



HAL
open science

ANALYSE DES STRATÉGIES D'ACTEURS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ PAR LA MÉTHODE MACTOR : CAS DE VINGT ENTREPRISES CERTIFIÉES DE LA WILAYA DE BEJAIA (ALGÉRIE)

Mustapha Meziani

► **To cite this version:**

Mustapha Meziani. ANALYSE DES STRATÉGIES D'ACTEURS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ PAR LA MÉTHODE MACTOR : CAS DE VINGT ENTREPRISES CERTIFIÉES DE LA WILAYA DE BEJAIA (ALGÉRIE). Idara, 2018, 48, pp.29-50. hal-03726509

HAL Id: hal-03726509

<https://hal.science/hal-03726509>

Submitted on 18 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ANALYSE DES STRATÉGIES D'ACTEURS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ PAR LA MÉTHODE MACTOR : CAS DE VINGT ENTREPRISES CERTIFIÉES DE LA WILAYA DE BEJAIA (ALGÉRIE)

Dr Mustapha MEZIANI

*Maître de conférences HDR, Université Abderahmane Mira
de Bejaia*

RÉSUMÉ

En partant du principe d'implication des parties prenantes des démarches qualité dans les entreprises contenu dans la norme ISO 9000 : 2008, cet article traite des jeux d'alliance et de pouvoir en Système de Management de la Qualité (SMQ) en soulignant le poids prépondérant de chaque acteur dans l'exercice d'appropriation de la démarche qualité de 20 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie). Certes, il y a des convergences très positives mais aussi des divergences. L'idéal est d'arriver à une implication volontaire des acteurs à la mise en place et au développement d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2008. Mais aussi, une interaction assez positive et une relation mutuellement bénéfique avec l'ensemble des acteurs qualité.

MOTS CLÉS

Démarche qualité, stratégies d'acteurs, parties prenantes, implication, méthode MACTOR.

INTRODUCTION

Après avoir utilisé l'analyse structurelle pour appréhender et hiérarchiser les paramètres/variables susceptibles d'influencer l'évolution du système qualité, ce travail de recherche consiste à analyser le jeu des acteurs par rapport à l'introduction de la qualité dans les entreprises.

La difficulté principale à laquelle nous nous intéressons qui est au cœur de ce travail est relative au manque d'une approche globale permettant l'implication de toutes les parties prenantes d'un système de management de la qualité (SMQ) à produire la qualité¹ dans le contexte Algérien. Alors que certaines études affirment que l'obtention de la certification permet de mobiliser les acteurs de l'entreprise (Roland. S, 2009). A travers notre enquête réalisée dans la région de Bejaia (Algérie), nous voulons confirmer ou infirmer les études citée ci-dessus (Roland. S, 2009) et vérifier, en utilisant la méthode Mactor, le principe d'implication de toutes les parties prenantes d'un SMQ comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence. Le principe de la qualité, implication du personnel [ISO 9000: 2000] souligne que: « Les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme». Quant au principe de l'excellence, développement et implication du personnel [EFQM, 1999]: «Le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimulent l'implication de tous». (EFQM, Le modèle EFQM-Auto-évaluation, Directives pour entreprises, EFQM, Bruxelles, 1999).

A travers l'analyse des stratégies d'acteurs à l'aide du logiciel MACTOR (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force), nous cherchons à déceler le degré de convergence ou de divergence des acteurs par rapport aux enjeux de la qualité ou aux principaux objectifs des différents acteurs intervenant dans l'initiation d'une démarche qualité (étapes de mises en place et de développement d'un système de management de la qualité). En clair, nous allons procéder à l'analyse des acteurs et à l'évaluation de leur prédisposition à s'approprier le concept qualité comme une valeur créée issue de la réconciliation et de l'implication de l'ensemble des acteurs. Et ce, en se référant à notre enquête réalisée auprès de 20 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa (Algérie) qui nous a permis de touché un effectif de 1456 salariés.

1 - L'enquête réalisée par Salem Abdelaziz et Khelladi Mohamed auprès de 29 entreprises algériennes révèle une faible implication des travailleurs dans 65,5% des entreprises enquêtées, (Mise à niveau des entreprises. Colloque international, 26-27 Mai 2007, Oran).

1 - ANALYSE DES ACTEURS POUR L'IDENTIFICATION DES CONDITIONS D'APPROPRIATION DES DÉMARCHES QUALITÉ

L'analyse stratégique du jeu des acteurs constitue l'une des étapes cruciales de l'identification des conditions d'appropriation des démarches qualité. Dans ce but, nous avons adopté la méthode MACTOR (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force), développée par GODET M. (1997) qui, à notre sens, propose une démarche d'analyse simple et à la portée d'un gestionnaire qualitatif.

Après avoir identifié les variables clés en utilisant l'analyse structurelle, l'analyse Mactor, vient pour éclairer les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs du SMQ (cadres, agents de maîtrise, agent d'exécution, clients, fournisseurs et syndicat) et permet de s'interroger sur des possibilités d'évolution des relations entre différents acteurs. Il s'agit, donc, de travailler avec les parties intéressées du système qualité (échantillon de 20 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia) pour identifier les acteurs les plus déterminants dans l'évolution du système qualité.

Pour les besoins de cet article, nous nous sommes permis de résumer l'approche MACTOR comme suit : D'abord, il est nécessaire de représenter des déterminants du jeu des acteurs en tenant compte de leurs finalités respectives. Deux outils sont utilisés pour faciliter la lecture des données: la carte des acteurs² et celle des enjeux (objectifs).

Ensuite, il convient de décrire le jeu des acteurs à travers les capacités d'influences respectives et leurs positions par rapport aux enjeux qualité. Le jeu des acteurs est tributaire non seulement de son rapport de force vis-à-vis de ses pairs, mais aussi de sa mobilisation par rapport aux enjeux. Il faut donc élaborer deux matrices : une matrice Acteur x Acteur mettant en exergue l'influence d'un acteur sur un autre qui va apprécier les capacités d'influence directe de chacun des acteurs sur les autres et la matrice Acteur x Objectif qui va renseigner la position de chacun des acteurs selon les objectifs.

Enfin, la méthode Mactor permet d'évaluer les rapports de force de chaque acteur (force et faiblesse) c'est-à-dire de réaliser la matrice des influences directe et indirecte (effectuée par le logiciel) et connaître les ruptures et les tendances des rapports de force entre acteurs.

2 - Un acteur se définit comme un groupe social ou économique disposant de moyens d'action et selon une stratégie implicite pour atteindre ses finalités. Un enjeu est un point de passage obligé pour les acteurs aux issues incertaines et multiples.

2 - ENQUÊTE RÉALISÉE ET ÉCHANTILLON ÉTUDIÉ

Les études de cas que nous avons menées sont conduites sous forme de questionnaire avec des entretiens directifs (en face à face), auprès de 1456 salariés, répartis dans 20 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa. L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa qui est puisé dans la liste des entreprises certifiées fournies par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

Il est à noter que la totalité (100%) des acteurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour l'ensemble de l'échantillon. Le face à face est utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

3 - LES ACTEURS COMME DONNÉES D'ENTRÉE

A partir de l'enquête réalisée, nous avons retenus six acteurs (mis à part dans le cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB), sous proposition de son personnel, où on a rajouté deux autres acteurs à savoir la douane et la police des frontières « PAF ») qui semblent les plus importants pour les besoins de notre analyse, en rapport plus ou moins direct avec les variables identifiées dans l'analyse structurelle du système qualité. Ces acteurs sont retenus en considérant leurs finalités, préférences, forces et faiblesses et surtout leurs comportements stratégiques passés.

Le système qualité est représenté par l'ensemble des parties prenantes (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution, fournisseurs, clients et syndicat) :

- Les cadres définissent la politique qualité, animent, coordonnent et contrôlent les activités liées à la qualité ;
- Les travailleurs (divisé en agents de maîtrise et agents d'exécution) ont pour mission de mettre en œuvre la politique qualité ;
- Les fournisseurs, en amont du SMQ, approvisionnant l'entreprise en ressources nécessaires à produire la qualité;
- Les clients, en aval du SMQ, achetant les produits finis (bien ou service) de l'entreprise;
- Les syndicats qui représentent et défendent les intérêts sociaux des travailleurs.

Puisque la liste des acteurs n'est pas la même pour l'ensemble des entreprises étudiées, la représentation et l'interprétation des résultats seront faites en retenant 8 acteurs pour l'EPB et 6 acteurs pour l'ensemble des entreprises certifiées.

Après une description des principaux acteurs, l'étape suivante consiste à l'élaboration de la matrice d'influence directe, à titre de données d'entrée.

4 - LES DONNÉES D'ENTRÉE : LA MATRICE D'INFLUENCE DIRECTE (MID)

Les acteurs du système poursuivent des finalités diverses qui ne sont pas forcément compatibles. Le croisement des valeurs des acteurs par rapport aux diversités de finalités recensées révèle des enjeux stratégiques sur lesquels les acteurs auront des objectifs convergents ou divergents. A ce titre, six enjeux stratégiques ont été retenus:

- Accroître la production à moindre coût (Obj-eco) ;
- Assurer la satisfaction des clients (Q-produits);
- assurer la satisfaction des travailleurs par la réalisation des objectifs sociaux (Obj-soc);
- Augmenter la rentabilité (Obj-fin);
- Appliquer la législation de travail (legis-trav) ;
- Assurer la qualité des approvisionnements (Q-approv).

Après avoir rempli la matrice d'influence directe (MID) avec le personnel des entreprises étudiées, cette matrice d'entrée nous renseigne sur les rapports de force entre les acteurs et leur mobilisation par rapport aux principaux objectifs retenus. Ainsi, nous avons obtenu les résultats suivants :

5 - RÉSULTAT : LE PLAN DES INFLUENCES ET DÉPENDANCES DES JEUX D'ACTEURS

La matrice « acteur/acteur » nous donne une image des rapports de force entre acteurs. Elle permet de dresser le plan des influences et dépendances en représentant graphiquement les positions des acteurs en fonction de

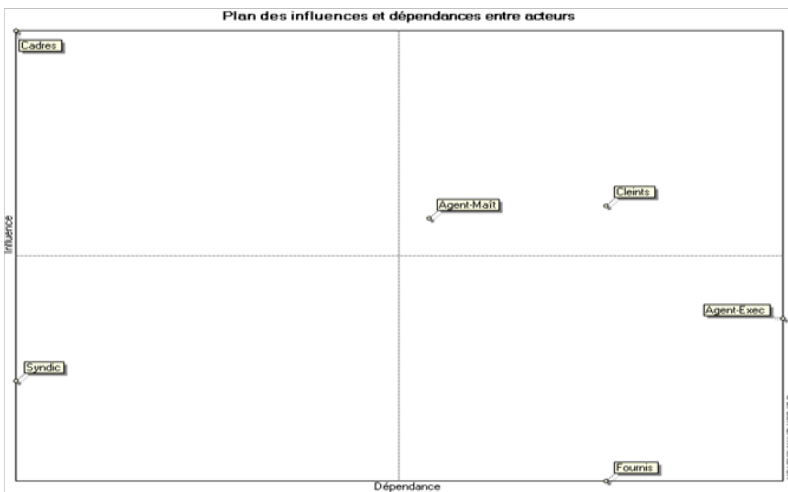
leurs influences et dépendances directes et indirectes nettes³. De là, on peut illustrer la disposition des acteurs dans le jeu.

Outre les axes Dépendance versus Influence, deux axes permettent d'analyser ce positionnement :

- La bissectrice correspond à l'axe de l'implication dans le jeu : un acteur peu influent et peu dépendant est hors-jeu ; à l'inverse, plus un acteur est éloigné de l'origine, plus il est impliqué dans les réseaux d'influence et dispose de moyens d'action ;
- L'axe du contrôle (NO-SE) permet de distinguer les acteurs dominants (Nord Ouest) des acteurs les plus sensibles (Sud Est).

Dans le cas de l'ensemble des entreprises certifiées, la figure des influences et dépendances entre acteurs se présente comme suit :

Plan 1 des influences versus dépendance entre acteurs

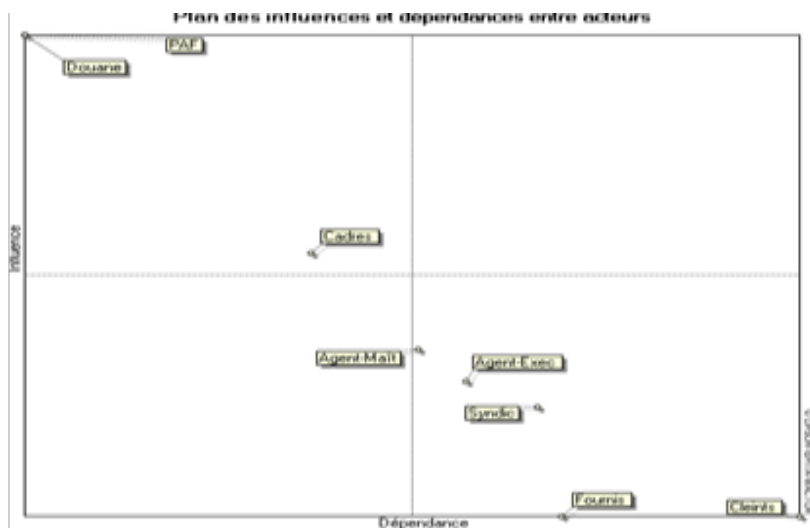


Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

3 - L'influence qu'un acteur A exerce sur un acteur B est appelée influence directe. S'il exerce cette influence sur un acteur C qui lui-même influe sur l'acteur B, il s'agira d'une influence indirecte.

Dans le cas de l'entreprise EPB, nous avons obtenu ce plan :

Plan 2 des influences et dépendances entre acteurs



Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Le jeu des acteurs est déterminé par quatre catégories d'acteurs : les acteurs dominants, les acteurs dominés, les acteurs relais et les acteurs intermédiaires, en fonction de leur aptitude au contrôle de l'évolution du système qualité et de leur degré d'implication au sein du système qualité.

A - Les acteurs dominants

Les acteurs dominants du système sont ceux qui disposent d'une forte influence combinée à une faible dépendance. Ces acteurs sont dotés d'une capacité de contrôle maximale sur la détermination du système qualité. Il s'agit des cadres pour l'ensemble des entreprises certifiées, de la douane et de la police des frontières pour l'EPB.

Toutefois, il faut remarquer que seules la PAF et la Douane sont totalement dominantes dans le cas de l'EPB. Les cadres contrôlent le jeu au sens d'arbitres plus qu'ils ne le déterminent. De cette façon, le degré de liberté des cadres se trouverait considérablement réduit afin de mobiliser son influence maximale.

En tout état de cause, il convient de souligner que ces trois acteurs ont les moyens de se faire entendre. Toujours est-il qu'en leur qualité de point d'entrée du système qualité, la décision de ces acteurs semble capitale dans

la détermination de l'évolution du système: soit comme facteur d'inertie, soit comme élément moteur.

B - Acteurs intermédiaires

Ce sont les acteurs qui exercent plus d'influence qu'ils n'en reçoivent. Dans ce groupe, on peut placer les plus autonomes comme les agents de maîtrises. Par l'importance de leur degré de liberté, ces types d'acteurs disposent potentiellement d'une capacité de faire évoluer le système qualité.

Cet acteur tire l'essentiel de leurs capacités d'influence de leurs forces en tant qu'acteur intermédiaire entre les cadres et les agents d'exécution. Les agents de maîtrise, représentent un acteur initiateur d'évolutions déterminantes au sein du jeu. Mais, compte tenu de sa dépendance relative, on peut se demander s'il dispose de marges de manœuvre suffisamment importantes pour orienter le jeu dans un sens qui lui soit favorable.

C - Les acteurs relais

Caractérisés par leurs degrés d'influence et de dominance forts, les acteurs relais sont les acteurs plus impliqués dans la structure d'influence. Leurs intérêts sont très imbriqués avec ceux des autres. Dans notre analyse, on a recensé les clients comme acteur relais sauf dans le cas de l'EPB où les clients sont dominés (à cause de la situation monopolistique de cette entreprise).

Du fait de leur position, les clients constitueraient un point de passage obligé pour faire évoluer le système qualité. A ce titre, ils détermineraient le degré d'ouverture du système que si leurs objectifs ne se réalisent pas ou s'ils ne s'évaluent pas, le jeu resterait alors statique et le système resterait ainsi bloqué.

C'est donc autour de cet acteur « relais » que devraient en principe être organisé les jeux d'alliance et de négociation entre acteurs aux conséquences les plus importantes.

D - Les acteurs dominés

Dans la catégorie des acteurs qui subissent se trouvent les agents d'exécution (en plus du syndicat et les clients dans le cas de l'EPB) et à un degré moindre les fournisseurs. Du fait de leur forte dépendance et de leur faible influence, ce sont des acteurs très sensibles disposant d'un pouvoir de contrôle du système très faible. Ils ne peuvent en aucun cas construire le jeu, et doivent par conséquent s'adapter. Le modèle classique d'interprétation les classe dans les acteurs menacés qui ont besoin d'évoluer.

Pour simplifier la lecture, le tableau ci-contre, faisant référence à la matrice MIDI (Matrice des influence directes et indirectes), confirme la classification des acteurs faite précédemment par ordre d'influence entre acteur. Dans le cas de l'ensemble des entreprises certifiées, nous avons cette matrice :

Matrice 1 des Influence Directes et Indirectes (MIDI)

	Coche	Agent-Exec	Agent-Exec	Coche	Forum	Coche	II
Coche	0	7	0	0	7	4	36
Agent-Exec	0	4	0	0	4	2	21
Agent-Exec	0	0	0	0	0	1	13
Coche	0	0	0	0	0	0	22
Forum	0	0	0	0	0	0	0
Coche	1	2	2	2	1	0	8
II	10	17	22	20	20	10	100

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Matrice 2 Max. des Influence Directes et Indirectes (MMIDI)

	Coche	Agent-Exec	Agent-Exec	Coche	Forum	Coche	MMIDI
Coche	0	4	4	4	4	3	16
Agent-Exec	2	0	2	2	2	1	9
Agent-Exec	2	2	0	2	2	1	9
Coche	2	2	2	0	2	2	10
Forum	0	0	0	0	0	0	0
Coche	1	1	1	1	1	0	6
MMIDI	7	9	9	9	11	7	62

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Dans le cas de l'entreprise EPB, nous avons obtenu la matrice suivante :

Matrice 3 des Influence Directes et Indirectes (MIDI)

	Directe	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte
Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Matrice 4 Max. des Influence et Indirectes (MMIDI)

	Directe	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte	Indirecte
Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirecte	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Dans ces matrices, il y a deux indicateurs, donnant une bonne idée de l'importance des influences directes et indirectes entre acteurs, qui sont calculés à partir de MIDI. Le premier est relatif au degré d'influence directe et indirecte de chaque acteur (Ii) obtenu à partir de la somme des lignes. Le deuxième, a trait au degré de dépendance directe et indirecte de chaque acteur (Di) obtenu par la somme des colonnes. Les valeurs représentent les influences directes et indirectes des acteurs entre eux c'est-à-dire plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante. Dans la catégorie des acteurs les plus influents, il y a les cadres (pour l'ensemble des entreprises certifiées), la douane et la PAF (pour le cas de l'EPB).

En effet, ce constat est confirmé par la Balance Nette (BN) des influences, visualisée dans la matrice ci-contre, qui indique pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur i (sur les lignes de la matrice BN) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur j (sur les colonnes de la matrice BN) qu'il n'en reçoit de cet acteur. Il est en situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). On calcule ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

La matrice suivante donne la balance nette dans le cas de l'ensemble des entreprises certifiées :

Balance 1 nette de l'ensemble des entreprises certifiées

BN	Cadres	Agent-Maît	Agent-Exec	Cleints	Fournis	Syndic	Somme
Cadres		4	6	6	7	3	26
Agent-Maît	-4		3	1	4	0	4
Agent-Exec	-6	-3		-3	3	-1	-10
Cleints	-6	-1	3		5	1	2
Fournis	-7	-4	-3	-5		-1	-20
Syndic	-3	0	1	-1	1		-2

© LPSOR-EPITAMACTOR

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

La balance nette des acteurs dans le cas de l'EPB est représentée dans la matrice ci-dessous :

Balance 2 nette dans le cas de l'EPB

BN	Cadres	Agent-Mait	Agent-Exec	Cleints	Fournis	Syndic	Douane	PAF	Somme
Cadres		3	4	12	8	5	-8	-8	16
Agent-Mait	-3		1	8	5	3	-11	-11	-8
Agent-Exec	-4	-1		7	4	1	-12	-12	-17
Cleints	-12	-8	-7		0	-5	-17	-17	-66
Fournis	-8	-5	-4	0		-3	-13	-13	-46
Syndic	-5	-3	-1	5	3		-13	-13	-27
Douane	8	11	12	17	13	13		0	74
PAF	8	11	12	17	13	13	0		74

© LIPSOR-EPIT-A-MACTOR

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Ces valeurs indiquent que les acteurs dominants tels que les cadres (+26), la douane (+74) et la PAF (+74) ont une balance nette des influences très positive ce qui signifie qu'ils exercent plus d'influence qu'ils n'en reçoivent. A l'opposé, se trouvent les acteurs dominés. Il y a notamment, dans le cas de l'ensemble des entreprises, les fournisseurs (-20) et les agents d'exécution (-10). Dans le cas de l'EPB, il y a les clients (-66), les fournisseurs (-46), le syndicat (-27), agent d'exécution (-17) et agent de maîtrise (-8) ce qui signifie que ces acteurs exercent moins d'influence qu'ils n'en reçoivent.

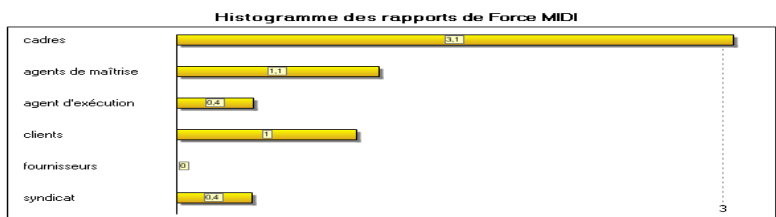
6 - Les rapports de force entre les acteurs

Il s'avère à notre sens crucial de pouvoir apprécier les rapports de force entre les acteurs pour mieux cerner les jeux d'alliance entre eux et l'ampleur des enjeux de la coopération (vs compétition). Le rapport de force⁴ indique en effet le poids respectif des acteurs dans la régulation du jeu: l'acteur avec un faible rapport de force se retrouverait évidemment en difficulté pour défendre ses objectifs et ses intérêts.

4 - La Matrice des Influences Directes et Indirectes (MIDI) donne une indication sur les influences indirectes d'un acteur i sur lui-même et qui passent par un acteur relais (on appelle aussi rétroaction ce type d'influence). Le rapport de force d'un acteur sera-t-il d'autant plus élevé que son influence sera élevée, sa dépendance faible et sa rétroaction faible. A partir de la MIDI, on obtient classement des acteurs par ordre décroissant de leurs rapports de force Ri (il s'agit de l'influence relative de l'acteur pondéré par sa dépendance).

La Figure ci-après représente l'histogramme des rapports de force de l'ensemble des entreprises certifiées :

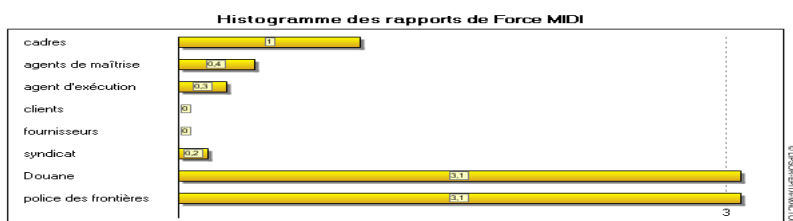
Histogramme 1 des rapports de force MIDI



Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

La Figure ci-dessous retrace l'histogramme des rapports de force de l'EPB :

Histogramme 2 des rapports de force MIDI (cas EPB)



Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

A partir de l'histogramme des rapports de force, un essai de typologie des acteurs permet de distinguer quatre groupes :

1- Le groupe avec un rapport de force élevé composé des cadres (pour l'ensemble des entreprises certifiées), de la douane et de la police des frontières (pour le cas de l'EPB). Il s'agit en fait du groupe des acteurs dominants du système qualité.

2- Le groupe avec un rapport de force moyennement élevé est composé des agents de maîtrise et des clients (pour l'ensemble des entreprises), les cadres et agents de maîtrise (pour l'EPB). L'ossature de ce groupe est constituée des acteurs relais et des acteurs « relativement » dominants du système qualité.

3- Le groupe intermédiaire est constitué des agents d'exécution et syndicat (aussi bien pour l'ensemble des entreprises que pour l'EPB). Ce sont en quelque sorte les acteurs qui ont été positionnés sur le barycentre du système qualité.

Certes, ils se trouvent en position de difficulté pour défendre leurs objectifs par rapport aux deux précédents groupes. Mais ils disposent d'une certaine capacité pour faire évoluer le système en s'imposant sur les groupes les plus faibles.

4- Le dernier groupe est constitué des acteurs qui ne disposent que de faibles forces dans le jeu et qu'on avait situé à la limite de la frontière du système. Il s'agit des fournisseurs (pour le cas de l'ensemble des entreprises certifiées), les clients et fournisseurs pour le cas de l'EPB.

Les deux Matrices des Influences Directes et Indirectes (MIDI et MMIDI⁵) confirment le constat établi précédemment. Pour le cas de l'ensemble des entreprises certifiées, les vecteurs des rapports de force se présentent comme suit :

Vecteur 1 des rapports de force MIDI

	I	@ I R P O A E T A V A C T O R S
Cadres	3,05	
Agent-Maît	1,11	
Agent-Exec	0,43	
Cleints	0,99	
Fournis	0,00	
Syndic	0,42	

Vecteur 2 des rapports de force MMIDI

	D	@ I R P O A E T A V A C T O R S
Cadres	2,8	
Agent-Maît	0,9	
Agent-Exec	0,9	
Cleints	1,0	
Fournis	0,0	
Syndic	0,4	

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

5 - En plus des scalaires des rapports de force de la Matrice standard d'Influence Directe et Indirecte (MIDI), les scalaires de la matrice MMIDI résument en une seule valeur les degrés des maxima d'influence et de dépendance directes et indirectes de chaque acteur en donnant une mesure des rapports de force réels.

Dans le cas de l'EPB, les vecteurs des rapports de force se présentent comme suit :

Vecteur 3 des rapports de force MIDI

	J	0,1503957142857143
Cadres	0,99	
Agent-Maî t	0,42	
Agent-Exec	0,27	
Cleints	0,00	
Foumis	0,00	
Syndic	0,16	
Douane	3,08	
PAF	3,08	

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Vecteur 4 des rapports de force MMIDI

	Q	0,1503957142857143
Cadres	1,4	
Agent-Maî t	0,6	
Agent-Exec	0,4	
Cleints	0,0	
Foumis	0,0	
Syndic	0,2	
Douane	2,7	
PAF	2,7	

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Le R_i^* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de ses influences et dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction et le Q_i^* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son max. d'influences et de dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction. Le rapport de force d'un acteur sera d'autant plus élevé que son influence sera élevée, sa dépendance faible et sa rétroaction faible. En effet, ne vouloir considérer que l'influence relative d'un acteur pour mesurer son rapport de force est insuffisant : un acteur peut très bien avoir à la fois une influence très forte, une dépendance également très forte et en même temps une rétroaction importante : son rapport de force sera alors très faible. Par contre, un acteur ayant une influence moyenne, mais une dépendance et une rétroaction nulles aura un rapport de force important.

7 - Position des acteurs vis-à-vis des objectifs

La matrice Acteur vs Objectif nous renseigne sur le positionnement de chaque acteur par rapport aux multitudes d'enjeux de la démarche qualité. Ce qui indique le niveau d'implication globale des acteurs.

La matrice des positions valuées, pondérées par les rapports de force (3MAO) décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

Dans le cas de l'ensemble des entreprises certifiées, la Matrices des positions valuées pondérées (3MAO) est :

Matrice 5 des positions valuées pondérées (3MAO)

3MAO	Obj-fin	Obj-eco	Obj-soc	Q-produits	legislativ	Q-approv	Mobilisation
Cadres	12,2	12,2	3,1	12,2	3,1	3,1	45,8
Agent-Maî t	2,2	2,2	3,3	3,3	4,4	1,1	16,7
Agent-Exec	0,4	0,4	1,7	0,9	1,7	0,4	5,5
Cleints	0,0	0,0	0,0	4,0	1,0	4,0	8,9
Fournis	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Syndic	0,8	0,8	0,8	0,8	1,3	0,4	5,0
Nombre d'accords	15,7	15,7	8,9	21,2	11,5	9,0	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	15,7	15,7	8,9	21,2	11,5	9,0	

©LPSOR-EPB/MACTOR

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Les valeurs positives représentent la mobilisation et l'implication des acteurs sur les objectifs. Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition.

La Matrices des positions valuées pondérées (3MAO) dans le Cas de l'EPB se présente comme suit :

Matrices 6 des positions valuées pondérées (3MAO) cas EPB

3MAO	Obj-fin	Obj-eco	Obj-soc	Q-produits	legislativ	Q-approv	transit	Sécu-port	Mobilisation
Cadres	4,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	24,9
Agent-Maî t	0,8	0,8	1,3	1,3	1,7	0,8	0,8	0,8	8,4
Agent-Exec	0,3	0,3	1,1	0,5	1,1	0,3	0,3	0,3	4,0
Cleints	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fournis	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Syndic	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7	0,2	0,2	0,2	2,5
Douane	0,0	0,0	0,0	0,0	12,3	0,0	12,3	3,1	27,7
PAF	0,0	0,0	0,0	0,0	12,3	0,0	3,1	12,3	27,7
Nombre d'accords	5,4	5,4	4,7	6,1	31,0	4,3	19,6	18,6	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	5,4	5,4	4,7	6,1	31,0	4,3	19,6	18,6	

©LPSOR-EPB/MACTOR

Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

A la lumière de la matrice Acteurs-Objectifs, la qualité des produits, objectif financier et économique (pour l'ensemble des entreprises), l'application de la législation, transit des personnes et la sécurité portuaire (cas de l'EPB) figurent d'emblée parmi les objectifs les plus «impliquant». De cette même matrice, il ressort également, pour le cas de l'EPB, le caractère conflictuel des objectifs économiques, financiers et sociaux. De plus, la matrice indique une implication maximale des cadres et des agents de maîtrise dans les objectifs. Alors que la mobilisation des fournisseurs est nulle.

Les acteurs de premiers rangs composés de cadres, la douane et la PAF sont de suite mis en évidence par leurs niveaux d'implication et de mobilisation sur les objectifs. Ce sont des acteurs dominants dans les rapports de force. Implicitement, ils ont quelque chose à dire, mais ils disposent aussi de moyens nécessaires et suffisants pour se faire entendre. Les clients et agents de maîtrise par contre, étant un acteur relais du système, jouent un rôle capital dans la détermination de l'évolution du système, sont moyennement mobilisés par leur rapport de force. Leur degré d'implication dans les objectifs confirme sa qualité de passage obligé. La réalisation de l'objectif de qualité, à titre d'objectif plus impliquant du système, serait conditionnée par les objectifs propres de l'acteur client et agents de maîtrise. On peut alors citer à juste titre l'objectif qualité des produits, objectifs sociaux et l'application de la législation, ou l'amélioration du revenu à travers l'amélioration des conditions de travail.

Les fournisseurs, par contre, bien qu'étant un acteur important du système qualité, n'ayant implicitement aucun moyens de se faire entendre, est « apparemment » nettement moins impliquée par rapport aux objectifs alors que nous savons que la qualité commence de l'amont (fournisseurs) jusqu'à l'aval (client).

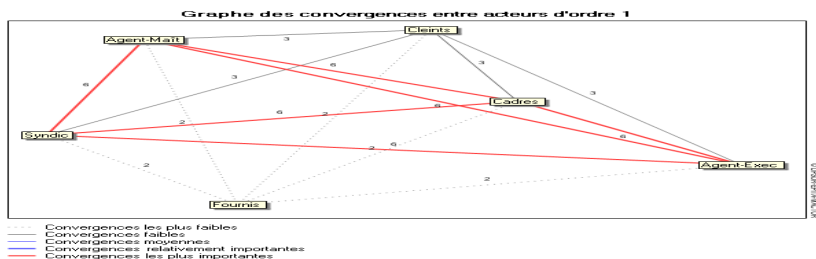
8 - Convergence entre les acteurs

L'analyse du jeu des acteurs du système qualité, ne saurait aussi se passer de la compréhension des jeux d'alliance correspondante. L'élaboration du graphe de convergence des acteurs, tenant compte de leur position vis à vis des enjeux (objectifs) contribue à éclairer et renseigner sur ce sujet.

Le graphe de convergence⁶ entre les acteurs est construit à partir de la matrice de convergence.

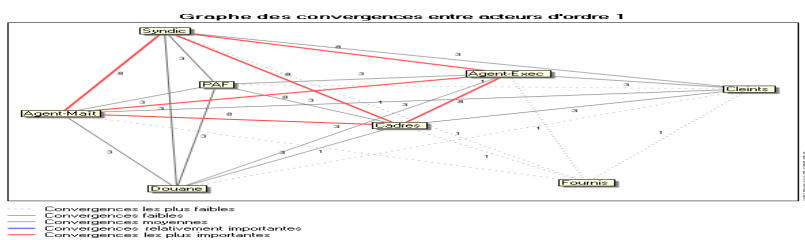
6 - La matrice des convergences d'objectifs entre acteurs ou Convergences simples Acteurs X Acteurs (CAA) identifie pour chaque couple d'acteurs le nombre d'objectifs sur lesquels deux acteurs ont la même position (favorable ou opposé), c'est à dire leur nombre d'alliances potentielles. Le graphe de convergences entre acteurs positionne les acteurs sur une projection en fonction de leurs convergences (données dans les matrices CAA) : plus les acteurs sont proches entre eux, plus l'intensité de leurs convergences est importante.

Graphe1 de convergence entre les acteurs (pour l'ensemble des entreprises certifiées)



Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Graphe 2 de convergence entre les acteurs (cas de l'EPB)



Source : établi par l'auteur à l'aide du logiciel Mactor

Le graphe de convergence (Figure ci-dessus) permet de mettre en relief les conclusions suivantes:

- une forte convergence entre les cadres, les agents de maîtrise, agents d'exécution et syndicat ;
- une convergence moyenne ou faible entre les groupes souvent qualifiés de bénéficiaires de projets ou d'appuis comme les clients ;
- la convergence la plus faible se situe au niveau des fournisseurs. Sa position semble, en effet, plutôt isolée et assez défavorable par rapport aux autres acteurs.

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, l'investigation allait dans le sens de l'effort de compréhension du jeu des acteurs du système qualité. En effet, en partant de l'hypothèse d'introduction des démarches qualité, il importe de pouvoir saisir la prédisposition du milieu récepteur dans une optique de gestion de risque de rejet mais aussi dans une perspective d'appropriation et d'internalisation des démarches qualité.

L'analyse structurelle, en hiérarchisant les variables du système ainsi que les relations entre elles, nous a permis a priori de retenir 06 acteurs impliqués plus ou moins directement. Implicitement, 08 enjeux stratégiques ont été mis en exergue en tenant compte de la finalité et des missions respectives de ces acteurs.

La première conclusion de l'analyse met en relief la position nettement dominante d'un acteur: les cadres (dans le cas de l'ensemble des entreprises) et deux acteurs : douane et PAF (dans le cas de l'EPB). Nous retiendrons en premier lieu les cadres, totalement indépendants et disposant d'une importante capacité d'influence et contrôle le jeu au sens d'arbitre. La douane et la PAF sont également classées dans cette même catégorie d'acteurs dominants dans le cas de l'EPB. Notons au passage que ces trois acteurs disposent d'un rapport de force maximum. Ils ont à leur disposition les moyens nécessaires pour faire évoluer le système qualité.

Ces trois acteurs disposeraient donc d'un contrôle maximal dans la détermination de l'évolution du système. Ils auraient les moyens de se faire entendre (mais ils pourraient se sentir moins impliqués et auraient tendance à rester à l'écart d'un jeu). Quoi qu'il en soit, leur décision serait-elle capitale: ils pourraient constituer des facteurs d'inertie comme d'éléments moteurs. Ce sont les points d'entrée du système pour toute introduction de démarche qualité. L'analyse a aussi permis d'identifier un acteur qualifié d'acteur relais du Système qualité: les clients sauf dans le cas de l'EPB où les clients sont dominés (à cause de la situation monopolistique). Disposant d'un rapport de force moyennement élevé, cet acteur dont les intérêts voire les missions sont très imbriqués avec ceux des autres sont en fait plus impliqués dans la structure d'influence. A ce titre, ils servent de point d'appui pour de multiples sollicitations et prennent un rôle de point de passage obligé pour faire évoluer le système qualité. En bref, ils déterminent le degré d'ouverture du système: si leurs objectifs ne se réalisent pas, le système reste statique. C'est pourquoi, autour de cet acteur « relais », on peut s'attendre à des jeux de négociations.

De cette analyse, il ressort aussi une conclusion assez paradoxale: les fournisseurs occupent une position d'acteur dominé. Avec leur pouvoir de contrôle du système jugé comme très faible, cet acteur ne peut en aucun cas construire le jeu.

L'analyse de la mobilisation des acteurs vis-à-vis des objectifs du SMQ a mis en relief la forte implication dans la régulation du jeu de trois acteurs: Les cadres, la douane et la PAF leur degré de mobilisation ferait de ces acteurs une force motrice considérable. Cela revêt à nos yeux une importance capitale dans la mesure où leur inertie remettrait en cause toute démarche qualité. D'autant plus que ces acteurs disposent du maximum de balance nette des influences directes et indirectes.

BIBLIOGRAPHIE

1) Adli, Z. *Le processus des réformes économiques en Algérie : impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés », cas de l'ERAD d'Alger*. Thèse de Doctorat d'Etat : sciences économiques. Alger : Université d'Alger, faculté des sciences économiques et de gestion, 2002.

2) EFQM. *Le modèle EFQM-Auto-évaluation : directives pour entreprises*. Bruxelles : EFQM, 1999.

3) Fekari, A. La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Management & Avenir*, 2011.

4) Godet, M. *Manuel de Prospective stratégique. Tome 1 et Tome 2*. Paris : Dunod, 1997 et 2001.

5) Hamalian, E. ; Segot, J. *La Démarche Qualité : 15 entreprises témoignent*. Paris : AFNOR, 1996.

6) Labaronne. D ; Meziani. M. Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie : étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Revue management et avenir*, 2010.

7) Meziani, M. *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales*. Thèse de Doctorat. Bejaia : Université A/Mira, 2012.

8) Neuville. J. La qualité en question. *Revue française de gestion*, 1996, N° 108, p. 37-48.

9) Norme ISO 9000 : système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire. Editée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.

10) Norme ISO 9001 : système de management de la qualité : exigences. Editée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.

11) Norme ISO 9004 : système de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances. Editée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.

12) Ranaivomanana, Lala N.J. *Identification des conditions d'appropriation de la gestion durable des ressources naturelles et des écosystèmes : cas du Grand Récif de Toliara*. Thèse de Doctorat. Rennes : école nationale supérieure agronomique ; Madagascar : université de Toliara.

13) Rolland, S. Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Revue management et avenir*, 2009.

14) Salem, A. ; Kheladi, M. Enquête réalisée auprès de 29 entreprises algérienne. **In** : *Mise à niveau des entreprises. Colloque international, 26-27 mai 2007, Oran.*