



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira De Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Science de Gestion

Option : Management

Thème

**Le système de management de la qualité
selon la norme ISO 9000 et son impact sur la
compétitivité des entreprises**

Réalisé par :

- Mr ADEL Sifal

Encadré par :

- Mr AMALOU Abdelhafid

Promotion 2019/2020

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour accomplir ce travail.

Nous remercions nos parents ainsi que nos frères et sœurs pour le soutien qu'ils nous ont accordés tout au long de notre chemin.

*Nous remercions également notre encadreur **Mr AMALOU Abdelhafid** pour avoir dirigé notre travail, pour tout le temps qu'il nous a consacré, pour ses précieux conseils et pour son aide et son appui tout au long de ce travail.*

Nous remercions les membres du jury qui ont accepté de juger et examiner notre modeste travail.

Sans oublier de remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

*A ma très chère sœur, **Ranida** et mes deux frères, **Aymene** et **Wassin**, pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.*

*A toute ma famille oncles et tantes, en particulier : « **Fares** et **Boubekeur** »,
Et cousins et cousines exceptionnellement : « **Rabha** et **Siham** »*

*A mes chers amis : « **Hicham**, **Lounis**, **Sidali** et **Yacine** » Pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.*

A tous mes autres ami(e)s

A tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : NOTIONS GENERALES SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	3
SECTION 1: NOTIONS GENERALES SUR LA QUALITE.....	4
1.1 Définition de la Qualité	4
1.2 Evolution du concept « Qualité »	7
1.2.1 Le contrôle qualité.....	7
1.2.2 L'assurance qualité.....	8
1.2.3 Le Management de la Qualité (MQ)	8
1.2.4 Le Total Quality Management (TQM).....	9
1.3 Le coût de la non- qualité	10
1.4 Les enjeux de la qualité	11
1.4.1 Les enjeux généraux de la qualité	11
1.4.2 Les enjeux économiques de la qualité.....	13
SECTION 2: LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	15
2.1 Notions fondamentales du SMQ.....	15
2.1.1 Définition du SMQ.....	15
2.1.2 Domaine d'application du SMQ	16
2.1.3 Objectifs du SMQ.....	16
2.2 Les principales composantes du Management de la qualité.....	17
2.2.1 La planification de la qualité	18
2.2.2 La maîtrise de la qualité	18
2.2.3 L'assurance de la qualité	20
2.2.4 L'amélioration de la qualité	21

2.3 Le SMQ selon le référentiel ISO 9000	21
SECTION 3: LE SMQ SELON LE REFERENTIEL ISO 9001 VERSION 2015... 24	
3.1 Les sept principes du SMQ.....	24
3.2 L'apport du Système de Management Qualité	26
3.3 La mise en place du système de management de la qualité.....	27
3.4 Les Deux Approches du SMQ.....	28
3.4.1 Le management par approche processus	28
3.4.2 Le management par approches systémiques	30
3.5 Les documents du Système de Management de la Qualité	31
CHAPITRE II : LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES	36
SECTION 1: NOTIONS GENERALES SUR LA COMPETITIVITE	37
1.1 Définitions du concept compétitivité.....	37
1.2 Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise	38
1.3 Les types de compétitivité	41
1.3.1 La compétitivité-prix.....	41
1.3.2 La compétitivité-hors-prix.....	42
1.4 Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise	43
SECTION 2: L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	45
2.1 Définition de l'avantage concurrentiel.....	45
2.2 Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise.....	46
2.3 La chaîne de valeur comme avantage concurrentiel.....	49
2.4 Les stratégies compétitives.....	50
2.5 L'avantage concurrentiel par produit	51
2.5.1 Définition et caractéristiques de l'avantage produit	51
2.5.2 Développement d'un avantage produit	52

SECTION 3: L'IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 SUR LA	
COMPETITIVITE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.....	53
3.1 Certification ISO 9001 et performance opérationnelle.....	53
3.1.1 Les processus productifs	53
3.1.2 Les processus de vente et de distribution	54
3.2 Certification ISO 9001 et performance économique.....	54
3.2.1 Performance financière	54
3.2.2 Performance sur les marchés financiers	55
3.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle.....	55
CONCLUSION GENERALE	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	60

Liste des abréviations

ACQ	Amélioration Continue de la Qualité
AFCIQ	Association Française pour le Contrôle Industriel et de la Qualité
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménager
ISO	international standards organization
MQ	Management de la Qualité
PDCA	Plan, Do, Contrôle, Act
SMQ	Système de Management de la Qualité
TQM	Totale Quality Management

Liste des figures

Figure 1 : Le cycle Préparer-Développer-Comprendre-Agir (Roue de Deming).....	19
Figure 2 : Le processus générique.	29
Figure 3 : Conception d'un système ouvert.	31
Figure 4 : La Structure documentaire.	33
Figure 5 : Les déterminants de la compétitivité.....	39
Figure 6 : Les 5 forces de l'Avantage Concurrentiel selon Michael PORTER.....	47

Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000	23
---	----

Introduction générale

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, les mutations technologique et l'évolution des besoins, de nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa pérennité.

Le défi auquel chaque entreprise est confrontée est de savoir comment survivre dans un tel environnement économique, social et technologique. Pour y parvenir une entreprise doit être compétitive. Compte tenu de la diversité des facteurs qui déterminent la compétitivité d'une entreprise, un système de management doit être adopté dans chaque cas.

Cette compétitivité dont les composantes les plus importantes ne, sont, entre autres, que réactivité et créativité est recherchée par la maîtrise des coûts, la qualité des produits à travers la mise en place d'un type de management connu sous le nom de « système de management de la qualité ».

En Algérie, comme partout ailleurs, le management de la qualité devient un impératif pour les entreprises désireuses de satisfaire les exigences de leurs clients. Pour cela, il est nécessaire de prendre en considération ces exigences à tous les niveaux de l'entreprise et ainsi accroître la performance de celle ci.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité. Les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualité quels que soient leur domaine d'activité, leur taille, et leur localisation géographique. Dans les entreprises des économies développées, la qualité constitue depuis longtemps un facteur clés de succès incontournable.

Actuellement, de nombreuses entreprises, publiques et privées, s'engagent dans une démarche de mise à niveau basée sur le critère de la « qualité ». Cette démarche est celle de la certification au Système de Management de la Qualité (SMQ) à l'aide de standards internationaux connus sous le nom des normes ISO 9000.

La certification des entreprises Algériennes est un phénomène assez récent puisque le premier certificat conforme aux conditions de la norme ISO 9002 version 1994 a été délivré en Juillet 1998 à l'Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou. Depuis, plusieurs entreprises ont été certifiées pour atteindre les 450 entreprises entre

2002 et 2008, recouvrant ainsi différentes branches, entre autres, la mécanique, l'industrie du médicament, les hydrocarbures, le bâtiment et travaux publics etc.

Le choix de l'étude de l'impact du système de management de la qualité, n'est pas fortuit. En effet, il répond à l'impératif de l'engouement des entreprises vers la certification. La question centrale à la quelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponses est celle de savoir **quel est l'impact du système de management de la qualité sur la compétitivité des entreprises.**

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?
- Quel est l'apport de la qualité à la compétitivité de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la certification ISO 9001 sur la compétitivité de l'entreprise?

Ce sujet suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises.

Pour réaliser ce travail, nous avons formulé deux hypothèses permettant d'explorer les axes d'investigation retenus dans cette recherche.

- **Hypothèse 1 :** La qualité est un facteur de compétitivité pour les entreprises ;
- **Hypothèse 2 :** La certification qualité ISO 9000 influe positivement sur la performance des entreprises.

Le présent travail est structuré autour de deux chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous allons aborder, dans un premier temps, un certain nombre de notions portant sur la qualité (section 1), ensuite, nous allons analyser le système de management de la qualité (section 2) et enfin nous allons étudier le système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2015 (section 3).
- Dans le second chapitre, en premier lieu nous nous intéresserons aux concepts de la compétitivité de l'entreprise (section 1), ensuite, nous aborderons l'avantage concurrentiel (section 2), et enfin, Nous allons présenter une revue de la littérature portant sur l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance de l'entreprise.

Chapitre I : Notions générales sur le système de management de la qualité

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et féroce et des clients toujours plus exigeants, l'objectif de l'entreprise n'est plus seulement l'écoulement de sa marchandise à travers sa vente, mais encore faut-il satisfaire les besoins des clients, en leurs offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son design, par sa maintenance, bref, sa qualité.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels et indispensables à la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Le management de la qualité est donc essentiel au succès durable des entreprises qui sont appelées à adopter la démarche qualité, en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes du management de la qualité.

Dans le présent chapitre, nous aborderons dans un premier temps les notions générales sur la qualité (section 1), puis, nous traiterons le système de management de la qualité, ses principes et ses exigences (section 2), enfin nous tacherons de présenter le système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2015 (section3).

Section 1: Notions générales sur la qualité

La qualité est de plus en plus une variable importante pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. Elle est devenue un argument pour les entreprises et un critère essentiel de choix pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

1.1 Définition de la Qualité

La qualité est devenue une obligation importante pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Il s'agit d'un concept évolutif, qui dépend du développement industriel, des mouvements économiques et de l'histoire sociale.

La qualité est devenue un objectif important depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décision et elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Elle est actuellement considérée comme un des leviers principaux avec lesquels une entreprise peut augmenter sa position concurrentielle¹.

La notion de qualité est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées. Comme l'affirme Philip CROSBY : « *la qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau* »²

Surnommé le « père » de la qualité ; Williams Edouard Deming avance la définition suivante : « *un produit ou un service possède la qualité voulu s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché durable* »³

Josephe Juran donne une définition épurée de la qualité « *fitness for use* » traduite par « *l'aptitude a l'emploi* » il écrit « *.....de tous les concepts de la qualité, aucune n'est aussi de grande portée et aussi vital que l'aptitude a l'emploi. L'aptitude à l'emploi est en effet le concept le plus matériel, donc le plus palpable* »⁴

¹ ZERFA BELKASSEM, « *La compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative* » Mémoire de Magistère management, université d'Oran, 2014, p. 68.

² Cité par CROSBY P.B., « *La qualité sans larmes* »,éd Economica,Paris, 1986, p. 75.

³ Cité par DEMING W.E., « *Du nouveau en économie* »,éd Economica, Paris, 1996, p. 2.

⁴Cité par OUARET A, « *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?* », éd. ENAG,Alger, 2002, p. 22.

Pour Kaoru ISHIKAWA, la qualité n'est autre que « *la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client* »⁵

Selon Armand Valin FEIGENBAUM « *la qualité est l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que les attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes* »⁶

Walter SHEWART résume le problème lié à la définition de la qualité en disant « *pour définir la qualité, la difficulté est de traduire les besoins futures de l'utilisateur en caractéristiques mesurable, afin que le produit puisse être mis au point et donner satisfaction pour un prix acceptable. Ce n'est pas facile, et des lors que l'on a l'impression d'avoir assez bien réussi, on constate que les besoins du client ont changés et que de nouveaux concurrents ont fait leur apparition* »⁷

La norme NF X 50-120 (NFX 50 1992) définit la qualité comme étant : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Cette définition est doublement générique, il faut préciser la qualité de « *quoi* » (d'un produit, d'un processus, d'un service,...) et aussi les besoins « *de qui* » (un utilisateur, un consommateur, un chef de projet...). Le terme qualité ne peut donc pas être définie dans l'absolu mais toujours relativement à quelque chose et pour une entité donnée.⁸

En effet, le terme « *qualité* » regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin ou de la phase abordée (ISO 8402 1995) :

- **Pour un client ou pour un utilisateur** : la qualité c'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins de ses utilisateurs ;
- **Pour la production** : la qualité d'un système de production réside dans son aptitude à produire au moindre coût et dans délais des produits satisfaisant les besoins des consommateurs ;
- **Pour l'entreprise ou une organisation** : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout sont personnel pour

⁵ Cité par NEUVILLE, J-P ; « *La qualité en question, in Revue Française de Gestion* », n°108, Paris, 1996, p29.

⁶ Idem

⁷Cité par DEMING W.E., « *Hors de la crise* »,éd Economica, 3ème éditions, Paris,2002., p. 180.

⁸ ZERFA B., Loc, cit., p.74.

améliorer la qualité de ses produits ou de ses services, l'efficacité de son fonctionnement et la pertinence et la cohérence de ses objectifs.

Dans le même sens, le dictionnaire de l'APICS (American Production and Inventory Control Society) a proposé une définition plus complète de la qualité selon différents points de vue de la qualité « conformité au besoin ou aptitude à l'emploi »

- Une qualité transcendée est un idéal, une condition de l'excellence ;
- L'approche « produit » de la qualité est fondée sur les attributs du produit ;
- L'approche « utilisateur » de la qualité est l'aptitude à l'emploi ;
- L'approche « production » de la qualité est la conformité aux besoins ;
- L'approche « valeur » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.

La norme ISO 9000 :2000 de son côté donne une définition de la qualité « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production, le service après-vente et la maintenance.

En effet, dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes :

- **La Qualité externe** : correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché ;
- **La Qualité interne** : correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

Son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise. Cette qualité interne passe généralement par une étape d'identification des processus internes.

1.2 Evolution du concept « Qualité »

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement, nous allons présenter dans cet élément les phases phares de son évolution débutant du contrôle qualité à la (Total Quality Management) TQM.

1.2.1 Le contrôle qualité

Le contrôle de la qualité est « *la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important* »⁹. On peut trouver deux formes de contrôle de la qualité :

• Le contrôle a posteriori

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aide du contrôle a posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher les produits défectueux d'arriver aux clients. Ceci peut nous rappeler de la fameuse idée de division des tâches de l'un des fondateurs des grandes théories du management, F.W.TAYLOR (1856-1915) aux USA. Après quelque temps, il fallut remettre en question cette pratique du moment qu'elle présente plusieurs lacunes ; le fait que les produits défectueux sont détectés après le processus de production alors que généralement les erreurs se passent pendant les premières étapes de production.

• Le contrôle a priori

Partant de l'inconvénient du contrôle a posteriori, il était essentiel de détecter les défaillances au cours du processus de fabrication. Après application, on se rendit compte que le nombre de défaillance diminuait au fur et à mesure. Même cette méthode a été remise en cause dans la mesure où elle présente plusieurs manques, à savoir que le contrôle se limitait au processus de production tout en ignorant la qualité des fournitures et matières utilisées dans la fabrication. En effet ces deux formes de contrôle ne permettent qu'une diminution partielle des anomalies, la prévention devient alors un élément primordial ; c'est la naissance de « l'assurance qualité ».

⁹ Cité STEPHEN R., DAVID D., PHILIPPE G., « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 6^e Edition Pearson Education, Paris, 2008, p. 410.

1.2.2 L'assurance qualité

L'assurance de la qualité est d'après FRANÇOIS CABY et al en (2002); «*l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise*»¹⁰. En termes d'objectifs, le client veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements au client et en termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité). L'assurance de la qualité vient en complément au contrôle de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Mais le caractère centralisateur de la démarche d'assurance qualité, ainsi que les multiples procédures, entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, masquant alors l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

1.2.3 Le Management de la Qualité (MQ)

Suite aux lacunes que présentent les deux méthodes, le MQ vient inhérentement inhérent leurs imperfections, l'une d'entre elles considérée comme la plus importante est le fait d'avoir négligé l'aspect managérial et donc l'organisation de l'entreprise. Cette dernière méthode est fondée sur la participation de tous les membres de l'entreprise et visant au succès à long terme par la satisfaction du client.

• Définition du management qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2000 Le management par la qualité peut se définir comme étant « *un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité* »¹¹. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent,

¹⁰ Cité par FRANÇOIS C., VIRGINIE L., SYLVIE R., « *La qualité au XXIe siècle: vers le management de la confiance* », Editions Economica, Paris, 2002, p. 12.

¹¹ [Http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso) consulté 13/07/2020

généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

Quelques notions qui découlent de cette définition :

- **La politique qualité** : « *Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit* »¹² ;
- **L'objectif qualité** : « *Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité* »¹³ ;

Selon la norme ISO 9000 : 2005 La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

- **Le système qualité** : Il peut être défini comme étant «*la description de l'organisation et des fonctionnements liés aux niveaux d'intervention de la qualité (niveau Opérationnel, niveau du management, au niveau de la fonction qualité elle-même)*»¹⁴.

1.2.4 Le Total Quality Management (TQM)

Est selon la norme ISO 9000 : 2005 «*L'ensemble des principes et méthodes ... visant à mobiliser toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût* ».¹⁵

¹² Cité par DORBES H., « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue Science de Gestion d'entreprise 12, 2005, P. 1.

¹³ Ibid.

¹⁴ Cité par CHERFI Z., « *La qualité ; démarche, méthodes et outils* », Editions Lavoisier, Paris, 2002, P. 107.

¹⁵ Cité par CHERFI Z., op. cit., p, 7.

L'objectif du management de la qualité devrait être le «Total Quality Management» (TQM), c'est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité. Le TQM se base sur l'engagement du personnel envers la politique qualité de l'organisme et le principe du Zéro défaut.

1.3 Le coût de la non- qualité

Certains manager pensent que la qualité ne peut être obtenue qu'à travers des coûts considérables mais Philip CROSBY affirme que : « *la qualité, c'est gratuit. Elle ne coûte rien mais ce qui coûte, c'est l'absence de la qualité, c'est-à-dire toutes les activités qui ont pour conséquences que les choses ne sont pas faites comme il faut du premier coup* ». ¹⁶

Nombreuses sont, toutefois, les entreprises qui ne mesurent toujours pas ce que leur coûte la non-qualité, or, un produit défectueux ou non conforme à son office peut atteindre jusqu'à 20% de son chiffre d'affaire. Ce taux est essentiellement lié à quatre principaux éléments : ¹⁷

• Les coûts de prévention

Ces coûts sont ceux associés aux investissements de tout type (humains comme matériels) engagés pour prévenir et réduire les anomalies, et vérifier leur existence. Ils incluent notamment les frais de maintien du système qualité et les activités d'assurance qualité telles que la formation ou les charges du service Qualité liées à la prévention.

• Les coûts de détection

Ces coûts sont associés aux dépenses engagées pour vérifier la conformité du produit aux exigences Qualité. Il s'agit en d'autres termes des frais générés par la recherche de la non-qualité, tels que les coûts des machines de contrôle ou les charges du service Qualité affectées à cette activité.

¹⁶ Cité par CROSBY P.B., « *La qualité, c'est gratuit* », éd. Economica, Paris, 1986, p.01.

¹⁷ ZERFA B., Loc. cit., p.84.

• Les coûts de non-qualité ou anomalies interne

Ces coûts regroupent les frais relatifs à un produit non conforme aux exigences qualité avant qu'il n'ait quitté l'entreprise. Il peut par exemple s'agir des coûts liés à la mise au rebut, ou à l'arrêt de production.

• Les coûts de non-qualité ou anomalies externe

Ces coûts regroupent les frais relatifs à un produit non conforme aux exigences qualité après qu'il n'ait quitté l'entreprise. Ils comptent par exemple les coûts de reprise ou d'arrêt de production chez le client.

Le système permettant de rendre compte du coût de la non-qualité n'est que l'un des instruments dont on a besoin si l'on veut disposer d'un système qualité complet étendu à toute l'entreprise, mais c'est un outil important en ce qu'il oriente l'attention des dirigeants et des cadres vers l'amélioration et leur permet de mesurer le succès des efforts déployés dans cette voie.

1.4 Les enjeux de la qualité

Aux enjeux généraux de la qualité sont venus s'ajouter des enjeux d'ordre économique qui confèrent à la qualité un rôle principal dans la formation de la compétitivité.¹⁸

1.4.1 Les enjeux généraux de la qualité

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

• Qualité et mutation technologique

La montée en compétitivité des entreprises est souvent recherchée à travers l'acquisition d'équipements nouveaux, plus sophistiqués et plus perfectionnés que les anciens équipements.

¹⁸BENCHARIF A., KHAMASSI-EL EFRIT A., « *Qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb* », Medit, vol. 11, n.2, (Juin 2000), p. 8.

Dans les pays du Maghreb, notamment, ces derniers sont souvent vieux, obsolètes et amortis depuis longtemps, car hérités parfois de l'époque coloniale.

Cette mutation technologique est perçue comme une panache pour le renforcement de la compétitivité des entreprises, comme le montrent le résultat du Programme National de Mise à Niveau, au Ministère Tunisien de l'industrie: les entreprises privilégient largement l'investissement matériel pour la restructuration et la modernisation de leurs unités. Or, si l'entreprise enregistre des pertes de non-qualité, la sophistication des équipements ne pourra être efficace que si ces pertes ont été supprimées au préalable. Par ailleurs, ces équipements sont conçus pour une qualité parfaite de la matière première qui n'existe pratiquement pas dans la réalité. En l'absence de procédures claires et bien définies et d'ouvriers qualifiés, qui auraient pu éliminer, au moins en partie, les défauts de la matière, ces machines provoqueront donc trop de déchets en aval. La résolution des problèmes de qualité existant dans la structure constitue ainsi un préalable à l'introduction et surtout à la réussite d'une mutation technologique.

• Qualité et communication de l'entreprise

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

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

• La qualité et l'accès au marché

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

1.4.2 Les enjeux économiques de la qualité¹⁹

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

- « La qualité assure et accroît le profit » ;
- « Les bénéfices pouvant résulter d'une recherche systématique de la qualité totale pouvaient avoisiner les 35% de la valeur ajoutée », d'après l'enquête du bureau de Mc Kinsley auprès des 500 plus grandes entreprises européennes.

De telles citations peuvent être multipliées, affirmant tout le bien que peut apporter la qualité à l'entreprise...sans en fournir les preuves tangibles. La qualité n'a donc acquis une véritable "légitimité économique" qu'avec le courant qualitatif, axé sur la réduction des coûts par la promotion de produits répondant aux besoins du client. En effet, contrairement à une idée très répandue, ce n'est pas la qualité qui est coûteuse mais... la non-qualité. Ainsi, pour satisfaire les besoins de la plupart des petites et moyennes entreprises françaises, l'Association Française pour le Contrôle Industriel et de la Qualité, AFCIQ, a élaboré dès 1981, une typologie des coûts de la non-qualité en quatre catégories que nous reprenons brièvement :

• Les coûts de prévention

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

• Les coûts d'évaluation et de détection des non conformités

Ce sont les dépenses consenties pour déterminer le degré de non-conformité du produit aux exigences de la qualité.

¹⁹ BENCHARIF A., KHAMASSI-EL EFRIT F., Op.cit., p. 10.

• Les coûts de défaillances internes

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

• Les coûts de défaillances externes

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

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

Tels sont donc les principaux enjeux de la qualité, enjeux qui se sont confirmés et complexifiés avec la crise et surtout avec l'ouverture des marchés, génératrice de situations concurrentielles de plus en plus contraignantes.

Section 2: Le Système de Management de la Qualité

Un bon système de management de la qualité doit conduire régulièrement à une bonne qualité de produits et services. Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités.

2.1 Notions fondamentales du SMQ

2.1.1 Définition du SMQ

Le système de management de la qualité est un « *ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »²⁰

Celui-ci a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner parmi eux :

- Selon DORBES.H, le Système de management de la qualité est : « *L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité* » ;²¹
- Selon la norme ISO 9001 : « *Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances* ».²²

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisation qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas, les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tel que ceux

²⁰ NF EN ISO 9000 :2005, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

²¹ DORBES H., Op. cit., P. 1.

²² NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (3.2.8), p.9

liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

2.1.2 Domaine d'application du SMQ²³

La norme ISO 9001 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés. La norme ISO est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs de produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le SMQ en terme de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certification) ;
- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

2.1.3 Objectifs du SMQ

Les objectifs du système de management de la qualité se résument comme suit :

• Au niveau commercial :

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Fidéliser les clients actuels ;

²³ NF EN ISO 9000 :2005, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

- Se démarquer de la concurrence.

• En interne :

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
- Utilisation des moyens de manière efficiente ;
- Eviter ou baisser les coûts de non-conformité ;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun ;
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société ;
- Optimiser les méthodes de production et de gestion ;
- Faire face au développement de l'entreprise.

Qu'il s'agisse de la norme ISO 9001, ou bien des normes d'évaluation de la conformité de la série ISO, la mise en place d'un système de management de la qualité vise avant toute chose à donner un outil de gouvernance au principal manager, ainsi qu'à donner confiance aux clients de l'entreprise et aux parties concernées (actionnaires ou adhérents, personnels, autorité réglementaire) de l'organisme.

Il s'agit avant tout de donner confiance à ses donneurs d'ordre, à ses clients et aux autorités réglementaires, dans la qualité et dans la pérennité de ses prestations, notamment en étant en mesure de démontrer à posteriori la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions préétablies pour créer cette confiance et accessoirement à l'organisme d'accréditation lorsque l'organisme souhaite en obtenir une pour tout ou partie de ses activités.

2.2 Les principales composantes du Management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

2.2.1 La planification de la qualité²⁴

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualitatifs.

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

2.2.2 La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité²⁵. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son vécu de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interaction) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni.

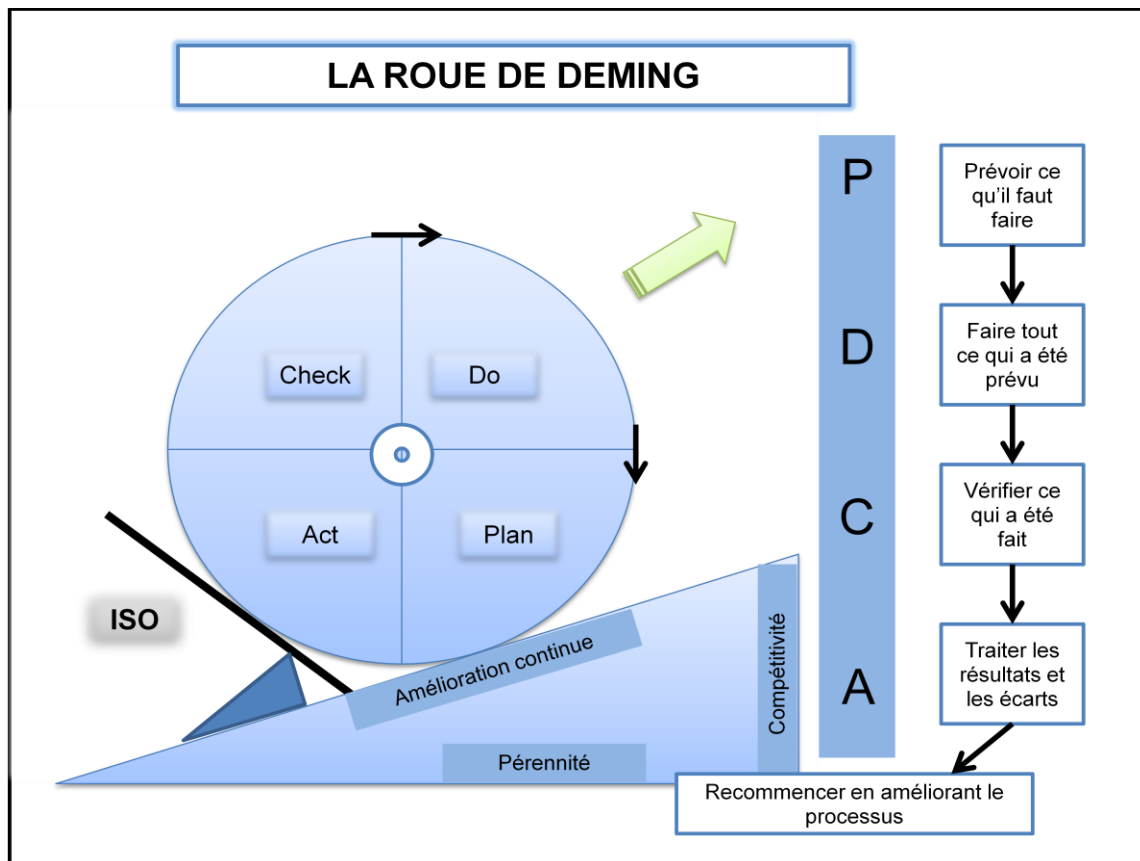
W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA : Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir). Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la

²⁴ NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (3.2.9) P.9

²⁵ CNUCED/OMC, « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI* », Genève, 1996.

qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Figure 1 : le cycle Préparer-Développer-Comprendre-Agir (Roue de Deming)



Source : ZERFA BELKASSEM. « La compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative » Mémoire de magistère management .université d'Oran.2014. p. 90

2.2.3 L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « *activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée aux entités (service, produit, processus, activités ou organisation) qu'elle satisfera aux exigences en matière de qualité* »²⁶.

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être rassuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité, pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles (ou référentiels) pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que :

- La revue de contrat ;
- Le traitement des non conformités ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;

²⁶ JAMBART C., « *Assurance qualité* », édition Economica, 2001, P.13

- La gestion des documents.

2.2.4 L'amélioration de la qualité²⁷

L'ISO 9000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'amélioration constante de ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

2.3 Le SMQ selon le référentiel ISO 9000

Les normes Internationales relatives au SMQ sont une famille appelée « ISO 9000 ».

• Le Contexte

Les normes ISO 9000 sont nées en 1987. Les trois révisions en 1994, 2000 et 2008 que les normes ont vécues, font aujourd'hui de véritables outils de progrès adaptables à tous les domaines de l'activité sociale et économique et à toutes les tailles de structures. Elles sont toujours soumises à la révision en raison d'insuffisances (rappelons la révision de 2000 par exemple).

• Structure de la nouvelle famille iso 9000

La famille des normes ISO 9000 énumérées ci-dessous a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Les quatre normes principales sont :

- **L'ISO 9000** : Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie ;

²⁷ <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-principales-composantes-42475121.html>

- **L'ISO 9001** : Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients ;
- **ISO 9004**: Fournie des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- **ISO 19011** : Fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux. Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

• Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 :

ISO 9001, ISO 9004 La différence d'approche est subtile. L'ISO 9004 s'intéresse à la performance globale de l'entreprise : dividendes, notation, image de marque, etc. par Exemple d'une chaîne de télévision : « Le succès d'une chaîne n'est pas forcément et uniquement lié au succès d'une émission en particulier. C'est l'angle d'attaque de l'ISO 9004 : dépasser la satisfaction client pour s'intéresser à celle de toutes les parties prenantes. » Tableau illustrant la Distinction entre les normes ISO 9001 et 9004 :

Tableau 1 : Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000

	ISO 9001 Exigences (« doit »)	ISO 9004 Recommandations (« il convient »)
Sur quoi porte-t-elle ?	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit.	Tous les processus.
Quel est l'objectif ?	Maîtrise des processus et efficacité.	Performance de l'organisme et efficience.
Quelle est la cible visée ?	Client.	Parties intéressées.
Quel outil d'évaluation ?	Audit qualité	Auto-évaluation

Source : MATHIEU S., « *Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000* », AFNOR, Paris, 2000.

L'ISO 9001 et l'ISO 9004 constituent un couple cohérent de normes de SMQ. Elles sont conçues pour être utilisées soit séparément, soit de façon complémentaire : ISO 9004 à la même structure que l'ISO 9001, chaque article incluant les exigences de l'ISO 9001. Elle est basée sur les huit principes du management de la qualité présentés dans l'ISO 9000, qui y sont plus développés que dans l'ISO 9001. A travers ceux-ci la norme est un outil pour l'autoévaluation et l'amélioration des performances.

Section 3: Le SMQ selon le référentiel ISO 9001 version 2015

ISO 9001:2015 définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001:2015.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.

3.1 Les sept principes du SMQ²⁸

Nous fournissons une perspective générale des sept principes de management de la qualité de la Norme ISO 9001 version 2015. Nous donnons une vue d'ensemble de ces principes et montrons comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

• Principe 1 : L'Orientation client

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton (fondateur de Wal-Mart). L'enjeu de ce principe est de satisfaire le client, pour le fidéliser. Ceci est d'autant plus important que de nos jours, avec les réseaux sociaux et l'internet en général, le client peut exprimer son mécontentement / son enchantement et être entendu par tous, immédiatement. De quoi démolir l'image d'un organisme ou au contraire lui forger une excellente réputation. Pour renforcer son orientation client, l'organisme doit travailler sur les attentes de ses clients: les identifier (et même les prévoir) et tout mettre en œuvre pour que les produits / les services proposés y répondent.

²⁸ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/> consulté 15/07/2020

• Principe 2 : Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. «*La décision stratégique devra alors pouvoir se faire aux niveaux décentralisés (moins élevés dans la hiérarchie)*»²⁹, il convient aux dirigeants de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

• Principe 3 : Implication du personnel

« *Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends.* » Benjamin Franklin. Le titre de ce principe est réducteur: en plus d'être impliqué (grâce au formidable travail de sa direction) le personnel doit être compétent et se sentir valorisé. Il est vraiment question de considérer l'individu sous le bleu de travail. Dans cet esprit une reconnaissance doit être exprimée, en communiquant sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises. Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble.

• Principe 4 : Approche processus

« *Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente.* » Aimé Césaire. Avoir une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous-activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre. Cette approche permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs... C'est d'ailleurs naturellement qu'une société s'organise en services, chacun gérant un (voir plusieurs) processus.

• Principe 5 : Amélioration continue

« *La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* » Albert Einstein. L'organisme doit constamment chercher à s'améliorer (la fameuse amélioration continue), à minima pour conserver ses niveaux de performance, dans l'idéal pour progresser. L'amélioration s'applique à des principes déjà énoncés: amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus. Dans l'ISO9001:2015,

²⁹ Cité par JOHAN B., « *Stratégie d'entreprise* », Edition BERTI, Alger, 2011, P. 19.

réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non-conformités sont autant de sources d'amélioration.

• Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves

« *Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve.* » Euclide. Une approche très cartésienne qui ne peut que séduire, si ce n'est qu'elle demande du travail. L'idée est de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

• Principe 7 : Management des relations avec les parties intéressées

« *Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même.* » Jiddu Krishnamurti. Une approche très cartésienne qui ne peut que séduire, si ce n'est qu'elle demande du travail. L'idée est de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

3.2 L'apport du Système de Management Qualité³⁰

Les entreprises qui managent par la qualité, améliorent le niveau de performance de leurs organisations dans la mesure dont elles peuvent en retirer quatre avantages importants :

- La satisfaction de leurs clients ;
- La diminution des conflits internes entre les fonctions : Lorsque les circuits internes ne fonctionnent pas correctement, le temps, l'argent et l'énergie sont gaspillés. Le personnel a le sentiment de travailler dur pour atteindre les objectifs fixés et d'être abandonné par les autres fonctions lorsque les performances ne suivent pas. La vision d'ensemble donnée par le système qualité contribue à faire prendre conscience à chacun que chaque fonction est interdépendante ;
- La rationalisation des méthodes de travail : Contrairement aux idées reçues, la bonne mise en place d'un système qualité, avec son plan et son manuel, allège les procédures et n'exige que le juste nécessaire ;

³⁰ <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/> consulté le 15/08/2020

- L'amélioration des performances financières : Mal organisée, une organisation perd des ventes, gâche sa main d'œuvre et gère maladroitement ses investissements.

Malgré ses avantages, le SMQ présente aussi quelques inconvénients, le fait qu'il soit attaché à la norme ISO qui est posée souvent à la révision grâce aux insuffisances qu'elle présente, aussi la certification est coûteuse (des coûts très importants pour avoir la certification ISO), s'ajoute sa faiblesse lorsque il s'agit des problèmes culturels auxquels il est confronté et doit faire face (l'adhésion des employés aux projets de l'entreprise).

3.3 La mise en place du système de management de la qualité

Selon ISHIKAWA : « *la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en place pratique de la simple logique* »³¹ . Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, et celle-ci nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont³² :

• La prise de décision

L'engagement de la Direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

• Le diagnostic

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

³¹ Cité par ISHIKAWA K., « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.

³² Cité par OUARET A., op. cit., p. 220.

• Monter le projet

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupe de travail, réaction et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon la recommandation du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

• La certification

L'audit de certification, consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »³³. Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reproductible tant que le système fonctionne correctement.

• L'amélioration continue

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit.

3.4 Les Deux Approches du SMQ

Le management dans l'entreprise peut être mené suivant d'eux approches selon la norme ISO 9001 : 2015 à savoir :

3.4.1 Le management par approche processus

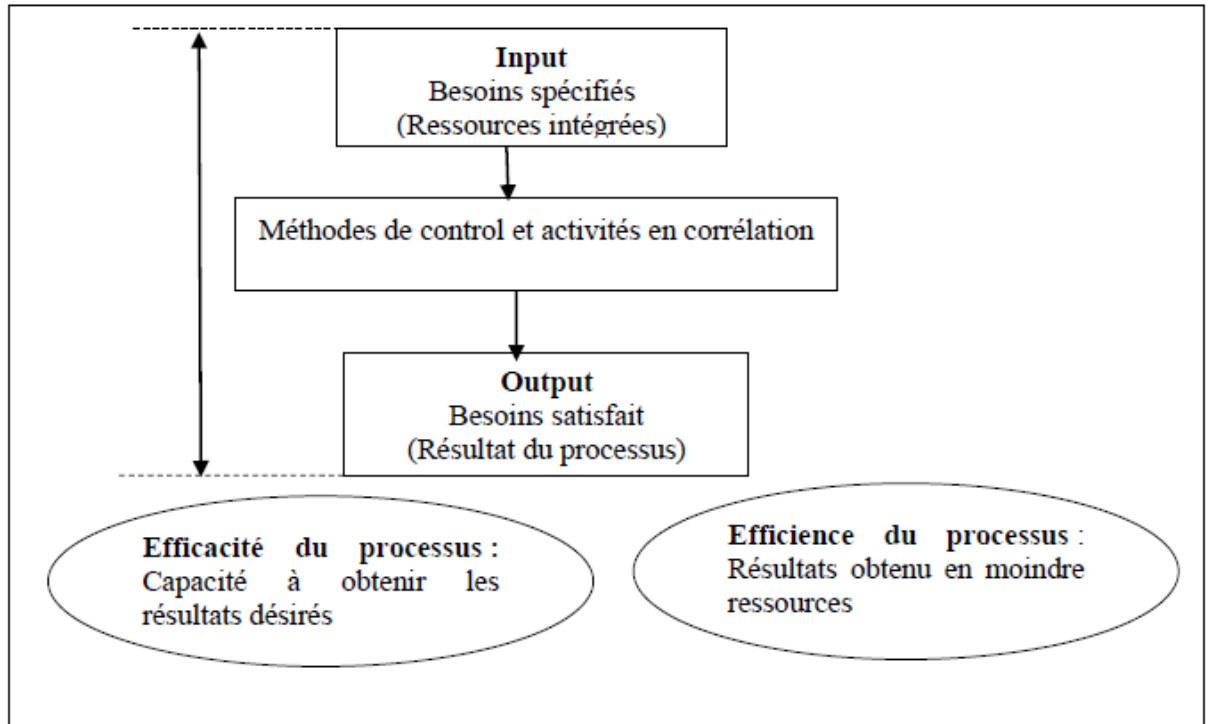
Un processus peut être défini comme un « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sorties* »³⁴. En d'autre terme

³³ NF EN ISO 9000 :2008, « *Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

³⁴Cité par FRANÇOIS B., BENOIT C., « *Comprendre l'ISO 9001 :2008* », Editions Afnor, Paris, 2009, P. 67.

«L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité»³⁵.

Figure 2: le processus générique.



Source : FRANÇOIS. B, BENOIT. C, « *comprendre l'ISO 9001 :2008* », Edition Afnor, Paris, 2009, P. 67.

Le management par approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour la clientèle et d'autres parties intéressées.

La structure des organismes correspond souvent à un organisme hiérarchisé d'unités fonctionnelles. La structure est d'ordinaire verticale, la responsabilité des résultats à fournir étant répartie entre des unités fonctionnelles.

Toutes les parties impliquées ne se représentent pas toujours le client final et/ou d'autres parties intéressées. On accorde souvent une moins forte priorité aux problèmes qui

³⁵ Ibid.

interviennent aux limites d'interfaces qu'aux objectifs à court terme des différentes unités. Les mesures adoptées visant d'ordinaire les fonctions plutôt que l'intérêt d'ensemble de l'organisme, la partie intéressée n'en retire pas ou guère d'amélioration. L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme. Elle améliore également le management des interfaces entre processus. La performance d'un organisme peut être améliorée grâce à l'approche processus. L'approche processus consiste à gérer les processus en tant que système, lequel système est constitué du réseau de processus corrélés, ce qui permet de mieux cerner la valeur ajoutée. Au paragraphe 4.1 Exigences générales de la norme ISO 9001: 2015; « L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'organisme doit :

- Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus ;
- L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale».

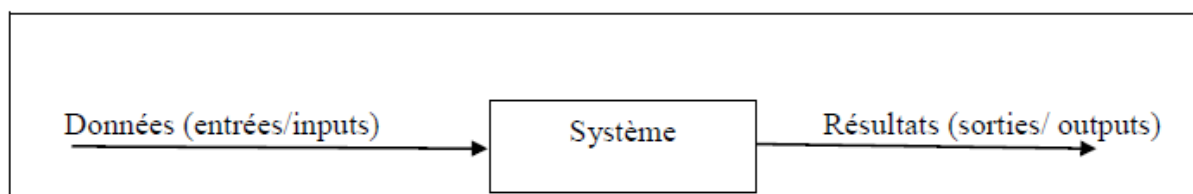
3.4.2 Le management par approches systémiques

D'après Joël de Rosnay en 1975, « *Un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but* »³⁶. Il est ouvert sur un environnement dont il est séparé par une

³⁶ MEIER O., « *Le dico du manager* », Edition Dunod, Paris, 2009, P. 201.

frontière établissant la limite entre l'intérieur et l'extérieur. Il transforme des données, aussi appelées entrées ou inputs, en résultat, nommés sorties ou outputs comme le montre le schéma suivant :

Figure 3: conception d'un système ouvert.



Source : STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, op. cit, P. 19

L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles. Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leurs environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse, une approche sous l'angle de système ouvert reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelle afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement. C'est une approche qui nous permet d'une part de formaliser, structurer l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations et d'autre part d'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisme mis en place et de clarifier les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

3.5 Les documents du Système de Management de la Qualité³⁷

Concevoir, produire et distribuer engendrent une masse d'informations importante. La gestion de ce flux d'informations entraîne une création de documents qui peut rapidement

³⁷ <http://www.est-usmba.ac.ma/coursenligne/LP-PIM%20et%20PIP-MC66-MQ-BAKKALI%20MCINT.pdf>

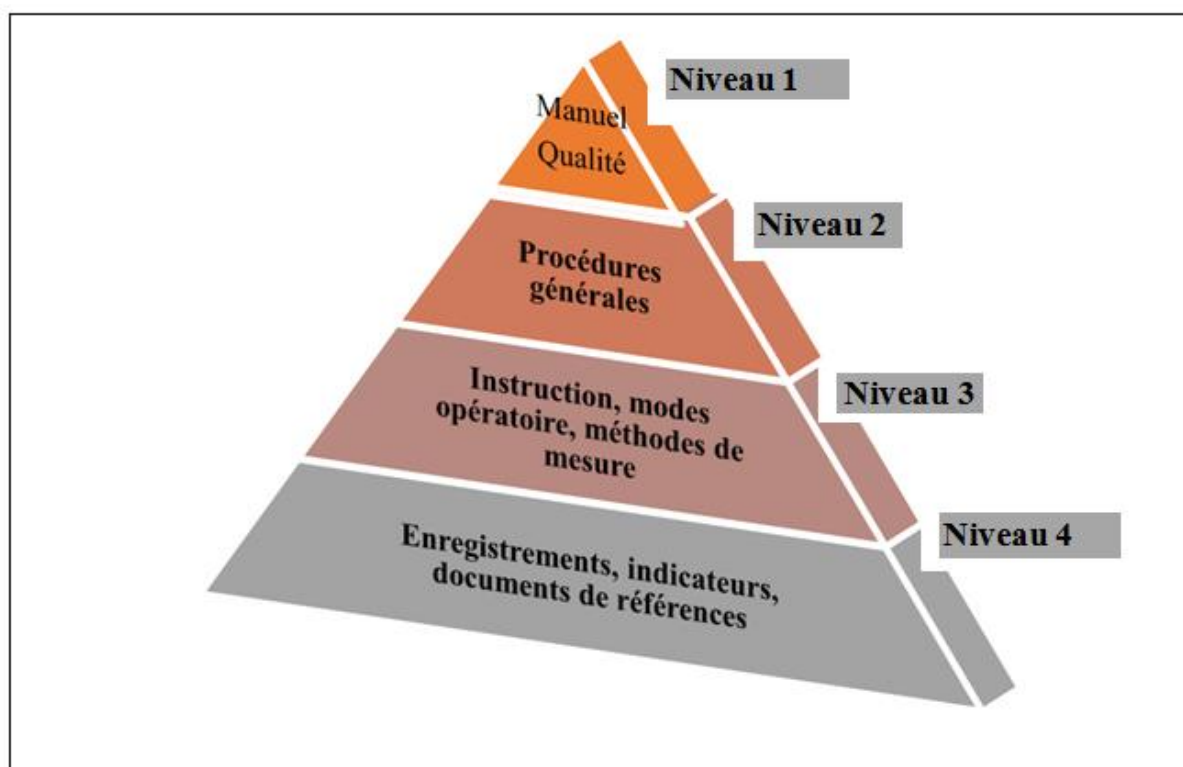
dégénérer et échapper à tout contrôle et si l'on veut prouver que la qualité est bien présente, il va falloir fournir des enregistrements témoins. La preuve « qualité » va bien évidemment porter sur les contrôles et essais réalisés mais également être fournie par l'enregistrement du savoir-faire de l'entreprise. C'est tous ce qui va donner naissance à une suite de documents (manuel, procédures, instructions, fiches...) qui devront impérativement être structurés.

La solution la plus couramment rencontrée, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

- 1- Manuel de la qualité et cartographie des processus.
- 2- Procédures générales.
- 3- Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure.
- 4- Enregistrements, indicateurs, documents de références.

La structure est souvent représentée sous forme de pyramide, où chaque strate matérialise un niveau. Cette représentation imagée correspond au chapitre 4.2 de la norme ISO 9001, « Exigences relatives à la documentation ». Elle peut laisser croire à une relation d'ordre entre les différents niveaux, alors que c'est sans doute le niveau quatre qui est le plus important, les autres niveaux étant au service de celui-ci car il est la preuve tangible de la qualité réalisée. Par contre, il n'est pas obligatoire de documenter tous les processus s'il n'y a pas de risque, cela dépend de la culture et de la taille de l'entreprise et surtout de la compétence du personnel.

Figure 4 : La Structure documentaire.



Source : BOERI. D, « maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 9001 version 2000 », Edition Maxima, paris. P. 68.

Décrivons brièvement le contenu de chacune des strates de la pyramide :

• **Manuel qualité et cartographie des processus**

Le chapitre 4.2.2 du modèle ISO 9001 constitue la trame de ce niveau. C'est un document précisant le domaine d'application et décrivant le système de management de la qualité mis en place. Ce niveau peut aussi constituer une « vitrine qualité » pour le client potentiel.

Selon la norme ISO 9000 : 2000 le Manuel qualité est un « *document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme* »³⁸. Il doit contenir en premier ; la présentation succincte de l'entreprise, sa politique et objectifs qualité et en deuxième les réponses aux exigences de la norme en reprenant les paragraphes point par point.

³⁸ MARGERAND J., GILLET-GOINARD F., « *Manager la qualité pour la première fois* », Edition d'Organisation, Paris, 2006, P. 145.

• Procédures organisationnelles

Les chapitres 4 à 8, du modèle ISO 9001, sont universels et développés en fonction du contexte de l'entreprise en mettant l'accent sur les exigences documentaires de la norme. Le niveau d'abstraction est assez élevé, pour les informations complémentaires et détaillées, on est renvoyé au niveau trois grâce à une codification des documents. Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou des activités des processus. Elles sont propres à l'entreprise (procédures générales ou organisationnelles), à un atelier, un service, une action, une technique,... (Procédure opérationnelle ou instruction ou mode opératoire). Elles peuvent faire l'objet d'un document, on parlera alors de procédures documentées. Elles seront enregistrées sur support papier ou informatique.

• Procédures opérationnelles, instructions, modes opératoires

À ce niveau, il s'agit de formaliser le savoir-faire de l'entreprise de manière à la rendre moins vulnérable face aux divers aléas qui peuvent surgir. Cela permet également, de définir une rigueur de travail qui assurera la pérennité de la qualité proposée au client. Par exemple, on peut citer le traitement d'une non-conformité d'un produit, les fiches de postes, etc.

• Documents spécifiques : Enregistrements, imprimés, indicateurs

Les documents appartenant à ce niveau, représente un justificatif de conformité aux exigences définies par la norme 9000 et pour prouver l'efficacité du SMQ, l'entreprise doit établir un certain nombre d'enregistrement. Ceux-ci sont en général réalisés de formulaire types, que l'entreprise a défini auparavant. En plus de prouver aux clients et auditeurs externes que le SMQ décrit dans le manuel qualité et effectivement mis en œuvre.

Conclusion

On peut dire que le système de Management Qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une vision unique de la qualité, une vision qui place les clients au centre de l'attention de l'entreprise.

Le management de la qualité, ne doit pas être l'affaire de la direction ou de quelques membres de l'entreprise. Cette démarche exige l'adhésion et l'implication de tout le monde au sein de l'entreprise, la qualité est l'affaire de tous.

De même, il convient de souligner que l'affirmation selon laquelle la qualité est chère est totalement erronée et que l'investissement dans la qualité réduit considérablement les coûts globaux et permet aux entreprises d'augmenter leur compétitivité. Grâce à l'analyse des coûts de non-qualité, l'entreprise peut disposer d'un indicateur fiable pour mesurer les améliorations et résoudre les problèmes de surcoûts et de gaspillage.

En effet, penser et agir qualité est une condition préalable pour toutes les parties prenantes (pas seulement l'entreprise). Les clients qui ont de faibles exigences de qualité n'encourageront pas la poursuite de l'amélioration de la qualité et de l'excellence.

Chapitre II : La compétitivité des entreprises

Dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation des échanges et l'évolution des exigences des clients, et dans un environnement caractérisé par cette mondialisation, la compétitivité est évoluée. Elle s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ces concurrents actuels et potentiels.

Aujourd'hui, l'offre est souvent supérieure à la demande. La solution qui se révèle possible, pour chaque entreprise, est d'offrir des produits et/ou des services meilleurs que ceux des concurrents, afin de garantir sa pérennité et sa survie. L'entreprise doit donc travailler dans le sens de la qualité et de compétitivité.

Dans le présent chapitre, nous allons nous intéresser à la compétitivité de l'entreprise, en essayant de clarifier le concept en présentant différentes définitions, ses types, ses déterminants, ainsi que ses indicateurs (section 1), puis, nous présenterons les éléments essentiels de la théorie de l'avantage concurrentiel, à savoir, les définitions du concept, les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, ainsi que les stratégies compétitives (section 2), et enfin, nous allons essayer de cerner l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance de l'entreprise par une revue de littérature (section 3).

Section 1: Notions générales sur La compétitivité

Le concept de compétitivité est devenu le thème principal de l'économie moderne. Des préoccupations concernant une meilleure compréhension de la compétitivité sont apparues dans toutes les discussions politiques, les domaines universitaires et les débats industriels à travers le monde.

Cependant, malgré l'utilisation généralisée du concept, il n'y a toujours pas de consensus sur la définition du terme. Il semble exact que ce concept change avec le degré d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener (au niveau d'une nation, au sein d'une entreprise...).

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs et déterminants qu'on peut répartir en deux déterminants majeurs : facteurs liés au prix (coût) et d'autres hors prix (coût).

1.1 Définitions du concept compétitivité

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.³⁹

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures" (Landau, 1992).

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de

³⁹ Lachal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n.57)

l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie" (Porter, 1990).

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel" (Barkema et al. 1991).

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées" (Sharples et Milham, 1990).

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991).

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants :

La compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché. Mais qu'est ce qui détermine la position concurrentielle d'une entité donnée ?⁴⁰

1.2 Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise

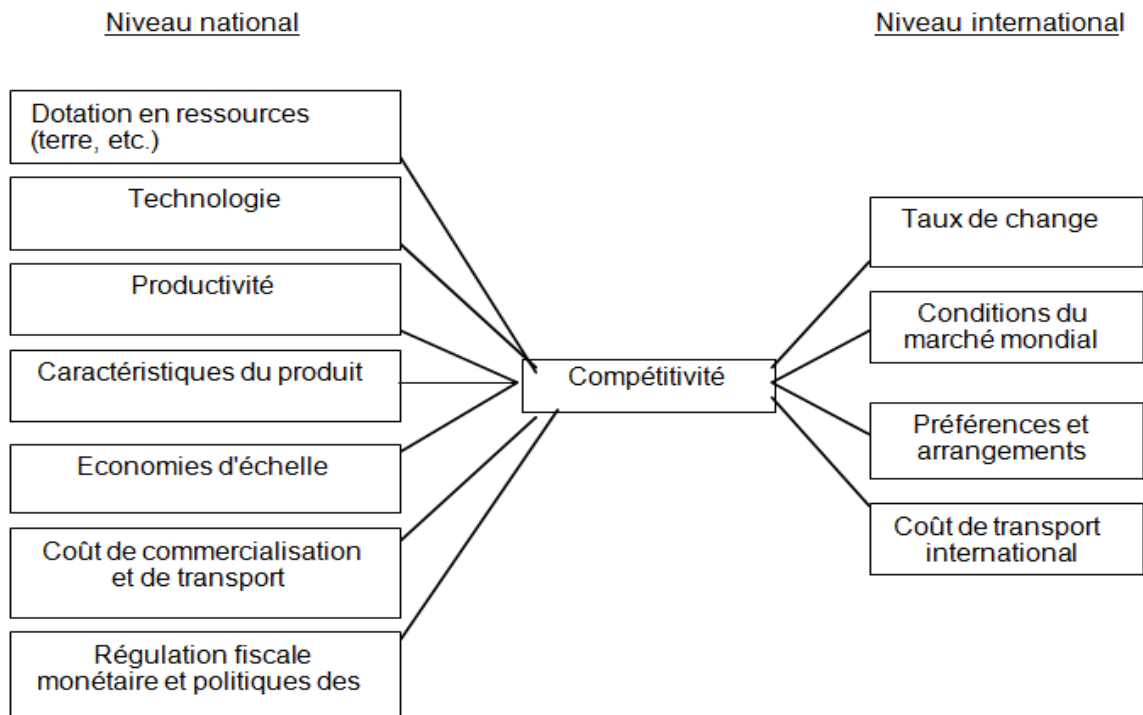
Une revue exhaustive de la littérature sur la compétitivité révèle qu'un cadre théorique pouvant dresser la question est, jusqu'à nos jours, absent. Cependant, les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman et Helpman, 1990) et celle de l'organisation industrielle (Jacquemin, 1987), représentant toutes les deux une réaction aux limites du modèle néoclassique, ont permis d'apporter des éléments de réponse

⁴⁰ Lachaal .L, op.cit, p.30.

aux différentes questions posées et en l'occurrence un éclairage sur les facteurs pouvant affecter la compétitivité.

Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité. Le cadre est modifié et adapté de l'étude de Brinkman (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

Figure 5 : Les déterminants de la compétitivité.



Source : Lachaal .L, op.cit. p. 31.

D'après ce cadre la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

• Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital

humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

• La technologie

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

• Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, *"La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix"* (Morris, 1985).

• Les économies d'échelle

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

• La régulation et les politiques des échanges

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en terme de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

Etant donné cette revue des différents facteurs pouvant influencer la compétitivité, la question qu'on peut se poser est la suivante : qu'elles sont les instruments appropriés pour évaluer la compétitivité d'une nation, d'une industrie ou d'une entreprise? Dans ce qui suit, une revue des différents indicateurs utilisés pour répondre à cette question est présentée.

1.3 Les types de compétitivité

La compétitivité est l'ensemble d'éléments la plaçant dans une situation favorable face à ses concurrents, avec deux composantes : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. Ces deux approches sont tout aussi importantes, l'une que l'autre, mais l'étude de la compétitivité prix a pour avantage d'être concrète.

La compétitivité hors prix est plus difficile à appréhender. Il s'agit alors de distinguer clairement les notions de compétitivité prix et hors prix⁴¹.

1.3.1 La compétitivité-prix

Le prix est un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible (excepté dans le secteur du luxe). Pour pouvoir gagner des clients, et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise a trois solutions.

⁴¹ Compétitivité et concurrence. In : www.doc-étudiant.fr consulté le 25-06-2020

• Réduire ses coûts de production

L'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production passe, soit par une baisse du prix des matières premières (indépendant de l'entreprise), soit par une baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.

• Réduire ses marges commerciales

Une entreprise, qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale, afin de vendre ses produits moins chers. Cette solution ne peut être adoptée que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

• Profiter des différences de change

L'entreprise qui exporte peut profiter des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Ainsi, les Etats qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent-ils la compétitivité de leurs entreprises.

1.3.2 La compétitivité-hors-prix

Les déterminants de la compétitivité hors-prix sont plus complexes et plus difficiles à cerner. Sans être en relation avec le prix d'un produit donné, ils tendent à faire préférer ce produit à ceux des autres entreprises. Les principaux déterminants sont :

• La qualité

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents. Car elles proposent une qualité supérieure.

• L'image de marque de l'entreprise

L'image de marque de l'entreprise lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.

• Les services aux clients

Certaines firmes vont axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle. Cela leur permet d'être plus compétitives que d'autres.

• L'innovation technologique

Un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

• La différenciation du produit

Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leur produit. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée au produit, etc.

Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que sur l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors-prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économies d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix.

La compétitivité donc, est un terme courant. Elle est utilisée pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une entreprise. Elle désigne la performance d'une entreprise par rapport à la performance d'une autre entreprise, ou comparaison avec la performance des concurrents.

1.4 Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise

Il existe de nombreux instruments de mesures portant sur l'évaluation de la compétitivité. Au niveau national, les travaux portant sur cette évaluation se sont surtout focalisés sur le déficit de la balance commerciale ainsi que sur la croissance de la productivité nationale des facteurs. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relative à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives au profit et les mesures relatives à la part du marché.⁴²

⁴² ZERFA B., Loc. cit., p. 60.

• Mesures relatives à la part du marché

La part de marché ou plus exactement la croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme mesure du résultat finale de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure ou de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due a un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

• Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peut courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

Section 2: L'avantage concurrentiel

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité). On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres. En effet, c'est Michael Porter (1982) qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Nous exposerons brièvement les éléments essentiels de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos.

2.1 Définition de l'avantage concurrentiel

La notion d'avantage concurrentiel a été définie par Michael Porter⁴³. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

Selon Colbert (2007), toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force lui permettant de se démarquer de ses concurrents. Cette position s'obtient grâce à un élément distinctif qui est perçu positivement par les consommateurs. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise⁴⁴.

Il est dit avantage concurrentiel durable lorsque son processeur est en mesure de conserver durablement l'avantage concurrentiel sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage qui potentiellement peut rendre caduque celui qui l'emportait à un moment donné.

⁴³ PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986, p. 52.

⁴⁴ COLBERT F., « *Éléments du marketing, Arts et Culture* », Québec, 2007.

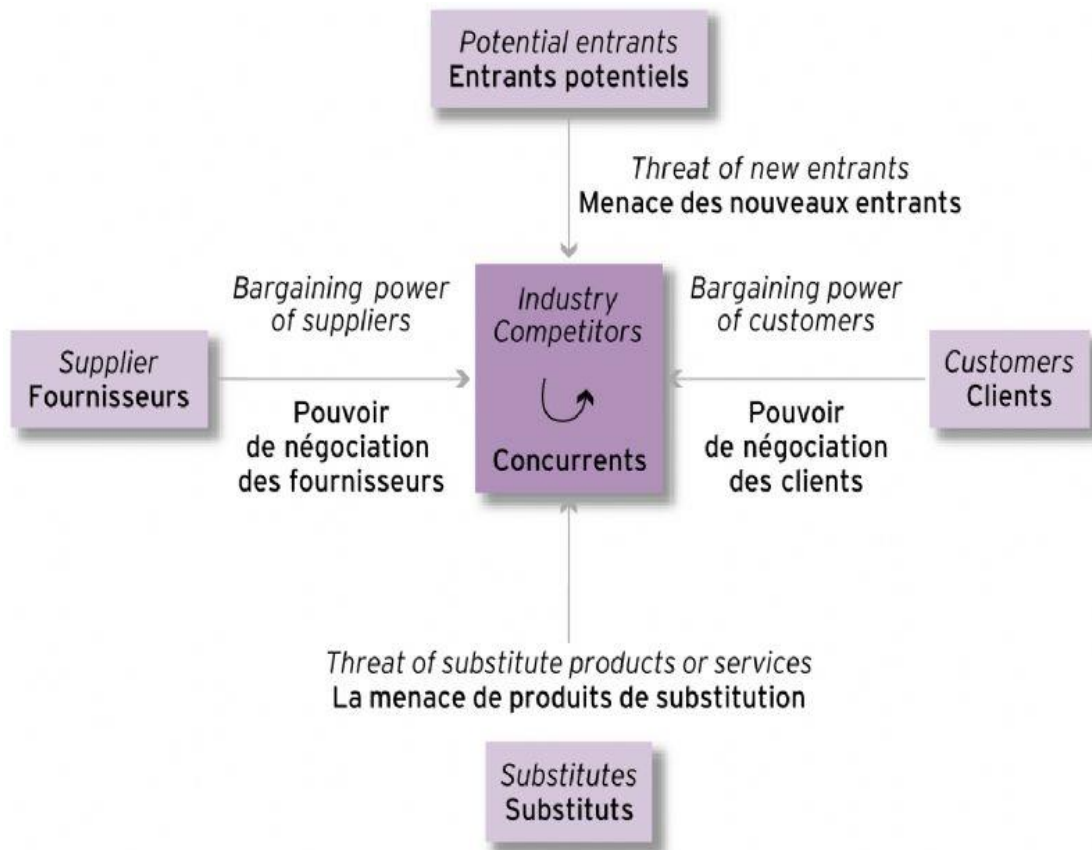
C'est donc un avantage qu'il ou qu'elle détient, dans un système de libre-échange par rapport à ses concurrents, Dans le meilleur des cas, cet avantage va jusqu'à conférer à celui ou celle qui le détient, une position dominante sur un marché. Ce leadership lui procure une forte rentabilité, selon le précepte " le gagnant rafle tout".

2.2 Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie. Trois de ces forces sont dites "horizontales" et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts. Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaires : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients qui sont les acheteurs.⁴⁵

⁴⁵ PORTER M., Op. cit. p.

Figure 6: Les 5 forces de l'Avantage Concurrentiel selon Michael PORTER



Source : PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986.

• La rivalité entre firmes du secteur

C'est la plus évidente des 5 forces et celle qui a été la plus "travaillée" par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux. C'est d'abord la taille et le nombre de concurrents qui entrent en ligne de compte : plus le secteur est concentré, moins la compétition est forte.

La structure et l'évolution des coûts, l'importance du recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée etc. représentent les conditions fondamentales du secteur d'activité de référence qui, en tant que déterminants structurels, jouent sur le degré de compétition de ce secteur.

• La menace des entrants potentiels

À côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur. Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est liée aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : l'échelle et les investissements requis, la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

• La menace des produits de substitution

L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité / prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux acheteurs et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence. Il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.

• Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

• Le pouvoir de négociation des clients

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible

d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui y agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de sa chaîne de valeur.

2.3 La chaîne de valeur comme avantage concurrentiel

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même de « fondamental » et qu'il appelle « la chaîne de valeur ». Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et (éventuellement) de marge pour l'entreprise.⁴⁶

La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit (ou service). L'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées.

Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types : les activités principales ou primaires qui consistent à acheter, produire et commercialiser et qui s'exercent à travers plusieurs fonctions de l'entreprise ; les activités logistiques ou de soutien ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités et s'exercent à travers d'autres fonctions de l'entreprise.

L'entreprise représente plus qu'une simple juxtaposition de ses activités. La chaîne de valeur est le réseau de ces activités en interdépendance liées les unes aux autres et entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues (prix, qualité, services). C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système et non comme une juxtaposition d'éléments que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée. Mais elle s'insère dans un flux d'activités plus large que Porter qualifie de

⁴⁶ZERFA B., Loc. cit., p. 22.

«Système de valeur». En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients au sein de ce système de valeur.

2.4 Les stratégies compétitives

Selon Michael E. PORTER⁴⁷, seules trois stratégies-types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit :

- de la domination globale par les coûts : des coûts plus bas que la concurrence deviennent le thème général de toute la stratégie. Bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés;
- de la différenciation, qui consiste à créer quelque chose qui soit perçu comme unique en matière de qualité, d'image de marque, de design, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseau de vente.... L'idéal est de se différencier sur plusieurs aspects. Cette stratégie ne permet pas à l'entreprise d'ignorer les coûts, mais là ne se situe pas l'axe fondamental de la stratégie;
- de la concentration de l'activité. Cette stratégie est celle du spécialiste qui va se concentrer sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier d'acheteurs, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc, de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins de ce segment mieux que la concurrence qui elle s'adresse au marché global.

Cette stratégie implique donc, soit la différenciation, soit la domination par les coûts, mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue. Une stratégie de concentration permet d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global.

Ainsi la variable qualité occupe un rang plus ou moins élevé dans la hiérarchie des options fondamentales des entreprises, mais ne peut en aucun cas être délaissée dans une recherche de compétitivité.

⁴⁷ PORTER M., op. cit.

2.5 L'avantage concurrentiel par produit

La qualité du produit est la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue. Cette différence est négative quand l'offre est inférieure aux attentes, et positive lorsque l'offre est supérieure ou égal aux attentes.

Donc, il faut différencier le produit en s'appuyant sur l'offre d'un produit de bonne qualité, afin d'influencer la perception des clients et de les fidéliser.

2.5.1 Définition et caractéristiques de l'avantage produit

L'avantage produit est une caractéristique distinctive du produit par rapport à ses concurrents, quelle que soit la dimension considérée du produit : concept, formule, performance, identité sensorielle (design et packaging), etc.

Alors que la qualité est une condition nécessaire au succès de n'importe quel produit, la possession d'un avantage produit n'est pas toujours indispensable. Dans certains secteurs d'activité, un produit peut conquérir et conserver des parts de marché même s'il ne possède pas d'avantages spécifiques par rapport à ses concurrents, pourvu que sa qualité soit satisfaisante et qu'il dispose d'une bonne image, d'une bonne distribution ou d'un prix compétitif, etc.

Néanmoins, l'acquisition d'un avantage produit, chaque fois qu'elle est possible, constitue pour une entreprise un atout concurrentiel important. Encore faut-il, pour cela, que l'avantage considéré possède quatre caractéristiques importantes.

- Il faut qu'il réponde à une attente véritable des clients, faute de quoi il risque de ne leur apparaître que comme un « gadget » sans intérêt ;
- Il faut que l'avantage produit soit aisément perceptible par les clients, ou à défaut qu'il soit communicable par la publicité ou par les vendeurs de l'entreprise;
- Il faut que l'avantage produit n'entraîne pas une augmentation rédhibitoire du prix de vente ;
- Il est souhaitable que l'avantage produit soit relativement durable, c'est-à-dire qu'il ne puisse pas être copié facilement et instantanément par les concurrents. La pérennité d'un avantage peut parfois être assurée par le dépôt d'un brevet, par la possession d'une avance significative en matière de recherche, par l'importance

des investissements industriels nécessaires ou encore par la garantie apportée par une marque puissante et reconnue.

2.5.2 Développement d'un avantage produit

Si on parle de la banalisation des produits. Nous voulons dire par là que, de plus en plus, à l'intérieur d'une catégorie de produits déterminée, les différences objectives entre les marques s'estompent, tant en ce qui concerne les formules-produit que les performances réelles.

En d'autres termes, toutes les offres seraient sensiblement identiques et la seule manière pour elles de se différencier aux yeux des clients serait de se doter, par la publicité, d'attributs purement imaginaires et symboliques.

Pour la grande majorité des produits. Il est très souvent possible d'améliorer la formule ou les performances d'un produit d'une manière réelle, significative et perceptible par les clients. Cette amélioration peut concerner une fonction essentielle du produit considéré.

Section 3: L'impact de la certification ISO 9001 sur la compétitivité : Une revue de la littérature

De nombreux travaux ont été réalisés sur la certification qui est devenue un élément très important dans certains secteurs d'activité (aéronautique, automobile, transport...). Nous avons choisi de centrer cette revue de la littérature sur les effets de la certification sur la performance des entreprises, bien que ce dernier concept soit difficile à cerner puisqu'il existe plusieurs visions et dimensions de la performance. Nous distinguerons quant à nous trois principales dimensions de la performance qui nous semblent représentatives des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle.

3.1 Certification ISO 9001 et performance opérationnelle

3.1.1 Les processus productifs

Créés initialement comme contrôle interne de la production, les démarche qualité se justifient souvent par la volonté d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et de répondre aux nouveaux impératifs des systèmes de production post-fordien. Bien que, l'amélioration des processus opérationnels soit mise en avant dans quelque success story, ce résultat n'est pas soutenu par l'ensemble des études.

Une recherche de Simmons BL et White M.A (1999) portant sur les entreprises américaines et canadiennes dans le domaine électrique/ électronique compare les entreprises certifiées et les entreprises non certifiées et montre qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle entre les deux groupes⁴⁸.

D'autres études au contraire prouvent un accroissement de la performance. Ainsi, pour savoir si la certification conduit à une meilleure productivité, Corbet et al. (2005) analysent les données d'entreprises certifiées ISO 9000 dans trois secteurs économiques américains qui comptent le plus grand nombre d'entreprise certifiées sur une période de 10 ans (1988- 1997). Ils comparent ces données par rapport à celles de groupes de contrôle, constitués par des entreprises non certifiées des mêmes secteurs qui avaient une performance économique

⁴⁸ ROLLAND S., SEBASTIEN T., « *La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001* » 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations 23 et 24 Novembre 2006 à Nancy « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations ». 2006, pp. 4-5.

comparable à celle des premières avant le lancement de programmes ISO 9000. Ils constatent que les entreprises non certifiées font l'expérience de dégradations substantielles de la productivité, alors que les entreprises certifiées ont en général évité de tels phénomènes de déclin⁴⁹.

Ainsi, si l'impact de la certification ISO 9001 sur l'efficacité des processus opérationnels n'est pas avéré, un consensus semble néanmoins s'établir sur l'impact de la certification sur une meilleure communication interne de l'entreprise. Dernier exemple, une étude plus récente en Inde de Acharya U.H et Ray S (2000) observe également une meilleure communication après la certification qui permet une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de ces processus.

3.1.2 Les processus de vente et de distribution

La certification peut être aussi perçue comme un signal sur le marché dans une démarche commerciale et amène un certain nombre de question : la certification ISO 9000, permet-elle de vendre plus ou mieux ? La certification permet-elle d'accroître son chiffre d'affaires ou ses parts de marché, de créer un avantage concurrentiel ou encore d'améliorer la relation client ?

L'étude de Corbett et al (2005) souligne un effet positif de la certification sur la commercialisation dans certains secteurs. La majorité des études de perception marquent une déception de l'impact de la certification ISO 9000 sur l'efficacité commerciale par les managers alors même qu'elle est initialement citée comme une des premières motivations à la certification.⁵⁰

3.2 Certification ISO 9001 et performance économique

3.2.1 Performance financière

Dans la continuité de la performance commerciale, on peut naturellement se demander si la certification ISO 9000 engendre de meilleurs résultats financiers pour les entreprises ?

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ ROLLAND S., SEBASTIEN T., Op. cit., pp. 5-6.

Selon l'étude menée par Corbet et al (2005) examinant l'effet de la certification ISO 9000, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier.⁵¹

3.2.2 Performance sur les marchés financiers

La certification ISO 9001 peut- être vue également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les entreprises. En effet, obtenir la certification ISO 9000 c'est garantir au marché que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés boursiers devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de prouver la qualité de sa production.

Si l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise accroît sa valeur sur le marché Aaker et Jacobson (1994), Easton et Jarell (1998) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises qui ont eu une reconnaissance officielle (certification, prix qualité....) et celle qui n'ont pas eu. Le résultat des études menées à ce propos de l'impact de la certification qualité elle-même est contradictoire. Hendricks et Singhal (1996) prouvent que la certification accordée par un organisme indépendant accroît la valeur de l'action sur le marché tout spécialement pour les entreprises moyennes. Cette conclusion est également celle de Soteriou et Zenios (2000).⁵²

3.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle

Si l'on soutient comme Nonaka (1999) que dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage concurrentiel durable est le savoir, on peut alors s'interroger sur le rôle de la certification ISO 9000 dans la gestion de ce savoir⁵³. L'ISO 9000 peut- elle favoriser la codification des connaissances et des compétences, leur création, et ainsi faciliter leur transfert et leur diffusion ? La certification ISO 9000 est-elle un outil performant de gestion des connaissances et des compétences ou un facteur d'inertie ?

La recherche menée par Bénézech et Loos-Baroin (2003) analyse le lien entre processus de certification et apprentissage organisationnel en cherchant à caractériser l'accumulation de connaissances induites par la mise en place des normes d'assurance qualité.

⁵¹ ROLLAND S., SEBASTIEN T., Op. cit., p.6.

⁵² ROLLAND S., SEBASTIEN T., Op. cit., pp.7-8.

⁵³ ROLLAND S., SEBASTIEN T., Op. cit., pp.8-10.

L'un des apports les plus importants dans la mise en place de ces SMQ et de leurs certifications est l'impact du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel définie comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément et plus au moins durablement, modifie la gestion de situations et les situations elles-mêmes.

Si on estime, que les organisations n'apprennent qu'au travers des individus qui la composent, l'impact du processus de certification sur l'apprentissage organisationnel dépend de la possibilité laissée aux acteurs de développer un apprentissage individuel.

Bénézech et Loos-Baroin (2003) démontrent ainsi que si la mise en place du SMQ ne s'est pas faite de manière coercitive mais permissive, c'est-à-dire en tenant compte de l'avis de l'ensemble des salariés, il paraît possible de considérer que le référentiel normatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au sein de l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes à faire évoluer l'entreprise.⁵⁴

⁵⁴ Ibid.

Conclusion

La compétitivité est un concept économique qui décrit sa viabilité et ses capacités de développement par rapport à d'autres entreprises ayant des activités économiques similaires. Par conséquent, la compétitivité est ce qui permet aux entreprises de résister à la concurrence. De ce fait, l'amélioration de la qualité des produits et services est essentielle à la survie de l'entreprise.

La certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes : opérationnel, organisationnel, et économique de l'organisme. Dans ce sens, la certification devient un outil de stratégie qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commercial supplémentaire par rapport aux concurrents.

La qualité devient alors un véritable avantage concurrentiel, un des facteurs clés de compétitivité conditionnée par l'implication de la direction générale et l'adhésion de toute l'entreprise.

Conclusion générale

Dans un contexte de dématérialisation de plus en plus accrue de la valeur de l'entreprise, la présente étude s'est interrogée sur l'importance du Système de Management de la qualité pour les entreprises. La carence des recherches à ce sujet, principalement dans les pays en voie de développement, a fortement motivé cette étude, ce qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : **Quel est l'impact du Système de Management Qualité sur la compétitivité des entreprises ?**

La problématique de cette étude, s'articulait autour des questions suivantes :

«Quel est l'apport de la qualité à la compétitivité de l'entreprise ? Quel est l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de l'entreprise ? ».

Mettre en place une démarche qualité dans une entreprise n'est pas une simple mise en place d'outils et de suivie qualité mais un véritable projet d'entreprise générant un changement organisationnel, commercial voire même culturel.

Au terme de notre étude, les principales conclusions se déclinent comme suite :

- Une démarche qualité contemporaine, vise non seulement, à fournir un produit conforme aux exigences du client, mais aussi à devancer les attentes de celui-ci, ce qui constitue un atout pour l'entreprise : le client étant le carburant de l'entreprise, sa satisfaction et sa fidélisation contribuent à la pérennité de celle-ci;
- La certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes opérationnel, organisationnel, et économique de l'entreprise, le reflet même de la philosophie du cycle PDCA (roue de Deming), et son adoption permettra de faire face aux concurrents, d'accéder à de nouveaux marchés. Dans ce sens, la certification devient un outil de stratégie qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commercial supplémentaire par rapport aux concurrents ;
- La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise. Elle ne doit en aucun cas être considérée comme étant une fin en soi, elle doit être perçue comme un projet

assurant la pérennité de l'entreprise dans un contexte national et international en perpétuelles mutations.

- Afin d'atteindre une performance, le système de management de la qualité doit faire appel à un suivi, une après certification doit être pratiquée, car les normes, sont des normes de quoi faire et non pas des normes de comment faire.
- Lorsque le système de management de la qualité est appliqué convenablement au sein de l'entreprise, il amène celle-ci à la performance, et permet à l'entreprise d'être compétitive.

Cependant, il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. Au vu de la situation actuelle compliquée, et au confinement général, Cette étude s'est limitée à l'analyse de la revue de la littérature vue la difficulté d'approcher les entreprises ciblées en ces temps de pandémie mondiale.

Références bibliographiques

1. Ouvrages

CHERFI Z., « *La qualité ; démarche, méthodes et outils* », Editions Lavoisier, Paris, 2002.

CNUCED/OMC, « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI* », Genève, 1996.

COLBERT F., « *Eléments du marketing, Arts et Culture* », Québec, 2007.

CROSBY P.B., « *La qualité, c'est gratuit* », éd. Economica, Paris, 1986.

CROSBY P.B., « *La qualité sans larmes* », éd Economica, Paris, 1986.

DEMING W.E., « *Du nouveau en économie* », éd Economica, Paris, 1996.

DEMING W.E., « *Hors de la crise* », éd Economica, 3ème éditions, Paris, 2002.

FRANÇOIS C., VIRGINIE L., SYLVIE R., « *La qualité au XXIe siècle: vers le management de la confiance* », Editions Economica, Paris, 2002.

FRANÇOIS B., BENOIT C., « *Comprendre l'ISO 9001 :2008* », Editions Afnor, Paris, 2009.

ISHIKAWA K., « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.

JAMBART C., « *Assurance qualité* », édition Economica, 2001.

JOHAN B., « *Stratégie d'entreprise* », Edition BERTI, Alger, 2011.

MARGERAND J., GILLET-GOINARD F., « *Manager la qualité pour la première fois* », Edition d'Organisation, Paris, 2006.

MEIER O., « *Le dico du manager* », Edition Dunod, Paris, 2009.

NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

NF EN ISO 9000 :2005, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

NF EN ISO 9000 :2008, « *Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

MATHIEU S., « *Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000* », AFNOR, Paris, 2000.

OUARET A., « *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?* », éd. ENAG, Alger, 2002.

PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986.

STEPHEN R., DAVID D., PHILIPPE G., « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 6 Edition Pearson Education, Paris, 2008.

2. Articles de publication

BENCHARIF A., KHAMASSI-EL EFRIT A., « *Qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb* », *Medit*, vol. 11, n.2, (Juin 2000).

NEUVILLE, J-P ; « *La qualité en question, in Revue Française de Gestion* », n°108, Paris, 1996.

DORBES H., « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue Science de Gestion d'entreprise 12, 2005.

EL KAHRI L., RACHIDI A., AMRI M., « *La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir* », International Journal of Innovation and Scientific Research, vol. 11, no. 2, pp. 598–610, November 2014.

LABARONNE, MEZIANI M., « *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes* », Management & Avenir 2010/7 (n° 37).

LACHAAL L., « *La compétitivité : Concepts, définitions et applications* ». In : LAJIMI A. (ed.), ARFA L. (ed.). « *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité* ». Zaragoza: CIHEAM, 2 001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n .57).

MEZIANI M. « *Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise* », Revue resaddressse internationale N° 22, 2015.

3. Mémoires

HAMMA NADJIM, «*Etude De L'impact Du Système De Management Qualité Sur La Performance Des Entreprises Étude de cas : Cevital, Tchik-Lait, CO.GB, EPB* », Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2012/2013.

ZERFA BELKASSEM, « *La compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative* » Mémoire de Magistère management, université d'Oran, 2014.

IKHDJI YASMINE, « *Impact du SMQ sur la performance de l'entreprise* », Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015/2016.

4. Colloques et séminaires

ROLLAND S., SEBASTIEN T., « *La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001* » 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations 23 et 24 Novembre 2006 à Nancy « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations ». 2006

5. Webographie

www.iso.org

www.qualitiso.com

www.certification-qse.com

www.doc-étudiant.fr

Résumé

La concurrence internationale se durcit, les mutations des marchés et des techniques s'accélèrent. Face à cet environnement économique, il faut que les entreprises optimisent leurs performances. Nous sommes en effet convaincus qu'à l'avenir, seules seront compétitives les entreprises qui seront engagées dans une démarche permanente d'amélioration, visant à réduire le surcoût considérable et les pertes de marché qu'engendre la non qualité. Cela soulève cette question: **Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la compétitivité des entreprises ?**

L'étude montre que la certification ISO 9001 est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes : opérationnel, organisationnel, et économique de l'organisme. Dans ce sens, la certification ISO 9001 devient un outil de stratégie qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commercial supplémentaire par rapport aux concurrents.

Mots clés : Qualité, Système de management de la qualité, Compétitivité, Avantage concurrentiel, Certification; Norme ISO 9000.

Abstract

International competition is hardening, changes in markets and techniques are accelerating. Faced with this economic environment, companies must optimize their performance. We are indeed convinced that in the future, only companies will be competitive that will be engaged in a permanent improvement process, aimed at reducing the considerable additional costs and market losses caused by non-quality. This raises this question: **What is the impact of the quality management system on the competitiveness of companies?**

The study shows that ISO 9001 certification is a means of maintaining, controlling and increasing the performance of the company in terms of: operational, organizational, and economics of the body. In this sense, ISO 9001 certification becomes a strategy tool that allows to acquire a strong brand image, to have an advantage and an additional commercial argument compared to competitors.

Keywords: Quality, Quality management system, Competitiveness, Competitive advantage, Certification; ISO 9000 standard.