

# Démarche Qualité de Résolution de Problèmes dans les Startups Algériennes

Mme Fella Bekhouche Ouahdi, Laboratoire PERMANAN EHEC

*Kolea-Algérie*

Email : fellabekhouche@yahoo.fr.

**Résumé – Mettre en place une démarche qualité au sein d'une start-up pose des difficultés particulières liées au contexte d'innovation, de financement, d'agilité et de croissance rapide car la start-up n'est pas encore une entreprise comme on peut l'imaginer, avec une organisation bien en place, commercialisant un produit ou un service sur un marché parfaitement identifié. Aussi, le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate. La start-up est donc liée à la notion d'expérimentation d'une nouvelle activité, sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer. En Algérie, une telle démarche est pourtant essentielle pour garantir la pérennité des activités entrepreneuriales et permettre à la start-up de s'imposer comme leader sur son marché.**

**Mots Clefs : Démarche Qualité – Start-up – Entrepreneuriat - Résolutions de problèmes - Algérie**

**INTRODUCTION :** De nos jours, les nouvelles technologies et les moyens de communication ont tellement émergé et sont développés pour contribuer à une hausse sensible dans la croissance économique. Cette nouvelle économie caractérisée, avant tout, par un changement fondamental dans la manière de créer, la volonté d'innover, la façon de communiquer et d'interagir avec son environnement, se définit à présent comme une économie liée au développement des firmes utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La start-up est ainsi née et joue désormais un rôle important et croissant dans l'économie mondiale.

Est-il possible de donner une définition précise à cette structure économique, du fait de sa nature particulière, son origine et de ses multiples champs d'application ; A titre d'illustration, une start-up du secteur de la santé ne ressemble pas à une start-up des réseaux sociaux.

Toutefois cette différence n'écarte pas le fait que leur particularité réside, essentiellement, dans le fait qu'elles se caractérisent par une perspective de forte croissance, utilisent une nouvelle technologie et expriment un besoin de financement conséquent, l'entrepreneur, qui arrive sur le marché avec une idée nouvelle, une technologie innovante et un fort potentiel de croissance, a un besoin de financement massif.

Même si les startups se différencient, cependant, des entreprises traditionnelles car elles doivent évoluer, se développer dans des milieux incertains où les risques sont difficiles à évaluer alors qu'elles n'ont pas de stratégies bien claires, pas de business modèles soigneusement définis, ses membres partagent, tout de même, un projet, un rêve, un état d'esprit, une vision et des valeurs. Ils revalorisent le travail par la créativité, l'innovation, la réactivité, la flexibilité et le travail en équipe. Ils s'appuient ainsi sur un grand nombre de valeurs qui dépassent souvent celles d'une entreprise traditionnelle.

Pour faire face aux risques d'incertitude et parfois de manque d'expériences, la démarche qualité joue un rôle primordial, elle est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises, elle constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualité quelque soit leur domaine d'activité, leur taille, et leur localisation géographique.

Souvent, le contexte d'innovation, d'agilité et de croissance rapide pose des difficultés particulières à une start-up pour la mise en place d'une démarche qualité, pourtant une telle démarche est essentielle pour garantir la pérennité des activités et permettre à la société de s'imposer comme leader sur son marché

On appelle «démarche qualité» un processus organisationnel par lequel un progrès permanent est réalisé dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à

laquelle doit, nécessairement, participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent être portée au plus haut niveau hiérarchique. Elle conduit, la plupart du temps, à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

La qualité constitue depuis longtemps un facteur clés de succès incontournable, elle permet aux entreprises de se différencier et d'atteindre les objectifs fixés, ainsi de mieux répondre aux exigences des clients, et de leur garantir une fiabilité et une crédibilité mesurée des produits ou des services proposés.

De tout ce qui précède, nous voulons vérifier à l'aide de cette recherche si une startup peut s'approprier une démarche qualité ; et si cette démarche de qualité a le même apport sur les start-up, tel qu'il est dans les entreprises traditionnelles.

Notre participation se veut une réponse à la problématique suivante : ***De quelle manière une démarche qualité peut contribuer au développement des startups algériennes ?***

Nous tenterons à travers cette étude de répondre aux questions importantes méritant notre intérêt, à savoir :

- *Quels sont les principes qualité qu'une startup est tenue de s'approprier pour réussir sa première mission qui est de se lancer dans le monde économique?*
- *Les startups algériennes, s'engagent-elles dans une démarche qualité ?*
- *Quel est l'outil ou la méthode de qualité le (la) plus favorisé(e) par les startups algériennes ?*
- *La démarche qualité aide-t-elle les startups à réaliser leurs objectifs plus facilement ?*

Issue d'une profonde lecture dans le domaine de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, associant les pratiques d'enseignement dans le domaine, cette réflexion se veut un appui, à la fois scientifique et pratique afin de déterminer l'importance de la démarche qualité et l'apport de ses outils/méthodes sur le développement des startups.

## I. LES PRINCIPES QUALITÉ ET MISSION ECONOMIQUE D'UNE START-UP :

La start-up comme tout autre entreprise se lance sur le marché pour une mission particulière s'appuyant sur des principes claires pour réaliser des objectifs précis.

### *I.1 Une start-up, c'est quoi?*

Après l'émergence de la Silicon Valley et l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'innovation, l'utilisation du terme start-up a connu une croissance massive ; à tel point qu'il est parfois utilisé à tort et à travers.

En effet le terme start-up est un terme anglais qui décrit la forme d'une entreprise qui démarre ou une jeune entreprise innovante en phase de croissance. Certains pensent que c'est une nouvelle entreprise avec une très petite taille. Pour bien cerner ce terme, il faut se référer à une définition économique bien claire.

D'après Patrick Fridenson [1], être une startup n'est pas une question d'âge, ni de taille, ni de secteur d'activité. Il faut répondre aux quatre conditions suivantes :

- 1) Une forte croissance potentielle.
- 2) Utiliser une technologie nouvelle.
- 3) Avoir besoin d'un financement massif, les fameuses levées de fonds.
- 4) Être sur un marché nouveau dont le risque est difficile à évaluer.

Certains auteurs ne caractérisent pas les startups par l'innovation technologique, comme c'est le cas avec Letowski, il nous propose l'idée selon laquelle une entreprise innovante n'est pas seulement une entreprise du secteur high-tech car le fait même d'entreprendre est à lui seul une innovation. Ceci partant bien entendu de l'idée que l'existence d'une start-up est indéfiniment liée à la notion d'innovation, et que finalement toute entreprise naissante serait une start-up. (S.BROSIA, , 2017, [2] )

D'autres auteurs définissent la start-up comme une organisation temporaire, comme dit Steve Blank, serial entrepreneur de la Silicon Valley : « *Une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model profitable, scalable et répétable permettant une croissance exponentielle* ».S.BLANK et B.DORF, 2013, [3] )

D'après cette définition, une start-up se caractérise, d'une part par un model qui n'est pas flexible, elle teste des modelés économiques, découvre son environnement et s'adapte au fur et à mesure, et d'autre part elle vise la croissance et la rentabilité.

Pour Eric Gaillat, de Business-Angles.com, un spécialiste reconnu du financement des start-up, il la considère comme une société à croissance rapide en termes d'employés, avec des pertes importantes et un chiffre d'affaires quasiment nul. F.LACAVE et D.ROLLAND, 2000, [4].

Le constat est bien clair, même si chacun a sa propre définition de la start-up, la majorité s'entend presque sur les mêmes caractéristiques, qui sont les caractéristiques essentielles :

- 1) Une perspective de forte croissance : un point ou tout le monde s'accorde, sans aucune différence, une organisation qui ne se focalise pas sur la forte croissance, on ne peut pas la considérer comme une start-up.
- 2) L'innovation : un point sur lequel, on entend beaucoup d'avis, mais l'innovation reste une caractéristique primordiale quel que soit son type (innovation de produit, innovation de procédé, innovation organisationnelle, innovation de concept). Parce qu'à l'origine une start-up naît d'une idée novatrice d'amélioration de conditions de vie ou d'une communauté.

Donc tout brièvement, on peut définir la start-up comme étant une entreprise fondée sur une idée innovante avec un accroissement rapide du chiffre d'affaires. Sachant qu'une start-up est beaucoup plus qu'une entreprise en tant qu'entité économique. C'est une manière de penser, une vision différente, tout un état d'esprit imprimé par le ou les fondateurs, il faut que cet état d'esprit dans lequel elle vient de pénétrer un marché soit bien différent de celui des entreprises classiques.

## 1.2 Les objectifs de la qualité pour une startup

Aujourd'hui, la startup comme pour toute autre entreprise, envisage, par la qualité, la réalisation de quatre principaux objectifs et qui sont :

### ➤ **L'amélioration des performances économiques :**

La qualité constitue un facteur parmi d'autres assurant la performance d'une entreprise. Une telle performance est atteinte à travers la combinaison de plusieurs éléments issus de la mise en œuvre d'une démarche qualité.

La qualité est donc un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non-qualité, et évitant les dysfonctionnements, parce que l'activité de production

comme toute autre activité génère des défauts, des non-conformités et des anomalies qui peuvent engendrer un produit non approprié aux exigences spécifiées.

Une meilleure qualité permet de pénétrer de nouveaux marchés et d'en tirer de nouvelles parts, chose qui va augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise et assurer sa pérennité.

### ➤ **La satisfaction et la fidélisation des clients :**

La qualité permet d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. La prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes.

Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du produit. De même, un client convaincu d'un produit ou d'un service réalise une véritable campagne publicitaire dans son entourage, alors que perdre un client c'est inévitablement se priver de plusieurs autres. D.ENNESRAOUI, 2017, [5]

### ➤ **La mobilisation du personnel**

La qualité exige une mobilisation et une implication totale du personnel de l'entreprise. En effet, une telle situation impose une nouvelle gestion des ressources humaines fondée sur les principaux axes suivant :

- Le management participatif
- La communication
- La délégation du pouvoir
- Le travail en groupe
- La formation continue du personnel

La qualité exige donc un investissement massif sur les hommes pour augmenter leurs qualités personnelles et professionnelles. Un tel investissement permet d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, la productivité augmente, la qualité progresse et la performance s'améliore. D.ENNESRAOUI, 2017[6].

### 1.3 La démarche qualité dans les startups [7]

Le management de la qualité est un aspect crucial de la fourniture des produits ou des services de haute qualité aux clients, bien que le terme « *management de la qualité* » soit plutôt subjectif, il reste une expression qui a un poids à la fois juridique et de marque. La satisfaction du client pour tout produit dépend de la qualité de celui-ci, par conséquent, toutes les petites entreprises doivent disposer d'un système fiable et très efficace pour superviser la qualité de ses produits.

La mise en œuvre d'un système de contrôle de la qualité en pleine vigueur est un processus en plusieurs étapes, les start-ups ne devraient pas s'attendre à ce qu'un système d'assurance qualité pleinement fonctionnel soit mis en place du jour au lendemain, c'est un processus minutieux qui devrait être pris en compte avec le temps.

Les valeurs d'une start-up constituent sa base, sa culture et les règles qu'il faut suivre pour assurer une bonne performance, ces conditions sont fondamentales pour tout système de management de la qualité puisqu'elles construisent le mode comportemental de tout le personnel. Développer une démarche qualité permettra à l'entreprise d'améliorer son organisation et son management, c'est pourquoi il est pertinent d'associer chacun des objectifs attendus à un des principaux indicateurs de performance d'une start-up.

Le but d'une démarche qualité dans une start-up est de guider le processus de création de valeur pour :

- Produire un jugement qualité des acteurs du marché qui assurent les retours sur investissement conformes au Business Model.
- Atteindre une configuration finale de l'innovation qui respecte les normes et réglementations.
- Eviter que la concurrence neutralise l'effet de l'innovation sur le jugement qualité attendu des acteurs du marché et perturbe les retours sur investissement.
- Eviter les-rétro bouclages inutiles en traçant les informations essentielles.
- Assurer la faisabilité de la production de la future prestation qui intégrera l'innovation.

Cette démarche doit se limiter à quatre modes d'actions:

- **Marketing qualité** : Imaginer à chaque étape de la configuration de l'innovation le niveau de séduction du

jugement qualité que les clients doivent porter sur le futur produit ou service pour accepter d'être des pionniers de son achat et de sa consommation malgré la concurrence et leurs habitudes de consommation.

- **Réactivité exploitant l'apprentissage** : Tracer avec suffisamment de précisions les difficultés, et les opportunités exploitables rencontrées au cours du déroulement du processus d'innovation pour utiliser en temps réel les retours d'expériences.
- **Assurance qualité externe** : Imaginer en configurant progressivement le produit ou le service les réponses aux normes et réglementations exigées pour pénétrer le marché visé.
- **Assurance qualité interne** : Anticiper les risques d'une future production du produit ou service qui ne pourrait pas valoriser, d'une manière suffisamment rentable, les facteurs de compétitivité de l'innovation

Le mode d'action d'une démarche qualité dans une start-up est une logique « d'effet sonar ». Ce dernier signifie : " Une stimulation de la cible par des émissions d'informations, recueil des réactions, et utilisation de ces retours d'informations pour guider l'action". L'application de « l'effet sonar » est le socle de toute démarche qualité compétitive.

L'effet sonar est la réalisation périodique de tests par rapport à quatre cibles :

- Le jugement sur la qualité de l'innovation par le marché en réaction aux informations émises sur l'état de la configuration de sa maquette, et les effets possibles sur les retours sur investissement pour l'entreprise.
- Les contributions de la maquette aux normes et réglementations imposées par l'environnement sociétal, et le reste à réaliser pour terminer la mise en conformité.
- Les réactions des futurs producteurs de la prestation aux informations émises sur les caractéristiques techniques de la maquette.
- Les réactions probables de la concurrence si elle prenait connaissance complètement de la maquette pour neutraliser l'attractivité de la future prestation sur le marché.

Ces modes d'actions doivent être compatibles avec un certain nombre de contraintes :

- Ne pas intervenir dans les phases de créativité.
- Cumuler les revues de projet de la démarche qualité avec celles du processus d'innovation.
- Ne pas chercher à mesurer, mais simplement à encadrer et à hiérarchiser les données quantitatives indispensables à son déroulement
- Limiter le travail collectif aux revues de projet.
- Affecter un membre de l'équipe projet au pilotage de la démarche qualité.
- Ne jamais donner l'impression de perte de temps mais au contraire d'utilité dans les actions de la démarche.
- Pour réaliser les effets sonars ne pas diffuser des informations qui doivent rester confidentielles, mais diffuser des leures qui orientent la concurrence dans des directions non investies par la start-up. (veille concurrentielle).

Bien que, mettre en place une démarche qualité au sein d'une start-up pose des difficultés particulières liées au contexte d'innovation, d'agilité et de croissance rapide, cette démarche ne doit pas entraver le développement des produits ni enterrer les dirigeants dans des montagnes de paperasse confuse.

## II. LES STARTUPS ALGÉRIENNES ET LEURS DEMARCHES QUALITÉ :

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat en Algérie est en évolution continue, l'Etat, tout comme le secteur privé, emploie des moyens importants et met des dispositifs pour la promotion de ce domaine. Ils encouragent, de plus en plus, les citoyens à s'y investir dans une perspective de développer l'économie du pays et trouver une alternative aux hydrocarbures.

En revenant quelques années en arrières, le concept de start-up était méconnu par la majorité des algériens. Aujourd'hui, grâce aux efforts employés et aux actions entreprises par les différents organismes évoluant dans le domaine de l'entrepreneuriat (INDJAZ EL DJAZAIR, par exemple) et la création de multiples accélérateurs de start-up privés ou étatiques (SYLABIS, ANPT, incubateur OOREDOO...); le nombre de startups créées est en croissance permanente, d'une année à l'autre.

Pour avoir une idée plus claire sur la réalité des startups algériennes en matière de démarches qualité, nous nous sommes rapprochés de L'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique qui a comme vocation de soutenir la croissance économique du pays pour sortir de la dépendance aux hydrocarbures par la promotion des idées novatrices.

L'ANVREDET[8] accompagne les chercheurs, les universitaires, les entrepreneurs, les porteurs de projets et les créateurs, afin de créer leur startup par l'accompagnement qu'elle assure tout au long du processus de création de l'entreprise. Elle assiste aussi les porteurs de projets dans la prise en charge des prestations liées à la réalisation de prototypes, d'étude de marchés, la recherche de partenaires et la protection des brevets pour assurer l'efficacité de l'accompagnement. Celle-ci a mis à leur disposition un incubateur en les assistants jusqu'à la concrétisation de leurs idée-projets. Il est important de noter que l'ANVREDET est un organisme pluridisciplinaire, elle a un important éventail touchant à plusieurs domaines socio-économique, pour étudier puis évaluer les différents projets proposés, dont nous citons :

- Technologie et Industrie
- Énergie, mines.
- Habitat, urbanisme, construction et transport
- Agriculture agro-alimentaire.
- Environnement, ressources en eau,
- Santé et science du vivant
- Droit, économie et société.
- Education, culture et communication.
- Matières premières et énergies.

L'ANVREDET est la voie par laquelle des dizaines de startups ont été lancées suite à la mise en place des systèmes de valorisation, facilitant ainsi le contact entre le porteur de projet et les différents organismes tels que : l'ANSEJ, les chefs d'entreprises, les banques, l'INAPI etc....

Par rapport aux mutations que traverse le pays, en termes de transition vers l'économie de marché, l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET) se place comme l'instrument national permettant d'absorber les tensions entretenues entre la rigueur et la stabilité d'une part, le changement et conditions de survie d'une autre part.

Aujourd’hui, plusieurs secteurs attirent plus que d’autres les jeunes algériens à savoir (le transport, le tourisme, la santé et l’environnement... et éveille leur créativité et innovation, telle que l’application YASSIR qui permet à son utilisateur de demander un chauffeur de n’importe quel endroit à Alger, résolvant ainsi le problème de manque de transport dans la capitale et la cherté des tarifs imposés par certains chauffeurs de TAXI.

Une autre start-up qui a mis une plateforme en ligne « nbatou.com » qui propose un service de location de maisons, elle offre aux touristes la possibilité de trouver un logement pour leur séjour en concluant des conventions avec des particuliers, propriétaires de maisons ou logements.

Comme il n’était pas possible de pouvoir tester dans une première phase de recherche et pour toutes les startups, le suivi effectif d’une démarche qualité claire et soutenue par les quatre modes d’actions cités précédemment à savoir

- **le marketing qualité,**
- **la réactivité exploitant l’apprentissage,**
- **l’assurance qualité externe,**
- **l’assurance qualité interne),**

Notre échantillon a supporté uniquement soixante dix sept (77) startups appartenant aux domaines socio économiques précédemment cités, et ce pour les raisons suivantes

- Le manque de dispositifs clairs reliant les quatre modes d’actions.
- Les complications informationnelles pour certaines startups qui ne disposent pas de système de veille commerciale
- Le manque d’expérience dans le domaine du marketing.
- La taille de l’entreprise.

L’étude nous a fait ressortir que sur la totalité des questionnées ; soixante-cinq startups sont réellement impliquées dans des démarches qualités. Toutes ces startups se trouvent obligées dans un premier temps de constituer leur état des lieux en matière de démarches qualités afin de pouvoir dresser, dans un second temps, leurs modes d’action appropriés. Pour ce faire, l’état des lieux s’est spécifié principalement à l’approche résolution de problèmes constituée des outils et des méthodes de la qualité aidant la start-up, spécifiquement, à construire son mode de gestion et du management de la qualité comme le montre le tableau suivant :

TABLEAU 1 : L’IMPLICATION DES START-UP A L’UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE

Domaine socio économique	Nombre de startups questionnées par branche	Nombre de startups utilisant les outils et les méthodes de la qualité	Pourcentage par rapport au domaine socioéconomique	Pourcentage par rapport à l’utilisation des outils
Technologie et industrie	10	10	100 %	15,38 %
Energies et mines	5	5	100 %	7,69 %
Habitat, urbanisme, construction et transport	15	13	86.66 %	20 %
Agriculture – agroalimentaire	15	12	80 %	18,46 %
Environnement et ressources en eau	8	5	62 %	7,69 %
Santé et sciences du vivant	10	10	100 %	15,38 %
Droit économique et société	4	1	25 %	1,53 %
Education, culture et communication	5	4	80 %	6,15 %
Matières premières et énergies	5	5	100 %	7,69 %
Total	77	65	/	100 %

FIGURE 1.1 : L'IMPLICATION DES START-UP A L'UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE

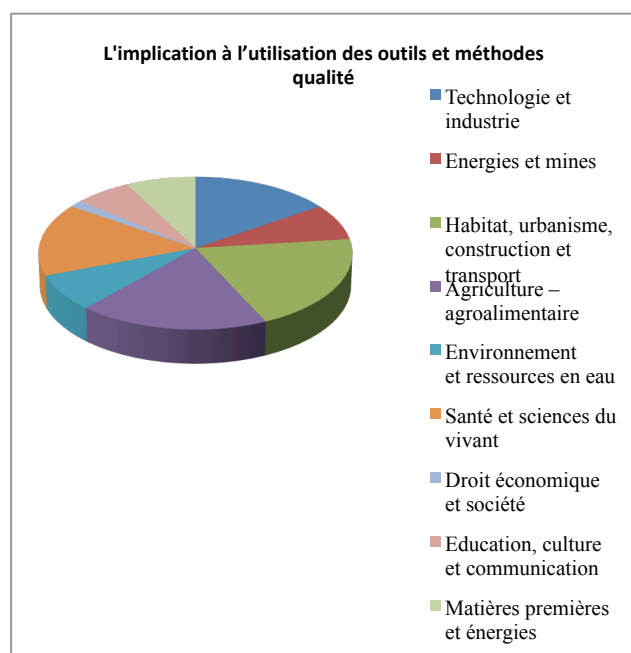
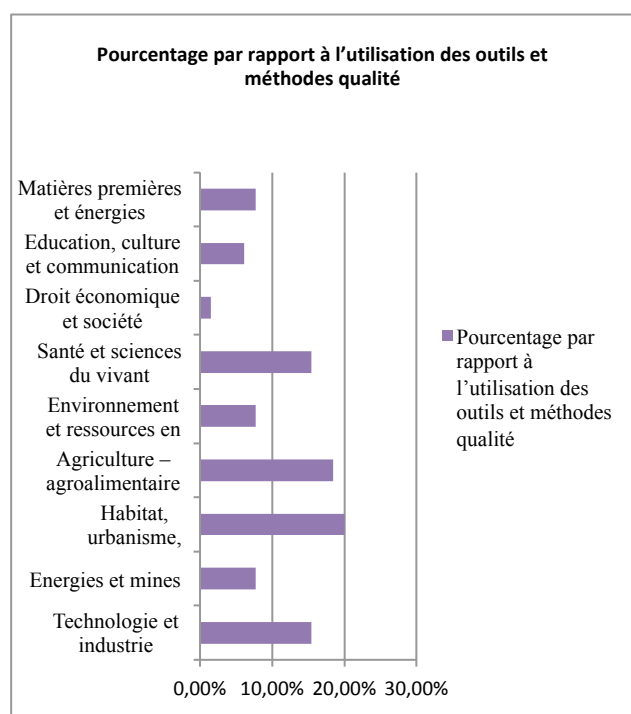


FIGURE 1.2 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE



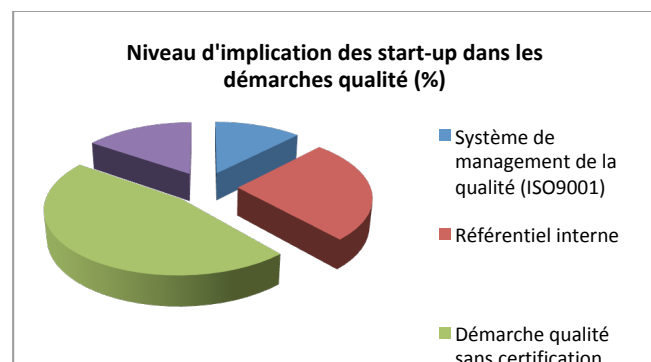
**Commentaire :** Nous constatons que les soixante cinq startups utilisant ces outils appartiennent à des domaines socioéconomiques différents, bien que quarante cinq startups appartiennent respectivement aux domaines suivants : agriculture et agroalimentaire ; habitat et urbanisme, santé et sciences du vivant ; technologie et industrie.

*Cette approche de résolution de problèmes suivie par ces startups rentre dans le cadre des démarches qualités choisies à savoir (système de management de la qualité (ISO9001), référentiel interne, démarche qualité sans certification, T*

TABEAU 2 : TYPES DE DEMARCHE UTILISEE PAR LES STARTUPS

Niveau d'implication dans les démarches qualité	Fréquence	Pourcentage %
Système de management de la qualité (ISO9001)	08	12,30 %
Référentiel interne	17	26,15 %
Démarche qualité sans certification	30	46,15 %
Diagnostic qualité	10	15,38 %
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100 %</b>

FIGURE 2 : TYPES DE DEMARCHE UTILISEE PAR LES START-UP



**Commentaire :**

Plus de 84 % (12,30%, 26,15% et 46,15%) se sont déjà appropriées une démarche qualité structurée autour de l'approche résolution de problèmes puisque selon leur démarche choisies ; cette dernière est imposée. 15,38% des startups questionnées sont au stade du diagnostic qualité mais elles utilisent cette approche pour constituer leur état des lieux liés à leur conformité en matière de qualité.

Afin de dégager les principaux outils et méthodes constituant l'approche résolution de problèmes spécifique à la démarche qualité utilisée, nous avons tenté de répondre à la question suivante :

### III. LES OUTILS ET/OU LES MÉTHODES QUALITÉ FAVORISÉS PAR LES STARTUPS ALGERIENNES

L'approche résolution de problèmes liés à la qualité est une approche structurée autour d'un certain nombre de méthodes et outils de la qualité à savoir :

- Les méthodes préventives (AMDEC - HACCP)
- Les méthodes d'amélioration (KAIZEN – 6 Sigma)
- La méthode comparative (Benchmarking)
- La méthode créative (Brainstorming).
- Les outils de 1<sup>ère</sup> génération (feuille de relevés, histogramme, carte de contrôle, diagramme de concentration de défauts, la roue de Deming PDCA, diagramme d'ISHIKAWA et diagramme de PARETO).
- Les outils de la 2<sup>ème</sup> génération (le QQOCP/C, le déballage des idées, le diagramme des affinités, le vote pondéré et le diagramme force et faiblesses).

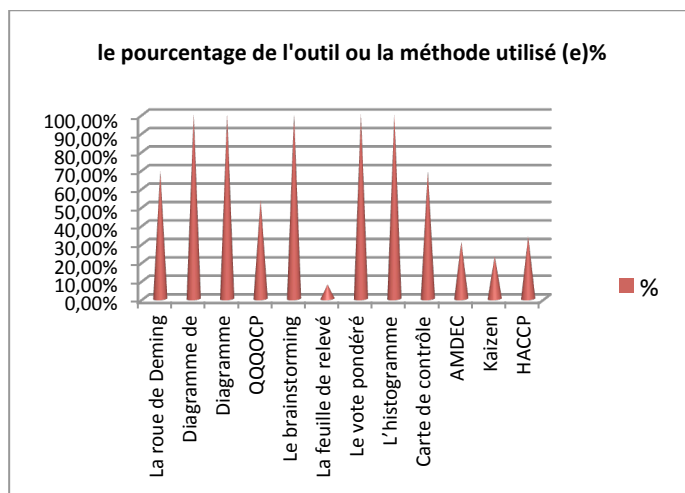
D'autres outils et méthodes développés en entreprise à l'issue de ceux des premières générations peuvent faire partie de cette approche comme l'analyse multicritères, la méthode 8D, ...etc

Dans notre étude, les startups questionnées utilisent, comme le montre le tableau suivant, cette série d'outils et méthodes :

TABLEAU 3 : LES OUTILS ET LES METHODES QUALITE UTILISEES PAR LES STARTUPS INTERROGEEES

L'outil ou la méthode	Fréquence	%
<b>La roue de Deming</b>	45	69,23 %
<b>Diagramme de Pareto</b>	65	100 %
<b>Diagramme d'Ishikawa</b>	65	100 %
<b>QQOCP</b>	35	53,84 %
<b>Le brainstorming</b>	65	100 %
<b>La feuille de relevé</b>	5	7,69 %
<b>Le vote pondéré</b>	65	100 %
<b>L'histogramme</b>	65	100 %
<b>Carte de contrôle</b>	45	69,23 %
<b>AMDEC</b>	20	30,76 %
<b>Kaizen</b>	15	23,07 %
<b>HACCP</b>	22	33,84 %

FIGURE 3 : LES OUTILS ET LES METHODES UTILISES PAR LES STARTUPS INTERROGEEES+



**Commentaire :** Plus de 65% des startups utilisent au moins quatre outils de résolutions de problèmes liés à la qualité dont ceux pratiqués par la totalité sont :

- Le Diagramme d'Ishikawa,
- Le Diagramme de Pareto,
- Le vote pondéré,
- L'histogramme.

Le choix de tous ces outils et ces méthodes n'est pas le fruit du hasard puisque les résultats sont justifiés par les raisons suivantes :

- La jeunesse des startups et leur flexibilité avec les outils et méthodes de la qualité
- L'âge des dirigeants qui est, pour la plupart des startups, entre 25 et 35 ans
- Le niveau d'étude ou de formation ainsi que leurs spécialités, qui est pour la plupart ; universitaires ou techniciens supérieurs dont les spécialités sont (technologiques, scientifiques et sciences de gestion).
- La pertinence de ces outils et méthodes à produire de l'information (feuille de relevés ; carte de contrôle) clarifier et à corriger les situations de problèmes (le QQOCP/C et diagramme de Pareto), à maîtriser les risques apparus et potentiels (AMDEC ET HACCP), à enrichir la créativité (brainstorming) et à dresser des pistes d'amélioration (PDCA, KAIZEN).
- La non onérosité des outils et méthodes qui demandent surtout de l'organisation et du bon sens.



Toutefois, l'application de l'approche de résolution de problèmes dépend, en grande partie, du degré et du niveau d'implication des startups dans la démarche qualité.

#### IV. LA DÉMARCHE QUALITÉ FAVORISE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Pour mieux comprendre l'importance de la démarche qualité et son apport au développement des start-up algériennes quelque soit leur niveau d'engagement. Il est nécessaire d'évaluer la portée de cette dernière à la réalisation des objectifs à savoir ; **la mobilisation du personnel ; la satisfaction des attentes du client et leur fidélisation et l'amélioration de la performance économique et commerciale.**

Pour une vérification efficace de nos hypothèses ; notre choix s'est porté sur un échantillon de personnels appartenant aux start-up utilisant une grande panoplie d'outils et méthodes. L'échantillon en question est constitué de ; **10 dirigeants, 19 cadres supérieurs et 46 ouvriers.**

##### IV.1 La mobilisation du personnel

L'implication et la mobilisation du personnel constitue un chapitre à part entière dans le système de management qualité intégré en entreprise. Dans les startups, il n'est pas toujours évident de pouvoir mesurer la portée d'une démarche qualité à atteindre cet objectif surtout se référant à tous les axes constituant ce dernier.

Dans le but de rendre cette mesure plus ou moins possible ; nous avons décidé de l'articuler autour des axes suivants

##### IV.1.1 Le management créatif :

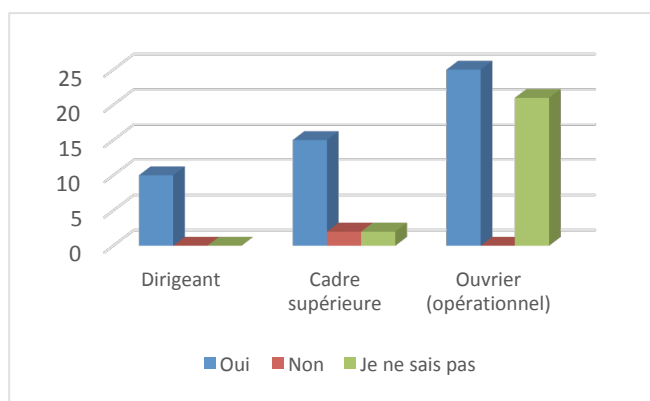
D'un point de vue théorique, l'innovation fait partie intégrante des composantes principales du système de management de la qualité ; aussi l'enrichissement de la créativité est un des caractères spécifiques de l'approche résolutions de problèmes dégageant des initiatives pour la prise de décision.

Sur le plan pratique, l'étude a fait ressortir les résultats suivants :

TABLEAU 4 : L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LA FAVORISATION DE L'ESPRIT D'INNOVATION SELON LES PROFILS DES PERSONNES INTERROGEEES

Quel est votre profil dans la start-up ?	La démarche qualité favorise-t-elle l'esprit d'innovation ?		
	Oui	Non	Je ne sais pas
Dirigeant	10	00	00
Cadre supérieure	15	02	02
Ouvrier (opérationnel)	25	00	21

FIGURE 4 : L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LA FAVORISATION DE L'ESPRIT D'INNOVATION SELON LES PROFILS DES PERSONNES INTERROGEEE



##### Commentaire :

On remarque que tous les hauts responsables qui ont répondu à notre questionnaire pensent dans leur grande majorité que la démarche qualité favorise l'esprit d'innovation dans les startups, seulement deux cadres supérieurs qui pensent le contraire. Les ouvriers sont divisés, la première moitié pense ce que pensent leurs responsables, la seconde ignore son importance.

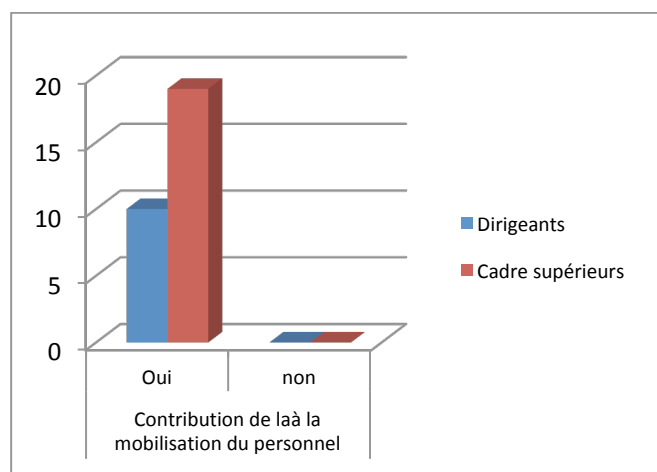
#### IV.1.2 La mobilisation par la formation :

Pour connaître l'apport que peut avoir la formation du personnel sur la mobilisation de celui-ci. Nous avons posé la question suivante aux cadres et cadres supérieurs : **la formation en matière qualité contribue-t-elle à la mobilisation du personnel?**

TABLEAU 5 : L'IMPORTANCE DE LA FORMATION QUALITE POUR FAVORISER LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Le profil dans les start-up	Contribution de la formation qualité à la mobilisation du personnel	
	Oui	Non
Dirigeants	10	00
Cadre supérieurs	19	00

FIGURE 5 : L'IMPORTANCE DE LA FORMATION QUALITE POUR FAVORISER LA MOBILISATION DU PERSONNEL



**Commentaire :** La réponse était positive pour la totalité des cadres questionnés (29 cadres) puisque d'après eux si l'on doit s'inscrire dans une démarche qualité quelque soit son niveau d'évolution et que l'on doit réussir; le personnel doit être en mesure de réaliser pleinement son potentiel et s'intégrer sérieusement. Un personnel formé est un véritable potentiel pour l'entreprise.

#### IV.1.3 L'importance du travail de groupe :

La démarche qualité constitue un projet pour la startup. Pour le faire réussir, des cercles qualité doivent se constituer autour d'un objectif qualité. D'ailleurs, une

panoplie d'outils et de méthodes de la qualité sont à l'origine d'un travail de groupe pluridisciplinaire ce qui explique l'importance du groupe dans une démarche qualité.

Il est important de signaler sous un autre angle l'importance de la démarche qualité pour le travail de groupe puisque cette dernière devrait favoriser le travail de groupe. Notre échantillon de cadres (29 cadres) a fait l'objet d'un ensemble de questionnements pour évaluer l'impact de la démarche à favoriser le travail de groupe à savoir :

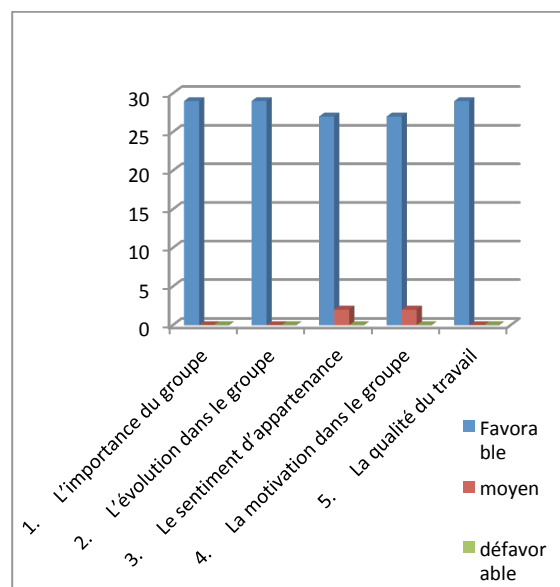
L'importance du groupe pour l'individu, l'évolution dans le groupe et le sentiment d'appartenance et nous avons collecté les informations suivantes :

TABLEAU 6 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LE TRAVAIL DU GR

L'impact de la démarche sur les critères	favorable	moyen	défavorable
1. L'importance du groupe	29	0	0
2. L'évolution dans le groupe	29	0	0
3. Le sentiment d'appartenance	27	2	0
4. La motivation dans le groupe	27	2	0
5. La qualité du travail	29	0	0

FIGURE 6

FFIGURE 6 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LE TRAVAIL DU GROUPE



De tels résultats ne peuvent que confirmer l'importance de la démarche qualité dans la valorisation du travail de groupe car la qualité est l'affaire de tous.

*IV.2 La satisfaction et la fidélisation des clients :*

La qualité est par définition ; un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'une entité qui lui confère l'aptitude de satisfaire des besoins explicites et implicites.

De ce passage, nous dégagons l'importance de la démarche qualité dans la réponse aux besoins actuels du client (satisfaction immédiate) et la réponse aux besoins futurs (fidélisation). Si la qualité est évolutive dans l'entreprise (startup) ; elle ne peut qu'à être au service de la satisfaction actuelle et future des attentes du client. La startup n'est qu'une petite entreprise qui doit être à la hauteur des besoins de ses clients.

Pour les responsables questionnés ; l'intérêt était de dégager l'importance de la démarche qualité à satisfaire et à fidéliser les clients des start-up ; nous sommes arrivés à collecter les résultats suivants :

TABLEAU 7 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LA RELATION CLIENT-ENTREPRISE

Les outils qualité favorisent-ils la relation client-entreprise	Type de relation		
	favorable	Moyenne	défavorable
1. Satisfaction	29	00	00
	favorable	Moyenne	défavorable
2. Confiance	27	02	00
	favorable	Moyenne	Défavorable
3. Fidélisation	27	02	00
	favorable	Moyenne	Défavorable

**Commentaire :** Les responsables questionnés sont tous d'accord d'admettre que l'atteinte d'une satisfaction client est favorisée par la démarche de résolution de problèmes. Ils l'admettent aussi, dans leur majorité, pour la confiance et la fidélisation. Les responsables de ces start-up ont observé l'évolution des critères de la relation client-entreprise depuis la mise en place des outils et des méthodes de résolution des problèmes. Ils estiment d'éventuelles évolutions avec le renforcement de cette démarche par la mise en place des

référentiels internes et les systèmes de certification selon le référentiel international ISO 9001.

Il aurait été possible d'illustrer l'atteinte des ces objectifs avec plus d'efficacité, si les startups questionnées (par le biais de leurs responsables) avaient intégré la méthode 6 sigma qui est spécifique à l'amélioration de la satisfaction client. Malheureusement aucune des startups de notre échantillon n'emploie cette méthode dans le cadre du Lean Management.

*IV. 3 La performance économique :*

La qualité est un indicateur de performance, une démarche qualité bien mise en œuvre devrait permettre à une startup de réaliser la performance économique et même plus ; commerciale, financière, organisationnelle...etc.

La mesure de ces types de performance devrait se faire sur la base d'un certain nombre d'indicateurs ; économiques ; commerciaux, financiers, organisationnels préalablement définis pour analyser l'impact des démarches qualité entreprises et leurs portées à la réalisation effective des objectifs.

Pour tester l'atteinte de cet objectif global ; nous avons sélectionné deux grandes catégories de méthodes par rapport auxquelles nous avons testé deux principaux indicateurs à savoir

1. Les méthodes préventives d'analyse ; de mesure et de maîtrise des risques ; (HACCP et AMDEC)
2. Les méthodes d'organisation d'amélioration continue des conditions de travail ; (PDCA et KAIZEN).
3. Les indicateurs sont : les coûts de non qualité et le chiffre d'affaires.
4. L'échantillon du personnel tout profil confondu a rassemblé 40 personnes (30 dirigeants et cadres supérieurs et 10 opérationnels).

TABLEAU 9 : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE QUALITE A LA DIMINUTION DES COUTS DE NON QUALITE ET A L'EVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES

La qualité des méthodes appliquées	Couts de non qualité				Chiffres d'affaire			
	-	=	+	Total	-	=	+	Total
<b>Méthodes préventives</b>								
AMDEC	30	00	00	100 %	00	00	30	100%
HACCP	35	5	00	87,5%	00	00	40	100%
<b>Méthode d'amélioration</b>								
PDCA	38	2	00	95%	00	00	40	100%
KAIZEN	20	00	00	100%	00	00	20	100%

**COMMENTAIRE :**

Ces résultats montrent l'apport bénéfique que rapporte l'emploi des méthodes de prévention et d'amélioration pour la diminution des coûts liés à la non-qualité et à l'augmentation du chiffre d'affaire.

La majorité des questionnés admettent la forte corrélation entre les deux indicateurs à l'exception d'une minorité qui n'a pas tout à fait les mêmes avis.

Les principales différences dans les réponses obtenues consistent dans le fait que l'emploi de ces méthodes est tout récent dans certaines de ces startups dans lesquelles une véritable politique d'optimisation des coûts n'est donc pas encore mise en place.

*Les apports empiriques de la recherche :*

Notre étude nous a permis de maîtriser davantage le concept de la startup et de se rapprocher utilement de la réalité vécue en Algérie par celle-ci. L'utilité managériale de cette recherche exploratoire est de proposer des solutions dans la gestion de la qualité au sein des startups algériennes en adoptant une approche de résolution de problème sans pour autant opter pour une démarche de certification qui coûte souvent chère et qui nécessite l'acquisition de compétences particulières qui ne sont pas forcément disponibles pour une jeune startup.

Les principaux outils et méthodes utilisés dans l'approche suivie sont prometteurs de résultats satisfaisants en matière de mobilisation et d'intégration du personnel, de satisfaction et fidélisation des clients ainsi qu'en matière d'efficacité économique et aussi managériale.

*Recommandations*

Après avoir illustré les différentes étapes de cette étude et les résultats auxquels nous sommes arrivés, nous nous permettons à ce stade de dresser une liste de suggestions et recommandations dans le but de faire de la démarche qualité quelque soit son niveau de réalisation et d'évolution, une véritable bouée de sauvetage pour les startups algériennes.

- La mise en œuvre d'un système de contrôle de la qualité en pleine vigueur est un processus en plusieurs étapes, les startups ne devraient pas attendre à ce qu'un système d'assurance qualité pleinement fonctionnel soit mis en place du jour au lendemain, c'est un processus minutieux qui devrait être pris en compte avec le temps.
- Les valeurs d'une start-up constituent sa base, sa culture et les règles qu'il faut suivre pour assurer une bonne performance [9], ces conditions sont fondamentales pour tout système de management de la qualité puisqu'elles construisent le mode comportemental de tout le personnel.
- Développer une démarche qualité permettra à l'entreprise d'améliorer son organisation et son management, c'est pourquoi il est pertinent d'associer chacun des objectifs attendus à un des principaux indicateurs de performance d'une start-up.
- Les startups peuvent introduire une démarche qualité en même temps qu'elles développent une idée originale avec des moyens limités, tout en conservant une démarche spécifique à chacune. Une telle démarche est essentielle pour garantir la pérennité des activités et permettre à une telle forme entrepreneuriale de s'imposer comme leader sur son marché.

Pour améliorer et développer la pratique des démarches qualité en Algérie dans les startups, on a trouvé nécessaire aussi de faire les

suggestions suivantes pour ANVREDET[10] comme pour d'autres organismes d'action entrepreneuriale:

- Intégrer dans leurs politiques d'accompagnement la notion de la qualité et l'importance de ses outils/méthodes à la résolution des problèmes.
- Sensibiliser les responsables dans les start-up à utiliser les différents outils/méthodes de qualité dans leur démarche quelque soit le niveau de réalisation de celle-ci.
- Intégrer une démarche qualité ISO 9001 pour l'obtention de certification.

## CONCLUSION

Cet article a pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension des concepts de la start-up et de la qualité, tout en évaluant la relation existante entre ces deux concepts afin de montrer l'apport de la démarche qualité sur le développement des startups algériennes. Nous sommes arrivés à illustrer des résultats et à dégager certaines conclusions à savoir:

La démarche qualité de résolution de problèmes donne la possibilité aux startups de se faire valoir sur les marchés.

Les enquêtes menées auprès des 77 startups (tout secteur confondu) ont bien permis de conclure que les démarches qualité surtout celles basées sur l'approche résolution de problèmes constituent un guide préalable pour le pilotage des startups, et permettent de souligner des orientations reconnues comme étant de bonnes pratiques pour satisfaire leurs clients et s'améliorer par un bon nombre d'avantages, à savoir

### ° L'Amélioration de la productivité :

Le respect des normes (cas des startups certifiées ou en voie de certification) permet de bien définir les processus opérationnels, à les documenter et à en faire le suivi. Ce travail est essentiel pour construire une future entreprise productive et efficace.

### ° L'Assurance de la satisfaction des clients :

Les approches suivies par les startups questionnées ont contribué à la satisfaction des clients en améliorant la gestion des plaintes, le contrôle de la qualité et le suivi des améliorations.

Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes était un objectif partagé par l'ensemble des startups constituant notre échantillon et ce dans le but d'assurer une clientèle régulière. D'ailleurs, l'un des principaux avantages tirés de la démarche est la baisse du nombre de plaintes de la part des clients.

### ° La mobilisation permanente des employés :

Il est plus convenable, à ce stade, de parler de mobilisation d'équipe. La démarche qualité présente aux startups la possibilité de travailler de façon plus efficace (travail de groupe, formation, communication,...etc) car tous les processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel. Elle permettra de gagner en productivité et en efficacité, tout en réduisant les coûts internes, et de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables ainsi identifier et gérer les risques liés ou associés aux différentes activités.

### *Les limites de la recherche*

Comme tous les travaux de recherche, notre étude présente aussi quelques limites subies qu'il convient de ne pas cacher.

- Il était très difficile de collecter des données quantitatives et qualitatives auprès des startups sur l'application d'une telle démarche en leurs seins surtout qu'il s'agit dans leur plus grande majorité de jeunes startups.

- La quantité des données recueillies reste un peu restreinte (absence des statistiques approfondies dans des centres d'intérêt, ce qui a limité notre recherche uniquement par des questionnaires et/ou des entretiens).

- l'accès à certaines informations n'aurait pas pu être possible sans l'intervention d'ANVREDET, ce qui limite parfois notre champ d'action ou d'investigation.

### *Voies futures de recherche*

La poursuite du développement des démarches qualité consiste à intégrer une dynamique d'amélioration comme une dimension centrale du système de management dans les startups particulièrement, et dans les entreprises généralement. La prise en compte des attentes du personnel et de la satisfaction des clients au sens large, ainsi que la recherche d'une valorisation économique et compétitive deviennent des enjeux essentiels.

Le terrain de la qualité et des démarches d'Excellence [11], sont aujourd'hui, des terrains à exploiter et à poursuivre par les startups surtout en Algérie, un champ sur lequel se décident des enjeux cruciaux pour le management des processus, pour le respect des normes selon le secteur d'activité, pour la satisfaction des parties prenantes et les réponses qui leur sont apportées, pour des stratégies de différenciation et de développement et parfois même, pour la survie de ces jeunes entreprises.

Le thème de la qualité, de l'Excellence, du progrès et de l'amélioration sont des thèmes transversaux par excellence [12] qui mettent en jeu non seulement la stratégie, la vision, l'ambition, les objectifs des startups mais aussi leur culture, leurs valeurs et la manière de les déployer et d'améliorer des résultats durables et responsables.

### RÉFÉRENCES :

- [1]. <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/> (consulté le 05/03/2019 à 14h37).
- [2] .S.BROSIA, Management stratégique de Start-up innovante & Création de valeurs, Edition universitaires européennes, 2017, p16
- [3] S.BLANK et B.DORF, le manuel du créateur de startup étape par étape bâtissez une entreprise formidable, édition Diateino, Paris 2013, P05..
- [4] F.LACAVE et D.ROLLAND, Start-up : relations-presse, Editions Les Echos, Paris, octobre 2000, P43
- [5] D.ENNESRAOUI, REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N°16, JANVIER-JUIN 2017, P447
- [6] Idem. P447
- [7] <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-management-de-la-qualite-dans-une-start-up-141090> (consulté le 29/04/2019 à 12h52)
- [8] [www.anvredet.org.dz](http://www.anvredet.org.dz)
- [9] <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise> (consulté le 24/03/2020 à 18h30).
- [10] <http://www.dziri-dz.com/?p=4577> (consulté le 18/03/2020 à 23h00)
- [11] <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup> (consulté le 01/04/2020 à 14h25)
- [12] <https://www.succes-marketing.com/concept-startups> (consulté le 04/04/2020 à 17h30).