualité au sein des PMI marocaines. D'un côté, il y a un nombre limité de PMI, doté d'un management qualité moderne, a pu montrer une certaine résilience face à la crise ; de l'autre côté, il existe un nombre important de PMI qui souffre des problèmes énormes en matière de qualité dus, essentiellement, à diverses contraintes organisationnelles, managerielles et financières, ces entreprises ont été lourdement impactées par la crise vu leur vulnérabilité aux mutations socioéconomiques relevant de l'environnement.

Malgré les répercussions négatives de la pandémie Covid-19 sur le management qualité chez la majorité des PMI marocaines, une telle pandémie constitue d'un côté, une occasion pour les responsables qualité de tester leurs capacités à gérer et à mener à bien ce type de management dans un contexte plus compliqué et risqué ; de l'autre côté, la crise sanitaire actuelle constitue une opportunité pour les responsables des PMI afin de réfléchir à de nouvelles actions plus réalistes et plus pertinentes susceptibles de faire face aux effets négatifs des crises, à savoir :

- La mise en place un système de management qualité intégrant de nouvelles pratiques face aux risques ;
- L'adoption de nouveaux modes de management plus compatibles (flexibilité, adaptabilité, souplesse, créativité, innovation, digitalisation, etc.) ;
- La disposition d'un système de production moins dépendant de l'étranger en matière d'approvisionnement, tout en diversifiant les fournisseurs à l'échelle national et international ;
- La redéfinition des relations de l'entreprise avec ses différents partenaires en fondant des rapports basés sur la coopération, la transparence, le partage d'information, ainsi que le partage des gains et des risques.

Après la sortie de la crise, les PMI marocaines qui disposeront d'un management qualité performant seront celles qui vont réussir à transformer leurs mesures d'atténuation de la crise en gains de productivité et en un repositionnement stratégique durable sur le marché.

BIBLIOGRAPHIE

AL KARKOURI, J. FERHANE, A. (2020). *La vie à l'ère du coronavirus « Covid 19»*. Edition Rabat Net.

AKAABOUNE, M. (2020). La crise sanitaire et son impact sur les différents secteurs de l'économie marocaine ainsi que les enseignements à en tirer. Entretien à la MAP, le 21 avril.

BOUHIA, H. (2020). Le Maroc face au Covid-19 : agilité, cohésion et innovation. In Policy Brief, Avril.

BAZIN H., (2018). *La qualité du management : Levier de la compétitivité*, Editions AFNOR, Paris.

BARBARAY C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client*. Editions Dunod, Paris.

BOURDU E., MADELEINE M., RICHER M. (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Editions Presses des mines, Paris.

BELLAÏCHE M., (2017). *Manager vraiment par la qualité. Enjeux, méthodes et études de cas*, Editions AFNOR.

CGEM. (2014). Étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines. Edition CGEM.

CGEM. (2020). Plan de relance économique. Proposition de la CGEM.

CHARBA, A., LAHRECH, A. (2015). L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités. *Revue Économie, Gestion et Société*, N°3.

DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE AU MAROC-SECTION COMMERCIALE. (2020). Note sur les impacts économiques du Covid-19 au Maroc.

ENNESRAOUI D. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, Vol 1, N° 16, pp. 438-459.

GILLET G- F., SENO B. (2020). *La boîte à outils de la qualité*, Éditions Dunod.

GERMAIN C., VITET V., (2017). *Manager la qualité*, Editions Vuibert.

KHALFALLAH H., HAMROUNI A., (2020). *L'analyse stratégique dans une démarche qualité : enjeux internes et externes*, Éditions AFNOR.

LABRUFFE A. (2018). *Mesure des compétences et démarche globale de qualité*. Edition Université internationale d'Agadir.

**LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DES PMI MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX A
L'ERE DE LA PANDEMIE COVID-19**

**MINISTERE DU TRAVAIL ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE, MINISTERE DE
L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE L'ECONOMIE VERTE ET NUMERIQUE. (2020).** Protocole
pour la gestion du risque de contamination au Covid -19 dans les lieux de travail.

MAILLARD P. (2014). *Les tactiques de la qualité compétitive.* Editions ISTE, Paris.

NORME ISO 9000. (2015). *Systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et
vocabulaire.* Edition Organisation internationale de normalisation ISO.

NORME ISO 9001. (2015). *Systèmes de management de la qualité- Exigences.* Edition ISO.

PLAUCHU, V. (2014). *Mettre en place une démarche qualité.* Editions Campus Ouvert.