

## Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

### *Mémoire de Fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de Gestion

Option: Management

*Thème :*

# Management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises

**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> CHELBI Thiziri

**Sous la direction de :**

Mr. MEROUDJ Mohamed-Ali

**Devant le jury composé de :**

**Promotion : 2019/2020**

## Remerciements

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Mohamed- Ali MEROUDJ. Je le remercie, de m'avoir encadré, Pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

*J'adresse mes sincères remerciements aux membres de jurés d'avoir accepté d'évaluer mon travail.*

*Je remercie mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi. Je remercie mes sœurs : Naima, Ouardia, ainsi que Fairouz sans oublier mon frère Abd El-Ghani, pour leurs encouragements.*

*Je remercie mes amis, Rania, Kenza, Thinhinane, Halim, Yakoub et Toufik, pour Leurs soutien inconditionnel, qui ont été d'une grande aide.*

*En fin, à tous ces intervenants je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude, d'avoir participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

*À mes chers parents, aucune dédicace serait exprimer mon respect, mon amour éternel et  
Ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction  
Et mon bien être. Puisse Dieu le très haut vous accorde santé,  
Bonheur et longue vie et faire en sorte  
Que jamais je vous déçoive.*

*À mes chères et adorables sœurs Naima Ourdia et Fairouz, ainsi que mon frère unique Abd  
El-Ghani, je vous Dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur  
De santé et de réussite*

*À mes chers amis(e) et collègues, je ne peux trouver les mots justes et s'incères pour vous  
Exprimer mon affectation et mes pensées, en témoignage de l'amitié  
Qui nous uni et des souvenirs De tous les moments que  
Nous avons passés ensemble, je vous dédie  
Ce travail et je vous souhaite une vie  
Pleine de bonheur.*

*Thiziri*

**AC** : Avantage Concurrentiel

**ACQ** : Amélioration Continue de la Qualité

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**AQ** : Assurance Qualité

**CNQ** : Coût de Non-Qualité

**COQ** : Coût d'Obtention de la Qualité

**CQ** : Coût de la Qualité

**CNES** : Centre National d'Etude Spéciale

**CWQC**: Company Wide Quality Control

**C-à-d**: C'est à dire

**ISO**: International Organization for Standardization

**MQ** : Management de la Qualité

**NTIC** : Nouvelles Technologiques de l'Information et de Communication

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**PDCA**: Plan, Do, Check, Act

**PAQ** : Plan d'Action Qualité

**TQC** : Total Quality Contrôle

**TQM** : Total Quality Management

**SAQ** : Système d'Assurance Qualité

**SMQ** : Système de Management de la Qualité

### Les tableaux

Tableau n°1: la non qualité.....	8
Tableau n°2 : les éléments du coût de la qualité. ....	9
Tableau n°3: les composantes du management de la qualité .....	20
Tableau n°4 :la place de la qualité dans les stratégies compétitives fondamentales .....	51

### Les figures

Figure n°1 : concepts relatifs au management de la qualité.....	15
Figure n°2 : les principes de management de la qualité.....	17
Figure n°3 : model des cinq forces (Porter, 1980) .....	36
Figure n°4 : la chaîne de valeur (Porter, 1986).....	37
Figure n°5: la roue de Deming .....	48
Figure n°6 : les variables de base de la compétitivité.....	52
Figure n°7 : l'approche processus de la norme ISO 9001 :2015, selon le cycle PDCA ...	55

<b>Introduction générale</b> .....	I
 <b>CHAPITRE I :ASPECTS THÉORIQUES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	
<b>Section 01</b> : le concept de la qualité .....	5
<b>Section 02</b> : le management de la qualité .....	13
 <b>CHAPITRE II : GÉNÈRALITÉS SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES</b>	
<b>Section 01</b> : la compétitivité des entreprises.....	24
<b>Section 02</b> : l'avantage concurrentiel.....	31
 <b>CHAPITRE III : SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET SON IMPACT SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES.</b>	
<b>Section 01</b> : la mise en place d'un système de management de la qualité .....	39
<b>Section 02</b> : la contribution du MQ dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises ..	46
<b>Conclusion générale</b> .....	54

# **Introduction générale**

La complexité et les changements incessants caractérisant le marché mondial, poussent les entreprises à s'occuper de plus en plus non seulement par leur développement, mais surtout par leur existence et leur pérennité. Pour ce faire, les entreprises ont tendance à chercher de meilleurs moyens et outils leur permettant à suivre l'évolution de l'environnement et de répondre aux exigences du marché. Elles doivent travailler dans le sens de la qualité et de la compétitivité.

La qualité s'est évoluée avec le temps pour arriver au management de la qualité qui sert à gérer, organiser et contrôler des activités de l'entreprise en matière de la qualité ; le management de la qualité a fait difficilement son chemin pour qu'il arrive aujourd'hui à gagner le monde entier, par ses principes primordiaux, ses composantes et ses normes internationales, les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise ; c'est pourquoi l'amélioration de la qualité est un objectif permanent que l'entreprise doit mettre en vigueur.

Dans ce sens, mettre en place un système de management de la qualité pour une entreprise est indispensable pour conserver sa compétitivité, l'existence de ce système est également important afin de répondre aux attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé. En effet, sans ce système il sera difficile pour les entreprises de rentabiliser leurs activités et d'optimiser leurs bénéfices.

Être compétitif est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas un style de gestion adapté, pour rendre l'entreprise compétitive est très important ; c'est pour ça qu'elles doivent accorder beaucoup d'importance aux outils de gestion modernes comme le management de la qualité, permettant de se différencier et d'acquérir un avantage concurrentiel.

Si certaines entreprises algériennes assistent, plus au moins passivement à ce processus acceptant ainsi ; implicitement, la programmation de leur disparition d'autre au contraire, ne craignent pas de s'inscrire résolument dans la compétition. Elles ont compris que la compétitivité est la seule planche de salut et que la qualité est l'un de ses atouts et non pas des moindres ; car elle ne leur permet pas seulement de satisfaire leurs clients, mais également elle permet de conserver leurs positions sur le marché à travers la consolidation des avantages concurrentiels.

## Introduction générale

---

Le thème de ce présent mémoire est :

« *Le management de la qualité, un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises* ». Par ailleurs, notre problématique est la suivante :

**« Dans quelle mesure le management de la qualité contribue-t-il à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ? »**

Pour puiser entièrement notre problématique, il est nécessaire d'examiner d'autres questions secondaires qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre étude, notamment :

- Qu'entendons-nous par les concepts suivants : management de la qualité, avantage concurrentiel et la compétitivité de l'entreprise ?
- La démarche qualité est-elle une source efficace pour créer un avantage concurrentiel ?
- Le management de la qualité, est-il suffisant pour améliorer la compétitivité hors prix de l'entreprise ?

Sur la base de ces questions et afin de délimiter le champ de notre recherche, nous basons sur les hypothèses suivantes :

**H. 1.** Le management de la qualité est un atout de compétitivité qui sert à ajouter de la valeur pour les entreprises par la certification et la normalisation.

**H. 2.** Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus exigeants et la bonne maîtrise de la qualité permet, aux entreprises de les satisfaire et de détenir un avantage concurrentiel.

**H. 3.** Le management de la qualité affecte positivement l'amélioration de la compétitivité hors prix des entreprises.

Nous avons pris l'initiative d'adopter une recherche documentaire basée sur différents ouvrages, articles, revues scientifiques, sites web et travaux de fin d'études, en vue de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche. Et ce, en s'appuyant sur une méthode analytique et comparative permettant d'inférer une conclusion fiable.

L'objectif de notre recherche est de démontrer l'importance du management de la qualité comme facteur déterminant de l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cet objectif se réalise à travers l'éclaircissement d'abord, des notions de base de notre recherche : « Le management de la qualité » et « la compétitivité des entreprises », ensuite par la mise en exergue de la relation qui les relie, le fait qu'il est un thème d'actualité, voir son importance

## Introduction générale

---

dans les entreprises d'aujourd'hui, nous a motivé à le choisir.

Cependant, il est important à notre égard de signaler que notre recherche se limite à sa partie théorique. Et cela, à cause des circonstances exceptionnelles actuelles marquées par la pandémie « COVID-19 » et les mesures sanitaires préventives déclarées par l'État. Ces mesures ont contrarié l'accomplissement de notre recherche empirique qui nous aurait permis de mieux maîtriser la réalité du management de la qualité et son impact sur la compétitivité.

Notre recherche se base sur un plan de travail divisé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre, intitulé : « *Aspects théoriques de management de la qualité* », dans lequel nous allons voir un aperçu clair sur la qualité et le concept même du management de la qualité.

- Dans le second chapitre, intitulé : « *Généralités sur la compétitivité des entreprises* », nous nous intéresserons aux notions de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel.

- Dans le troisième chapitre, intitulé : « *Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises* ». Nous allons présenter les exigences du système de management de la qualité, les étapes de sa mise en place, la certification et l'amélioration continue. Par la suite, nous allons présenter la qualité comme facteur déterminant de la compétitivité hors prix, et montrer l'importance de la certification et de la normalisation, ainsi que la place de la qualité dans les stratégies compétitives. Pour achever cette recherche, nous allons entamer, vers la fin, le système du management de la qualité par l'approche processus et la compétitivité des entreprises.

-

# **CHAPITRE I**

## **Aspects théoriques de management de la qualité**

Dans le contexte économique actuel marqué par une concurrence, de plus en plus vive et féroce et des clients toujours plus exigeants, la stratégie des entreprises ne repose plus uniquement sur la compétitivité des prix, mais également sur une approche par la qualité et l'innovation.

La recherche sur la qualité est certainement l'un des axes de changement, les plus notables que connaissent les entreprises depuis quelques années. Les entreprises sont donc appelées à adopter des démarches qualité, d'intégrer dans leurs stratégies les techniques modernes du management de la qualité et d'établir une véritable vision d'amélioration continue de la qualité et de leurs produits et services.

Dans ce contexte et au cours de ce premier chapitre qui contient de deux sections, nous traiterons lors de :

- La première section, intitulée : « Le concept de la qualité », traiter sa définition, son histoire d'évolution, son coût et les objectifs relatifs à la qualité.
- Dans la deuxième section, intitulée : « Le management de la qualité », nous aborderons sa définition, ses principes, ses composantes ainsi que ses normes.

## Section 01 : Le concept de la qualité

« La qualité est devenue de plus en plus une variable importante, pour toute entreprise qui propose des biens et 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. »<sup>1</sup>

### 1.1 .Définition de la qualité

Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité, mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise, nous allons tenter à l'aide des définitions suivantes d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion. Pour bien assimiler le terme qualité, nous avons sélectionné les définitions, suivantes :

**ISO 8402 vs 1994** par une définition officielle de la qualité qui est : « L'ensemble, des caractéristiques, d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire, des besoins exprimés ou implicites ». <sup>2</sup>

Il est également à préciser que ces besoins peuvent inclure, des aspects de performance de facilité d'emploi de sécurité, des aspects relatifs à l'environnement, des aspects économiques. Cette définition, fait intervenir la notion de besoin implicite qui ne doit pas être, négligée par l'industrie.

Autre, définition « *La qualité est un état caractéristique une manière d'être bonne ou mauvais pour quelque chose.* »<sup>3</sup>.

Dans ce sens, la qualité exprime un jugement sur l'état d'un bien ou d'un service, la qualité traduite, donc la propriété possédée par un produit de satisfaire à différents critères tels que : la fiabilité à l'usage la nature des performances comparée à d'autres produits le rapport qualité-prix et la disponibilité...

Une autre définition, le concept de qualité véhicule celui de « *conformité* », ce dernier terme semble le mieux révéler sa nature intrinsèque et partante sa relativité, le terme « *conformité* » est intéressant dès lors qu'il renvoie à l'existence d'au moins deux référents, dont on doit évaluer le degré de correspondance.

---

<sup>1</sup> **Ismaël. T. SAWADOGO**, « *Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé, Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises* », Université Libre du Burkina (ULB) – 2004 consulté sur le site : <https://www.memoireonline.com> le 30/01/2020 à 15 :29

<sup>2</sup> **Meriem. LAURENCE**, « *la qualité en industrie application : travail sur la qualité produit au sein d'une industrie AGRO ALIMENTAIRE* », thèse Docteur Vétérinaire, Toulouse, 2004, page.17

<sup>3</sup> **Christel. AYASAMY**, « *politiques d'environnement et compétitivité* » revue français d'économie, volume XI, 3, Paris, p.356

Le premier sert de modèle de norme ou de standard, le second lui est comparé afin d'en évaluer le degré d'association, C'est de l'acte d'évaluation dont il s'agit quand le concept de qualité et celui de conformité se fondent réciproquement, l'évaluation consiste en effet fondamentalement à comparer ce qui est observé à ce qui est existant ou désiré, afin de porter un jugement de valeur sur son état.<sup>4</sup>

Ceci signifie, qu'on peut comprendre le concept de la qualité à travers celui de la "conformité" qui nous mène vers l'évaluation, car la notion de la qualité est relative et pour étudier cette relativité la qualité doit être évaluée sur la base de deux référents qui sont d'un côté l'ensemble, des normes et standards utilisés dans un domaine donné et d'un autre côté, le degré de correspondance entre la qualité existante/souhaitée (de l'organisme) et celle des normes et standards utilisés.

### **1.1.1. La non- qualité**

La non-qualité est l'opposé de la qualité possède également un coût, le coût de non-qualité est d'autant plus important, qu'elle est détectée tardivement en effet, il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien», dès le départ...A titre d'illustration, réalisé à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement, la différence de prix sera moins grande, si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final : insatisfaction du client, traitement de l'incident suivi du client frais de port, etc.<sup>5</sup>

Donc la non-qualité est le fait de diminuer la valeur d'un élément, après des opérations qui sont censées apporter une valeur ajoutée.

---

<sup>4</sup>CHANTAL Bouchard et Jaques. PLANTE, (2002), « la qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer », cahiers de services pédagogiques expérimentales-université de liège, p. 222.

<sup>5</sup>Yousef. EL- MORHDER, « la Gestion de la qualité », licence en sciences économiques et gestion Maroc, Université Chouaib Doukali d'El-Jadida, 2008. Disponible sur le site <http://sarraelghazi.e-monsie.com/pages/4-la-qualite-et-la-non-qualite.html> consulté le 05/02/2020 à 10:25.

Tableau n°1: la non qualité

Non Qualité :
= valeur diminué.
=valeur non ajoutée ou plutôt Gaspillée
= dysfonctionnement.

**Source :** Roger. ERNOUL, « *le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », édition AFNOR, France, 2013, page, 319.

En général, l'aiguille de la concurrence n'a pas encore piqué ces auteurs de gaspillage afin de leur faire comprendre les coûts superflus de la non-qualité.<sup>6</sup>

### 1.1.2. Les formes de la qualité

Pratiquement la qualité se décline sous deux formes :<sup>7</sup>

#### A. La qualité externe

Correspondant 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 d'améliorer ainsi sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.

#### B. 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, les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise.

## 1.2. Le coût de la qualité (CQ)

### 1.2.1. Définition de coût de la qualité

Le calcul de la qualité est une méthode comptable qui permet, de localiser dans l'entreprise toutes les dépenses inutiles provoquées par la défaillance, des produits et des services.

---

<sup>6</sup>Roger. ERNOUL, « *le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », édition AFNOR, France, 2013, page, 319.

<sup>7</sup>[www.défiqualité.com](http://www.défiqualité.com) Consulté le 08/02/2020 à 08:43

Le (CQ) comporte essentiellement le coût de la prévention, des défaillances et le coût de leur détection, les entreprises peuvent mettre en évidence les défaillances de leur système en entreprenant, des études de coût de non-qualité (CNQ) et de coût de la qualité ou coût d'obtention de la Qualité (COQ).GOGUE récapitule les différents éléments du (CQ) dans la grille d'analyse qui suit le tableau (n°2), d'après lui les résultats de calculs du (CQ) permettent à la direction de l'entreprise d'affecter, des priorités aux programmes d'amélioration de la qualité. Ces données sont saisies dans les ateliers laboratoires et les audits, le département d'assurance qualité vérifié leur validité plusieurs fois par an par des audits.<sup>8</sup>

**Tableau n°2 : Les éléments du coût de la qualité.**

<p><b>Prévention</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planning d'amélioration de la qualité</li><li>- Audits qualité</li><li>- Revenues de projet</li><li>- Formation au management de la qualité</li></ul> <p><b>Détection</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Qualification des produits nouveaux</li><li>- Contrôle des produits achetés</li><li>- Contrôle final</li><li>- Entretien des appareils de mesure</li></ul> <p><b>Défaillances</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Arrêts d'activité</li><li>- Réparations</li><li>- Rebuts</li><li>- Retours sous garantie</li></ul>
---

**Source :** Jean-Marie. GOGUE, « *management de la qualité* », 4<sup>e</sup> édition ECONOMICA, paris, 2005, page 58.

### **1.2.2. La détermination des couts relatifs à la qualité**

Les coûts relatifs à la qualité appelés, coût de non-qualité ou (CNQ) sont Les suivants :<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Jean-Marie. GOGUE, « *Management de la Qualité* », 4<sup>e</sup> édition ECONOMICA, Paris, 2005, page.57.

<sup>9</sup> Bernard FROMAN, « *du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique* », AFNOR, France, 2001, page 274.

- « Coût de non-qualités internes : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise ;
- Coût de non-qualité externes : ce sont les frais de produit qui ne répond pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise ;
- Coût de détection et de contrôle : dépenses engagées pour vérifier la conformité, d'un produit aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise ;
- Coût de prévention : investissements humains et matériels engagés pour réduire les risques de non-qualité.»

### **1.3. L'évolution historique de la qualité**

La qualité a connu de nombreuses évolutions et elle est aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant.

#### **1.3.1. Le contrôle qualité**

Walter Andrew. S, Commença son étude en réfutant, le model de contrôle qualité industrielle qui avait cours et en observant, les objets réalisés sur les chaines de production pour essayer de comprendre, ce que devait être le contrôle de la qualité dans l'avenir. Fidèle à son principe de n'admettre aucune chose avant de l'avoir vérifié, savoir pourquoi un contrôle est nécessaire dans l'industrie ; pour lui une entreprise qui veut éliminer les défauts sans connaître les variations sans rechercher leurs causes n'améliore pas la qualité, alors que le but de contrôle doit être l'amélioration de la qualité.<sup>10</sup>

La qualité est une notion ancienne, mais le concept qualité lui apparaît plus récemment avec le développement, de la production industrielle de masse au cours des années vingt. C'est la période du taylorisme définie comme une organisation scientifique du travail (OST) fondée sur la segmentation, des tâches de production en opérations simplifiées à l'extrême, les opérateurs sont ; entièrement, soumis à un rythme de travail imposé afin que soient assurés, les objectifs de productivité de la direction. Un service de contrôle indépendant de la production intervient au terme, des étapes jugées déterminantes pour vérifier, la conformité des produits fabriqués.<sup>11</sup>

Aux Etats-Unis Frederick W. Taylor, présente dans, « *shop management* », le fruit de sa démarche scientifique à base d'observations et de quantifications, cette gestion rationnelle s'appuie sur la division du travail entre concepteurs et exécutants par la parcellisation des

---

<sup>10</sup>Jean-Marie. GOGUE, « *les six samourai de la qualité* », ECONOMICA, paris, 1990, p.19.

<sup>11</sup>Fabien. MARTINEZ, (2001) « *les principes généraux de la qualité* », adsp n<sup>o</sup>35, p, 18.

taches. La qualité taylorienne n'est pas déterminée par l'attente des clients, elle est totalement définie par rapport à l'entreprise :<sup>12</sup>

C'est là avant que le produit n'atteigne le marché que la qualité-inspection s'exerce l'inspection en nécessitant, l'examen un à un des produits finis s'avère de plus en plus coûteuse au fur et à mesure de l'augmentation de la production, pour cette raison la notion d'inspection de la qualité va céder la place à celle de contrôle qualité. Ce dernier est défini par la norme ISO 8402 : 1994 comme : « *L'activité telle qu'une mesure examine essayée de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer, les résultats aux exigences spécifiées, en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques.* »<sup>13</sup>

C'est-à-dire que la qualité est vérifiée avant la livraison au client, mais n'est pas anticipée.

### 1.3.2. L'assurance de la qualité

Ayant fait siens les principes du taylorisme Henry Ford, a su en accroître l'efficacité en étant le promoteur du travail à la chaîne dans l'industrie automobile qui est l'origine, de la consommation de masse, il convertit des gains de productivité. La seconde guerre mondiale lance l'industrie de la défense dans la production de masse, ce qui développe la démarche qualité, tels que :<sup>14</sup>

La publication de norme « *military standards* », pour définir la qualité des produits en 1940 et le programme de formation élaboré à la maîtrise de la qualité, en 1942 par Deming, Juran, à l'usage des usines d'armement.

L'après-guerre marque le début d'une nouvelle période de croissance à la production de masse correspond à la consommation de masse ou la standardisation des produits restes la seule solution pour satisfaire les besoins des clients, donner le choix au client à identifier ses attentes afin de les satisfaire ; alors que les entreprises sont confrontées à la nécessité de concilier deux interrogations : soit la qualité est définie par le client, comment alors la connaître sur un marché de masse ? Soit la qualité est définie par l'entreprise, comment alors concilier la production de masse et la multiplicité des choix de consommation ?

---

<sup>12</sup> François. C, Sylvie. R, Virginie. L, « *la qualité au XXI Siècle: vers le management de la confiance* », éd ECONOMICA, Paris, 2002, p, 10.

<sup>13</sup> [www.afnor.org](http://www.afnor.org). Consulté le 14/02/2020 à 22:05.

<sup>14</sup> Ibid. P, 12.

La naissance du marketing qui aide à la construction fictive d'un client représentatif de la moyenne des clients individuels et de leurs besoins ; ainsi que l'émergence du concept d'assurance qualité, apportent une réponse à ce dilemme.

La définition de l'assurance de la qualité est « *l'ensemble approprié, de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise.* »<sup>15</sup>

Symbolise cette recherche d'équilibre entre la prise en compte du client à qui l'on souhaite donner « *confiance* » et la nécessaire organisation, de la production de masse par la mise en œuvre, de dispositions préétablies et systématiques ; le caractère centralisateur de la démarche d'assurance qualité, ainsi que les multiples procédures entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, ce qu'il masque l'objectif de conformité de la production, aux attentes des clients.

### 1.3.3. La qualité totale

À travers, le XXe siècle, la gestion de la qualité, a évolué du contrôle qualité à la Qualité Totale sous l'impulsion de scientifiques comme : Juran, Tagushi, Crosby, Ishikawa, Deming, à partir des années 70, le concept de qualité totale, s'impose. Il traduit le total *quality control* (TQC), ou la notion japonaise de *company wide quality control* (CWQC). Dans le bouleversement qui apparaît avec la crise, la qualité devient un sujet de communication et de réflexion.<sup>16</sup>

Aujourd'hui, connue sous le nom de TQM (*total quality management*), cette théorie managériale a pour but la recherche de l'excellence, Cette dernière est un modèle individuel qui nous oriente vers un minimum d'erreurs ; mais c'est aussi un modèle collectif pouvant être appliqué à l'entreprise qui va alors recherché sans cesse à s'améliorer, l'amélioration est le concept central du TQM à travers la roue de Deming, référer au PDCA qui devient par la suite un guide pour toute démarche de qualité : *PLAN* : préparer, planifier. *DO* : développer et réaliser. *Check* : contrôler, vérifie. *ACT* : agir, réagir, ajuster. Par définition : « *La qualité totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente, de tous ses membres pour améliorer : la qualité de ses produits et services, la qualité de son fonctionnement et la qualité de ses objectifs, en relation avec son environnement* »<sup>17</sup> il

---

<sup>15</sup> **Ibid.**

<sup>16</sup> **MEZIANI Mustapha** « *la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'EPB* », thèse Magister, Abderrahmane mira Bejaia, 2004, page, 7.

<sup>17</sup> **Ibid.** Page : 10 et 11.

apparaît clairement que c'est une logique d'amélioration permanente qui concerne, en quelque sorte l'ensemble des services ou processus de l'entreprise, même s'ils ne sont pas directement concernés par le produit.

#### **1.4. Les objectifs relatifs à la qualité**

Les objectifs en matière de la qualité sont les suivants : <sup>18</sup>

##### **1.4.1. Pour l'entreprise**

Certainement le premier souci de l'entreprise est de satisfaire le client, car il devient plus en plus exigeant en terme de qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité pour répondre à tous ses exigences ; aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit aussi respecter, les clauses contractuelles en matière de qualité de prix et de délai, cela constitue pour elle des objectifs « *externes* » à atteindre.

Les objectifs « *internes* », quant à eux viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires, Tout ce qui participe à atteindre ses objectifs par la mise en œuvre des moyens nécessaires ; effectivement, elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité et la progression.

##### **1.4.2. Pour les clients**

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative, la survie et le développement même de celle-ci, le terme « *client* » s'applique à l'entreprise au consommateur à l'utilisateur final d'un produit au bénéficiaire ou à l'acheteur son objective en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats, il cherche toujours à avoir à l'avance une probabilité aussi élevée que possible ; sinon, la certitude absolue que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins.

Les objectifs du client face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation« *exigences du client* ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas de façon imposées.

---

<sup>18</sup>**BENOUARI Mahfoud, IDRI Kahina**, « *l'impact du SMQ sur la performance commerciale des entreprises, cas de EPB* », Master en gestion, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2016,page, 12

## Section 02 : Le management de la qualité

Dans les organisations, la qualité fait l'objet de pratiques singulières fondant le management de la qualité (MQ), la pratique courante assimile la gestion de la qualité au management de la qualité, quoique susceptibles d'être distingué dans l'absolue. Le management de la qualité est devenu une priorité pour les entreprises, il se trouve en communication, marketing, production, vente, ressources humaines et logistique.<sup>19</sup>

### 2.1. Définition de management de la qualité

La définition de management de la qualité ou la qualité totale a été retenue par AFNOR comme :<sup>20</sup>

*« Un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages, pour les membres de l'organisme et pour la société ».*

Ce qui signifie que la qualité totale s'appuie ; particulièrement, sur le personnel centrée sur les processus et se base sur la satisfaction cliente par la mise en place, d'une politique qualité.

Selon la norme ISO 9001 versions 2000 le management de la qualité, peut se définir comme étant : *« Un ensemble d'activité de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les moyens tels que la planification, l'assurance, l'amélioration de la qualité dans le cadre de système qualité »*<sup>21</sup>.

Ce qui signifie, que le contrôle de l'organisme en matière de la qualité passe principalement, par la politique qualité et objective qualité, la planification, l'assurance et l'amélioration de la qualité qui constitue à la fois, les composantes et missions de management de la qualité.

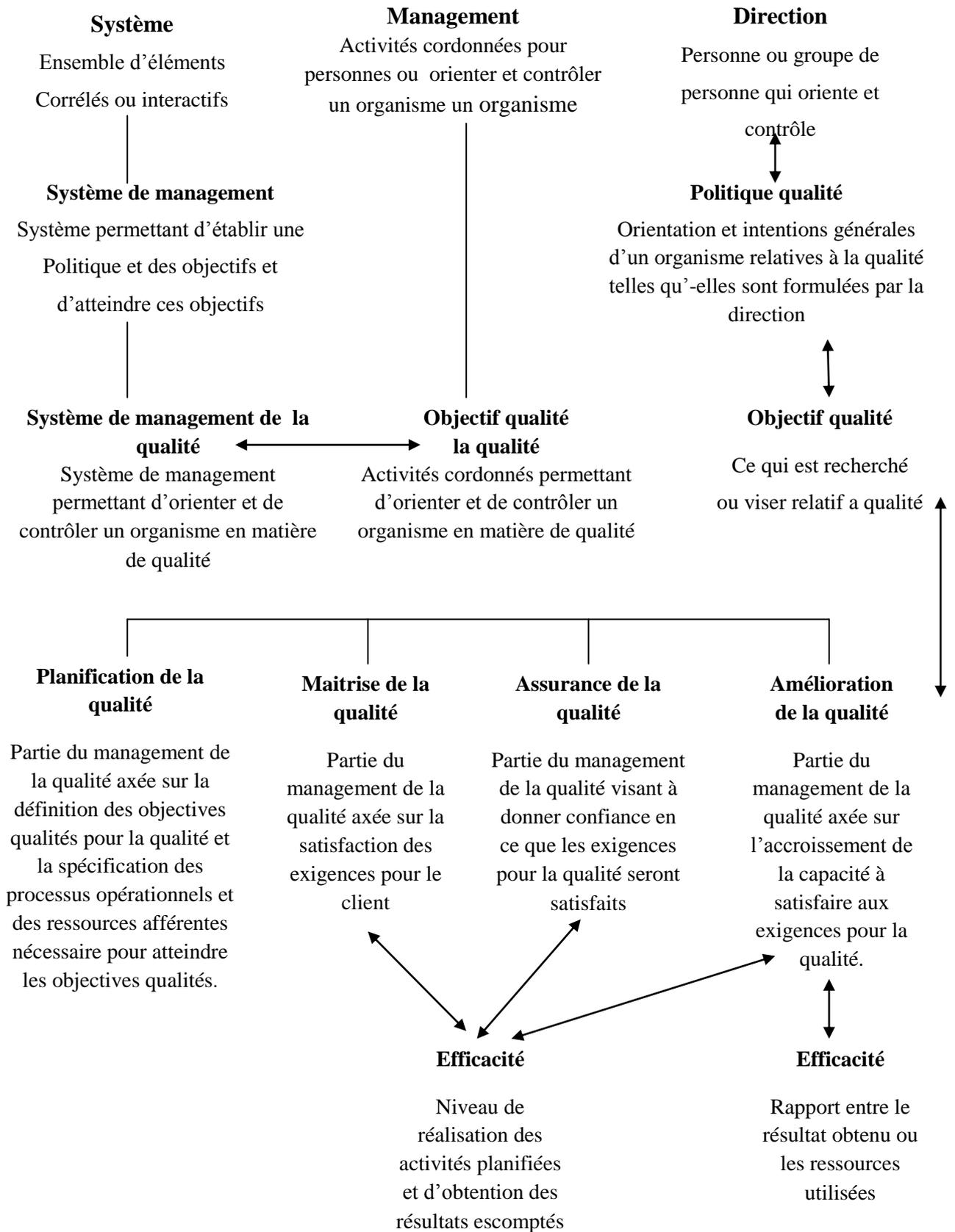
En expliquant les notions de MQ dans la figure 01.

<sup>19</sup> **Arnaud. EVE**, « *Colloque Management de la Qualité, perspective et prospectives théoriques et pratiques* », 1<sup>ère</sup> édition, IAE Rouen Normandie, Paris, 2017, p.9

<sup>20</sup> **Roger. ERNOUL**. Op. Cit, page10.

<sup>21</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) consulté le 20/02/2020.

Figure n°1 : Concepts relatifs au management de la qualité



Source : Norme ISO 9000 :2000

**2.2. Les principes du management de la qualité**

Les experts internationaux du Comité technique ISO/TC 176 ont défini, huit principes de management de la qualité qui sont développés dans la famille *ISO 9000 vs 2000*.

Les voici tels qu'ils sont énoncés dans ces normes :<sup>22</sup>

**2.2.1. L'orientation vers le client**

Les organismes dépendant de leurs clients il convient, donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes (mettre en place un système de communication).

**2.2.2. Le leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme, il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent ; pleinement, s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

**2.2.3. L'implication du personnel**

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme est, une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

**2.2.4. L'approche « processus »**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente, lorsque les ressources et activités afférents sont gérées comme un processus.

**2.2.5. Le management par l'approche « système »**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

**2.2.6. L'amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

**2.2.7. L'approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'information, Autrement dit que la direction doit en quelque sorte assurer, la fiabilité des informations et données permettant de prendre des décisions pertinentes.

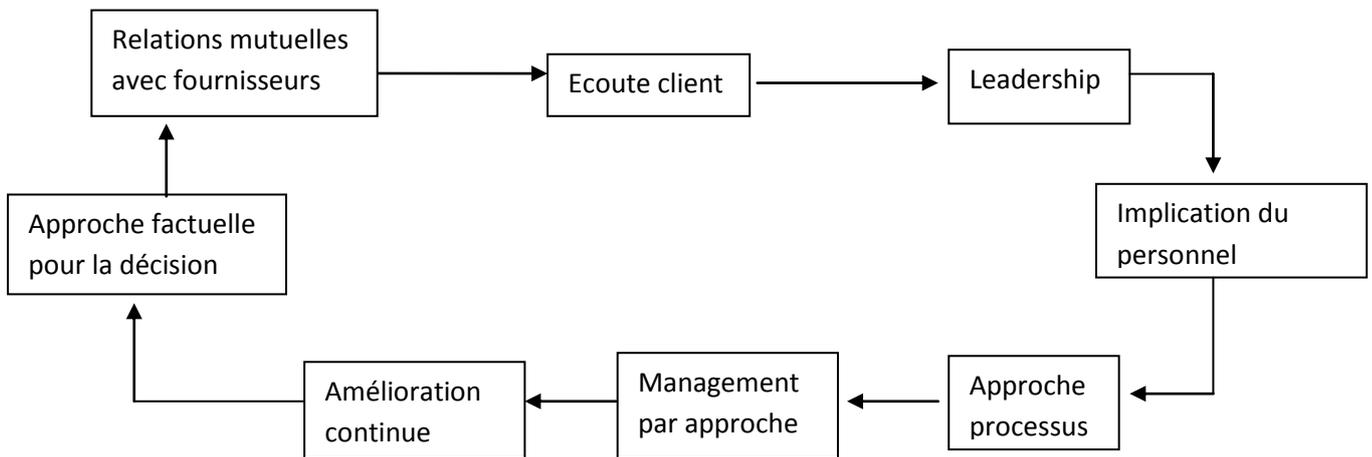
---

<sup>22</sup> François .C. Sylvie. R, Virginie. L. Op. Cit, p, 24.

### 2.2.8. Les relations mutuellement bénéfiques entre les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

**Figure n°2 : Les principes de management de la qualité**



*Source* : Abdelhamid. OUARET, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité ». Nouvelle édition, Alger, 2009, p, 72.

## 2.3. Les principales composantes de management de la qualité

### 2.3.1. La planification de la qualité

La planification est l'une des composantes essentielles du management, « gouverner, c'est planifier ». Sur le terrain des organismes, on peut distinguer divers types de planification :<sup>23</sup>

#### A. la planification à caractère stratégique

Cette planification prépare la mise en œuvre de la politique de management, c.-à-d. : organiser le système de management en précisant des objectifs et en définissant, les processus clé et les ressources avec un calendrier prend l'appellation :

- plan de management stratégique.
- plan d'action qualité (PAQ).
- plan de management qualité et environnement, etc.

<sup>23</sup>BERNARD. FROMAN. Op. Cit. P, 141-142.

### B. La planification à caractère spécifique

C'est celle qui spécifie les éléments du système de management et les ressources à appliquer dans un cas spécifique pour un secteur distinct de l'organisme, le document correspondant appelé « *plan qualité* ».

### C. La planification à caractère opérationnel

Elle s'agit des différents plans ou programmes : plan de contrôle ou de surveillance programmes et plan d'audit et d'intervention...

#### 2.3.2. La maîtrise de la qualité

En 1994 Arthaud, donne une définition du contrôle adaptée de l'ISO : « *Le contrôle est l'action de mesurer, examiner, essayer, passer du calibre une ou plusieurs caractéristiques, d'un produit ou service et de les comparer aux expériences spécifiques, en vue d'établir leur conformité* ». <sup>24</sup>

En anglais c'est *quality control*, il s'agit des actions opérationnelles qui permettent à la fois de piloter un processus et d'éliminer les non conformités par rapport à ce qui est attendu dans le processus.

Le contrôle (*inspection* en anglais) est une opération de, maîtrise de la qualité, à un stade donné du processus considéré afin de déterminer la conformité des résultats obtenus par rapport aux exigences spécifiées <sup>25</sup>.

#### 2.3.3. L'assurance de la qualité

Pour que l'entreprise peut satisfaire ses clients et assurer sa performance, elle doit mettre en place un système appelé, l'assurance qualité (AQ) et pour que cette démarche soit efficace, elle doit s'appliquer à tous les groupes concernés par le fonctionnement de l'organisation : les clients (utilisateurs, consommateurs), les salariés (condition de travail, informations...) et les fournisseurs (condition de collaboration...).

Ce concept d'AQ sert à la fois des objectifs interne et externe : <sup>26</sup>

- **En interne** : L'AQ vise, à donner confiance, en sa stratégie à la direction et maintenir, le niveau de compétence de l'entreprise.
- **En externe** : Elle permet d'obtenir la confiance des clients.

<sup>24</sup>Meriem. LAURENCE, *Op. Cit*, page, 22

<sup>25</sup> *Ibid.* Page, 31

<sup>26</sup> [Http : //www.satisfaction.fr](http://www.satisfaction.fr), consulté le 25/02/2020 à 10 :40

La revendication d'un système d'assurance de la qualité (SAQ), obéit à l'obtention de normes ou certification qui sont, les garanties officielles pour que l'organisation arrive à satisfaire ses clients.

#### **2.3.4. L'amélioration de la qualité**

L'ISO 9000 :2000 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* ». <sup>27</sup>

La version 2000 implique clairement, de démontrer l'efficacité du ou des processus d'amélioration continue par le mesure de la satisfaction clients, l'objectif est de connaître les exigences du client pour bien le servir.

La direction doit s'organiser de manière à créer et développer, des centres d'amélioration, des organisations du type cercle qualité, groupe de progrès, groupe de résolution de problème, traitement des progrès, prise des actions corrective et préventive... Autant des moyens permettant de structurer cette démarche d'amélioration continue de la qualité (ACQ). <sup>28</sup>

Lorsque les besoins des clients évoluent très rapidement, les processus de l'entreprise doivent, s'y adapter par une amélioration continue de leur efficacité, donc l'amélioration continue ne se limite pas au traitement du mécontentement, des clients ou à la mise en œuvre d'action corrective ou préventive. Elle ne s'évalue pas ; seulement, par rapport à la non-qualité bien au contraire la direction doit, veiller à en faire la partie essentielle de sa planification stratégique. <sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) consulté le 28/02/2020 à 8 :00

<sup>28</sup> **Abdelhamid. OUARET**, « *les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité.* » Nouvelle édition, Alger, 2009, page, 70

<sup>29</sup> **Ibid.** P, 71



commission d'expert chargées de mettre au point des normes internationales d'assurance de la qualité afin de remplacer les normes nationales.<sup>30</sup>

La famille des normes relatives au management de la qualité comprend, quatre normes fondamentales. Voici une présentation synthétique des normes de l'*ISO*, en terme de la qualité :<sup>31</sup>

- *La norme ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire* : elle décrit les principes essentiels de MQ lié à l'amélioration continue la relation entre le SMQ et autres systèmes d'excellence... Elle a pour but, d'aider les organismes de tous types et de toutes tailles à mettre en œuvre et appliquer, des systèmes de management de la qualité efficace.
- *La norme ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences*. La norme ISO 9001 décrit, les exigences relatives à un système de management de qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi, d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- *La norme ISO 9004 : système de management de la qualité (SMQ)- lignes directrices pour l'amélioration des performances* : cette norme prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

En plus des trois normes, on peut utiliser :<sup>32</sup>

- *La norme ISO 19011* : elle s'intitule « lignes directrices pour l'audit des SMQ et/ou de management environnemental ». Elle est apparue dans un contexte d'accroissement des audits conjoints qualité et environnement conduits dans les entreprises et dans le cadre d'actions, menées par l'ISO.

#### 2.4.2. Typologies de norme

Il existe deux types de normes qui sont : la norme facultative et la norme obligatoire.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> **Idem**, « *management de la qualité* », page, 51.

<sup>31</sup> **François. C, Virginie. L Sylvie R**, *Op. Cit*, p, 19 à 22.

<sup>32</sup> **Idem**, p, 51.

<sup>33</sup> **SEDDIKI. Abdallah**, « *management de la qualité* » offices des publications universitaire (OPU), Alger, p.169

➤ *La norme facultative*

La majorité des normes ont un caractère facultatif il appartient donc aux utilisateurs de s'y conformer ou pas, mais ils sont tenus de les connaître si ce n'est pas à titre d'information pour certains pays toutes les normes sont obligatoires, dans ce cas les normes ne doivent pas brider l'esprit d'innovation et d'amélioration.

➤ *La norme obligatoire*

Toute norme qui fait partie de la réglementation d'un pays est obligatoire, elle fait donc la force de loi concernant l'agroalimentaire, aux produits pharmaceutiques et à tout ce qui peut porter une attente, à la sécurité des utilisateurs et à l'environnement.

Dans ce premier chapitre nous avons cité les points essentiels et indispensables pour la compréhension globale du management de la qualité, et expliqué les notions principales liées à notre objet de recherche.

En conclusion, la qualité est devenue une variable essentielle, les entreprises se forment une culture basée sur la qualité permet de satisfaire leurs clients, afin de réussir à la concurrence par l'implantation d'une démarche de management de la qualité pour aller vers l'amélioration de leurs performances et de leurs compétitivité dans un environnement concurrentiel.

# **CHAPITRE II**

## **Généralités sur la compétitivité des entreprises**

La survie de l'entreprise acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie, mais surtout de sa compétitivité cette dernière est devenue avec la mondialisation, un impératif voir une obligation de survivre pour chaque entreprise.

À cet effet, dans ce chapitre, nous avons subdivisé le présent chapitre en deux sections :

- Dans la première section, intitulée : « La compétitivité des entreprises », nous nous intéresserons à la compétitivité de l'entreprise en essayant, de clarifier le concept, en présentant différentes définitions, ses fondamentaux, ainsi que ses typologies et ses atouts.
- La deuxième section, intitulée : « L'avantage concurrentiel », qui sera consacrée, à la présentation des éléments essentiels de concept de l'avantage concurrentiel, à savoir la définition du concept, les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur et les stratégies compétitives.

## Section01 : la compétitivité des entreprises

Dans le contexte de la mondialisation la concurrence s'intensifie de plus en plus, en effet le concept de la compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les débats, et des industries du monde entier.

### 1.1. Définition de la compétitivité

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle, l'absence d'une définition unique du terme pour guider les chercheurs aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé.<sup>34</sup>

En fait, les définitions sont illustrées ci-dessus :

La compétitivité est une notion complexe, car elle peut s'appliquer à une entreprise, mais aussi au niveau d'une branche ou d'un pays. Pour une entreprise, elle désigne **la capacité à faire face à la concurrence nationale ou étrangère**, en conservant ou en augmentant ses parts de marché et pour un Etat ; cette notion, n'est pas un simple synonyme de performance à l'exportation, l'Union européenne la définit comme : « *La capacité d'un Etat à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité.* »<sup>35</sup>

En générale, la compétitivité est : « *L'aptitude à faire face à la concurrence de façon positive,*<sup>36</sup> elle est aussi la capacité pour une entreprise de maintenir ou d'accroître, ses parts de marché sur un marché domestique ou international.

Selon G. Koenig (1996) : « *Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience* ». <sup>37</sup>

Être efficace, signifie que l'entreprise atteint son objectif (répondre par exemple aux attentes des consommateurs), l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé.

---

<sup>34</sup>LACHAAL. L, « *la compétitivité : concepts, définitions et application* », institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), Arian, 2001, p.30

<sup>35</sup>AUDREY, 2018, « *Qu'est-ce que la compétitivité ?* » (En ligne), disponible sur le site <https://www.infinance.fr/> consulté le 05/03/2020. à 18h :58.

<sup>36</sup> Christel. AYASAMY, Op. Cit, p.71

<sup>37</sup> Thierry. SAUVIN, « *la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* » ellipses, France, 2005.p.8

La compétitivité en gestion, peut être définie comme étant : « *L'aptitude pour une entreprise ou secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étrangère.* »<sup>38</sup>

La compétitivité souvent confondue avec sa traduction financière, à la rentabilité ou la productivité correspond à la capacité, dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc :<sup>39</sup>

« *Une potentialité qui se caractérise, par un avantage par rapport aux compétiteurs, de son marché. La rentabilité n'est que des mesures partielles, d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle, compétitivité* ».

Il ressort que la compétitivité est une notion économique résumant, la capacité d'être viable et de se développer par rapport, aux autres territoires et entreprises ayant, des activités économiques comparables. On peut dire que la notion de la compétitivité à évolué avec l'évolution, du concept de l'entreprise et de sa conception dans un environnement concurrentiel.

## **1.2. Les fondamentaux de la compétitivité**

### **1.2.1. Les fondamentaux de la compétitivité**

Ils existent plusieurs notions qui peuvent être associés au concept de compétitivité qui sont : la concurrence, l'avantage concurrentiel et la relativité.

#### **A. La concurrence**

La concurrence est une rivalité entre offreurs ou demandeurs d'un même bien ou service, l'idée de la concurrence évoque la compétition voir la loi de la jungle chacun essayant de l'emporter sur son rival et l'on imagine un marché concurrentiel comme, un lieu très agité où les protagonistes se livrent une guerre économique, avec des gagnants qui s'enrichissent et des perdants qui font faillite ou sont licenciés. Sur un tel marché les entreprises se font concurrence par : le prix (vendre moins chers le même produit, que ses concurrents), par les quantités (augmenter la production pour bénéficier d'économies

---

<sup>38</sup>Martinet. A.CH, et Silem. A, « *le lexique de gestion* », DALLOZ, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p.91

<sup>39</sup>Pricewaterhousecoopers développements, « *les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de service rendus à l'industrie* », P.01 disponible à l'adresse (<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>.) Consulté le 08/03/2020 à 13 :44

d'échelle), par la qualité (différencier son produit, des autres par le conditionnement, la publicité, la marque, diversifier sa gamme, offrir de nouveaux produits, etc.)<sup>40</sup>

### **B. L'avantage concurrentiel**

Pour être compétitive l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents. Selon F. FERDERIE : « L'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profil ; durablement, supérieur à celui des concurrents ». <sup>41</sup>

Une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède, un ensemble d'éléments qui lui permet de se distinguer par rapport à la concurrence.

### **C. La relativité**

Une entreprise ne peut se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'as pas de compétiteurs, donc d'être compétitive est le fait qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises, d'un même espace et à travers la concurrence que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou d'un retard pris. <sup>42</sup>

## **1.3. Les types de la compétitivité**

On distingue, deux formes essentielles de la compétitivité qui sont en principe : compétitivité prix et compétitivité hors prix :

### **1.3.1. La compétitivité prix**

La compétitivité prix est l'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir, d'utiliser pour vendre plus, Elle repose sur la diminution du prix, des biens ou services qu'elle produit pour lui permettre, d'écouler plus vite et facilement ses stocks, autrement dit la compétitivité prix est l'aptitude d'un pays ou d'une entreprise à faire face à la concurrence, grâce à des prix plus bas pour obtenir un prix compétitif l'entreprise doit : <sup>43</sup>

#### **➤ Réduire ses coûts de production**

Une baisse des coûts de production passe soit, par une baisse du prix des matières premières soit, par une baisse du coût de la masse salariale soit, par une augmentation de la productivité.

---

<sup>40</sup> **Mohamed- Cherif. ILMANE**, « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* », édition BERTI. Algérie, 2009, P.188

<sup>41</sup> **FERDERIE, F**, « *l'essentiel du management 8pour MBA, stratégie, les fondamentaux* », édition EZOLLES, paris, 2008, p.116.

<sup>42</sup> **Michel. T, Anne. F.D**, « *indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendue à l'industrie* », les éditions de l'industrie, collection étude, paris, 2001, p, 29

<sup>43</sup> **[www.cloudfront.net](http://www.cloudfront.net)** , document PDF consulté le 10/04/2020 à 11 :03

➤ **Réduire ses marges commerciales**

L'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 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.

### 1.3.2. La compétitivité hors prix

La compétitivité hors prix ou structurelle, indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix recouvre des facteurs, tel que : la qualité, l'innovation, la différenciation du produit et l'image de marque de l'entreprise offerte ; ainsi que la capacité de s'adapter à la demande diversifiée soit, par rapport aux goûts soit par rapport au revenu.<sup>44</sup>

Pour obtenir une compétitivité hors prix doit, déterminer les facteurs suivants :<sup>45</sup>

➤ **La qualité**

La qualité des produits constitue 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.

➤ **La différenciation des produits**

Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents, en différenciant leur produit.

➤ **L'innovation et le progrès technique**

Tout produit qui apporte une nouveauté technologique aura, un avantage concurrentiel sur les autres produits même si le produit est cher, mais les clients vont l'acheter puisqu'il est innovant.

➤ **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.

« Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas, mais se complètent. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que l'autre à un moment donné, mais du point de

<sup>44</sup> **Marcus. DEJARDIN**, (2006), « *compétitivité structurelle* », HAL, Archives ouvertes, p3.

<sup>45</sup> **MELLALIT, AMARI. K** « *Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises de la filière laitiers : cas des unités de la zone d'activité d'Akbou* », master en économie, UNV Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, p7

vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant, des investissements de croissance ; donc la réalisation de l'économie d'échelles qui finisse, par renforcer la compétitivité prix ». <sup>46</sup>

#### **1.4. Les atouts de la compétitivité**

Pour que l'entreprise soit compétitive et qu'elle se tienne ; durablement, à la concurrence elle doit avoir certaines capacités pour maîtriser, plusieurs atouts essentiels qu'elle comporte qui sont à la fois :

##### **1.4.1. La flexibilité**

L'entreprise ne peut pas être compétitive si elle ne dispose pas d'une marge de flexibilité qui lui permet, de s'adapter aux transformations d'un environnement changeant ; notamment, en termes d'évolution des besoins des clients et de l'intensité concurrentielle.

ANSOF distingue les types de flexibilités suivantes : <sup>47</sup>

- « La flexibilité opérationnelle permettant, de réaliser des adaptations rapides, en volume des activités comme la production ;
- La flexibilité stratégique concerne l'ensemble des actions visant à améliorer de façon permanente la flexibilité de l'entreprise ;
- La flexibilité de comportement qui aide l'organisation à s'adapter, aux modifications socioculturelles et aux objectifs de ses différents membres ;
- La flexibilité sociétale qui permet, de créer des relations souhaitables avec la société dans son ensemble ;
- La flexibilité politique, pour s'adapter à modifications, issues par le pouvoir lorsque ce dernier est partagé. »

##### **1.4.2. La démarche qualité**

Le terme démarche qualité désigne, l'organisation opérationnelle mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité. La mise en place d'une démarche qualité démarre ; nécessairement, par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau, car elle se traduit souvent par des modifications organisationnelles, mais c'est aussi souvent la mise en place d'un nouvel état d'esprit qui doit être partagé par le personnel à tous les niveaux.

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> BENAOUZIA. Mouloud, « L'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, p, 44

Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant, à produire un service ou un produit de qualité, tout égard entre la qualité voulue et la qualité obtenue représente de la « *non-qualité* » ; Enfin fournir un service ou un produit de qualité, il s'agit d'apporter une réponse ajustée et économique, à un besoin donné et non atteindre le niveau de performance maximum.<sup>48</sup>

Donc la qualité est un élément essentiel de la compétitivité des entreprises, à savoir le rôle de la démarche qualité, car elle permet de distinguer de la concurrence.

### **1.4.3. Les nouvelles technologiques de l'information et de communication (TIC)**

Les NTIC regroupent des nouveaux outils d'information et de communication, les conditions de leur utilisation (essentiellement les ressources humaines et les infrastructures de télécommunication). Les enjeux sont encore plus importants pour l'entreprise et mettre en place un projet de NTIC s'avère plus que nécessaires quand, on sait que l'aspect de ces technologies représente en lui-même, un intérêt non-négligeable. C'est-à-dire, de pouvoir développer à la fois un moyen de vente via Internet et un moyen de la gestion de production via un l'Intranet de l'entreprise ce qui permet d'améliorer sa productivité compétitivité.<sup>49</sup>

### **1.4.4. L'intelligence économique et la veille stratégique**

La plupart des entreprises et des organisations non-marchandes, se sont adaptées à ce nouveau contexte en développant en conséquence, la démarche d'intelligence économique répondant à leurs propres besoins ou objectifs ; l'intelligence économique est, une surveillance actuelle et prospective sur les concurrents présents et potentiels, sur les substituts d'aujourd'hui et à venir, des entrants de l'entreprise.<sup>50</sup>

La veille stratégique implique, une parfaite collaboration entre services expertises, afin de confronter et mettre en perspective le plus efficacement possible les informations, elle consiste à mettre en place un processus de veille faisant appel à l'ensemble des types de veille pratiqués au sein d'une organisation ; la veille stratégique consiste à collecter puis analyser les

---

<sup>48</sup> **Mathilde. GARCIN, Frédérique. MORICE, et al**, « *démarche qualité et satisfaction du publique* », mémoire de recherche, école national supérieur des sciences de l'importation et des bibliothèques, France, 2005, p11.

<sup>49</sup> **Mustapha. MEZIANI**, (2017), « *Revue d'économie et de Gestion* », université Abderrahmane Mira, N°, 01, ISSN 2602.6279. p41.

<sup>50</sup> **Jean- Louis-LEVET, Robert. PATUREL**, (1996) « *l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique* », conférence internationale de management stratégique, Lille, p15

informations les plus à jours sur son environnement ; afin de prendre les meilleures décisions possibles.<sup>51</sup>

#### 1.4.5. Gestion des connaissances et gestion des compétences

Pour que l'entreprise soit compétitive, elle doit mettre en place la gestion des connaissances et de compétence, la connaissance est un enjeu économique majeur de demain, créer, capitaliser et partager son capital de connaissance est, une préoccupation de toute organisation performante. La gestion des connaissances se compose par :<sup>52</sup>

- La stratégie, car il s'agit vraiment d'un nouveau type de management répondant, à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision.
- La structure de l'organisation, car le savoir se défait par des réseaux complexe connectés à l'environnement, elle concerne de nombreux processus déjà misent en place dans une organisation.
- Le personnel de l'organisation dont la connaissance ne se crée pas, ne se partage pas, n'évolue qu'à travers les personnes qui doivent se mobiliser ; personnellement, et collectivement pour cette objectif même elle concerne, les TIC qui sont des vecteurs puissant pour la gestion des connaissances si elles sont utilisées efficacement.

Les compétences sont ainsi, « *des états de connaissance intégrés, souvent exposés à des changements* ». <sup>53</sup>D'où la nécessité de traiter ces compétences dans une perspective de changement, la notion de compétence permet, ainsi de combiner le degré élevé de changement à la complexité des interactions.

Au-delà de la dynamique et développement des compétences, nous soulignons l'importance, des savoirs et des règles qui gouvernent les relations de la firme avec son environnement, la compétence ne se restreint donc pas à la dotation en facteurs ou encore à la détention et à la capacité d'accès à l'information, mais c'est le produit des efforts antérieurs accomplis par la firme pour se constituer un capital humain, informationnel et organisationnel lui permettant, ainsi de se différencier sur le marché et partant à se procurer un avantage compétitif sur ses concurrents.

---

<sup>51</sup> « *Veille stratégique entreprise* », digimind, disponible sur :

<http://www.digimind.fr/solutions/par-types/definitions/veille-strategique> consulter le 20/03/2020 à 16:17

<sup>52</sup> Jean-Louis ERMIS, (2003), « *la gestion de la connaissance* » HAL, Hermes Lavoisiers, 2003, p4

<sup>53</sup> Alain. ALCOUFFE, Souhaila. KAMMOUN, (2000), « *une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories institutionnelles et évolutionnistes* », HAL. Archives- Ouvertes, p.14

### 1.4.6. La culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise, aussi appelée culture organisationnelle se résume en un ensemble, d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. La culture d'entreprise doit, être souple et adaptative aux défis de l'environnement elle sera en effet, un facteur de compétitivité dans la mesure où elle permet, une meilleure cohésion du personnel qui améliore l'efficacité et la performance du travail ; à l'inverse, si cette culture est rigide et que le personnel ne partage pas les mêmes valeurs, cela sera un facteur de dysfonctionnement du système dans son ensemble.<sup>54</sup>

## Section 02 : L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est un concept dominant qui organise les réflexions, en stratégie, c'est autour de cette notion que sont structurée la compréhension, des mécanismes interne et externe qui réagissent, l'efficacité et la rentabilité d'une firme en interaction avec son environnement.

### 2.1. Définition de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel (AC) est, un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient, une position dominante sur son marché cela signifie :<sup>55</sup>

Qu'elle soit, en tête dans la compétition qu'elle mène contre, les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet, de bénéficier d'avoir des bénéfices qui sont supérieurs à ceux des autres firmes.

Selon **Porter**, l'avantage concurrentiel est : « *La valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* »<sup>56</sup>

C'est tout ce qui permet à la firme, d'effectuer une performance plus grande, à celle des concurrents comme l'avantage de coût, si l'entreprise offre le même produit que ses concurrents avec des coûts plus bas ça va lui permettre, de le vendre à moindre prix que ses concurrents ou comme l'avantage de différenciation, dont l'entreprise qui offre le même produit que ses concurrents, mais avec des caractéristiques supplémentaires qui attirent les clients.

---

<sup>54</sup> Alex. PACHULSKI, (2019), « *La culture d'entreprise à quoi ça sert* », (en ligne) disponible sur : <https://www.francetvinfo.fr/> (consulté le 19/03/2020 à 17:42).

<sup>55</sup> [www.marketing.étudiant.fr](http://www.marketing.étudiant.fr) (consulté le 23/03/2020. A 20 :25).

<sup>56</sup> Michael. PORTER, « *l'avantage concurrentiel* », édition DUNOD, paris, 1986.

### 2.1.1. Les types de l'avantage concurrentiel

L'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et le diagnostic de sa situation, les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être de trois ordres : le produit, le marché ou la technologie :<sup>57</sup>

#### A. Avantages liés au produit

Un produit peut apporter à une entreprise, un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons. Il peut être porteur d'une innovation de concept radical, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond ; parfaitement, aux attentes des consommateurs.

#### B. Avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implanté l'entreprise peut procurer, un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas des secteurs liés au vieillissement de la population.

#### C. Avantages liés à la technologie

Certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel, de l'avancée technologique qu'elles ont su acquérir. C'est le cas des firmes comme les CNES (centre national d'étude spéciale) qui a produit Ariane, de certains laboratoires pharmaceutique ou encore des firmes mettant en œuvre, une technologie déterminante dans leur activité.

### 2.2. Le modèle des 5 forces de M. Porter

Le modèle de cinq forces de Porter part du principe que la rentabilité de la firme est ; essentiellement, déterminée par la structure du secteur d'activités dans lequel elle opère. Cette structure est composée de cinq éléments ; verticalement, il s'agit en amont du pouvoir des fournisseurs en aval du pouvoir des acheteurs ; horizontalement et explicitement compétitives, il s'agit des menaces d'entrée exercés par les entrants potentiels, les produits et services substituts, le niveau de compétitivité ou la rivalité, entre firmes et concurrents de secteur.<sup>58</sup>

Ces cinq éléments influencent les coûts de production et les niveaux de prix au sein du secteur de telle manière que la rentabilité de la firme en est, largement définie par les conditions extérieures, c'est-à-dire l'équilibre relatif entre ces cinq forces qui sont :<sup>59</sup>

<sup>57</sup> [www.canalblog.com](http://www.canalblog.com) consulté le 25/03/2020 à 14 :18

<sup>58</sup> . CLAESSENS, Michel. (2000) « stratégie, avantage concurrentiel et compétences » .Histoire-Géographie Analyse économique, vol. 22

<sup>59</sup> Dan. A. SENI, (2013) « analyse stratégique et avantage concurrentiel », presse de l'université de Québec, Canada, p29

**2.2.1. Pouvoir des acheteurs ou clients**

Les clients peuvent forcer les prix, à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre, les firmes sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur de produit.

**2.2.2. Pouvoir des fournisseurs**

S'ils sont puissants ils vont influencer la rentabilité en cherchant à obtenir des prix plus élevés, ce qui augmentera les coûts de la firme les firmes sont, donc en concurrence avec leurs fournisseurs qui déterminent le prix des intrants qui à leur tour affectent les coûts.

**2.2.3. Pouvoir des entrants potentiels**

Ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché ; si les prix et la rentabilité sont suffisants, ils sont à la recherche de parts de marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité ce qui permet à réduire les prix ; L'entrée se fait souvent, par l'introduction, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force, la firme à investir, de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché, les firmes, sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés, d'acquérir des parts de marché.

**2.2.4. Les firmes qui offrent des substituts potentiels**

L'offre de produits substituts, peut attirer les clients et éroder, ainsi le marché de la firme. Dans l'industrie les firmes sont en concurrence avec celles qui produisent, des produits potentiellement substitutifs.

**2.2.5. La rivalité entre concurrents**

Cette rivalité c'est la plus évidente des cinq forces et celle qui est travaillé par les spécialistes, c'est une concurrence qui représente le niveau de compétitivité en vue d'attirer l'attention, des clients potentiels ainsi, que les conditions de production différentes dans lesquelles se trouvent vont ; également, contribuer à la définition de rentabilité d'une firme donnée du secteur, si les producteurs sont nombreux et peuvent produire que plus que la demande du marché le prix moyen qu'ils vont pouvoir obtenir en sera réduit, ainsi dans le modèle de Porter l'avantage concurrentiel provient :<sup>60</sup>

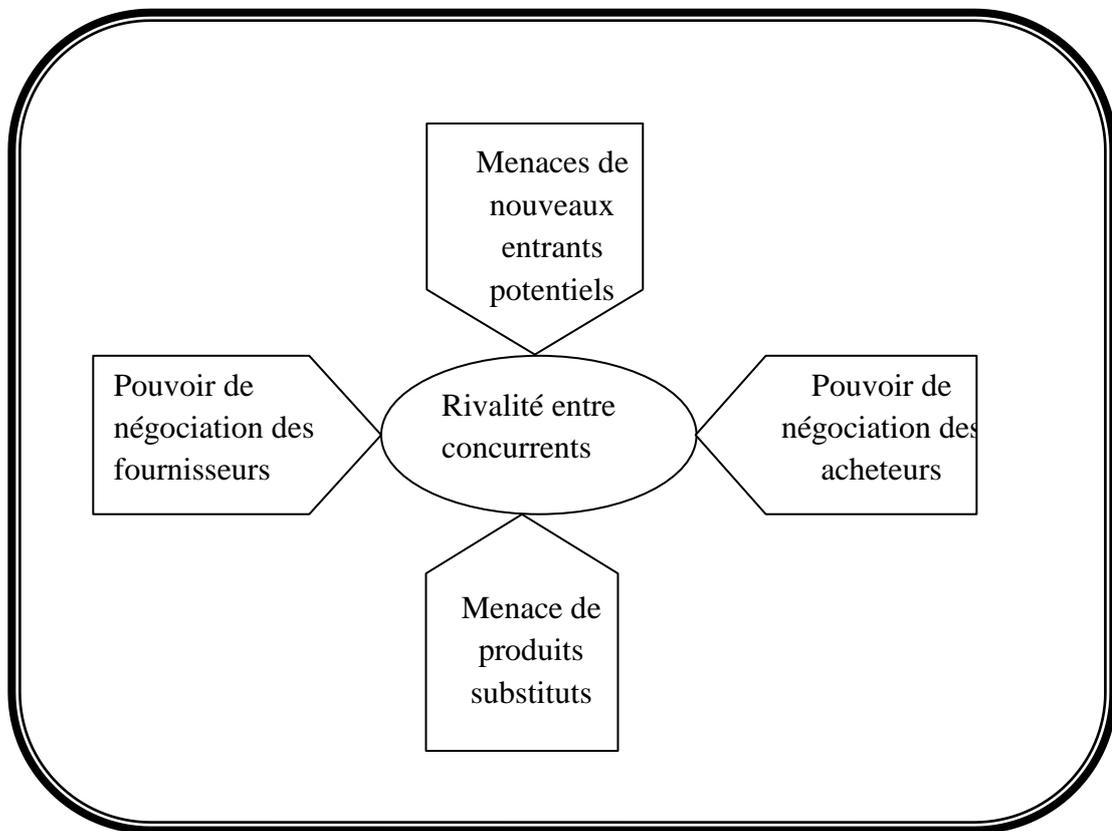
De la capacité à produire à un coût moindre que la concurrence, ce qui améliore la rentabilité toutes autres choses restant égales, par ailleurs pour reprendre une expression chère aux économistes ou de la capacité à rendre les clients, moins sensibles aux prix notamment,

---

<sup>60</sup>CLAESSENS, Michel. (2000), Op. Cit, vol. 22

par la délivrance de produits d'une qualité supérieure, à celle de la concurrence ou de produits imitables.

**Figure n° 3 : Model des cinq forces (Porter, 1980)**



**Source :** CLAESSENS, Michel. (2000) « *stratégie, avantage concurrentiel et compétences* ». *Histoire-Géographie Analyse économique*, vol. 22

Les principes généraux du modèle sont les suivants :<sup>61</sup>

- « Les industries dans lesquelles les cinq forces sont, les plus intenses, sont moins rentables que celles où elles, sont, les plus faibles ;
- L'analyse des cinq forces permet d'identifier, les facteurs qui déterminent la rentabilité de l'entreprise dans son industrie. Cette analyse mène à une construction stratégique, car elle permet ;
  - D'identifier les tendances dans l'industrie, afin de les exploiter ou de faire face aux menaces ;
  - D'agir sur les forces afin de les modifier en faveur de l'entreprise ».

<sup>61</sup> DAN. A. SENI. Op. Cit, p, 30.

**2.3. Chaîne de valeur**

M. Porter considère la Chaîne de valeur comme un outil de base, à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel, la valeur que crée une entreprise est mesurée par le montant qu'acceptent de payer les acheteurs pour les produits ou les services vendus ; Cette valeur doit excéder le coût des activités qui permettent de réaliser le produit ou le service. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit satisfaire à l'un des termes de l'alternative suivante :<sup>62</sup>

- Où exécuter ses activités à un coût moindre que ses concurrents,
- Où offrir une différenciation que les clients acceptent de payer à un prix supérieur.

Dans cette analyse **M. Porter** distingue : <sup>63</sup>

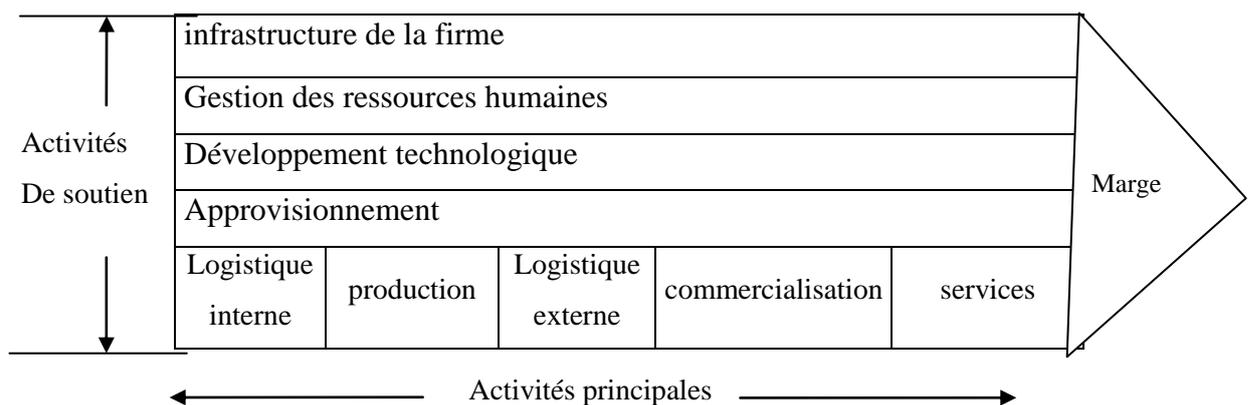
**2.3.1. Les activités principales**

Qui constituent la raison d'être, de l'entreprise (acquisition de ressources de base, fabrication, distribution, service après-vente), Celles-ci se décomposent en cinq catégories : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, et les services ;

**2.3.2. Les activités de soutien**

Correspondant aux infrastructures de l'entreprise permettent aux activités principales de se dérouler, celles-ci se décomposent en quatre catégories (l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements).

**Figure n°4 : La chaîne de valeur (Porter, 1986)**



**Source :** Henri. MANE, « *dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils* », ECONOMICA, paris, 1998, page, 59

**NB :** les activités principales et de soutien sont toutes deux créatrices de valeur.

<sup>62</sup>Henri. MANE, « *dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils* », ECONOMICA, paris, 1998, p, 58  
<sup>63</sup> Ibid. P. 59

**2.4. Les stratégies compétitives**

Selon M. Porter toute manœuvre stratégique au sein d'une branche a pour point de départ l'une des stratégies de base qui suivent :<sup>64</sup>

**2.4.1. Les stratégies de domination par les coûts**

Cette stratégie nécessite des investissements massifs consacrés, aux équipements les plus modernes une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement des parts de marchés énormes, un contrôle serré des coûts et l'exploitation de toutes les sources possibles d'avantages de coûts (économie d'échelle, technologie exclusive, accès préférentiel aux matières premières...)

**2.4.2. La stratégie de domination par différenciation des produits**

Cette stratégie vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble de secteurs de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un surprofit, ce quelque chose peut concerner l'image de produit (aspect extérieur, originalité, fiabilité, qualité, ...) ou les services rendus à la clientèle (assistance technique, service après-vente...).

**2.4.3. La stratégie de niche ou de concentration d'activité**

Elle consiste à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produit une zone géographique et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse au caractère, fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

---

<sup>64</sup>Nathalie. V. L, et al. (2016), « *choix stratégique* », chapitre 05, disponible sur le site : <https://www.e-marketing.frconsulté> le 29/03/2020 à 13 :19

## **Chapitre II**                      **Généralités sur la compétitivité des entreprises**

---

Dans ce présent chapitre nous avons présenté la notion de la compétitivité en générale et celle des entreprises en particulier ainsi que l'avantage concurrentiel et la relation complémentaire entre eux.

En conclusion, la compétitivité de l'entreprise est une notion économique qui ne dépend pas uniquement des déterminants quantitatifs prix de revient, mais également de déterminants structurels tels que la qualité, l'innovation...

Pour être compétitives, assurer leur survie et accroître leurs parts de marchés, les entreprises doivent développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres intervenants dans leurs marchés.

# **CHAPITRE III**

**Systeme de management de la qualite et son  
impact sur la competitivite des entreprises**

### **Chapitre III    Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises**

---

Aujourd'hui dans un environnement turbulent qui exige aux entreprises d'être meilleurs que ceux des concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie, les entreprises sont appelées donc à exprimer leurs compétitivités sur les marchés, par la contribution du management de la qualité et la mise en place de système de management de la qualité pour disposer d'un avantage concurrentiel durable.

À cet effet, nous avons subdivisé le présent chapitre en deux sections :

- Dans la première section, intitulée : « la mise en œuvre de système de management de la qualité », nous nous aborderons, les exigences de système de management de la qualité, les étapes de sa mise en place de SMQ, la certification et l'amélioration continue.

- La deuxième section, intitulée : « La contribution du management de la qualité dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises », il s'agit de démontrer la qualité comme facteur déterminant de la compétitivité hors prix et présenter l'importance de la certification et de la normalisation, par la suite la place de la qualité dans les stratégies compétitives, vers la fin, le système de management de la qualité par processus et la compétitivité des entreprises.

### Section 01 : La mise en place d'un système de management de la qualité

Un système de management de la qualité souvent abrégé SMQ est, un mode de management centré sur la qualité basé sur la participation de tous et comprennent, l'ensemble des activités directrices de prise en compte et mise en œuvre de politique et des objectives qualités nécessaire à la maîtrise et l'amélioration des divers processus, d'une organisation qui génère l'amélioration continue des résultats et des performances. <sup>65</sup>

#### 1.1. Exigences de système de management de la qualité

##### 1.1.1. Les exigences générales

C'est à la responsabilité de l'organisation de mettre en place et améliorer en permanence le SMQ, pour qu'il soit efficace et conformément aux exigences de la norme internationale par : <sup>66</sup>

- « L'identification des processus nécessaire au SMQ et leur application dans l'organisme, déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- Assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise de ces processus, par la détermination des critères et méthodes nécessaires ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations, pour un bon fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- Analyser surveiller et mesurer ces processus, les procédures documentées exigés par la présente. »

##### 1.1.2. Exigences relatives à la documentation

L'entreprise doit établir et mettre en place des supports d'information nécessaires y compris : de la manuelle qualité, maîtrise des documents et des enregistrements

###### A. Manuel qualité

Ce Manuel qualité est un document de base de SMQ contenant ; pratiquement, des informations de l'entreprise et le SMQ, il est destiné à l'entreprise comme un manuel qualité qui contient, les détails de SMQ et d'un autre part, destiné au grand public qui est le manuel d'assurance.

---

<sup>65</sup> OUGOUR. Sofiane, MERIDJA. Amazigh, « *l'impact de système de management de la qualité sur l'image de marque : tchin-lait/ Candia* », master management, université A/ Mira, Bejaia, 2014/2015, p.35

<sup>66</sup> KERBOUA. Lila, ZERRARI. Amina, « *l'évaluation de système de management de la qualité, cas EPB* », master en management, Abderrahmane mira, Bejaia, 2017, p, 41.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

Il n'y a pas de manuel type chaque entreprise doit bâtir le sien, mais le document doit être agréable et facilement utilisable et exploitable, destiné en priorité aux clients et pour un usage interne, l'entreprise doit le maîtriser convenablement et prouver cette maîtrise continue :<sup>67</sup>

- Le domaine d'application y compris le détail et la justification des exclusions prévues.
- Les procédures documentées
- La description de la séquence et de l'importance de processus du SMQ.

### B. Les procédures

Un document fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus de manière cohérente, ces documents peuvent inclure des documents des procédures, des instructions de travail et des plans.<sup>68</sup>

### C. Maîtrise des documents

Tous les documents du SMQ doivent avoir, un titre, date, version, et sont approuvés et dotés d'une liste de diffusion « *le bon document, au bon moment et chez la bonne personne* ». <sup>69</sup> Bien matérialiser les approbations modifications diffusions, par des signatures ou tous d'autres indicateurs équivalents utilisés dans l'entreprise et rédiger une procédure de maîtrise documentaire.

### D. Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements sont, des preuves tangibles que l'entreprise doit les prendre en considération pour démontrer, la conformité de son SMQ aux exigences de la norme et l'efficacité de la norme et de son fonctionnement.

### 1.1.3. Responsabilité de la direction

L'entreprise doit démontrer son engagement à mettre en place, un SMQ efficace et d'assurer son amélioration continue, rien ne peut se faire dans un SMQ sans l'implication forte et concrète de la direction. Elle reste l'unique porte d'entrée, de tout le SMQ orientée marché et client. Elle doit planifier, anticiper, valider, exécuter, contrôler, mettre en place et créer un environnement approprié pour améliorer, en continue l'efficacité du fonctionnement, de l'entreprise. La responsabilité de la direction est largement inespérée des principes de

---

<sup>67</sup> Abdelhamid OUARET, Op. Cit, page 84

<sup>68</sup> AIT-AHMED. Hocine, BENARABE. Belkacem, « *Essai d'analyse de l'impact de SMQ sur la performance des entreprises : cas de générale emballage et EFMATP* », master en Gestion, A/ Mira, Bejaia, 2015.

<sup>69</sup> Ibid. P, 85.

## **Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises**

---

management de la qualité détient sur l'ensemble des chapitres de la norme ISO 9001 et le rôle, de la direction en découle naturellement.

### **1.1.4. Management des ressources**

La direction doit, démontrer qu'elle a défini et mis à disposition les ressources humaines et matérielles nécessaires, à la mise en œuvre l'entretien et l'amélioration continue de son efficacité et du niveau, de satisfaction des clients. Cela fait partie de la planification du SMQ ; on trouve les Ressources humaines dont la direction doit prouver, les compétences du personnel et sa motivation et les infrastructures que l'entreprise doit les définissent, à son fonctionnement et aussi l'environnement de travail qui est adapté pour améliorer, les performances de l'entreprise via la motivation et une plus grande implication du personnel.<sup>69</sup>

### **1.1.5. Réalisation du produit**

Le terme réalisation, il ne se limite pas ; seulement, sur la production et fabrication des produits et services, mais doit être intégré, l'ensemble des activités et processus de l'écoute client jusqu'à sa satisfaction. Alors que, les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité du produit et service ; c'est pourquoi, il faut bien maîtriser le processus de réalisation.

### **1.1.6. Mesure, analyse et amélioration**

L'organisme doit mettre en place les dispositifs, de mesure et d'analyse pour détecter, les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre, des mesure d'amélioration au moyen d'action correction soit, curative ou préventive pour l'efficacité de SMQ.<sup>70</sup>

## **1.2. Les étapes de la mise en place de SMQ**

Selon le référentiel, de la norme ISO 9001 nécessite, le suivi et certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité de SMQ ; Chaque étape est unique et définie à façon, selon les besoins de l'entreprise et son système qualité existant. Voici les étapes possibles qu'elle doit mettre en place :<sup>71</sup>

### **1.2.1. Audit/Diagnostic de l'existant**

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte, les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du

---

<sup>69</sup> **Ibid.** p, 89

<sup>70</sup> **Ibid.** p, 105

<sup>71</sup> <http://www.iaconsulting.fr> consulté le 16/04/2020 à 13 :22.

## **Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises**

---

produit, ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

### **1.2.2. Pré-requis à la mise en place du SMQ**

- Élaboration du plan d'actions sur la mise en œuvre du système qualité.
- Préparation du plan de communication.

### **1.2.3. Les en place du Système de Management de la Qualité (SMQ)**

- Réorganisation et mise en place des actions recommandées lors de diagnostic.
- Élaboration du Manuel Qualité.

### **1.2.4. Gestion du Système de Management de la Qualité**

- Suivi des actions mises en place.
- Exploitation des données recueillies.

### **1.2.5. Formation/mise en œuvre de l'audit Qualité interne**

- Élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes).
- Mise en œuvre du système d'audit Qualité.

### **1.2.6. Audit interne**

- Validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant).
- Suivi de l'audit, actions correctives.

### **1.2.7. Choix de l'organisme certificateur**

- Procédure de sélection et dépôt de candidature.
- Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

### **1.2.8. Audit de Certification**

- Préparation et plan de communication sur l'intervention,
- Obtention du certificat ISO.

## **1.3. La Certification**

### **1.3.1. Définition de la certification**

La certification repose sur un référentiel qui doit comprendre, les normes et spécifications à respecter, le système de certification est réalisé par un organisme tiers, neutre et indépendant. L'organisme certificateur est soumis à une déclaration d'activité officielle auprès du ministère chargé, de la consommation, de l'environnement et de l'industrie. Il peut également par l'accréditation qui donne encore plus de sérieux aux dispositifs ; le certificat est délivré par le certificateur considéré comme officiel, mais temporaire puisqu'il a une durée de

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

validité, de trois ans sachant que l'auditeur externe fait chaque année des audits de suivi, la certification est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit/service lui-même, la certification par tierce partie sur la base de telles normes répond aux souhaits des entreprises multinationales elle permet :<sup>72</sup>

- « De faire appliquer une organisation uniforme de la qualité dans leurs filiales dans le monde ;
- De s'assurer un niveau acceptable de qualité de leurs sous-traitants, quelle que soit leur situation géographique ou leur taille ;
- De disposer des preuves tangibles de ce niveau universel de qualité grâce aux certifications délivrées par des organismes indépendants ;
- De voir satisfait au moindre coût l'ensemble des exigences énoncées précisément en reportant le coût, de contrôle et l'audit en coût de certification tierce partie, endossé par le fournisseur ».

### 1.3.2. Les types de certification

Il existe différents types des certifications les plus utiles concernent essentiellement les relations clients-fournisseurs, sachant que chaque certification répond à leur manière à une besoin précis qui sont :<sup>73</sup>

#### ➤ Certification des produits et des services

Certifier un produit, c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs) le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre.

#### ➤ Certification des entreprises

La certification vise, à préparer la certification qualité, à donner confiance aux clients et d'assurer au client la conformité du fonctionnement de l'entreprise, signifie : « *Bâtir une organisation conforme à un référentiel unique définissant les principes généraux de fiabilité* ». <sup>74</sup>

Donc la certification d'entreprise ne concerne pas la conformité du produit ou de service mais celle de l'organisation qui en assure la production. On certifiera la conformité, de

---

<sup>72</sup> François. C Sylvie. R, Virginie, Op. Cit, p, 15

<sup>73</sup> Daniel DURET et Maurice PILLIET, 2005 « *qualité en production, de L'ISO 9000 à six Sigma* », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, p.63

<sup>74</sup> CATTAN .M, « *pour une certification qualité gagnante* », éd, AFNOR, paris, 2003, p.56.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

l'ensemble du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention, de prestations satisfaisantes.

### 1.3.3. Les avantages de certification

La certification permet à toute l'entreprise, de gérer l'obtention de la qualité de ses produits de ses services, à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

La certification à comme objective de donner confiance au client, par la formalisation, la transparence de la politique qualité pour l'entreprise et surtout la mise en mémoire du « *savoir-faire* » de l'entreprise.

### 1.3.4. Les inconvénients de certification

En dehors de la formalisation qui peut paraître lourde la certification à un coût non-négligeable. Cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.<sup>75</sup>

## 1.4. L'amélioration continue

### 1.4.1. Définition de l'amélioration continue

L'amélioration continue du SMQ est inscrite dès le début dans la planification de système, mais prend toute son importance à partir le moment où le système « *tourne* » depuis quelque temps. La planification de l'amélioration continue se concrétise par des actions, soit « *correctives* », s'il s'agit de remédier à un dysfonctionnement ou à une dérive, soit « *préventives* », quand des difficultés sont prévisibles et peuvent être minimisées grâce, à des actions appropriées :<sup>76</sup>

#### ➤ Actions correctives

Ces actions vont porter sur des causes d'apparition du défaut. Elles nécessitent, donc de se poser la question « *pourquoi* », pour détecter les problèmes et d'identifier alors, des solutions plus pérennes.

---

<sup>75</sup> Daniel DURET et Maurice PILLIET, Op. Cit, p. 64

<sup>76</sup> Eva. GIESE, « *démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche* », édition IRD (institut de recherche pour le développement), Paris, 2008, p, 81.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

### ➤ Actions préventives

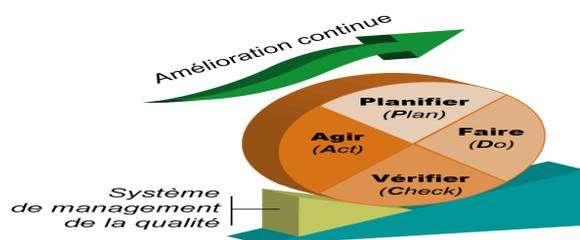
Une action préventive permettra d'éviter un défaut qui n'est pas encore apparu, de tels défauts peuvent être imaginés, à partir d'analyses de risques, ou par transposition : défaut semblable pouvant survenir, sur une autre ligne de fabrication, sur un autre produit,...

### 1.4.2. Le cycle PDCA

Le cycle PDCA est, un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives, à la maîtrise de la qualité ainsi, qu'une assurance qualité et son amélioration.

*Selon un « grand principe » de base du management de la qualité « je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit ». Il s'agit d'écrire les procédures opérationnelles de processus qui ont une incidence sur la qualité, car elles permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du SMQ (les improvisations qui se traduisent à des dépenses qui vient à gonfler les couts de la non- qualité. d'accroitre la pérennité de du niveau technologique atteint (changer un poste de travail pour un personne)<sup>77</sup>*

Figure n° 5: la roue de DEMING



Source : PDCA, « la roue Deming », KAIZEN SOFT, disponible sur le site

<https://www.pinterest.fr> consulté le 01/05/2020 à 02 :22

Les étapes de la rue de DEMING :<sup>78</sup>

### ➤ PLAN (planifier)

Cette étape consiste à dire ce que l'on veut faire, il s'agit d'établir un plan d'action qui fait appel à des prévisions ; après avoir identifié les causes de problème d'une expérience donné et chercher par la suite des solutions optimales.

<sup>77</sup> BENOUARI Mahfoud, IDRI Kahina, « l'impact du SMQ sur la performance commerciale des entreprises : cas de EPB » Master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2016.p.19

<sup>78</sup> Ibid.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

### ➤ *DO (réaliser)*

Il s'agit de mettre en œuvre ce qu'on a fait et déjà planifier dans le plan d'action ; c'est-à-dire passer à la réalisation des actions planifiées.

### ➤ *CHECK (vérifier)*

Le but de cette étape est d'étudier les résultats enregistrés, les contrôlés, les analysés si elles correspondent à ce qui est prévu auparavant dans la première étape.

### ➤ *ACT (agir/améliorer)*

C'est l'écart entre ce qui est planifié au début pour le faire et ce que l'on a réellement mis en place dans l'étape de réalisation (do). Cette étape établit une nouvelle planification comme un projet à réaliser et qu'il s'agit principalement d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à tous les domaines, il résume à la fois toute la philosophie de la qualité, il est à la base de la méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus.<sup>79</sup>

## Section 02 : La contribution du MQ dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises

Dans cette section, nous essayerons d'analyser les deux concepts de notre travail de recherche pour clarifier et répondre, aux questions de départ au niveau de l'introduction générale, et ce, à base des différentes recherches théoriques.

### 2.1. La qualité un facteur déterminant de l'amélioration de la compétitivité hors-prix

La compétitivité hors prix concerne l'ensemble des déterminants structurels de la compétitivité : le savoir-faire, la spécialisation, la différenciation, la flexibilité, l'innovation et la qualité.<sup>79</sup>

L'impératif de qualité prend un relief tout particulier en période de stagnation, des marchés et durcissement de la concurrence, densité et efficacité du service après-vente, permettant, en effet une décence ou une extension des parts de marché grâce à une stratification de la demande, de sorte que, le prix n'est plus le seul vecteur de la concurrence,

---

<sup>79</sup> **Matouk. B, Abdenour M, et al**, 2014 « de la compétitivité des entreprises à la compétitivité de l'UE : défis et avenir », Global Journal of Management and Business research, volume-14. Issue 1 version 1, p, 108.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

quel que soit le secteur d'activité il semblerait que des produits de haute qualité, telle que perçue par les clients potentiels et relatifs aux concurrents, permettant une amélioration considérable de la position concurrentielle, or la qualité est l'un des éléments permettant cette stratification du marché.

La qualité des produits pourrait s'avérer à l'avenir encore plus déterminant que le passé respect des délais de livraison fiabilité et durabilité des produits, en mesurant les avantages de la compétitivité ; par la qualité reposant sur une stratification diversification du marché par opposition à une compétitivité par le prix, portant sur des produits considérés comme homogènes par la clientèle. En outre l'amélioration de la qualité peut dans certains cas, aller de pair avec une maîtrise des coûts de production (meilleure organisation des ateliers, réduction des temps de réglage grâce à une plus grande flexibilité et précision des machines, contrôle décentralisé de la qualité abaissant les taux de rebut,...) compétitivité-qualité et compétitivité prix se renforcent alors l'une l'autre.<sup>80</sup>

### 2.2. La place de la qualité dans les stratégies compétitives

*« La compétitivité signifie l'ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises. »<sup>81</sup>*

L'entreprise doit parvenir à acquérir un avantage concurrentiel durable cela peut être obtenu à travers la création de valeur, trois stratégies permettant l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans chacune d'elles la dimension qualité occupe une place importante.

Le tableau (n°4), montre la relation entre la qualité et les stratégies de bases telle que la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation :<sup>82</sup>

En premier lieu, l'entreprise peut s'imposer sur le marché par la réduction des coûts grâce à une démarche qualité qui assure, la conformité des produits et des procédures à certaine norme et l'innovation des procédés, elle parvient à les minimiser. L'entreprise peut aussi se différencier, de ses concurrents en innovant en ce qui a trait aux caractéristiques de

---

<sup>80</sup> **Michel. AGLIETTA, Robert. BOYER**, « pôles de compétitivité stratégique industrielles et politique macroéconomique », N° 8223, paris, p, 19-20. Texte initiale : Hanon. B, 1982, « une industrie compétitive en France et dans le monde ».

<sup>81</sup> **Martine. A-C**, (1981) « coût industriel et entreprise compétitives » cahiers lyonnaise de recherche en gestion, n° 4 décembre. PORTER, M (1986) « avantage concurrentiel » inter-édition, paris.

<sup>82</sup> **COLLIGNON. E, Wissler. M**, « qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès » 2ème édition, ECONOMICA, paris, p, 165.

### Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

ses produits. Cette différenciation, à travers la qualité permettra d'accroître la fidélité de la clientèle et de vendre à un prix qui assure une augmentation de la marge unitaire, les clients accepteraient de payer cette marge suite au surplus de valeur offert par l'entreprise par rapport à ses concurrents.

**Tableau n°4 : La place de la qualité dans les stratégies compétitives fondamentales**

Stratégie de compétitivité	Aspect de la qualité privilégiés	Objectifs liée à l'amélioration de la qualité
Domination globale par les coûts	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conformité (absence de défauts, de dysfonctionnement, ...)</li><li>- recherche d'innovation de procédés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction des coûts de production</li></ul>
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"><li>- -Conception (positionnement du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents)</li><li>- recherche d'innovation de produits</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle.</li><li>- Augmentation de la marge unitaire pour relèvement du prix de vente</li></ul>
Concentration	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mix de conformité conception</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pénétration de segment rentable.</li><li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle.</li></ul>

**Source:** COLLIGNON.E, WISSLER. M, « *qualité et compétitivité des entreprises* » du *diagnostic aux actions de progrès* », 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, paris, p, 165

Enfin, dans le cadre de stratégie de focalisation la démarche qualité permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel en assurant la conformité des produits et des procédés, aux normes requises par les clients, une innovation au niveau de la conception de produit, une pénétration des segments rentables et l'accroissement de la fidélité de la clientèle.

Quelque soit l'option choisie l'intérêt pour la qualité est grand et son succès dépendra dans une large mesure, d'une meilleure gestion de la qualité ainsi, il ressort de l'analyse de ces principales stratégies compétitives que la qualité est, une condition nécessaire pour le maintien et le succès de chacune d'entre elle et que la qualité tient, une place importante même , si elle revêt des formes variables, comme l'illustre le tableau proposé par Collignon. E et Wissler. M dans leur ouvrage (tableau précédent)<sup>83</sup>.

<sup>83</sup> « *La qualité et les stratégies compétitives de l'entreprise* », *économie et gestion*, 2011, disponible sur l'adresse : <https://wikimemoires.net/2011/03/qualite-strategies-competitives-entreprise/> consulté le 30/06/2020 à 07 :06

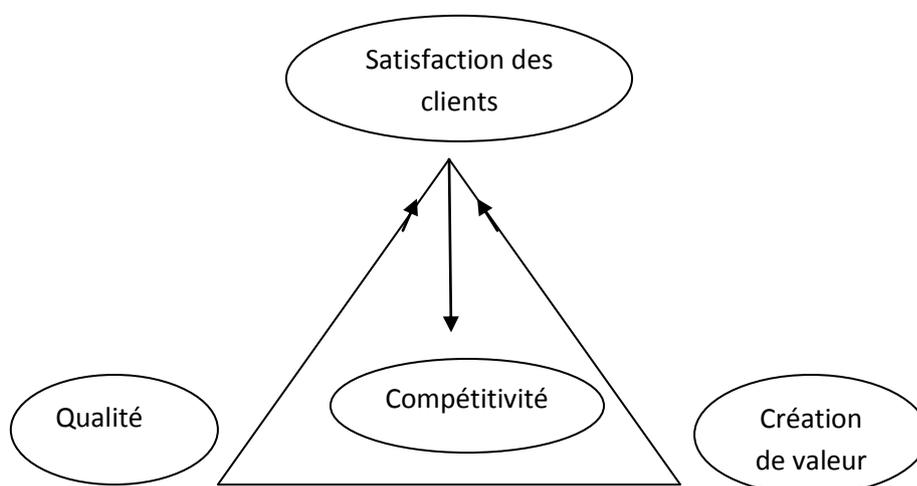
## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

### 2.3. L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise

#### 2.3.1. La certification et la compétitivité de l'entreprise

La certification est également un moyen de se démarquer des concurrents, une entreprise certifiée (normes ISO) signifie qu'elle peut répondre exactement aux exigences formulées par le client. La compétitivité requiert de la part des entreprises la possession des moyens et des compétences qui leur permettent la réalisation de trois objectifs : la qualité, la satisfaction des clients et la création de valeur comme l'illustre la figure suivant n° 5

Figure n°6 : Les variables de base de la compétitivité



Source : SAMIA. ZOUAOUI, (2013), « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, volume 22 n° 1et 2, p, 114

Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur, à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non-imitables ; à partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à acquérir ces compétences.<sup>84</sup>

Le renforcement de la compétitivité suppose également une attention centré d'avantage sur la qualité et la satisfaction des clients ; Donc l'assurance de la qualité s'avère un outil capital permettant à l'entreprise, de réaliser des activités productives conformément à des procédures préétablies.

<sup>84</sup> Samia. ZOUAOUI, (2013), « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, volume 22 n° 1et 2, p, 115.

## Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

Il s'agit de faire en sorte que les entreprises, intervenant aux différents stades de production, avaient les mêmes exigences minimales garantissant un processus de production continu. Donc la certification apparaît également comme étant un label de qualité pour le consommateur et l'actionnaire, le message est le suivant : « *Nous nous sommes engagés dans une démarche qualité, par conséquent, nous n'avons rien à cacher !* ». <sup>85</sup>

La certification est également un moyen d'homogénéiser les comportements des acteurs qui travaillent au sein de l'entreprise, en effet la certification permet de créer de l'ordre une qualité à laquelle on attribue ; généralement, les performances de l'entreprise, la certification se justifie alors dans un objectif d'homogénéisation des fonctions objectives.

### 2.3.2. La normalisation et la compétitivité de l'entreprise

La normalisation a évolué de manière différenciée dans plusieurs pays et continents, jusqu'à ce que l'organisation internationale de normalisation (ISO) se voit confier, la série des normes ISO 9000 traite ; actuellement, des aspects des systèmes de management de la qualité, l'application des normes ISO par une entreprise constitue, ainsi un ensemble de preuves de compétences et de connaissances qui servent, à inspirer confiance aux clients. L'entreprise devient ainsi un fournisseur de classe mondiale, une entreprise qui a mis en place un système de management de la qualité possède, ainsi un avantage compétitif certain par rapport à d'autres entreprises non certifiées, même si celles-ci qui proposent des prix plus bas <sup>86</sup>.

### 2.4. La démarche qualité par approche processus et la compétitivité des entreprises

Le modèle de SMQ basé sur les processus montre bien le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences ; en tant, qu'un élément d'entrée du système (exigences), mais aussi en phase finale (satisfaction). La plupart des entreprises déclinent leurs processus par : <sup>87</sup>

- « Processus de réalisation : vendre, concevoir, acheter, fabriquer, soutenir à l'usage ;
- Processus support : gérer les ressources humaines, les ressources immatérielles, et le système d'information ;

---

<sup>85</sup> THIERRY.Sauvin« *la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* », éd ellipses, France, 2005, p, 44.

<sup>86</sup> Abdelhamid. BENCHERIF, Fateh. KHAMASSI, 2000 « *qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises Agro-alimentaires du Maghreb* », MEDIT N° 2, p, 12

<sup>87</sup> Daniel. DURET, Maurice. PILLET, 2005, « *qualité en production : de l'ISO 9000 à six Sigma* », 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation, p, 57.

### Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

---

- Processus de direction : définir une stratégie, communiquer ;
- Processus d'amélioration : gérer la qualité (documents du système qualité, analyse et traitements des données ».

Selon ISO 9000, toute activité ou ensemble d'activité qui utilise des ressources pour convertir les éléments, en éléments de sortie peut être considéré comme un processus ; Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, elle doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs, souvent l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée de processus.<sup>88</sup>

En effet, l'approche processus recouvre l'idée d'amélioration continue. Il s'agit surtout de mettre sous contrôle les activités de l'entreprise, regroupées par processus, au travers d'indicateurs de mesure d'intégrer les meilleures pratiques ; pour ce faire, il existe la démarche PDCA comme un outil permettant de structurer la démarche qualité qui regroupe quatre phases continues : « Plan (P), Do (D), Check (C), Act (A) ». <sup>89</sup>

Ces quatre phases se poursuivent de façon continue, elle se complète par la détermination de procédures et/ou spécifications, visant à pérenniser l'amélioration et ainsi la compétitivité des entreprises.

Une organisation par approche processus est comme vertu de décloisonner les différents services d'une entité pour l'orienter client, mais on s'aperçoit que ce type d'organisation requiert un mode de management basé plutôt sur la notion de « leadership », que d'expert technique ; Autrement dit, chaque pilote de processus doit être avant tout, un meneur d'hommes et/ou de femmes, capable d'encourager en permanence et de faire travailler ensemble des personnes de domaine d'expertise et de corps de métier différents, pour leur donner un sens commun.<sup>90</sup>

---

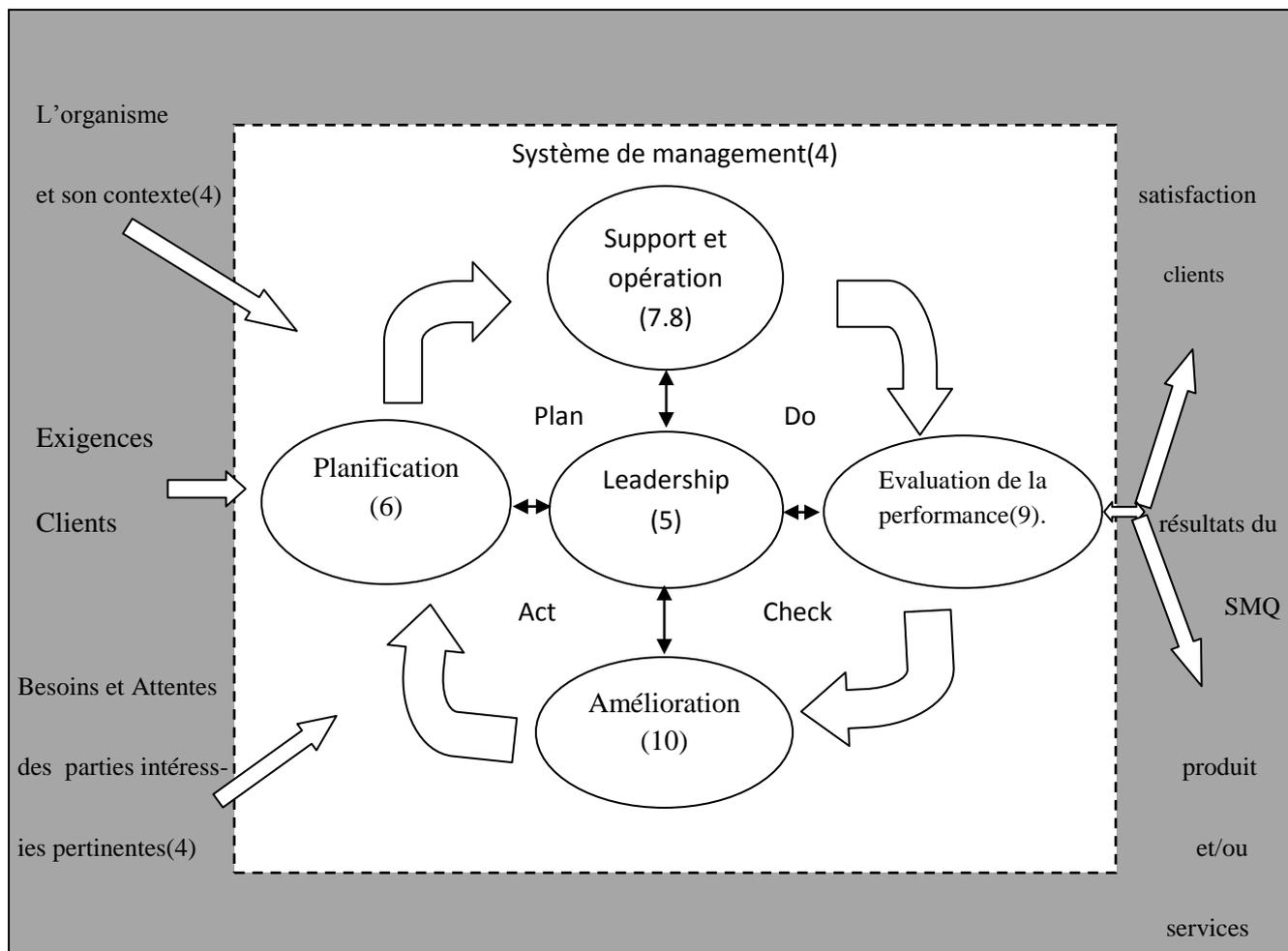
<sup>88</sup> Eva. GIESEN, Op. Cit.

<sup>89</sup> Thierry. GUILLEMIN, Martine. TRABBELSI, « optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur : vers un management par les processus », DUNOD, Paris, 2008, p, 24.

<sup>90</sup> Ibid. P, 10

### Chapitre III Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

Figure n°7 : L'approche processus de la norme ISO 9001 :2015, selon le cycle PDCA



**Source :** BAZINET et al. (2015), « *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence* », éd. AFNOR.

Donc, l'un des avantages de cette approche processus, est la maîtrise permanente des relations et interactions entre les sous processus au sein du système de processus et par conséquent, améliore la compétitivité.

### **Chapitre III    Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises**

---

Pour conclure nous pouvons dire que les entreprises cherchent à être compétitives, par la contribution de management de la qualité vue l'importance de la démarche qualité ou un SMQ qui a pour finalité de permettre à l'entreprise, de se démarquer de ses concurrents en adoptants des différent stratégies qui sert par la suite de satisfaire les exigences clientes qui est le premier objectif de l'entreprise.

Mais aussi, une entreprise ne peut rester compétitive que lorsque ses dirigeants sont capables de remplir leur triple mission à la fois envers leurs clients, leurs employés et leurs actionnaires pour qu'un système de management soit efficace et qu'il permet d'améliorer la compétitivité, qui concerne ainsi l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit et met en œuvre et revoit, sa politique et ses objectives qualités conformément à sa stratégie.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail nous avons tenté de comprendre comment le management de la qualité constitue un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises et de démontrer la relation qui existe entre les deux concepts essentiels de notre travail de recherche : « Le management de la qualité » et « La compétitivité des entreprises ». L'importance scientifique et académique de ce thème, sa place dans les entreprises modernes, (touchant principalement leur fonctionnement et constituant le secret de leur réussite), nous a motivé à le choisir.

Pour ce faire, nous avons procédé à trois chapitres de notre travail de la construction d'un cadre théorique, nous avons basé dans le premier chapitre sur l'aspect théoriques de management de la qualité, nous avons donné un aperçu sur la qualité, et entamer le concept de management de la qualité en touchant l'essentiel, car il est le centre de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous avons essayé d'introduire, la notion de la compétitivité et essayer d'entamer le concept en présentant ses différents aspects théoriques ainsi que l'avantage concurrentiel. Dans le troisième chapitre qui nous a permis de clarifier et de bien saisir notre objet d'étude, dont nous avons abordé la mise en place de système de management de la qualité et la contribution de management de la qualité dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Par ailleurs, après une étude théorique de tous les concepts et les fondements de management de la qualité et de la compétitivité des entreprises, en utilisant une méthode analytique et comparative, dont nous avons mené quand même le travail à des résultats qui nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique :

**« Dans quelle mesure le management de la qualité contribue-il à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ? »**

Partant de cette problématique, nous pouvons dire que le développement d'un SMQ efficace est ainsi crucial pour toute entreprise qui souhaite évoluer dans son environnement, le fait qu'il contribue positivement à l'amélioration de leur compétitivité et sert d'acquérir un avantage concurrentiel.

Pour mieux exposer notre travail sur cette problématique, nous avons essayé de répondre aux questions secondaires suivantes :

### **1. Qu'entendons-nous par les concepts suivants : management de la qualité, avantage concurrentiel et la compétitivité de l'entreprise ?**

Le management de la qualité est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les

## Conclusion générale

---

problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible. Pour que la qualité soit un axe essentiel de gestion, il faut une volonté de la part de la direction pour mobiliser les membres de l'organisation.

Qui dit la compétitivité dit, une capacité de faire face à la concurrence, elle se base soit à un prix inférieur ou certaines déterminantes hors prix qui sont indispensables. Une entreprise compétitive est aussi celle qui se dispose d'un avantage concurrentiel, ce dernier est le fait se permet aux entreprises de se positionner sur un marché et de se différencier par rapport à ses concurrents ainsi que satisfaire les exigences de la clientèle.

Le management de la qualité vise alors, à satisfaire les besoins des clients et renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc d'assurer la réussite de celle-ci à long terme. La question résume la relation entre concepts dont nous pouvons confirmer la première hypothèse : *le management de la qualité est un atout de compétitivité qui sert à ajouter de la valeur pour les entreprises par la certification et la normalisation.*

### **1. La démarche qualité, est-elle une source efficace pour créer un avantage concurrentiel ?**

Les entreprises cherchent toujours à avoir une vision claire, permettant d'assurer leur pérennité en vue de détenir un avantage concurrentiel, pour que la qualité joue le rôle qui lui est assigné, elle doit être un élément de la stratégie globale et doit, s'intégrer dans la structure de l'entreprise et dans son fonctionnement réel ; Ceci suppose, d'une part le dépassement de la perception de la qualité-produit et l'adoption d'une vision globale de la gestion de la qualité et d'autre part, des structures organisationnelles préparées et une réelle volonté de changement.

Donc, la deuxième hypothèse est confirmée : *aujourd'hui les clients sont de plus en plus exigeants et la bonne maîtrise de la qualité permet aux entreprises de les satisfaire et détenir un avantage concurrentiel.*

### **1. Le management de la qualité, est-il suffisant pour améliorer la compétitivité hors prix de l'entreprise ?**

Dans un environnement concurrentiel imprévisible, la maîtrise de la qualité reste le levier puissant de la compétitivité et le gage fondamental de pérennité et de développement des entreprises.

En effet, les entreprises doivent opter la compétitivité prix lié à une meilleure allocation des ressources et la réalisation des économies d'échelle recherchée par la grande

## Conclusion générale

---

taille, ainsi que la compétitivité hors prix en améliorant la qualité de leurs produits et en cherchant des créneaux innovateurs de production et de commercialisation.

Donc l'hypothèse n'est pas totalement confirmée : *le management de la qualité affecte positivement l'amélioration de la compétitivité hors prix des entreprises*. Puisque il est adoptés seulement par certains entreprises et d'autres s'appuient sur autres facteurs pour améliorer leurs compétitivité hors prix

En conclusion, nous pouvons dire que le management de la qualité constitue un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, vue son importance à gérer efficacement et permet d'être meilleurs dans tels secteur par la mise en place d'un SMQ, mais n'est pas le seul puisque il existe d'autres facteurs primordiaux que celui-ci, c'est pour ça que nous avons confirmés par principe, les deux premières hypothèses, ce qui renvoie l'importance du concept de MQ dans cette mission d'amélioration alors que l'autre non plus.

Comme tout travail de recherche notre travail n'est pas dénué de limites, en effet sur le plan théorique pas vraiment de difficultés, mais ça reste un thème très vaste qui a besoin plus d'accès à l'information ; d'un autre côté à cause de la pandémie Corona Virus, nous n'avons pas eu la chance d'effectuer un stage pratique qui aurait ajouté quelques éléments importants pour comprendre et bien saisir notre objet d'étude, comme nous le savons tous, tout travail de recherche se fait qu'avec la présence d'une partie théorique ainsi qu'une pratique.

Malgré tout, nous espérons avoir participé à la réflexion, que le management de la qualité, constitue un facteur déterminant d'amélioration de la compétitivité des entreprises. En vertu de cela notre recherche bibliographique nous laisse percevoir que d'autres recherches peuvent être intéressantes dans ce domaine par ce thème que nous avons choisi vu son importance pour les étudiants qui s'intéressent à celui-ci, ils les permettant d'enrichir.

# **Bibliographie**

### I. Ouvrages

1. **Abdelhamid. OUARET**, « *les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité.* » Nouvelle édition, Alger, 2009.
2. **Bernard. FROMAN**, « *du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique* », AFNOR, France, 2001.
3. **CATTAN .M** « *pour une certification qualité gagnante* », éd, AFNOR, paris, 2003.
4. **Collignon. E, Wissler. M**, « *qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès* », 2ème édition, ECONOMICA, Paris.
5. **Eva. GIESEN**, « *démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche* », édition IRD (institut de recherche pour le développement), Paris, 2008.
6. **FERDERIE, F**, « *l'essentiel du management 8pour MBA, stratégie, les fondamentaux* », édition EZOLLES, Paris, 2008.
7. **François. C, Sylvie. R, Virginie. L**, « *la qualité au XXI Siècle: vers le management de la confiance* », éd ECONOMICA, Paris, 2002.
8. **Henri. MANE**, « *dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils* », ECONOMICA, paris, 1998.
9. **Jean-Marie. GOGUE**, « *Management de la Qualité* », 4<sup>e</sup> édition ECONOMICA, paris, 2005.
10. **Jean-Marie. GOGUE**, « *les six samouraï de la qualité* », ECONOMICA, Paris, 1990.
11. **Martinet. A.CH, et Silem. A**, « *le lexique de gestion* », DALLOZ, 5<sup>eme</sup> édition, paris, 2000.
12. **Michael. PORTER**, « *l'avantage concurrentiel* », édition DUNOD, paris, 1986.
13. **Mohamed- Cherif. ILMANE**, « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* », édition BERTI. Algérie, 2009.
14. **Roger. ERNOUL**, « *le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », AFNOR, France, 2013.
15. **Seddiki. ABDELLAH**, « *management de la qualité* », offices des publications universitaires (OPU), Alger.
16. **Thierry. GUILLEMIN, Martine. TRABELSI**, « *optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur : vers un management par les processus* », DUNOD, paris, 2008.
17. **THIERRY. Sauvin**, « *la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* », éd ellipses, France, 2005.

### II. Articles et revues

1. **Abdelhamid. BENCHERIF, Fateh. KHAMASSI**, (2000), « *qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises Agro-alimentaires du Maghreb* », MEDIT N° 2.
2. **Alain. ALCOUFFE, Souhaila. KAMMOUN**, (2000), « *une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories institutionnelles et évolutionnistes* », HAL.
3. **CHANTAL Bouchard et Jaques. PLANTE**, (2002), « *la qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer* », cahiers de services pédagogiques expérimentales-université de liège.
4. **Christel. AYASAMY**, (1996), « *politiques d'environnement et compétitivité* » revue française d'économie », (RFE) volume VI, 3, Paris.
5. **CLAESSENS, Michel**, (2000), « *stratégie, avantage concurrentiel et compétences* ». Histoire-Géographie Analyse économique, vol. 22.
6. **Daniel DURET et Maurice PILLIET**, (2005) « *qualité en production, de L'ISO 9000 à six Sigma* », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation.
7. **Dan. A. SENI**, (2013), « *analyse stratégique et avantage concurrentiel* », presse de l'université de Québec, Canada.
8. **Fabien. MARTINEZ**, (2001) « *les principes généraux de la qualité* », adsp n° 35
9. **Jean-Louis ERMIS**, (2003), « *la gestion de la connaissance* » HAL, Hermesscience publications, 2003.
10. **Marcus. DEJARDIN**, (2006), « *compétitivité structurelle* », HAL, Archives ouvertes.
11. **Martine. A-C**, (1981) « *coût industriel et entreprise compétitives* » cahiers lyonnaise de recherche en gestion, n° 4 décembre. **PORTER, M.** (1986), « *avantage concurrentiel* » inter-édition, paris.
12. **Matouk. B, Abdenour M, et al**, (2014), « *de la compétitivité des entreprises à la compétitivité de l'UE : défis et avenir* », Global Journal of Management and Business research, volume-14. Issue 1 version 1.
13. **Michel. AGLIETTA, Robert. BOYER**, « *pôles de compétitivité stratégique industrielles et politique macroéconomique* », N° 8223, Paris, p, 19-20. Texte initiale : **Hanon. B**, (1982), « *une industrie compétitive en France et dans le monde* ».
14. **Michel. T, Anne. F.D**, (2001), « *indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendue à l'industrie* », les éditions de l'industrie, collection étude, ISSN 1623-0434, Paris.
15. **Mustapha. MEZIANI**, (2017), « *Revue d'économie et de Gestion* », université Abderrahmane Mira, N°, 01, ISSN 2602.6279.

16. **Samia. ZOUAOUI**, (2013), « *organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes* », organisation et territoires, volume 22 n° 1et 2.

### **III. Thèses et mémoires**

1. **AIT-AHMED. Hocine, BENARABE. Belkacem**, « *Essai d'analyse de l'impact de SMQ sur la performance des entreprises : cas de générale emballage et EFMATP* », master en Gestion, A/MIRA, Bejaia, 2015.

2. **BENAOUDIA. Mouloud**, « *l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food* », master Management, A/MIRA, Bejaia, 2018.

3. **BENOUARI Mahfoud, IDRI Kahina**, « *l'impact du SMQ sur la performance commerciale des entreprises : cas de EPB* », master Management, A/MIRA, Bejaia, 2016.

4. **Ismaël. T. SAWADOGO**, « *Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé, Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises* », Université Libre du Burkina (ULB) – 2004.

5. **KERBOUA. Lila, ZERRARI. Amina**, « *l'évaluation de système de management de la qualité, cas EPB* », master en management, Abderrahmane mira, Bejaia, 2017.

6. **LACHAAL. L**, « *la compétitivité : concepts, définitions et application* », institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), Arian, 2001.

7. **Mathilde. GARCIN, Frédérique. MORICE, et al**, « *démarche qualité et satisfaction du publique* », mémoire de recherche, école national supérieur des sciences de l'importation et des bibliothèques, France, 2005.

8. **MELLALI. T, AMARI. K**, « *Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises de la filière laitiers : cas des unités de la zone d'activité d'Akbou* », master en économie, A/MIRA, Bejaia.

9. **MEZIANI Mustapha**, « *la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'EPB* », thèse. Magister, A/MIRA, Bejaia, 2004.

10. **MYRIEM. Laurence** « *la qualité en industrie .application : travail sur la qualité produit au sein d'une industrie AGRO ALIMENTAIRE* », thèse Docteur Vétérinaire, Toulouse, 2004.

11. **OUGOUR. Sofiane, MERIDJA. Amazigh**, « *l'impact de système de management de la qualité sur l'image de marque : tchin-lait/ Candia* », master management, université A/ Mira, Bejaia, 2014/2015.

12. **Yousef. EL- MORHDER** « *la Gestion de la qualité* », licence en sciences économiques et gestion Maroc, Université Chouaib Doukali d'El- Jadida, 2008.

### IV. Sites internet

- Alex. PACHULSKI, (2019), « *La culture d'entreprise à quoi ça sert* », (en ligne) disponible sur : <https://www.francetvinfo.fr>.
- AUDREY, (2018), « *Qu'est-ce que la compétitivité ?* » (En ligne), disponible sur le site
- [Https://www.satisfaction.fr](https://www.satisfaction.fr).
- <http://www.iaconsulting.fr/smq/>
- <https://www.infinance.fr/articles>.
- <https://wikimemoires.net>
- « *La roue Deming* », KAIZEN SOFT, disponible sur le site <https://www.pinterest.fr>
- Nathalie. V. L, et al. 2016, « *choix stratégique* », chapitre 05, <https://www.e-marketing.fr>.
- PricewaterhouseCoopers développements, « les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de service rendus à l'industrie », <http://www.industrie.gouv.fr>
- [www.afnor.org](http://www.afnor.org).
- [www.canalblog.com](http://www.canalblog.com).
- [www.cloudfront.net](http://www.cloudfront.net)
- [www.défiqualité.com](http://www.défiqualité.com).
- [www.iso.org](http://www.iso.org).
- [www.marketing.étudiant.fr](http://www.marketing.étudiant.fr).

# **Table de matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Les abréviations**

**La liste des tableaux et figures**

**Sommaire**

**Introduction générale .....I**

## **CHAPITRE I :Aspects théoriques de management de la qualité**

**Section 01 : Le concept de la qualité ..... 6**

1.1 Définition de la qualité ..... 6

1.1.1. La non- qualité..... 7

1.1.2. Les formes de la qualité..... 8

1.2. Le coût de la qualité (CQ) ..... 8

1.2.1. Définition de coût de la qualité ..... 8

1.2.2. La détermination des couts relatifs à la qualité ..... 9

1.3. L'évolution historique de la qualité..... 10

1.3.1. Le contrôle qualité..... 10

1.3.2. L'assurance de la qualité ..... 11

1.3.3. La qualité totale ..... 12

1.4. Les objectifs relatifs à la qualité ..... 13

1.4.1. Pour l'entreprise ..... 13

1.4.2. Pour les clients..... 13

**Section 02 : Le management de la qualité ..... 14**

2.1. Définition de management de la qualité..... 14

2.2. Les principes du management de la qualité..... 16

2.2.1. L'orientation vers le client..... 16

2.2.2. Le leadership ..... 16

2.2.3. L'implication du personnel..... 16

2.2.4. L'approche « processus » ..... 16

2.2.5. Le management par l'approche « système » ..... 16

2.2.6. L'amélioration continue ..... 16

2.2.7. L'approche factuelle pour la prise de décision..... 16

2.2.8. Les relations mutuellement bénéfiques entre les fournisseurs ..... 17

2.3. Les principales composantes de management de la qualité ..... 17

2.3.1. La planification de la qualité ..... 17

2.3.2. La maîtrise de la qualité ..... 18

2.3.3. L'assurance de la qualité .....	18
2.3.4. L'amélioration de la qualité.....	19
2.4. La Normalisation .....	20
2.4.1. Les normes de management de la qualité.....	20
2.4.2. Typologies de norme .....	21
<b>CHAPITRE II : Généralités sur la compétitivité des entreprises</b>	
<b>Section 01 : la compétitivité des entreprises.....</b>	<b>26</b>
1.1. Définition de la compétitivité.....	26
1.2. Les fondamentaux de la compétitivité.....	27
1.3. Les types de la compétitivité .....	28
1.3.1. La compétitivité prix .....	28
1.3.2. La compétitivité hors prix .....	29
1.4. Les atouts de la compétitivité .....	30
1.4.1. La flexibilité .....	30
1.4.2. La démarche qualité .....	30
1.4.3. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC).....	31
1.4.4. L'intelligence économique et la veille stratégique.....	31
1.4.5. Gestion des connaissances et gestion des compétences .....	32
1.4.6. La culture de l'entreprise.....	33
<b>Section 02 : L'avantage concurrentiel .....</b>	<b>33</b>
2.1. Définition de l'avantage concurrentiel .....	33
2.1.1. Les types de l'avantage concurrentiel .....	34
2.2. Le modèle des 5 forces de M. Porter .....	34
2.2.1. Pouvoir des acheteurs ou clients.....	35
2.2.2. Pouvoir des fournisseurs.....	35
2.2.3. Pouvoir des entrants potentiels.....	35
2.2.4. Les firmes qui offrent des substituts potentiels .....	35
2.2.5. La rivalité entre concurrents .....	35
2.3. Chaîne de valeur.....	37
2.3.1 Activités principale.....	37
2.3.2 Activités de soutien .....	37
2.4. Les stratégies compétitives.....	38
2.4.1. Les stratégies de domination par les coûts .....	38
2.4.2. La stratégie de domination par différenciation des produits .....	38
2.4.3. La stratégie de niche ou de concentration d'activité .....	38

### CHAPITRE III : Système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises

<b>Section 01</b> : La mise en place d'un système de management de la qualité.....	42
1.1. Exigences de système de management de la qualité .....	42
1.1.1. Les exigences générales .....	42
1.1.2. Exigences relatives à la documentation.....	42
1.1.3. Responsabilité de la direction.....	43
1.1.4. Management des ressources .....	44
1.1.5. Réalisation du produit.....	44
1.1.6. Mesure, analyse et amélioration .....	44
1.2. Les étapes de la mise en place de SMQ .....	44
1.2.1. Audit/Diagnostic de l'existant.....	44
1.2.2. Pré-requis à la mise en place du SMQ.....	45
1.2.3. La mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) .....	45
1.2.4. Gestion du Système de Management de la Qualité .....	45
1.2.5. Formation/mise en œuvre de l'audit Qualité interne .....	45
1.2.6. Audit interne .....	45
1.2.7. Choix de l'organisme certificateur .....	45
1.2.8. Audit de Certification .....	45
1.3. La Certification.....	45
1.3.1. Définition de la certification.....	45
1.3.2. Les types de certification.....	46
1.3.3. Les avantages de certification .....	47
1.3.4. Les inconvénients de certification.....	47
1.4. L'amélioration continue .....	47
1.4.1. Définition de l'amélioration continue .....	47
1.4.2. Le cycle PDCA.....	48
<b>Section 02</b> : La contribution du MQ dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.	49
2.1. La qualité un facteur déterminant de l'amélioration de la compétitivité hors-prix .....	49
2.2. La place de la qualité dans les stratégies compétitives.....	50
2.3. L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise	52
2.3.1. La certification et la compétitivité de l'entreprise.....	52
2.3.2. La normalisation et la compétitivité de l'entreprise .....	53
2.4. La démarche qualité par approche processus et la compétitivité des entreprises.....	53

**Conclusion générale**..... 58

**Bibliographie**

Table de matières

Résumé

## ***Résumé***

La compétitivité est une question très vaste, pour l'assurer, les entreprises doivent mettre en œuvre des outils efficace.

Le management de la qualité est un outil de gestion performant, il s'agit de coordonner et de contrôler les activités de l'entreprise en terme de la qualité, par l'instauration d'une démarche qualité qui est indispensable pour toute entreprise qui veut améliorer sa compétitivité et conserver son avantage concurrentiel. Le fait qu'il existe une volonté de la part de la direction pour mobiliser les membres de l'organisation pourra permettre la satisfaction des exigences de sa clientèle et la consolidation de sa pérennité. En un mot, le management de la qualité est le pivot de la compétitivité de l'entreprise.

Notre étude vise à comprendre la relation qui existe entre les deux concepts de la recherche qui sont le management de la qualité et la compétitivité des entreprises. Cette étude a permis de mettre en exergue la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

**Mots clé :** Management de la qualité, avantage concurrentiel, compétitivité des entreprises.

## ***ABSTRACT***

Competitiveness is a very broad issue, to achieve it; companies need to implement effective tools.

Quality management is a performance management tool, it is about coordinating and controlling the activities of the company in terms of quality, by the establishment of a quality approach which is essential for any company that wants improve its competitiveness and maintain its competitive advantage. The fact that there is a will on the part of management to mobilize the members of the organization, will subsequently allow the satisfaction of the requirements of its customers and the consolidation of its sustainability. In short, quality management is the backbone of a company's competitiveness.

Our study aims to understand the relationship that exists between the two research concepts which are quality management and business competitiveness. This study made it possible to highlight the contribution of quality management to improving the competitiveness of companies.

**Keywords:** Quality management, competitive advantage, business competitiveness.