

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

***La qualité comme facteur clé de compétitivité***  
*Cas pratique : Etude et analyse du produit Viva*

**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> DJEDDOU Lynda  
MCA M<sup>lle</sup> HAYOUNE Hassina

**ENCADREUR:**

Dr. HADDAD Zahir.

**Co-encadreur:**

Mr. MHANAOUI. A

**Membre du Jury :**

Présidente : Mme RAHMANI  
Examineur : M<sup>r</sup> CHNINI

**Promotion 2012-2013**

## Remerciements

Toutes nos reconnaissances à nos encadreurs Dr HADDAD et Mr MHANAOU, pour leur aide et leur orientation durant la période de réalisation de ce travail.

Nous remercions particulièrement tous les responsables de l'entreprises Tchir-lait qui nous en accueillies et collaborer avec nous pour la réalisation de cette étude. Notamment, le responsable marketing Mr TALBI Rafik.

Nous adressons nos remerciements à tous nos enseignants en master 2, ainsi que tous nos enseignants du département des Sciences Commerciales. Nous voudrions remercier M<sup>lle</sup> LAMARI et Mr AZKAK, pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire ainsi que pour leur disponibilité à répondre à nos sollicitations.

Hassina, Lynda

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes parents qui m'ont encouragé et qui ont tant sacrifié pour moi ;*

*Mes sœurs et mes frères;*

*Mes oncles et tantes, cousins et cousines ;*

*Tous mes amis (es) sans exception ;*

*Mes amis adorables Tania & Salim*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail ;*

*HASSINA*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents qui m'ont encouragé et qui ont tant sacrifié pour moi ;*

*Mes sœurs, Assia, Nawel, Sarah, et Ryma*

*Mon très cher frère Bébel;*

*Tous mes amis (es) sans exception ; en particulier Zazak, Nabila, Samira, Siham,*

*Hassene et Fatima*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail ;*

Lynda

## - Liste des symboles et abréviations -

**%** Pourcent(Pourcentage).

**&** et

**Art** Article.

**C.-à-d.** C'est-à-dire.

**Cl** Centilitre

**DA** Dinars Algérien.

**Éd** édition.

**Etc.** et cetera, et ainsi de suite.

**Ex** exemple.

**Ibid.** ibidem (lat.), au même endroit dans l'ouvrage déjà cité.

**ID** Idem (lat.), la même chose, même auteur que la note précédente.

**J** Jours.

**Kg** kilogramme.

**Lat.** latin.

**L** Litres.

**Mg** Milligramme.

**N°** Numéro.

**Op.cit.** Opus citation (lat.), ouvrage déjà cité.

**P.** Page.

**PP** Pages.

## **- Liste des sigles -**

<b>AC</b>	Avantage Concurrentiel
<b>ACQ</b>	Amélioration Continue de la qualité
<b>AFAQ</b>	Association Françaises d'Amélioration de la Qualité
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation.
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CEN</b>	Centre Européen de Normalisation
<b>CSP</b>	catégorie socioprofessionnelle
<b>DPAT</b>	direction de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
<b>IANOR</b>	Institut Algérien de Normalisation
<b>ISO</b>	International Organization Of Standardization
<b>NF</b>	Norme Françaises
<b>OMC</b>	Organisme Mondial de Commerce
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OIN</b>	Organisme International de Normalisation
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>QCM</b>	questions à choix multiple
<b>RQ</b>	Responsable Qualité
<b>SAV</b>	service après vente
<b>SMQ</b>	Système management par la qualité
<b>UHT</b>	Ultra Haut Température

# Liste des Figures, Tableaux et Graphes

## Partie théorique

### Chapitre 1

Figure 1.1 : Les différentes dimensions du produit.....	16
Figure 1.2 : Présentation générale de la série ISO 9000.....	22

### Chapitre 2

Figure 3.1 : Les 5 forces de l'avantage concurrentiel selon Michael porter .....	45
Figure 2.2 : Le degré de satisfaction des clients en terme d'une qualité attendue/qualité perçue .....	53
Figure 2.3 : Les étapes de la qualité d'un produit en terme d'une qualité conçue/qualité réalisée .....	55
Figure 2.4 : Relation entre qualité, satisfaction et fidélité.....	58
Tableau 2.1 : La place de la qualité dans les stratégies compétitives fondamentales ...	61

## Partie pratique

### Chapitre 1

Figure 3.1: Organigramme de l'entreprise Tchén-Lait .....	75
Graph 3.1 : Présentation de l'évolution du chiffre d'affaire de Tchén-lait de 2001 jusqu'au 2011 .....	77
Tableau 3.1 : Evolution du chiffre d'affaire de Tchén-lait de 2001 jusqu'au 2011 .....	78
Figure 3.2 : Le circuit de distribution des produits de Tchén-lait.....	79
Tableau 3. 2 : Les parts de marché de Tchén-lait et celles de ses concurrents directes en 2011 .....	79

### Chapitre 4

Tableau 4.1 : Répartition de la population d'enquête par tranche d'âge et sexe.....	89
Graph 4.1 : Sexe et l'âge.....	93
Graph 4.2 : Situation familiale.....	94
Graph 4.3 : Catégorie socioprofessionnelle.....	94
Graph 4.4 : Revenu mensuel.....	95
Graph 4.5 : La fréquence d'achat du produit Viva .....	96
Graph 4.6 : La disponibilité du produit Viva sur le marché .....	96
Graph 4.7 : Classement des critères les plus motivants dans le choix du Viva.....	97
Tableau 4.2 : Classement des critères les plus motivants dans le choix du Viva.....	97
Graph 4.8 : Le degré de satisfaction de la composition nutritionnelle du Viva .....	98
Graph 4.9 : L'élément nutritionnel qui motive le plus à l'achat du Viva .....	99
Graph 4.10 : Le goût du produit Viva.....	99
Graph 4.11 : L'odorat du produit Viva.....	100
Graph 4.12 : Emballage du produit Viva.....	100

Graphe 4.13 : Design du produit Viva.....	102
Graphe 4.14 : La durée de vie du produit Viva .....	102
Graphe 4.15 : La fiabilité du produit Viva .....	103
Graphe 4.16 : Rapport qualité/Prix du produit Viva .....	103
Graphe 4.17 : La confiance à la marque CANDIA .....	104
Graphe 4.18 : Satisfaction globale à la qualité totale du produit Viva.....	105
Graphe 4.19 : Les interrogés qui ont déjà consommé le produit concurrent Hodna Milkoss	106
Graphe 4.20: Valeur nutritionnelle de Viva par rapport à Hodna .....	106
Graphe 4.21 : Élément le plus motivant à l'achat de Hodna Milkoss.....	107
Graphe 4.22 : Le Goût de Viva par rapport à celui de Hodna Milkoss .....	108
Graphe 4.23 : Odorat de Viva par rapport à celle de Hodna Milkoss .....	108
Graphe 4.24 : L'emballage de Viva par rapport à celui de Hodna Milkoss .....	109
Graphe 4.25 : L'attractivité du design de Viva par rapport à celui de Hodna Milkoss .....	110
Graphe 4.26 : La durée de vie de Viva par rapport à celle de Hodna Milkoss.....	111
Graphe 4.27 : La fiabilité de Viva par rapport à Hodna Milkoss .....	111
Graphe 4.28 : Le rapport qualité/Prix de Viva par rapport à celui de Hodna Milkoss.....	112
Graphe 4.29 : La confiance à la marque Candia par rapport à Hodna .....	113
Graphe 4.30 : Le degré de satisfaction globale de la qualité du produit Viva par rapport à celui de Hodna Milkoss .....	113



## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Approches théoriques du concept qualité</b> .....	<b>4</b>
Section 1 : Généralités sur la qualité .....	5
Section 2 : Nature et déterminants de la qualité du produit.....	10
Section 3 : Système de management de la qualité .....	19
<b>Chapitre 2 : La contribution de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise</b> .....	<b>35</b>
Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise .....	36
Section 2 : L'avantage concurrentiel .....	43
Section 3 : La qualité, comme avantage compétitif.....	51
<b>Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise Tchiv-lait et sa démarche qualité</b> .....	<b>63</b>
Section 1 : Présentation du marché laitier en Algérie.....	64
Section 2 : Présentation de l'entreprise Tchiv-lait/Candia .....	68
<b>Chapitre 4 : Enquête sur l'impact de la qualité du lait UHT Candia sur sa compétitivité</b> .....	<b>84</b>
Section 1 : La démarche générale de réalisation de l'enquête .....	85
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête par le tri à plat.....	90
Section 3 : Interprétation et discussion des résultats .....	112
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>118</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>120</b>
<b>Annexes</b>	

# **Introduction générale**



Aujourd'hui, nous sommes face à un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par les mutations des techniques et des besoins et une libéralisation de l'économie nationale, qui implique l'Algérie dans une double dynamique de mondialisation et régionalisation. Cette dynamique est synonyme de défis, dont le premier reste sans doute l'aptitude de l'économie algérienne à générer une offre de qualité compétitive sur les marchés extérieurs, mais également, à relever le défi d'une concurrence accrue sur le marché domestique.

Le défi de chaque entreprise est donc de survivre au milieu de tous les fauves et dangers d'un tel monde économique. Être compétitive 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 est adapté pour rendre l'entreprise compétitive; vue la diversification des facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise.

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 pas des moindres.

Ainsi, toute entreprise qui cherche la compétitivité doit d'une part, tenir compte des nouvelles exigences des consommateurs et de l'intensité concurrentielle de son marché. En effet, plus la concurrence est ouverte et à mesure que s'améliore la qualité de la vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également et les clients se montrent de plus en plus exigeants. D'autre part, l'entreprise doit accorder beaucoup d'importance aux outils de gestion moderne tels que le management de la qualité et du marketing.

En effet, il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité digne de son nom, C'est ainsi qu'il s'avère de plus en plus nécessaire pour nos entreprises d'exprimer leur système de management à travers des référentiels de la série ISO 9000; ISO 22000, etc., internationalement établis et internationalement reconnus pour relever le défi de la concurrence et de la compétitivité. Actuellement les entreprises ont pris conscience de ces enjeux stratégiques qui déterminent leur devenir dans une économie désormais sans frontière.

Quant à la qualité, elle constitue pour l'entreprise un facteur clé de succès car non seulement il lui permet de mieux satisfaire ses clients (anticipation de leurs besoins et désirs), mais également de conserver sa position sur son marché à travers la consolidation de son avantage concurrentiel.

Le thème de ce présent mémoire intitulé " La qualité comme facteur de compétitivité d'une entreprise" présente un intérêt capital pour le progrès et le dynamisme d'une entreprise.

Nous allons choisi d'étudier le cas de l'entreprise Tchén Lait-Candia dans le domaine des produits laitiers. Cette dernière était à l'origine une entreprise spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954, et qui a déjà été victime de la mondialisation avec l'avènement des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses (Pepsi, Coca Cola...). C'est ainsi que l'entreprise se convertissait vers le lait UHT. À cette époque là, l'offre de lait était non seulement insuffisante, mais aussi ne satisfait pas les exigences des consommateurs qui réclamaient du lait sain et d'une qualité meilleure.

Le marché du secteur du lait UHT en Algérie connaît aujourd'hui une évolution et attire d'une part, de plus en plus les clients qui exigent des produits de qualité, et d'autre part des nouveaux investisseurs.

Le cadre de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante :

**Comment la qualité du produit Viva peut-elle constituer un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise Tchén Lait-Candia?**

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

- Comment l'entreprise Tchén-Lait maîtrise la qualité de son produit Viva?
- Le niveau de qualité du produit Viva offert par Tchén-lait lui permet-il d'améliorer sa compétitivité sur son marché ?

Sur la base de ces questions, et afin de délimiter le champ de notre recherche et de concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous sommes arrivés à mettre en place un certain nombre d'hypothèses, que nous essayerons, tout au long de notre étude, de confirmer ou d'infirmier le cas échéant, à savoir :

- **Hypothèse 1:** Les clients sont satisfaits de la qualité du produit Viva offert par l'entreprise Tchín-Lait/Candia.
- **Hypothèse 2:** Le niveau de qualité du produit Viva offert actuellement par Tchín-lait/Candia est meilleur que celui des concurrents.

Le but de notre travail de recherche est de définir les différentes techniques et méthodes suivies par l'entreprise dans le domaine de la qualité de ses produits. Et détecter les critères de la qualité du produit qui satisfont le mieux les consommateurs, afin de contribuer à son amélioration dans le sens que désirent les clients d'aujourd'hui. Pour arriver à ce résultat, nous avons fait recourir à une démarche méthodologique de recherche qui consiste à diviser notre travail en quatre chapitres :

- Le premier sera consacré à l'approche théorique du concept qualité à savoir, généralités sur le concept qualité, la nature et les déterminants de la qualité du produit, et le système de management de la qualité.
- Dans le second chapitre, nous nous intéresserons à la contribution de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, tout ce qui a trait aux concepts de la compétitivité de l'entreprise, de l'avantage concurrentiel. Nous allons présenter aussi la qualité en tant qu'avantage compétitif.
- Le troisième chapitre est consacré essentiellement à la présentation générale de l'entreprise et sa démarche qualité.
- le dernier chapitre est consacré à la présentation générale de la démarche de notre étude sur le terrain, ensuite, nous allons procéder à l'analyse des résultats, et finir par l'interprétation et discussion des résultats.

# **Chapitre 1**

---

## **Approches théorique du concept qualité**

Dans ce contexte économique, marqué par des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son esthétique, par sa maintenance... bref par sa qualité.

L'aboutissement à cette qualité ne dépend pas uniquement des caractéristiques du produit (service) perçues par un client. Mais s'agit également de dépasser la problématique des contrôles de la qualité. La qualité est appréciée du point de vue de la démarche de management qui conduit à un résultat. En d'autres termes, on s'interroge sur les caractéristiques d'une organisation qui permettent d'obtenir la qualité.

Pour bien clarifier le concept de la qualité, nous avons subdivisé le présent chapitre en trois sections :

- Dans la première section, nous allons nous intéresser à l'étude du concept de la qualité d'une manière générale, à savoir, ses définitions, et ses caractéristiques.
- La deuxième section sera consacrée à la présentation de la notion de la qualité d'un produit, sa définition, sa nature et ses déterminants.
- Quant à la troisième section, nous essayerons de découvrir le système de management de la qualité, en s'appuyant sur la normalisation et la certification, le management de la qualité, et les différents outils de la qualité.

## Section 1. Généralités sur la qualité

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

### 1.1. Définition du concept qualité

Bien souvent, le terme "Qualité" est interprété de manière très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux. Mais le principe est le même qui est la satisfaction des clients au meilleur rapport qualité/prix.

Pour mieux comprendre le terme qualité on a sélectionné les définitions suivantes ;

La Qualité c'est la " Manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique (Ex. la qualité d'une étoffe) ".

" Supériorité, excellence en quelque chose (préférer la qualité à la quantité)".

Mais commercialement, la satisfaction générale de la clientèle réside-t-elle nécessairement dans l'obtention de produit de qualité, suivant la définition courante, c'est-à-dire des produits de haut de gamme ?

Effectivement non, car la notion économique de la qualité est induite par le rapport de compétitivité Qualité-Prix, et implique d'abord une satisfaction de la clientèle en rapport avec le niveau de qualité du produit acheté et le prix considéré<sup>1</sup>.

Selon l'AFNOR<sup>2</sup>" La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs ".

<sup>1</sup> GARNIER.P, Gestion de la Qualité dans l'Entreprise, éd. CTBA, Paris, P.9.

<sup>2</sup> AFNOR : association française de la normalisation.



Pour KOTLER. P et DUBOIS. B la qualité est " L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites "<sup>3</sup>.

Selon GUY LAUDOYER " la qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné"<sup>4</sup>.

Il découle de ces définitions les exigences suivantes :

La recherche de la satisfaction nécessite une analyse du point de vue de l'utilisateur : lorsqu'une entreprise fabrique un produit ou conçoit un service, elle doit faire en sorte que ce produit ou ce service soit apte à satisfaire les besoins de ses clients. Ces besoins sont de deux types : Il peut s'agir soit d'un besoin défini par l'utilisateur dans un contrat ou une commande, soit d'un besoin latent chez un grand nombre d'utilisateurs potentiels. Ce besoin est défini par le producteur et par l'intermédiaire d'une étude de marché.

L'expression " aptitude à satisfaire les besoins " doit être traduite en un langage qui peut être compris par tous ceux qui participent à la fabrication du produit. Le langage utilisé pour décrire le produit est constitué par les caractéristiques qualités.

Les caractéristiques varient en fonction de la nature des produits fabriqués. S'il s'agit par exemple, d'un produit alimentaire, les caractéristiques seront liées au poids, au volume, à la teneur en matière grasse, en sucre, en colorant...etc.

Il faut noter que cette aptitude à satisfaire le client doit être réalisée dans des conditions économiques acceptables pour l'entreprise et pour le client.

F. CADY et C JAMBBART définissent la qualité comme « la capacité d'un produit, dans le sens le plus général de bien matériel ou de service rémunéré ou non, à satisfaire les clients, en particulier par le respect des engagements pris »<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> KOTLER. P et DUBOIS. B, Marketing Management, éd. Union Public, Paris, 2000, P. 90.

<sup>4</sup> LAUDOYER.G, La certification ISO9000, un moteur pour la qualité, éd. d'organisation, Paris, 2002, P.57.

<sup>5</sup> CADY. F et JAMBBART. C, la qualité dans le service, éd. Economica, 2<sup>e</sup> édition, 2002, P.11.

Pour préciser la notion qualité ; on peut notamment prendre la définition donnée par la norme ISO 9000: 2000 qui définit le concept de qualité comme: « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »<sup>6</sup>. L'exigence étant définie comme « Besoins ou attentes formulées, habituellement implicites, ou imposés ».

Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais). Tout compte fait, seul le client décide si, pour lui, la qualité est présentée ou non. Le concept est donc toujours subjectif et n'est pas saisissable objectivement. Les produits ou services, sont le résultat de processus d'entreprise. La qualité des produits ou services dépend donc directement de la qualité de ces processus.

Les exigences des clients étant généralement évolutives, elles induisent donc un besoin d'amélioration continue de la qualité. Cette amélioration se situe à tous les niveaux:

- ✓ au niveau de la qualité technique qui est souvent associée à la notion de conformité aux spécifications;
- ✓ au niveau de la qualité en conception qui est la partie la plus délicate à maîtriser et pourtant, l'essentiel des performances d'un produit doit être défini à ce niveau;
- ✓ au niveau de l'organisation. En effet, des insuffisances organisationnelles peuvent mettre en péril une entreprise, soit par la démotivation de ses salariés soit par une dégradation de sa relation client-fournisseur ;

## 1.2. Les caractéristiques de la qualité

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations).

---

<sup>6</sup> Norme ISO 9000, Système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire, éd AFNOR, France, 2000, P.7.

A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs. En fait, la qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit (ou service). Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés ; et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- ✓ Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- ✓ Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- ✓ La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- ✓ La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution). Lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatée sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

Enfin, La qualité est un résultat qui se constate en utilisation. Donc, il est important de mettre en place, tout au long du processus d'élaboration d'un produit nouveau, des méthodes et des outils de travail pour construire et assurer sa qualité.

## Section 2. Nature et déterminants de la qualité du produit

Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. C'est une offre présentée sur un marché, qu'elle soit un service ou un bien et qu'elle soit vendue ou non. Il n'y a pas de produit par nature : c'est le marché qui crée le produit, ou plus précisément qui donne à un discours, un bien, un service, une personne ou une organisation, une nature de produit<sup>7</sup>.

### 2.1. Nature des produits

Selon P. KOTLER et B. DUBOIS « Le produit est tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin »<sup>8</sup>.

#### 2.1.1. Les différents niveaux d'un produit

Il est, en pratique, utile de distinguer cinq niveaux de produits. Chaque niveau augmente la valeur de l'offre pour le consommateur.

- **Le bénéfice central** : C'est l'avantage essentiel offert à l'acheteur en regard du problème qu'il se pose : L'acquéreur d'une perceuse achète des trous, le client d'un hôtel du repos et du sommeil. La tâche du responsable marketing n'est pas de vendre des caractéristiques, mais bien des avantages ou bénéfices consommateurs.
- **Le produit générique** : Ce n'est d'autre que le noyau entouré de toutes ses caractéristiques. Une chambre d'hôtel contient un lit, une chaise, un lavabo.
- **Le produit attendu** : Correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit : un hôtel doit être propre et son personnel accueillant.
- **Le produit augmenté** appelé aussi **métaproduit**: Représente la totalité de ce que le fabricant offre pour répondre aux attentes du client et même les dépasser. C'est en générale à ce niveau que se situe la différenciation par rapport aux produits concurrents.

<sup>7</sup> LENDREVIE-L-L, Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9<sup>ème</sup> édition, éd. DUNOD, paris, 2009, P226.

<sup>8</sup> Ibid.

- **Le produit potentiel** : Il comprend toutes les améliorations et transformations envisageables. C'est à ce niveau que les entreprises cherchent de nouvelles manières de satisfaire leurs clients.

### 2.1.2. Les classifications des produits

Les responsables marketing classent en générale les produits à partir de plusieurs caractéristiques : leur durabilité, leur caractère tangible ou non, et leur clientèle (particuliers ou entreprise). Chaque catégorie se caractérise par un marketing mix différent.

#### 2.1.2.1. La durée de vie et la tangibilité

Selon ces deux critères, on peut distinguer plusieurs types de produits.

- **Les biens périssables** : sont des biens tangibles consommés en une ou un petit nombre de fois. Par exemple : produits alimentaires, produits d'entretien.
- **Les biens durables** : sont des biens tangibles qui survivent en principe à de nombreuses utilisations, par exemple : les réfrigérateurs, les vêtements.
- **Les services** : sont intangibles et périssables (réparation, soins médicaux, coupe de cheveux).

#### 2.1.2.2. Les biens de grande consommation

Une seconde classification, fondée sur les habitudes d'achat des consommateurs, distingue quatre catégories.

- **Les produits d'achat courant** : il s'agit des biens de consommations que le client a l'habitude d'acheter fréquemment, rapidement et avec un minimum d'effort de comparaison (exemple : journaux, produits de toilette, pain, huile...).
- **Les produits d'achat réfléchi** : il s'agit des biens de consommation que le client compare sur certain critères tels que l'aspect, la praticité, la qualité, le prix et le style. Exemple : meubles, vêtements, automobiles et gros électroménager.

- **Les produits de spécialité :** sont des biens de consommation qui possèdent des caractéristiques uniques et/ou des images de marque bien définies, de sorte que de nombreux acheteurs sont disposés à faire un effort d'achat particulier. exemple : voitures, parfums et bijoux, vêtements, équipements électroniques.
- Les produits non recherchés : sont ceux que ne connaît pas le consommateur ou bien auxquels il ne pense pas naturellement. Il s'agit par exemple des innovations qui n'ont pas atteint une notoriété suffisante, ou bien de produit bien spécifique (assurance vie, marbres funéraires...etc.).

### 2.1.2.3. Les biens industriels

Les biens achetés par les entreprises comportent une vaste gamme de produits et services. Il existe trois catégories de biens déterminés selon des critères.

- **Les matières premières et produits manufacturés entrant en totalité dans le produit fini :** elles comprennent :
  - **les produits agricoles :** sont souvent récoltés par de nombreux petits exploitants qui s'en remettent à des intermédiaires tels que les coopératives pour le conditionnement, le calibrage, le stockage, le transport et la vente, exemple : blé, coton, fruits et légumes.
  - **les ressources naturelles sont en qualité limitée :** elles sont souvent pondéreuse, de faible valeur unitaire et de ce fait, sensible au cout de transport. Les producteurs sont peu nombreux, puissant et vendent souvent directement à l'utilisateur industriel. Exemple : bois, pétrole brut, minerai de fer.
  - **les produits manufacturés :** comprennent les composants (acier, ciment, fil métallique) et les pièces (moteurs, pneu, transformateurs).les composants peuvent être plus ou moins élaborés. Exemple : des balles de coton au tissu, les pièces entrent également dans la composition du produit finis, en général en l'état, sans être transformées.

- **Les biens d'équipement** : ils n'entrent qu'en partie dans la fabrication du produit fini : ils comprennent l'équipement de base et l'équipement accessoire.
  - **L'équipement de base** : se compose des bâtiments (usines, bureaux) et utilisation fixe (générateurs, machines, ordinateurs). Il s'agit d'achats important directement effectués auprès du fabricant, à la suite d'une négociation parfois longue.
  - **L'équipement accessoire** : comprend le matériel d'usine léger et l'outillage ainsi que l'équipement du bureau, il n'est pas incorporé au produit fini, mais facilite son élaboration. il a une durée de vie inférieure à celle des équipements de base, mais supérieure aux fournitures.
  
- **Les fournitures et services** : Les fournitures sont des produits industriels qui n'entrent pas dans la composition du produit fini. On peut distinguer deux types de fournitures.
  - Fournitures d'exploitation : (lubrifiant, charbon, papier, machine, crayon).
  - Fournitures d'entretien : (peinture, clou).Les services comprennent l'entretien et la réparation (nettoyage des vitres, maintenance de copieurs) ainsi que le conseil (juridique, publicitaire, fiscal...).

Chaque type de produit, en fonction de ses caractéristiques, induit une stratégie marketing particulière. En même temps la stratégie dépend de nombreux autres facteurs tels que la phase du cycle de vie, la position concurrentielle et le contexte économique.

## 2.2. Les déterminants de la qualité d'un produit

Le produit est au cœur de l'offre. Bien souvent, les entreprises dominantes sur un marché se caractérisent par des produits et services de qualité. Cette dernière est une notion à comprendre mais difficile à définir. On peut distinguer la définition objective de la qualité d'un produit, d'une définition subjective pour aboutir au concept, plus complexe, de satisfaction<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> LENDREVIE-L-, Op.cit, P855.



### **2.2.1. Les déterminants de la qualité objective d'un produit**

La qualité d'un produit peut se définir à partir de ses caractéristiques objectives et de sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions. On distinguera quatre dimensions de la qualité objectives : fiabilité, durabilité, respect des normes et performances.

#### **2.2.1.1. La fiabilité**

La fiabilité mesure le nombre d'incidents et de pannes expérimentés par un client après l'achat du produit. C'est une mesure objective de la qualité du produit qui donne lieu à des contrôles statistiques. Dans une usine de fabrication, les contrôles donneront des indices statistiques de qualité et des produits défectueux pourront être retirés de la chaîne de fabrication.

Lorsque le produit, bien ou service, est vendu, des contrôles. Ex : post permettent de mesurer le nombre des incidents et de mener des actions correctrices.

#### **2.2.1.2. La durabilité**

La durabilité mesure la durée de vie du produit, sa durée d'usage. C'est une dimension liée à la fiabilité, mais qui est distincte : un produit peut durer longtemps et avoir de multiples pannes.....mais un produit qui peu à peu des chances de durer plus longtemps. La durabilité du produit est souvent liée à la qualité de ses composants.

#### **2.2.1.3. Le respect des normes**

Les normes sont des documents contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis, destinés à être utilisés systématiquement en tant que lignes directrices, règles ou définitions de caractéristiques, pour garantir que des produits sont aptes à l'usage. Le respect des normes est une façon de comprendre et de mesurer la qualité.

#### **2.2.1.4. La performance**

La performance mesure objectivement la capacité d'un produit à réaliser ses fonctions. Dans l'esprit des clients, la performance est aussi liée au nombre de fonctions d'un produit : on attend d'un produit de haute qualité un plus grand nombre de fonctions et de services.

### 2.2.2. Les déterminants de la qualité subjective d'un produit

Le concept de qualité est moins simple qu'il n'y paraît au premier abord parce qu'il ne se limite pas à sa définition objective. On peut proposer la définition subjective de la qualité suivante : « la qualité d'un produit est le degré auquel il répond, par ses caractéristiques et performances, aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard ».

Donc, on peut décrire le produit en dissociant ses différentes caractéristiques qui sont toutes constitutives de l'offre à des degrés divers. On peut distinguer huit dimensions (comme l'indique la Figure 1.1. suivante) de la qualité d'un produit à savoir : le concept marketing du produit, les composantes du produit (formule-produit), ses fonctions et performances, son identité sensorielle (goût, toucher, odeur, sonorité, apparence), son packaging (qui constitue l'emballage du produit physique), la qualité globale de l'offre, les services associés, et la marque (qui exprime des valeurs et un univers symbolique)<sup>10</sup>.

**Figure 1.1: Les différentes dimensions du produit**



**Source :** LENDREVIE-L-L, Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2009, P236.

#### 2.2.2.1. Le concept marketing du produit

Ce qu'on appelle le concept marketing d'un produit n'est rien d'autre que sa perception par le client. C'est l'idée centrale, l'attente essentielle du client à laquelle répond le produit et qui lui permet d'être rattaché à une catégorie de produits ou un marché.

<sup>10</sup> Ibid. P236.

Les produits doivent satisfaire plusieurs cibles. Il peut donc être utile de définir le concept marketing d'un produit pour ses acheteurs ou pour les utilisateurs finals.

Le concept marketing d'un produit ou d'une catégorie de produits doit être défini pour durer mais il peut cependant évoluer dans le temps. C'est le sort de la plupart des biens ou des services de grande consommation qui se banalisent assez vite, ce qui oblige à un effort permanent d'innovation. Parfois même, le concept marketing d'un produit peut connaître une transformation radicale.

Quand le produit n'a pas de concurrent direct, c'est-à-dire lorsque son concept marketing est original. Et quand il existe sur le marché plusieurs produits ayant le même concept marketing, c'est-à-dire quand les fonctions essentielles de ces produits sont semblables ou identiques, le positionnement marketing apporte des éléments de différenciation à travers la marque, le design, la communication médias ou hors-médias, etc.

#### **2.2.2.2. Les composantes du produit (formule-produit)**

La formule-produit (terme fréquemment utilisée pour les biens mais qu'on peut également appliquer aux services) peut être exprimée sous la forme de la description technique de ses composantes, de ses processus ou de ses caractéristiques.

La formule-produit est importante en ce sens qu'elle détermine les performances, qu'elles doivent soutenir et traduire le concept marketing du produit et qu'elle soit la source de nombreuses perceptions de l'offre.

#### **2.2.2.3. Les fonctions du produit et ses performances**

Les performances sont les résultats de la consommation ou de l'utilisation d'un produit tels qu'ils sont perçus ou vécus par les clients.

La performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit.

Dans la mesure où la performance constitue un ensemble de critères mesurables, il est toujours possible de classer les produits les uns par rapport aux autres. Néanmoins, la performance demeure une notion relative, dépendante de l'appréciation du client et, en particulier, de l'utilisation qu'il va faire du produit.

#### **2.2.2.4. L'identité sensorielle (goût, toucher, odeur, sonorité, apparence)**

Par identité sensorielle, on comprend le goût (qualité organoleptiques des produits alimentaires), le toucher, la sonorité, l'odeur et l'apparence du produit. Cette identité est liée aux composantes du produit et elle est également l'objet de politiques de design qui ont trait aux caractéristiques fonctionnelles, visuelles mais aussi sensorielles des produits.

L'identité sensorielle reflète des préférences individuelles et donne lieu à des évaluations relativement subjectives par rapport aux autres dimensions de la qualité. Néanmoins, le classement des produits par les consommateurs sur la base de l'identité obéit à des règles communément admises.

#### **2.2.2.5. Le packaging (qui constitue l'emballage du produit physique) et le design**

La plupart des biens de grande consommation ne sont pas vendus nus (ou « en vrac ») mais conditionnés (ou emballés). Les termes d'emballage, de conditionnement et de packaging sont à peu près synonyme, mais on utilisera ici de préférence celui de packaging parce que, contrairement aux deux autres, il n'évoque pas seulement les aspects physique et fonctionnels du « contenant » des produits mais aussi les aspects décoratifs qui sont importants.

On peut définir le packaging comme l'ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les clients. Dans le secteur des biens de grande consommation, il est souvent aussi important d'avoir un bon packaging que d'avoir un bon produit.

Le design d'un produit peut être un élément non-négligeable mais secondaire d'une offre. Il constitue l'élément principal de différenciation du produit. Dans des marchés très compétitifs, ou ceux dont les sources de différenciation sont réduites, le design, s'il est

suffisamment valorisé par le client, peut faire la différence et assurer le succès d'une entreprise.

#### **2.2.2.6. La qualité globale de l'offre**

La qualité globale de l'offre est la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue.

La qualité attendue correspond aux attentes ou bien aux exigences des clients. Par contre la qualité perçue appelée aussi qualité a priori repose sur l'idée que les consommateurs ne disposent pas toujours d'une information complète sur les autres caractéristiques de la qualité des produits et services.

#### **2.2.2.7. Les services associés**

Les services associés au produit sont l'ensemble des services complémentaires au cœur de l'offre, qui apportent au produit des bénéfices additionnels pour les clients et qui sont autant de sources potentielles de différenciation.

L'objet des services associés est de compléter un produit principal, que ce produit soit lui-même un bien ou un service. Une politique de produit doit définir les services à associer au produit principal. Ce choix a une influence sur la perception que les clients ont de l'offre, sur la qualité, mais également sur les coûts et la politique de prix.

#### **2.2.2.8. La marque (qui exprime des valeurs et un univers symbolique)**

La marque est un nom, des symboles, des représentations mentales qui ont du pouvoir dans un marché en donnant du sens aux produits et en créant de la valeur pour les clients et l'entreprise. La marque est une garantie d'origine et de performance. Elle promet des prestations égales, quels que soient le lieu d'achat et le mode de distribution.

La marque est un contrat qui doit générer de la confiance. L'assurance donnée par la marque de fournir un niveau de qualité clairement établi diminue le risque perçu par le client. Le rôle de la marque est donc particulièrement important lorsque l'implication du client est forte et lorsque le client a des difficultés pour évaluer a priori les performances du produit.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité

du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le système de management de la qualité.

### **Section 3 : Système de management de la qualité (ou La démarche qualité)**

Un bon système de management de la qualité (SMQ)<sup>11</sup> (« une bonne organisation ») doit conduire régulièrement à une bonne qualité de produits et services. Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités.

"Une démarche qualité, n'est pas un but en soi. Il s'agit d'un outil devant être rentable et efficace pour atteindre les objectifs définis par la direction. Ces objectifs, orientés vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients, doivent être clairs, atteignables et acceptés de tous. La démarche qualité doit rester un outil facilitateur venant en support de la croissance de l'entreprise et lui permettant de s'améliorer sans contrainte inutile, ni freiner sa réactivité »<sup>12</sup>.

#### **3.1. Normalisation et certification**

La norme est générique (« multisectorielle »), ce qui signifie qu'elle doit être interprétée dans le contexte de chaque organisation. Enfin, la norme peut donner lieu à une certification de l'organisation qui peut constituer une garantie de cohérence et de fiabilité pour les clients. La qualité évoque souvent les termes de norme et de certification, particulièrement la norme et la certification ISO 9001.

##### **3.1.1. La normalisation**

Aucune entreprise, aucun organisme de recherche ne peut se permettre d'ignorer la normalisation. L'activité de normalisation se manifeste généralement par l'élaboration et la mise en application des normes. Ces dernières sont des outils de régulation du marché mis à la disposition de l'ensemble des partenaires économiques. Elles proposent des solutions à des questions techniques et commerciales concernant les produits et services.

---

<sup>11</sup> Système de management qualité : Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

<sup>12</sup> BINDI.C, la démarche qualité, éd. AFNOR, paris, 2006.

### 3.1.1.1. Définition de la normalisation

Une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>13</sup>.

Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges. Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de la diffusion des normes. On trouve L'IANOR, en Algérie, l'AFNOR, en France, le CEN, en Europe, et l'ISO ou OIN dans le monde.

Les normes les plus connues relatives à la qualité sont les normes NF portant sur les produits et services et la norme ISO 9001 qui ne concerne pas directement la qualité des produits et services mais qu'elle définit, en amont, des exigences relatives aux systèmes de management de la qualité des organisations.

### 3.1.1.2. La famille des normes ISO 9000

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. La famille de normes ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de normalisation et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales.

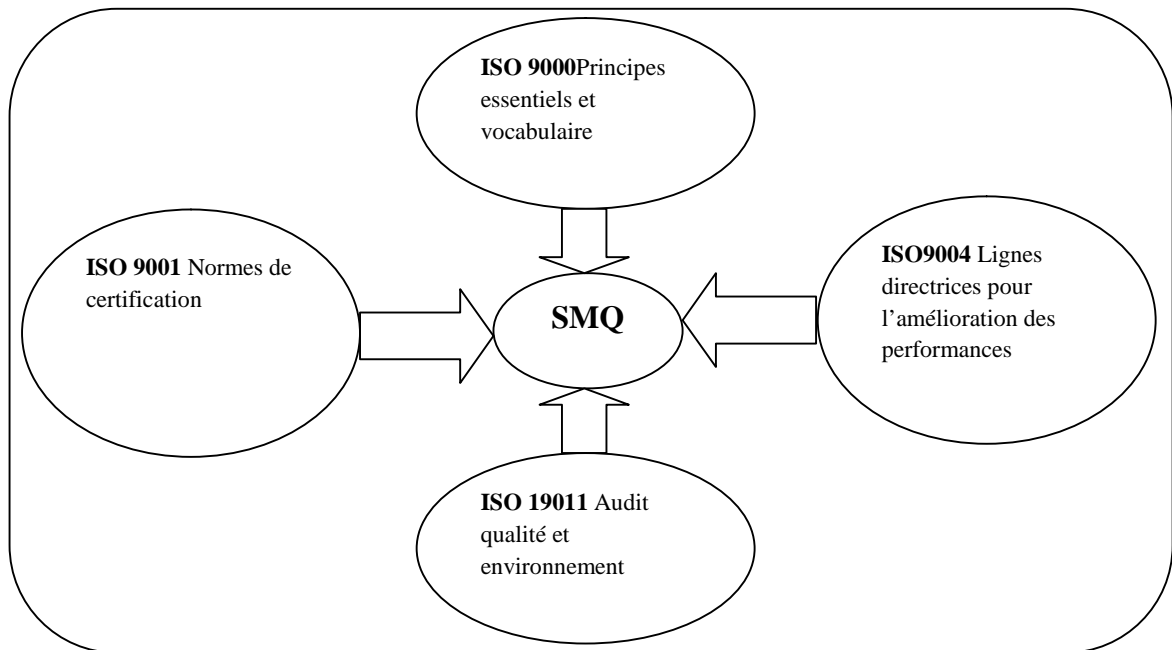
Les normes ISO 9000 sont révisées périodiquement afin de mieux faire face aux contraintes, très évolutives, du marché et de l'environnement des entreprises ; et de répondre ainsi à leurs attentes. La dernière révision été faite en 2008.

---

<sup>13</sup>CANARD. F, Management de la qualité, Gualino. Éd, éd. Lextenso, Paris, 2009, P101.

La famille des normes relatives au management de la qualité comprend quatre normes fondamentales. Nous schématisons ces différentes normes avec leurs objectifs dans la **figure 1.2** suivante.

**Figure 1.2 : Présentation générale de la série ISO 9000**



**Source :** Guide de la gestion de la qualité et de normalisation, Ed Gal, juin 2005, p8.

Les normes ISO 9000 sont révisées périodiquement afin de mieux faire face aux contraintes, très évolutives, du marché et de l'environnement des entreprises ; et de répondre ainsi à leurs attentes. La première série date de 1987, la seconde de 1994, la troisième de 2000 et la dernière de 2008.

- **ISO 9000: 2008, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire :** La norme ISO 9000 traite principalement le management de la qualité. Cette norme se réfère à toute les caractéristiques d'un produit ou d'un service qui sont exigées par le client. Elle précise ce que l'organisation fait pour assurer que ses produits sont conformes aux différentes exigences.



De façon spécifique, la norme ISO 9000 représente une introduction relative aux systèmes de management de la qualité. Elle est applicable à<sup>14</sup>: Tous organismes qui cherchent la progression par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits.

- **ISO 9001 : "Systèmes de management de la qualité - Exigences"** : La norme ISO 9001 porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les exigences des clients. Elle donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients.
- **ISO 9004 :2008, "Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances"**, L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances ». Elle donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité<sup>15</sup>. Elle représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autre parties intéressées. Elle prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, personnels, clients). Elle fournisse des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

<sup>14</sup> Norme ISO 9000. Op. cit, p1.

<sup>15</sup> CANARD. F, Op. Cit, P.141.

- **ISO 19011 Un guide pour les audits** : Elle s'intitule « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental »<sup>16</sup>. 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, de mise en compatibilité des normes des séries ISO 9000 et ISO 14 00016.

### 3.1.2. La certification

Selon AFNOR, "la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel". Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.

La certification est « une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel »<sup>17</sup>.

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes de qualité.

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients à travers une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

Il existe en France un certain nombre d'organismes certificateurs indépendants<sup>18</sup>, dont les plus connus sont l'Association française de normalisation (AFNOR), le Laboratoire national d'essais (LNE), et l'Association Française d'Amélioration de la Qualité (l'AFAQ).

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid. P.110.

<sup>18</sup> Ibid. P114.

### 3.1.2.1. La certification du produit

La certification produit assure le client de la conformité d'un produit à des critères objectifs d'usage et / ou de sécurité. Cette certification est délivrée par un tiers qui atteste que le produit est conforme à un référentiel préétabli.

La marque NF par exemple est une forme de certification produit. Il s'agit d'une marque délivrée par AFNOR à l'issue d'une évaluation volontairement demandée par l'entreprise. Cette évaluation est effectuée sur la base de référentiels spécifiques intégrant les normes officielles et les spécifications additionnelles.

La certification NF diffère ainsi de la marque CE qui est obligatoire pour la libre circulation des produits et qui n'est pas systématiquement attribuée par une tierce partie.

En Algérie, la certification produit porte la marque « TEDJ », délivrée par l'IANOR (Institut National de Normalisation).

### 3.1.2.2. La certification de l'entreprise

La certification de l'entreprise assure au client la conformité du fonctionnement de l'entreprise à des règles de fiabilité.

Il s'agit en quelque sorte d'une obligation de moyen. Elle vise à donner confiance au client dans la capacité de l'organisation et des méthodes de l'entreprise de concevoir puis, de produire une prestation adaptée aux attentes clients.

Préparer la certification qualité signifie « bâtir une organisation conforme à un référentiel unique, définissant les principes généraux de fiabilité »<sup>19</sup>.

Donc la certification d'entreprise ne concerne pas la conformité du produit ou du service mais celle de l'organisation qui en assure la production. On certifiera la conformité de l'ensemble du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention de prestations satisfaisantes.

---

<sup>19</sup> CATTAN.M, Pour une certification qualité gagnante, Paris, éd. AFNOR, 2003, p56.

### 3.2. Management de la qualité

Le management de la qualité consiste à produire des meilleurs produits et services en utilisant des processus d'amélioration continus de chacune des opérations de l'entreprise.

#### 3.2.1. Définition et principe

On peut définir le management de la qualité comme étant l'ensemble des activités qui orientent et contrôlent la qualité dans une entreprise, en d'autres termes il s'agit : De bien faire, prouver que c'est bien fait, et essayer de toujours mieux faire. Le management de la qualité peut concerner un produit ou un service, mais peut aussi intéresser tous les niveaux, tous les domaines d'une même entreprise (la production, le laboratoire, les commerciaux, la facturation...). Dans ce cas, il est souvent nécessaire d'avoir un responsable qualité (RQ), qui mettra en place et suivra de près tout le management de la qualité de l'entreprise.

ISO 9000 n'est pas un label de qualité pour les produits ou services d'une entreprise donnée. Elle ne se rapporte, aucunement, à un produit ou à un service donné ; d'où leur appellation de « *normes génériques de systèmes de management* ». Le terme « générique » signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à toute organisation, quel que soit le produit ou le service offert.

Le management de la qualité est basé sur huit(8) principes. Ces derniers aident à orienter la direction de l'entreprise vers des meilleures performances.<sup>20</sup>

- **L'orientation client** : Les organismes dépendent 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-devant de leurs attentes.
- **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.
- **L'implication du personnel** : Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

---

<sup>20</sup> CANARD.F, Op.Cit, P. 138.

- **L'approche processus** : Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
- **Le management par approche système** : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
- **L'amélioration continue** : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
- **L'approche factuelle pour la prise de décision** : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- **Les relations mutuellement bénéficiaires avec 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.

### 3.2.2. Les composantes du management de la qualité

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

#### 3.2.2.1. La planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de la qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs de la qualité<sup>21</sup>.

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

#### 3.2.2.2. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Norme ISO 9000. Op. Cit, p.9.

<sup>22</sup> CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6.

Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

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

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

W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité. Ecrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint (un changement de personne sur un poste de travail par exemple).

Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de la non-qualité.

Enfin pour donner confiance au client il faut pouvoir prouver que tout est bien fait, donc garder une trace écrite de ce qui est fait, comment et par qui. Il s'agit d'assurer le client de la qualité du produit, l'entreprise pratique l'Assurance Qualité. Dans la pratique, tout ce qui est fait, est noté, et tout ce qui est noté correspond à ce qui a été fait.

### 3.2.2.3. L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »<sup>23</sup>

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

Donc, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

---

<sup>23</sup> Ibid. P.7.

### 3.2.2.4. 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>24</sup>.

Une amélioration de la qualité sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

### 3.3. Les outils d'amélioration de la qualité

L'amélioration continue de la qualité au sein de l'entreprise, permette à l'amélioration de la qualité du produit, ainsi que le développement et le succès de l'entreprise. Cette amélioration s'effectue par la résolution des problèmes rencontrés dans le processus, à travers des outils et des méthodes de la qualité.

#### 3.3.1. Remue-méninges ou Le brainstorming

Remue-méninge méthode de travail en groupe est une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné<sup>25</sup>.

Le brainstorming est un outil de recherche d'idées, il repose sur le travail du groupe, composé de 8 à 15 personnes, en préférence choisi dans plusieurs disciplines, permettant de construire de nombreuses idées sur les sujets à traiter, soit par la détermination des causes d'un problème, ou bien d'inventer les solutions possibles pour les résoudre.

<sup>24</sup> Norme ISO 9000, *Op. Cit.*, p.9.

<sup>25</sup> ROGER. E, *Le Grand Livre de la Qualité. Management par la Qualité dans l'Industrie, Une Affaire de Méthode*, éd. AFNOR, France, 2010, P.48.



Le brainstorming repose sur trois phases distinctes à savoir, La phase d'organisation, la phase de production d'idées et la phase d'exploitation, validation.

- **Phase d'organisation :** L'animateur rappelle les principes du remue-méninge :
  - Tout dire : variété, diversité (même si l'idée paraît « farfelue »).
  - En dire le plus possible : la quantité.
  - Piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions.
  - Ne pas commenter ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées.
  - Une seule idée à la fois par participant.
  - Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.
  
- **Phase de production d'idées :** L'animateur écrit toutes les idées des participants au tableau, en s'assurant qu'elles sont bien comprises. Seule la clarté de l'idée est prise en compte à ce stade. L'animateur, par des questions, doit autant que possible relancer le flux d'idées.
  
- **Phase d'exploitation, validation :** L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions, à partir des idées retiré. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions.

### 3.3.2. Méthode « Causes-Effet »

Cette méthode de travail en groupe est une méthode de créativité mettant en évidence l'ensemble des causes possibles d'un problème (d'un « effet ») et de dégager les plus probables.

Elle donne une représentation claire et visible par tous les membres du groupe, grâce à un classement par familles et sous-familles, sous forme d'un diagramme dit « de causes à effet » appelé aussi « diagramme d'Ishikawa » du nom de son inventeur<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibid. P.54.

La méthode de cause à effet comprend quatre phases.

- **Phase de définition du problème :** L'animateur expose aussi précisément que possible le problème (l'effet). Il doit rester en évidence durant toute la séance.
- **Phase de production d'idées :** Le groupe détermine toutes les causes possibles au cours d'une séance de remue-méninges. L'animateur définit avec le groupe 4 à 6 familles de causes. Il peut utiliser le classement suivant, que l'on nomme les « 5 M », est souvent approprié : **Main d'œuvre, Matériel, Matières, Méthodes, Milieu**. Mais il faut se garder de choisir systématiquement ce type de famille.
- **Phase de construction du diagramme :** Le groupe affecte chacune des causes à l'une des familles. L'animateur trace le diagramme sur un grand tableau. On peut aussi utiliser des « Post-It » en ne portant que les mots-clés. Les causes sont prises une par une dans l'ordre où elles ont été énoncées. Si le nombre de familles est trop grand ou trop limité, ce type de diagramme n'est pas nécessairement adapté.
- **Phase d'exploitation :** Le groupe détermine les deux ou trois causes qui paraissent les plus probables. Il faut obtenir un consensus dans le groupe. Pour cela, plusieurs méthodes sont applicables selon la complexité du problème :
  - Le groupe se met d'accord tout naturellement sur les causes les plus probables.
  - Si cela n'est pas possible, on peut procéder par vote. Ce dernier porte sur les causes et non sur les familles de causes. On donne un nombre fixe de gommettes à chacun des participants, charge à eux d'aller les répartir en fonction de leurs priorités sur les causes affichées. on choisira un nombre tel que le total soit de l'ordre de 30 à 40. Il est souhaitable de faire une représentation du résultat sous forme d'un graphique de Pareto.
  - En général, il est nécessaire de prévoir des investigations sur le terrain pour vérifier la validité des causes retenues avant de rechercher les solutions.

Cela peut se faire en exploitant des données disponibles avec des outils statistiques tels que : corrélation, régression, multi régression, analyse factorielle etc., ou en faisant des expériences ; dans ce cas les techniques de « plan d'expériences » sont à privilégier.

### 3.3.3. Méthode QOOQCP

Le QOOQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation<sup>27</sup>. Elle est également particulièrement bien adaptée au travail en groupe.

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

- **QUI** est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc. (caractéristiques, nombre...) ?
- De **QUOI** s'agit-il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.) ?
- **OÙ** ? lieu, distance, etc. ?
- **QUAND** ? à quel moment, fréquence, combien de temps, etc. ?
- **COMMENT** réaliser ? (matériel, équipement, moyens nécessaires, etc.)
- **POURQUOI** réaliser une telle action, etc. ?

### 3.3.4. Vote pondéré

Il permet de prendre une décision en groupe lorsque l'on n'arrive pas naturellement à un consensus ou que le nombre de points sur lesquels porte le vote est grand. Le vote peut porter sur n'importe quelle proposition : une idée, une solution, une cause, etc.<sup>28</sup>

C'est un processus de décision très efficace, préférable à un vote majoritaire ou à main levée. Il permet de prendre de bonnes décisions sur lesquelles il y a une bonne adhésion du groupe. Face à un certain nombre de propositions parmi lesquelles il faut faire un choix, chacun va indiquer ses préférences en donnant respectivement :

- 3 points au premier choix ;
- 2 points au deuxième choix ;
- 1 point au troisième choix.

Il est possible de prendre un nombre de choix différent, 5 par exemple pour donner plus de rigueur au vote mais en général 3 est suffisant. Les sujets sont classés par ordre de propriété avec une pondération en fonction de leur classement (par exemple 3 pour très important, 1 pour peu important...ou inversement).

---

<sup>27</sup>Ibid. P.62.

<sup>28</sup>Ibid. P.64.

On distingue deux types de vote pondéré, le vote pondéré simple et le vote pondéré multicritère.

- **Le vote pondéré simple** : c'est un vote pondéré mais sans critère spécifique. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe. Chaque membre du groupe choisit les causes ou solutions les plus importantes à ses yeux et les classe par ordre d'importance. On retient l'option qui présente le total le plus haut ou plus bas selon le choix.
- **Le vote pondéré multicritère** : chacune des causes est pondérée en fonction de critères (urgence, fréquence, risque de non détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité...).

Cette technique correspond à un ensemble de questions que l'on peut poser dans le but de réaliser des éclaircissements en matière de situation et de structures.

### 3.3.5. Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est une présentation graphique de données dont le but d'aider un groupe de travail à fixer les problèmes prioritaires par l'utilisation de la loi de la répartition des 80/20. Les classes d'objets à étudier sont indiquées le long de l'axe horizontal, elles sont rangées par ordre d'importance décroissante, la plus importante étant placée en haut. Donc, ce diagramme permet de résoudre les problèmes sélectionnés.<sup>29</sup>

La certification aux normes ISO permette à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits. Alors, le système de management de la qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise. La satisfaction de sa clientèle et le renforcement de son rendement supposent une bonne gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise.

---

<sup>29</sup>GOGUE.J. M, Management de la qualité, 4<sup>ème</sup> Edition, éd ECONOMICA, 2005, p.84.

En conclusion, les entreprises se forment une culture basée sur la qualité. Cette dernière devient un élément essentiel pour celles qui veulent satisfaire leurs clients, afin de réussir et de résister à la concurrence.

Mais la qualité du produit seule n'est pas suffisante pour l'entreprise. Elle doit donc se rapprocher de plus en plus de son client pour pouvoir le satisfaire. Pour cela, un seul moyen est généralement utilisé c'est la certification du système de management de la qualité « SMQ » selon la norme ISO 9001.

En effet, cette norme représente la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité dans l'entreprise et aller vers l'amélioration continue de sa performance et de sa compétitivité sur son marché.

## **Chapitre 2**

---

# **La contribution de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise**

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

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

À cet effet, nous avons subdivisé le présent chapitre en trois sections.

- Dans la première section, nous allons nous intéresser à la compétitivité de l'entreprise, en essayant de clarifier le concept en présentant différentes définitions, ces principales caractéristiques, ainsi que ces déterminants.
- La deuxième section sera consacrée à la présentation des éléments essentiels de la théorie de l'avantage concurrentiel, à savoir, les définitions du concept, les cinq forces concurrentielle, la chaîne de valeur, ainsi que les stratégies compétitives.
- Quant à la troisième section, nous essaierons de démontrer comment la qualité constitue-elle un avantage compétitif pour une entreprise, en déterminant les objectifs de la qualité, puis en définissant que la qualité facteur de satisfaction et de fidélité, mais aussi comme un élément de différenciation et de la compétitivité de l'entreprise.

## Section 1. Généralités sur la compétitivité de l'entreprise

Le concept de 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 arènes académiques et les débats des industriels du monde entier.

Toute fois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Il semble vrai aussi que ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener (au niveau d'une nation, au sein d'une entreprise...).

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

### 1.1. Définitions de la compétitivité

Le débat sur la compétitivité n'est pas encore clos, mais qu'entendons-nous par ce terme? La majorité des théoriciens (Kotler et Dubois (1995), Bellon (1991), Porter (1986) ...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité, de ces indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë.

Le mot "compétitivité" est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire quelle est performante ou rentable ou productive. Ces mots quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise.

Les économistes de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) définissent la compétitivité comme " l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> GARELLI .S, Competitiveness of Nation: *the fundamentals*, the world competitiveness yearbook, 2000, P.47.



L'organisme international Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), a défini la compétitivité comme étant : « La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux concurrents de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité»<sup>2</sup>.

Ces deux définitions sont essentielles car elles contiennent certains thèmes qui seront le point de départ pour un meilleur éclaircissement du concept. Ces dernières mettent en relation trois mots essentiels: la concurrence, la relativité, l'avantage concurrentiel

- **La concurrence** : La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétitivité. L'un ne va pas sans l'autre.
- **La relativité** : Une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien la comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. Dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non, dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce 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, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

---

<sup>2</sup> Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie* » (disponible à l'adresse <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>)

- **L'avantage concurrentiel :** Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou de plusieurs avantages sur ses concurrents. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. Nous approfondirons cette notion dans la prochaine section.

D'autres précisions relativement simples peuvent aussi lever une partie de l'ambiguïté qui semble accompagner le concept. Il faut donc préciser l'entité dont il renvoie : s'agit-il d'une économie nationale, un secteur ou une entreprise, un bien ou un service ? Bien que des relations existent entre les compétitivités de ces différentes entités. Nous nous intéressons ici plus directement à la compétitivité des entreprises et des produits qu'elles offrent.

D'après Michael Porter "la compétitivité correspond à la capacité pour un individu, une entreprise ou un état de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents". Il précise aussi que la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.<sup>3</sup>

## 1.2. Les caractéristiques de la compétitivité

La notion de compétitivité englobe un certain nombre de caractéristiques.

- **La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise :** Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose d'avantages compétitifs partiels.

---

<sup>3</sup>PORTER. M, l'avantage concurrentiel, éd inter, paris, 1986, P.29

- **La compétitivité n'est pas exclusivement financière :** Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine. Pourquoi une entreprise est-elle productive ? Cela tient-il à l'assiduité de ceux qui y travaillent ? A la capacité de cette entreprise à s'organiser mieux que tout autre ? En revanche, une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière.

Si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité. Ou bien, est une condition nécessaire de la compétitivité.

- **La compétitivité doit inclure une dimension sociale :** Dans la définition que nous avons donnée au début de ce chapitre, le mot compétitivité ne peut se dissocier de la redistribution qui sera faite de ses conséquences. Une entreprise est compétitive si elle est en mesure d'en redistribuer ses bienfaits en faveur de ceux qui en sont les contributeurs. Au même titre qu'il existe une dimension financière de la compétitivité, il existe une dimension sociale qui se mesurera par une amélioration du niveau de vie. La compétitivité renvoie à la notion de performance sociale, ce qui est en accord avec la notion de développement durable.
- **La compétitivité exprime une potentialité :** La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives. Mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

- **La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance :** Être compétitif, c'est être performant. On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ces deux dimensions.
  - Faire mieux que les autres : C'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents. C'est une logique du quantitatif.
  - Faire autrement que les autres : Mais être compétitif n'est pas que cela. La compétitivité, et c'est toute la richesse du mot, signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante, car elle montre l'autre face de la compétitivité. Faire autrement, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif.
- **La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps :** Mais l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement. L'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et elle ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné.
- **La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement :** Par ailleurs, si l'avantage est limité dans le temps, il l'est tout autant dans l'espace. Une entreprise peut être compétitive sur l'espace national. Mais s'il existe des barrières à l'entrée sur le marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationales à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée.

- Ces entreprises peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce. La globalisation des marchés déplace le champ de la compétitivité pour la situer de l'espace national à l'espace mondial. Le marché de la téléphonie est une illustration du déplacement du national au mondial.

### 1.3. Les types de la compétitive

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

La compétitivité hors prix est plus difficile à appréhender. Il s'agit alors de distinguer clairement les notions de compétitivité prix et hors prix<sup>4</sup>.

#### 1.3.1. La compétitivité-prix

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

- **Réduire ses coûts de production** : l'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production passe, soit par une baisse du prix des matières premières (indépendant de l'entreprise), soit par une baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.
- **Réduire ses marges commerciales** : une entreprise, qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale, afin de vendre ses produits moins chers. Cette solution ne peut être adoptée que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.
- **Profiter des différences de change** : l'entreprise qui exporte peut profiter des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Ainsi, les Etats qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent-ils la compétitivité de leurs entreprises.

<sup>4</sup> <http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/index.htm>

### 1.3.2. La compétitivité-hors-prix

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

- **La qualité** : La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents. Car elles proposent une qualité supérieure.
- **L'image de marque de l'entreprise** : L'image de marque de l'entreprise lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.
- **Les services aux clients** : Certaines firmes vont axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle. Cela leur permet d'être plus compétitives que d'autres.
- **L'innovation technologique** : Un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.
- **La différenciation du produit** : Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leur produit. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée au produit, etc.

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

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

## Section 2 : L'avantage concurrentiel

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

### 2.1. Définition de l'avantage concurrentiel

La notion d'avantage concurrentiel a été définie par Michael Porter<sup>5</sup>. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

Selon Colbert (2007), toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force lui permettant de se démarquer de ses concurrents. Cette position s'obtient grâce à un élément distinctif qui est perçu positivement par les consommateurs. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise<sup>6</sup>.

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

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

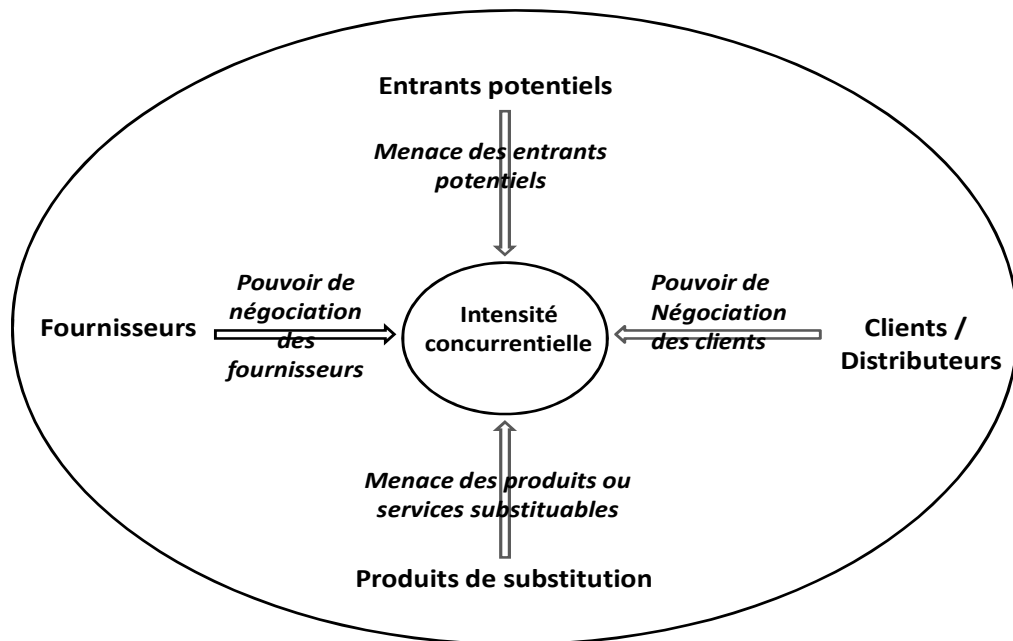
<sup>5</sup> PORTER. M. Op.cit.

<sup>6</sup> COLBERT. F, *Éléments du marketing*, Arts et Culture, Québec, 2007.

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

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

**Figure 2.1 : Les 5 forces de l'Avantage Concurrentiel selon Michael PORTER**



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter édition, paris, 1986.



### **2.2.1. La rivalité entre firmes du secteur**

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

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

### **2.2.2. La menace d'entrée**

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

### **2.2.3. La menace des produits de substitution**

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

#### **2.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

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

#### **2.2.5. Le pouvoir de négociation des clients**

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

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

### **2.3. La chaîne de valeur**

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

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

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

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

Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée. Mais elle s'insère dans un flux d'activités plus large que Porter qualifie de «système de valeur». En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients au sein de ce système de valeur.

## **2.4. Les stratégies compétitives**

Selon Michael E. PORTER<sup>7</sup>, seules trois stratégies-types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit :

- de la domination globale par les coûts : des coûts plus bas que la concurrence deviennent le thème général de toute la stratégie. Bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés;

---

<sup>7</sup>PORTER. M, op.cit.

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

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

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

## **2.5. L'avantage concurrentiel par produit**

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

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

### **2.5.1. Définition et caractéristiques de l'avantage produit**

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

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

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

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

### **2.5.2. Développement d'un avantage produit**

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

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

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

## Section 3. La qualité, comme avantage compétitif

Il s'agit pour les entreprises de proposer un ensemble varié de produits. De les renouveler en permanence afin de servir différents marchés. De ne plus simplement réduire les coûts mais de réduire également les risques. De créer de la valeur pour le client. Et d'assurer une qualité des produits et services par opposition à une production de masse.

### 3.1. Les objectifs de la qualité

La qualité est une conception de l'entreprise tournée vers le client. Il est possible, grâce au management de la qualité, à la fois, de diminuer les coûts de production et d'offrir, à son client, un produit sûr et constant.

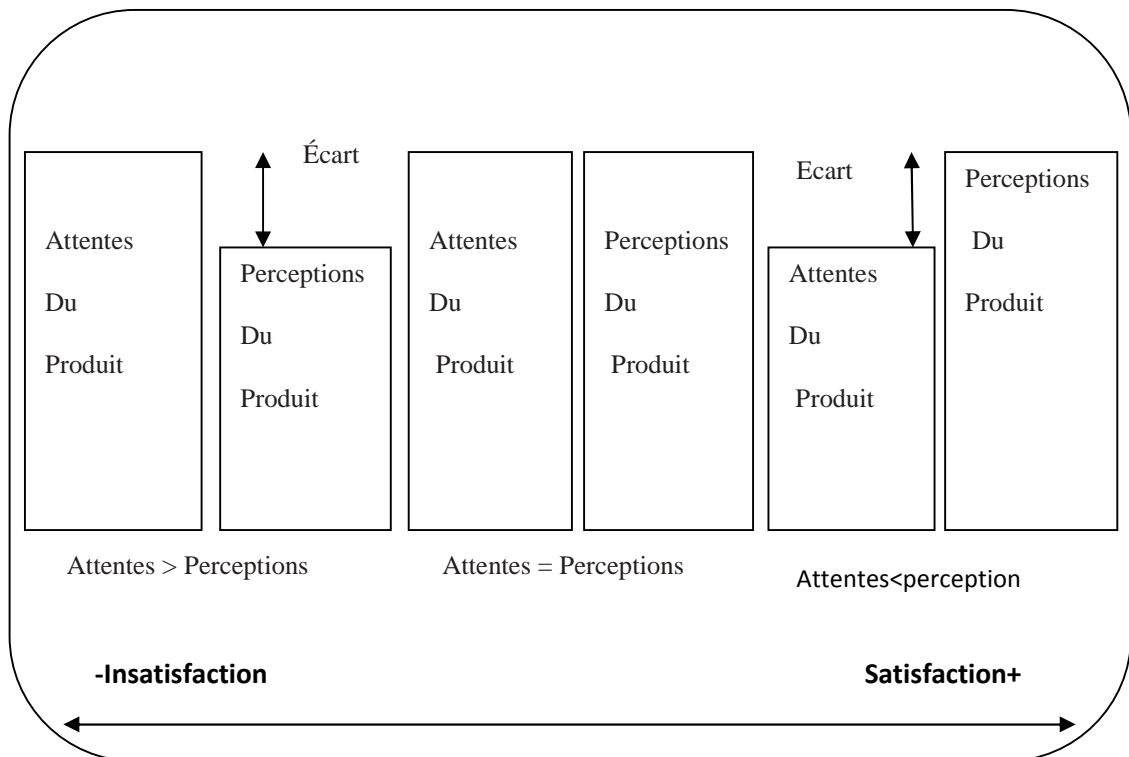
#### 3.1.1. Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important pour l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services qui lui sont proposés par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut 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. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Ce qui importe pour le client, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit ! Comme l'indique le schéma suivant (**Figure 2.2**). Si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait (il est agréablement surpris !). Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a insatisfaction (il y a déception !).

**Figure 2.2: Le degré de satisfaction des clients en terme d'une qualité attendue/une qualité perçue**



**Source :** Frédéric Canard, Management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, P.17.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques.
- Ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

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. La satisfaction peut alors se définir donc comme un produit (service) de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) « haut de gamme », présentant de « hautes performance », ayant un prix élevé... mais un produit (service) qui satisfait le client.



### 3.1.2. Les objectifs de l'entreprise

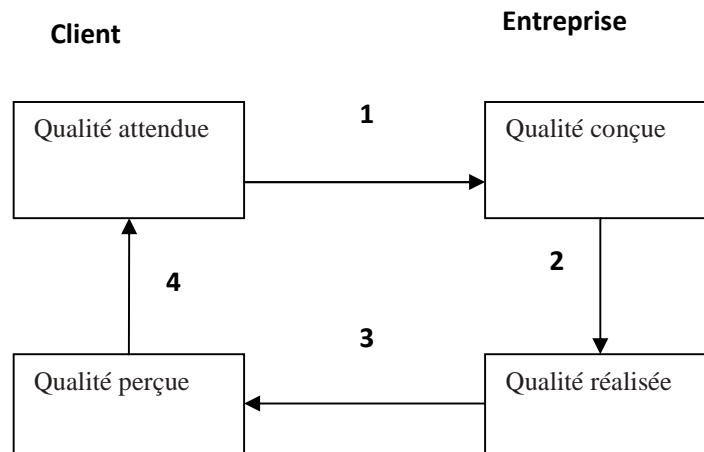
L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs la composent.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; aussi est-il difficile de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes. La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. La qualité peut alors se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications. C'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps ;

- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;
- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée): le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception. En définitive, la qualité d'un produit, dépend de quatre étapes, comme l'indique le schéma suivant (**Figure2.3**).

**Figure 2.3 : Les étapes de la qualité d'un produit en terme d'une qualité conçue/une qualité réalisée**



**Source :** Frédéric Canard, Management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, P.19.

- l'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
- l'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
- le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
- le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes ;

L'entreprise doit aussi respecter les clauses avec les clients liés à elle par contrat 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 ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, et la progression.

## **3.2. La qualité, facteur de satisfaction et de fidélité**

La satisfaction est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables. Donc, elle est un sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes<sup>8</sup>.

### **3.2.1. La qualité perçue, facteur de fidélité**

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent être générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents.

L'entreprise a besoin de connaître ce qui rend le client fidèle afin de savoir sur quels aspects elle doit travailler pour lui satisfaire. Donc, la fidélité à un produit quelconque est une tendance à la choisir dans une grande variété de situations. Ce n'est pas une caractéristique permanente du consommateur mais plutôt une caractéristique variable selon les situations d'achat. J-M Lehu<sup>9</sup> propose une classification des principaux facteurs de fidélité en se basant sur les critères d'appréciation des produits qu'utilisent des consommateurs pour effectuer leur jugement. Parmi ces facteurs on trouve la qualité perçue par le client.

#### **3.2.1.1. Définition de la qualité perçue**

La qualité perçue est la différence entre la qualité réalisée et la qualité attendue. La qualité objective et subjective du bien ou du service considéré est toujours à la base de l'évaluation, mais le consommateur a changé. Il est plus au fait des indices révélateurs d'une bonne ou d'une mauvaise qualité. Des indicateurs officiels sont parfois disponibles. En matière de stratégie de fidélisation, la personnalisation fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière, notamment chez les praticiens du marketing.

Donc, le consommateur d'aujourd'hui est très sensible aux indices révélateurs d'une bonne ou d'une mauvaise qualité.

---

<sup>8</sup> LENDREVIE J, LEVY J et LINDON D, Mercator, Théories et pratiques du marketing, 9<sup>ème</sup> édition, éd DUNOD, Paris, 2009, P.859.

<sup>9</sup> LEHU J-M., stratégie de fidélisation, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 2003, p.85.

### 3.2.1.2. Les avantages de la qualité perçue

Les principaux avantages liés à une qualité perçue plus élevée seraient les suivantes.

- ✓ Une plus grande fidélité des clients se traduisant par plus d'achats répétés ;
- ✓ La possibilité de fixer des prix plus élevés sans perte de parts de marché ;
- ✓ Une plus faible vulnérabilité de l'entreprise en cas de guerre des prix ;

### 3.2.2. La relation entre satisfaction et fidélité

Plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de chance de le racheter ultérieurement. Cette évidence ne se traduit pourtant pas par un lien automatique entre satisfaction et fidélité.

#### 3.2.2.1. Définition de la satisfaction

Selon Philippe KOTLER, La satisfaction peut être définie comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-vis d'une expérience d'achat et / ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue<sup>10</sup>.

#### 3.2.2.2. Satisfaction et fidélité

La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est avant tous, un moyen de favoriser la fidélité. Cette dernière peut être définie comme un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépend des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat.

Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur, lui achète davantage de produits, est moins sensible aux prix, accord moins d'attention aux concurrents.

Cependant, la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire. En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et en dise du mal à son entourage. En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais une offre plus intéressante faite par un concurrent peut le conduire à changer de fournisseur. En revanche, un client très satisfait est moins enclin au changement.

---

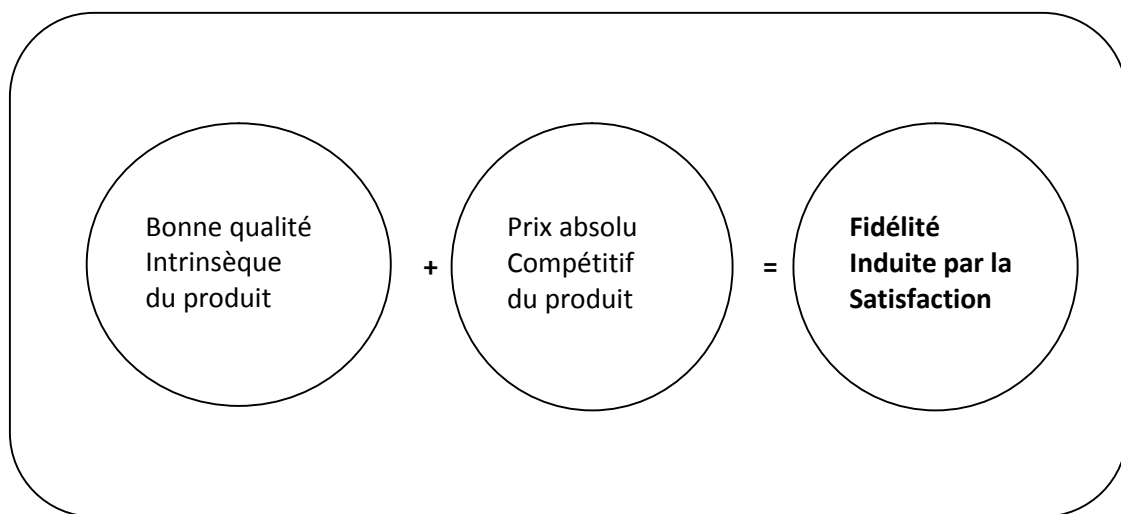
<sup>10</sup> KOTLER. P, DUBOIS. B, Op. Cit, P.172.

Donc, il convient de favoriser un fort niveau de satisfaction chez les clients tout en maintenant la satisfaction des autres parties prenantes à un niveau d'acceptable.

En règle générale, Un consommateur, qui se trouvait dans une situation de la consommation d'un produit remplissait totalement sa promesse, était satisfait. Si la valeur du bien ou du service qu'il choisissait lui donnait pleine satisfaction, le consommateur lui était en général fidèle (comme l'indique la **Figure 2.4** suivante).

Il suffisait dans ces conditions(satisfaction et fidélité)de concevoir une offre commerciale en maximisant les deux éléments(la bonne qualité du produit et son prix )utilisés pour son appréciation de la valeur du bien ou du service concerné, et sans en être totalement assuré, on avait néanmoins de grandes chances de parvenir à obtenir sa fidélité.

**Figure 2.4 : relation entre qualité, satisfaction et fidélité**



**Source :** LEHU J-M, *stratégie de fidélisation*, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 2003, p.82.

La fidélité des clients dépendant pour partie de la satisfaction, et d'autre part il en résulte qu'un niveau acceptable de la qualité devient une condition nécessaire de succès durable d'un produit. Il est donc indispensable pour les entreprises de s'assurer en permanence que les biens ou les services qu'elles offrent à leurs clients atteignent bien le niveau de qualité exigé par ceux-ci. Donc, la clé d'une fidélité élevée réside dans la valeur délivrée au client.

Pour réussir, l'entreprise doit développer une proposition de valeur supérieure à la concurrence. Si un produit est mieux que celui des concurrents, il existe alors un avantage compétitif. Ce dernier sera d'autant plus élevé que ce critère important pour le consommateur.

### **3.3. La qualité, un élément de différenciation et de compétitivité**

Une caractéristique déterminante dans le choix d'un produit est non seulement une caractéristique importante. Mais aussi, sur laquelle qu'on peut différencier les produits, en s'appuyant sur les stratégies compétitives de l'entreprise.

#### **3.3.1. La qualité totale : une composante essentielle pour la compétitivité de l'entreprise**

Qualité totale est ensemble des dispositions prises par tous les acteurs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de son marché (clients, personnel, actionnaires ...).

Si la compétitivité d'une entreprise se définit comme son aptitude à soutenir durablement la concurrence, il est évident qu'on opte pour un concept dynamique et relatif. En effet, une entreprise n'est ni définitivement ni universellement compétitive: elle l'est à un instant donné et par rapport à un environnement donné. D'où le constat que la compétitivité ne dépend pas uniquement de déterminants quantitatifs (conjoncture) élucidés par la variable prix de revient, mais également de déterminants structurels (hors prix) tel la qualité totale.

Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches, en effet l'expérience a montré qu'il est quasiment impossible pour une entreprise concurrencée de maintenir sa part de marché en misant uniquement et durablement sur le niveau de prix de ses produits. La qualité de ces derniers est tout aussi déterminante. (Rapport coûts / qualité).

Dans son article: « qualité total: un impératif vital aujourd'hui et demain », G.ARCHIER met en évidence cet aspect incontournable de la compétitivité de l'entreprise. Pour l'auteur, une entreprise compétitive est celle qui applique la qualité totale.

La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défailtantes, qui ont négligé d'améliorer leurs qualité, et à contraindre les entreprises qui cherchent à améliorer la compétitivité de leurs produits à converger vers Zéro – défaut, Zéro – panne, Zéro – délai, Zéro – stock, ... bref, une bonne gestion moyennant une amélioration permanente de la qualité.

### 3.3.2. La qualité dans les stratégies compétitives

En ce qui concerne la place accordée à la qualité dans les trois mouvements de base qu'on a cités, on admet facilement qu'elle est beaucoup plus importante dans une stratégie de différenciation que dans la recherche de domination globale par les coûts. Ce jugement doit cependant être nuancé.

En effet, «dans ses termes les plus simples, la différenciation du produit a pour objet d'ajuster la demande aux conditions de l'offre. Elle tente de déplacer ou de changer la pente de la courbe de la demande et de l'adapter à l'offre d'une entreprise particulière... Elle résulte du désir d'établir une sorte d'équilibre dans le marché en ajustant la demande aux conditions de l'offre les plus favorables du vendeur »<sup>11</sup>.

La stratégie de différenciation s'appuie par conséquent, en grande partie, sur les actions publicitaires et promotionnelles destinées à valoriser des différences objectives entre les produits proposés par l'entreprise et ceux de la concurrence. La valorisation des écarts se révèle au moins aussi importante que l'écart lui-même, le producteur agissant directement sur la perception du produit et de sa qualité auprès des acheteurs.

Les préoccupations de qualité des produits apparaissent de façon beaucoup plus manifeste lorsque la différenciation est associée à une politique de concentration ou segmentation : La segmentation consiste à découper le marché, par nature hétérogène, en sous-ensembles (segment) homogènes et distincts composés d'individus ayant des caractéristiques et comportements communs<sup>12</sup>.

L'amélioration de l'adéquation entre offre et demande dans le cadre d'une politique de segmentation résulte d'une meilleure connaissance et satisfaction des besoins exprimés par les consommateurs.

Dans la recherche d'une domination globale par les coûts, la qualité joue surtout comme synonyme d'accroissement d'efficacité du système de production. Les producteurs mettent l'accent avant tout sur la conformité à la sortie de l'usine, mais également sur l'absence de dysfonctionnements dans le processus de production de la qualité.

<sup>11</sup>CHEVALIER. M, FENWICK. R, La stratégie marketing. Le plan marketing et la stratégie commerciale, P.U.F. 1975.

<sup>12</sup> COLLIGNON. E et WISSLER. M, Qualité et Compétitivité des Entreprises. Du Diagnostic aux Actions de Progrès, 2<sup>ème</sup> édition, éd. ECONOMICA, Paris, 1988, P.164.

Par conséquent, dans chacune des stratégies fondamentales proposées la qualité tient une place importante, même si elle revêt des formes différentes comme l'illustre ce tableau de synthèse suivant.

**Tableau 2.1 : La place de la qualité dans les stratégies compétitives fondamentales**

Stratégie de compétitivité	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs liés à l'amélioration de la qualité
Domination globale par les coûts	Conformité (absence de défauts, de dysfonctionnement...) ► recherche d'innovation de procédés.	- Réduction des coûts de production.
Différenciation	Conception (positionnement du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents) ► recherche d'innovations de produits.	- Accroissement de la fidélité de la clientèle, - Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente.
Concentration	Mix de conformité-conception	- Pénétration de segments rentables, - Accroissement de la fidélité de la clientèle.

**Source :** COLLIGNON. E, WISSLER. M, Qualité et Compétitivité des Entreprises « du diagnostique aux actions de progrès », 2<sup>ème</sup> édition, éd ECONOMICA, Paris 1988. P165.



La présentation précédente souligne le caractère indissociable des préoccupations de coûts et de qualité. Mais, elle n'a pas pour objectif de définir le mix qualité-coût correspondant à la stratégie compétitive la plus efficace.

En marketing, la compétitivité s'analyse en termes d'avantage concurrentiel qui peut se baser sur la qualité du produit. Cette dernière désigne l'ensemble des principes et des méthodes visant à obtenir une meilleure satisfaction du client à moindre coût.

En conclusion, la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres entreprises ayant des activités économique comparables. Donc la compétitivité, c'est ce qui permet à l'entreprise de résister à la concurrence. De ce fait, l'amélioration de la qualité de produit devient incontournable pour la survie des entreprises qui se doivent d'être réactives aux changements perpétuels de leur environnement.

C'est le consommateur, ou le client, qui évalue ultimement la qualité des produits. Si ces derniers répondent bien à ses attentes et qu'il en est satisfait, il continuera de les acheter et les recommandera peut-être aux gens de son entourage. Sinon, il se tournera vers les produits concurrents, et ce, peu importe les caractéristiques que peuvent avoir ces produits.

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

## **Chapitre 3**

---

### **Présentation de l'entreprise Tchik-lait/Candia et sa démarche qualité**

Le Management de la qualité est un mode de gestion visant à satisfaire et servir les exigences des clients quelques soient leurs spécifications. Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit ou service qu'a par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Plusieurs entreprises l'ont compris et intègre dans leurs stratégies, le management de la qualité par la certification ISO 9001 tel que l'entreprise Tchîn-lait/Candia. Nous avons choisi de réaliser un stage dans cette entreprise pour vérifier, à travers un cas pratique, sa démarche qualité.

C'est ce que nous allons voir à travers ce chapitre pratique, qui est subdivisée en trois sections.

- La première section présentera le marché laitier en Algérie généralement et à Bejaia particulièrement.
- La deuxième section nous aborderons la présentation de l'entreprise Tchîn-lait.
- La troisième section porte sur la mise en œuvre de la démarche qualité, à savoir les outils d'amélioration continue de la qualité.

## **Section 1: Présentation du marché laitier en Algérie**

La tension plane de nouveau sur l'industrie laitière en Algérie. Alors que la demande nationale en lait et dérivés est couverte à plus de 80% par les importations. Continuellement le marché algérien connaît une demande supérieure à l'offre. Où le reste des besoins de l'Algérie en lait, estimés à plus de 3 milliards de litres par année, a été assuré par le recours aux importations massives.

### **1.1. La notion du marché**

A l'origine, le terme de marché décrivait l'endroit où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger leurs marchandises. Au sens économique, le marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande. Au sens commercial large, le marché comprend tout l'environnement d'un produit ou d'une entreprise : fournisseurs, clients, banques, État, réglementations, technologie. Au sens commercial étroit, le marché est l'ensemble des consommateurs d'un produit sur un territoire géographique délimité et sur un laps de temps précis.

Aujourd'hui, pour les économistes, la notion de marché fait référence à l'ensemble des vendeurs et acheteurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service. C'est ainsi qu'on a par exemple les marchés de l'État, les marchés des consommateurs, les marchés des ressources, les marchés des fabricants, les marchés des intermédiaires. Dans ces différents types de marché, on assiste à des flux d'échanges qui lient ces différents acteurs. Les fabricants acquièrent ce dont ils ont besoin sur les marchés des ressources, qu'ils transforment en produits, services ou systèmes vendus aux intermédiaires. Ces acteurs vont se charger de les commercialiser auprès des consommateurs. L'État achète des biens avec des ressources qui lui procurent les impôts, pour les transformer en services publics.

Les professionnels du marketing désignent souvent les clients par le terme de marché.

On utilise le mot secteur pour décrire l'offre et on réserve celui de marché à la demande.

## 1.2. Le marché des produits laitiers en Algérie

Du côté de la demande en produits laitiers frais, la consommation, en Algérie, a toujours connu de fortes croissances, notamment après les premières années de l'indépendance.

Cette situation s'explique, d'une part, par un recours massif aux importations et, d'autre part, par une politique de subvention et de soutien des prix à la consommation. En termes de niveau de consommation et par rapport à la population algérienne, le marché potentiel est le plus important de la région du Maghreb.

Avant 1990, la production et la commercialisation des produits laitiers étaient monopolisées par les entreprises de l'État à travers trois offices régionaux au moyen d'une forte importation de poudre de lait. L'entrepreneuriat privé avait connu un essor à partir de 1995, date de l'adoption du programme d'ajustement structurel et des premières dissolutions des grandes entreprises publiques. Les unités laitières privées algériennes étaient de petite taille, de propriété et de gestion familiale. L'Algérie avait ouvertement, contrairement à la Tunisie et au Maroc, incité à la consommation de lait et des produits frais au prix de grandes dépenses et en dépenses à l'amélioration des processus de production. Cette facilité d'accès au lait a permis d'atteindre des niveaux de consommations considérables qui sont ancrés dans les habitudes des consommateurs. Même les ajustements structurels (adoptés en 1991, puis 1994 et 1995) d'élimination des subventions et de libéralisation des prix n'ont pas vraiment influencé les niveaux de consommation.

Les années 2000 ont été marquées par l'arrivée des multinationales à travers des partenariats. Deux expériences ont été particulièrement réussies: Danone a racheté 51% du capital de Djurdjura, leader local de production de Yaourt. Candia est rentrée en partenariat avec Tchîn-lait pour la production et la commercialisation d'une large gamme de lait sous emballage Tetra pak.

L'essor spectaculaire du secteur privé avait modifié la configuration du marché (plus grande diversité des produits laitier). De nouvelles exigences sont apparues: la qualité du produit, son design et sa disponibilité dans les points de ventes. Actuellement, la production laitière algérienne se base, dans une large mesure, sur la transformation de lait en poudre importé. Ce qui constitue, un problème de dépense vis-à-vis des importations pour assurer l'approvisionnement en matière première. En effet, la facture annuelle d'importation de lait représente 22% des importations alimentaires totales du pays.

En 2008, l'Algérie a dépensé près de 1,3 milliard de dollars pour l'importation de lait alors qu'en 2009 cette facture a été ramenée à 862 millions de dollars grâce à la baisse sensible des cours sur le marché international. Elle a atteint 52 millions de dollars en 2010. Un autre problème est à poser; le retard considérable de l'Algérie en terme de canaux de distribution; la grande distribution étant à son stade primitif.

Le secteur laitier en Algérie regroupe un cheptel d'environ 34 500 vaches dont 13 600 vaches laitières, réparties sur 3 500 exploitations d'élevage, et un réseau de 11 laiteries d'une capacité de transformation de 344 000 litres par jour. La filière dispose de dix sept collecteurs, neuf centres de collecte ainsi qu'une coopérative agricole, de dimension nationale, vouée, en raison de ses propres dotations et investissements qui s'y opèrent, à constituer la locomotive du développement agricole local.

### **1.3. Le marché des produits laitiers à Bejaia**

Concernant la production de lait, la wilaya de Bejaia a fait un bond remarquable ces dernières années. D'une faible production estimée à 15 millions de litres de lait en 2003/2004, elle a atteint une quantité de 41 millions de litres durant la dernière campagne (2011/2012). Vu que la demande locale est estimée, selon notre source, à près de 75 millions de litres, la possibilité d'arriver à la satisfaction de cette demande dans un futur très proche est très probable.

Cette performance est essentiellement due à la mise en place des mesures incitatives de l'Etat, matérialisées par l'aide de 12 dinars par litre à la production, de 5 dinars par litre à la collecte de lait cru ainsi qu'à la transformation et l'aide à l'acquisition des équipements et de cheptels. Grâce au facteur climatique favorable -forte pluviosité- les riches pâturages conjugués à un potentiel humain, matériel et organisationnel assez important ainsi qu'à un bon circuit de commercialisation ont participé au développement de la filière. En outre, la wilaya, bénéficiant, à l'instar d'autres régions, d'un important soutien de l'Etat, (120 millions de dinars en 2011 pour 120 bénéficiaires), a pu concrétiser ses objectifs.

Le secteur laitier à Bejaia est très attractif pour les investisseurs, le lait en sachet se fait de plus en plus rare dans plusieurs localités de Bejaia. Les habitants exacerbés par cette énième crise de lait dénoncent cette pénurie qui touche directement les bourses des ménages qui se voient dans l'obligation de se rabattre sur le lait en poudre qui est beaucoup plus cher.

Ce produit de large consommation, qui était adorable et bien maîtrisé par l'industrie agro-alimentaire nationale, vient à manquer quotidiennement dans les étals des épiciers. Et ce, même dans des villes comme Bejaïa, El Kseur, Sidi Aïch, Akbou, pour ne citer que celles-là. A Amizour, qui compte une usine de conditionnement sur son territoire, le lait est aussi rare qu'ailleurs.

L'offre quotidienne de lait subventionné ne répond plus aux besoins exprimés à Bejaïa. La wilaya connaît une pénurie de ce produit de large consommation. Alors, le choix du procédé UHT résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Et les années 1990 à soutenu la création de plusieurs entreprises privées, tel que Tchîn Lait qui constitue une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 3.000m<sup>2</sup>. Implantée, à l'entrée de la ville de Bejaïa, Tchîn-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.



## **Section 2. Présentation de l'entreprise Tchîn-lait/Candia**

L'entreprise Tchîn-lait/Candia implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchîn-tchîn, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchîn-Lait produit et commercialise le lait langue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchîn-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL.

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

Tchîn-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

### **2.1. Historique de l'Entreprise**

Tchîn-Tchîn était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchîn-Lait.

La marque Candia est présentée en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchîn-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

## 2.2. Contrat de franchise candia/tchin-lait

N'étant pas laitier de tradition, Tchîn-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchîn-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchîn-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

### 2.2.1. Engagements du FRANCHISEUR (CANDIA)

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

#### A. Sur le plan technique

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Mettre à la disposition de Tchîn-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

## **B. Sur le plan commercial/Marketing**

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

### **2.2.2. Engagements du franchisé (tchin-lait)**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

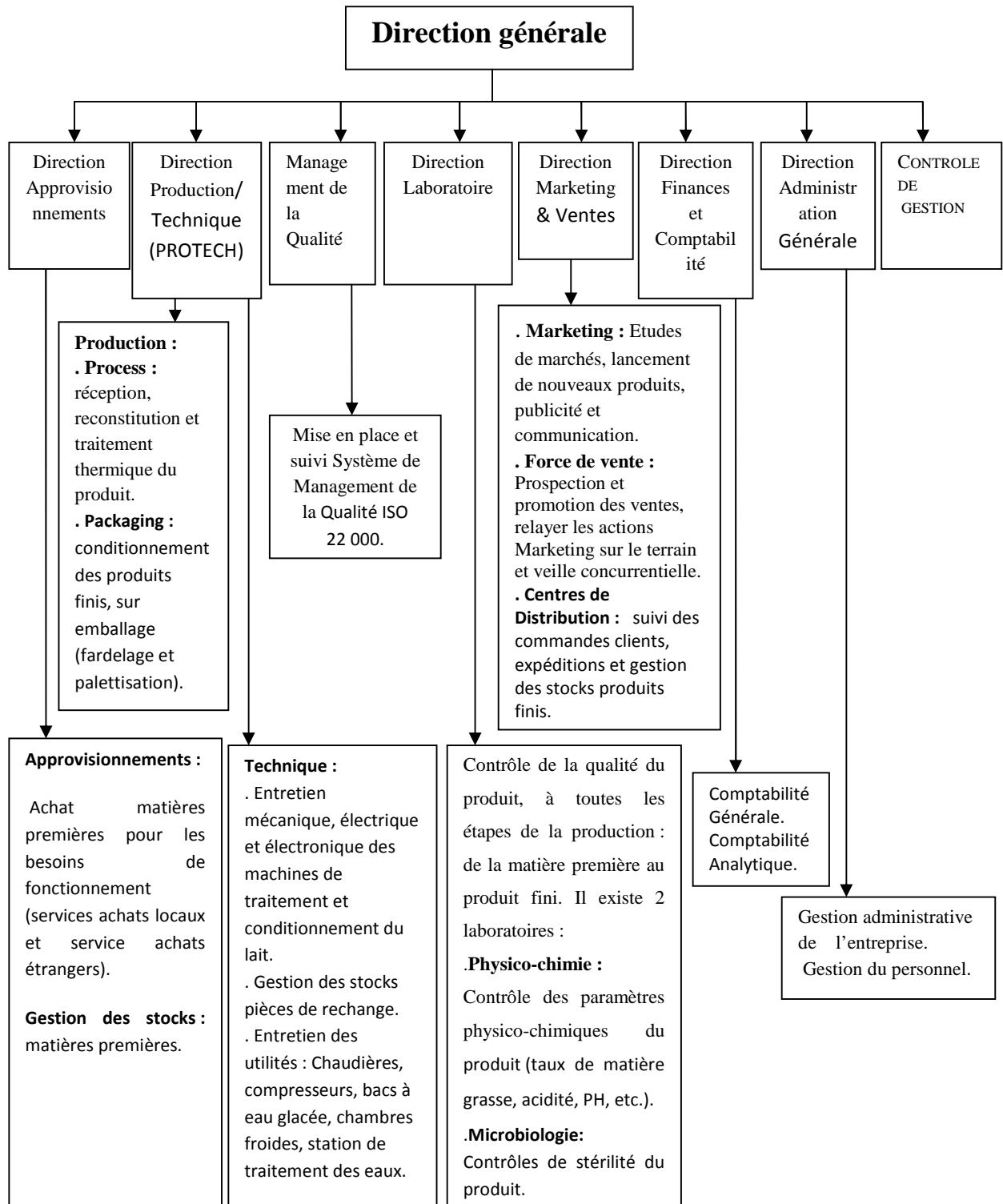
**Contrôle de la qualité :** La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

## 2.3. Organigramme et présentation de la laiterie Tchín-lait

### 2.3.1. L'organigramme

Figure 3.1: Organigramme de l'entreprise Tchín-Lait

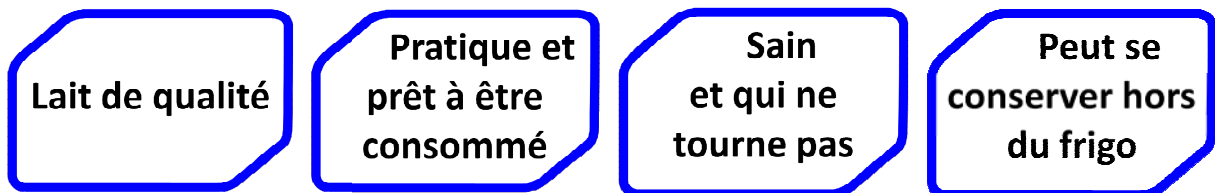


Source : Données de l'entreprise Tchín-lait année 2012

### 2.3.2. Présentation de la laiterie de Tchîn-lait

Tchîn-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup>, comprenant :

- **Un atelier de production** : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- **Un laboratoire** : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- **Les utilités** : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- **Administration Générale** : Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité.
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.
- **La gamme de produits Tchîn-Lait**
  - **Pourquoi le lait UHT ?**



Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

### **Avantage du lait UHT CANDIA**

- ✓ Lait liquide, longue conservation.
- ✓ Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- ✓ Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- ✓ Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- ✓ Ouverture et fermeture facile.

### **2.3.3. Les produits CANDIA**

La gamme de produits Tchén-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, (**voir ANNEXE N°1**), à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl. pour toute la famille, Candia partiellement écrémé, « Garantie de qualité », nous procure chaque jour les protéines, le calcium et les vitamines nécessaires pour bien démarrer la journée.

- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, (**voir ANNEXE N°2**), à dominante Rouge. Le lait ENTIER de CANDIA contient autant de matière grasse qu'un bon lait naturel, ce qui lui donne une texture onctueuse et un goût savoureux. Sa richesse en matière grasse (28 g/litre) assure à l'organisme une part majeure de ses besoins en énergie, nécessaire pendant la journée. Parce qu'il est plus riche que les autres laits en vitamine A, le lait entier est idéal pour toute la famille, principalement les enfants.
- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), (**voir ANNEXE N°3**), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- Lait stérilisé UHT Viva, (**voir ANNEXE N°4**), partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D. Un bon goût de lait, 10 vitamines pour faire le plein de vitalité et de la vitamine D pour profiter des bienfaits du calcium. VIVA, le lait à partager en famille, pour être en pleine forme, dès le matin.

- **Laits boissons:**

- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », (**voir ANNEXE N°5**), en emballage 1l et 20cl. Candy Choco c'est du lait Candia, au bon goût de chocolat, pour le plus grand plaisir des petits et des grands.

Source de Calcium et Protéines, Candy Choco apporte aussi 10 vitamines, pour couvrir les besoins nutritionnels quotidiens des enfants.

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot, dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus »), (**voir ANNEXE N°6**), en emballage 20cl, avec paille. le lait et les fruits ont un véritable intérêt nutritionnel, Candia les a réunis dans Candy Jus, un subtil mélange de bon lait et de jus de fruits, soigneusement sélectionnés. Source de calcium et pauvre en matière grasse, Candy jus est une onctueuse et rafraîchissante boisson qui nous aide chaque jour à mieux prendre soin de notre organisme.

- **Poudre Instantanée** : lait entier en poudre, (**voir ANNEXE N°7**), enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.

- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L.
  - Boisson à l'Orange, (**voir ANNEXE N°8**).
  - Cocktail de fruits, (**voir ANNEXE N°9**).
  - Citronnade (Boisson au Citron), (**voir ANNEXE N°10**), disponible au format 1 litre seulement.

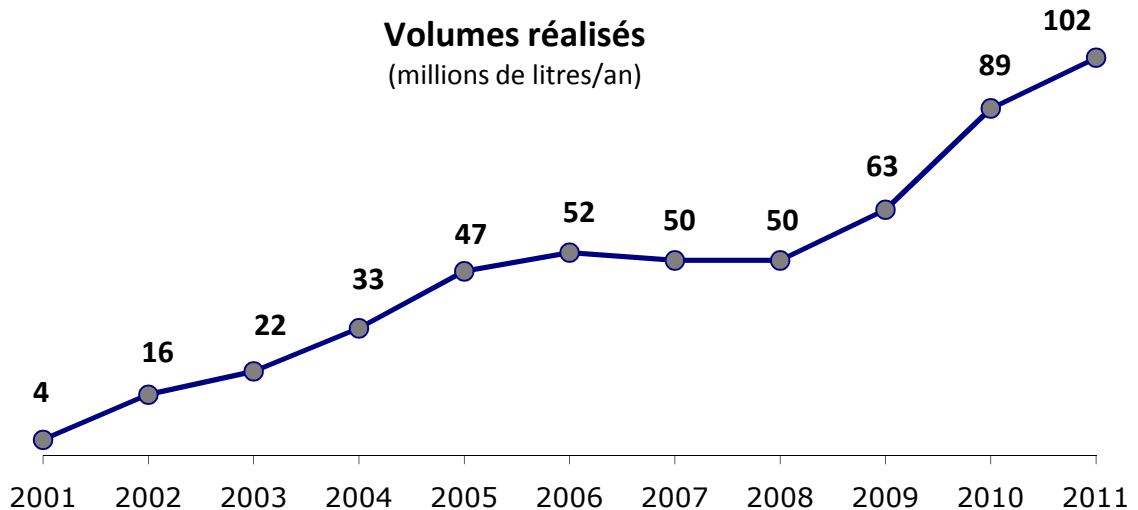
Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- **Format 1l** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

## 2.4. Evolution du chiffre d'affaires

Tchiv-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

**Graph 3.1 : présentation de l'évolution du chiffre d'affaire de Tchiv-lait**





**Tableau 3.1 : évolution du chiffre d'affaire de Tchou-lait de 2001 jusqu'à 2011**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CA (Millions de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

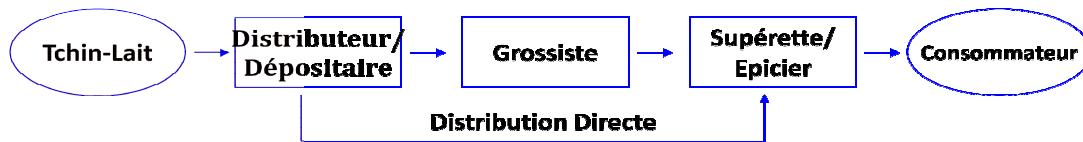
**Source :** Données de l'entreprise

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, proportionnel à l'enrichissement de la gamme de produits, depuis le lancement de l'exploitation au mois de mai 2001, confirme en effet cette conclusion.

Pour les 8 mois de l'année 2001, le chiffre d'affaires (CA) a atteint 200 millions de dinars pour une production totale de 6 050 000 litres de lait. Au cours de l'exercice 2002, le CA global s'élevait à 770 millions DA suite au lancement de Candia-Fraîcheur (crèmes fraîches) pour une production de 20 millions de litres de lait. En 2003, l'entreprise a réalisé un CA de 1,053 milliard DA représentant une production totale de plus de 27,9 millions litres de lait et ce, suite au lancement des deux produits « Silhouette » et « Entier ». Pour le compte du dernier exercice qui a vu l'introduction du lait au chocolat « Candy Choco » et du produit « Lait et Jus », le CA a encore progressé pour atteindre 1,534 milliard DA correspondant à une production totale de 36,4 millions de litres de lait en 2004. En 2005, elle a réalisé un CA de 1.968 milliard DA. En 2006, elle a réalisé un CA 2.274 milliard DA. En 2007, elle a réalisé un CA de 2.754 milliard DA. En 2008, elle a réalisé un CA de 3.123 milliard DA. Et dans les trois dernières années, elle a connue une évolution visionnaire de son CA, à savoir 4.000 milliard DA en 2009, 6.307 milliard DA en 2010, et 8.028 milliard DA en 2011.

## 2.5. Réseau de distribution

**Figure 3.2 : Le circuit de distribution des produits de Tchîn-lait**



**Source :** Données de l'entreprise

La distribution des produits de l'entreprise Tchîn-lait/Candia se fait par des distributeurs de l'entreprise elle-même, mais chaque distributeur, soit va distribuer la marchandise au grossiste qui à son tour va la distribuer aux supérettes, soit le distributeur qui va la déposer directement dans les supérettes.

## 2.6. Les concurrents de l'entreprise Tchîn-lait dans le domaine du lait UHT

Malgré que l'entreprise Tchîn lait est leader dans le domaine du lait UHT, elle demeure concurrencer directement par beaucoup de marques. Parmi ces marques, on trouve : Hodna, colaital(O'lait), Lactel, Sidi Fredj, Sidi Saada, Patura, compilé, Loya, Tassili, et Trèfle. Et chacune d'entre elles occupent une part de marché spécifique, ce qu'on trouve dans le tableau suivant concernant l'année 2011.

**Tableau 2.2 : Les parts de marché de Tchîn-lait/Candia et celle de ses concurrents directes en 2011.**

	Candia	Loya	Lactel	Compilé	Sidi Fredj	Colaital(O'lait)	Patura	Totale
Les parts de marché	90,6%	0,5%	5,8%	0,4%	1,4%	1,1%	0,2%	100%

**Source :** Données de l'entreprise Tchîn-lait

D'après ce tableau, nous remarquons que l'entreprise Tchîn-lait / Candia occupe une place très importante sur le marché du lait UHT avec une part de marché de 90,6 % où les 6 autres marques ont seulement 9,4%.

## **Section 3. La démarche qualité de l'entreprise Tchiv-lait/Candia**

La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée) et pilotée (processus de transformation) pour dégager un résultat. Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement, il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place. Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non, pas uniquement, le service qualité. A terme, cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

### **3.1. Certification de l'entreprise Tchiv-Lait/Candia**

Pour garantir la bonne application d'une démarche qualité, il est possible, dans certains secteurs, d'en demander la certification.

A cet effet, Tchiv Lait a commencé par la mise en place du système de management de la qualité en 2003. En vue d'accroître son efficacité et son efficacité au profit de ses clients. Elle a opté pour un organisme de certification Suisse SGS (Société général de surveillance) en juillet 2006, pour faire l'audit et lui valider le certificat ISO 9001. En plus de ça, elle est aussi en train de préparer pour l'ISO 22000.

#### **Après la certification, Tchiv-lait a tracé plusieurs exigences.**

- ✓ Elle a identifié les processus et les ressources nécessaires au bon fonctionnement du système de management de la qualité ainsi que leur application à tous les niveaux de l'entreprise en cohérence avec le périmètre d'application et la gamme de produits fabriqués.
- ✓ Elle a déterminé la séquence et l'interaction des processus à travers l'élaboration de leurs fiches d'identification (IP).
- ✓ Elle a déterminé les critères et méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise des processus.
- ✓ Elle a assuré la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance des processus.

Elle assure également la surveillance, la mesure, l'analyse des processus et la mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et leur amélioration continue.

### 3.2. Les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité de Tchiv-lait

L'entreprise Tchiv-Lait-Candia a innové dans son système de gestion en installant un système de management de la qualité (selon le référentiel international ISO 9001 version 2000).

Le management de la qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise: la satisfaction de sa clientèle et le renforcement de son rendement supposent une bonne gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système de management de la qualité contribue à bien gérer l'entreprise. En effet, cette norme représente la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité dans l'entreprise et aller vers l'amélioration continue des performances et de la compétitivité.

Avant que Tchiv-Lait n'obtienne son certificat ISO 9001 version 2000, elle a suivi un ensemble d'étapes qui a consisté en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion afin de satisfaire les exigences des clients. Nous citerons les étapes les plus importantes qui ont conduit Tchiv-Lait à l'obtention de certificat ISO 9001 en juillet 2006 :

- ✓ Prise en charge des exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 ;
- ✓ Formation de l'encadrement et des employés ;
- ✓ Analyse de tous les processus de gestion et de travail ;
- ✓ un Suivi de la démarche qualité ;
- ✓ Diffusion de la politique qualité de Tchiv-Lait ;
- ✓ Réalisation des évaluations ;
- ✓ la Fixation d'objectives qualités ;
- ✓ la Mesure de la qualité des produits ;

Toutes ces étapes sont appuyées par la direction de l'entreprise qui a décidé de mettre en place ce système de management de la qualité.

La mise en place de SMQ a nécessité d'autres étapes essentielles tels que :

- ✓ la sensibilisation et la formation du personnel;
- ✓ la déclaration du PDG de Tchiv-Lait sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de qualité et la définition de la politique qualité ;
- ✓ l'élaboration des procédures, modes opératoires et instructions ;
- ✓ l'élaboration du manuel qualité ;
- ✓ l'amélioration de l'organisation ;

### **3.3. La démarche d'amélioration de la qualité des produits de Tchín-Lait**

Tchín-lait établit, mis en œuvre et tient à jour son plan du système de management de la qualité intégrant, les processus, les ressources nécessaires et les actions à entreprendre pour le maintien de l'amélioration continue.

#### **3.3.1. Les activités de maintien et de l'amélioration de la qualité**

L'entreprise planifie et gère les processus nécessaires à l'amélioration continue de l'efficacité de son système de management de la qualité. Cette amélioration est favorisée par : La mesure de la satisfaction de la clientèle. L'analyse des résultats des audits qualité internes. L'analyse des données. Ces activités ont pour but de :

- Démontrer la conformité du produit,
- Assurer la conformité du système de management de la qualité,
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

##### **3.3.1.1. Mesure de la satisfaction de la clientèle**

L'entreprise procède à la mesure de la satisfaction de ses clients et cela à travers :

- Les retours d'information à travers le processus relatif au client mis en œuvre par l'entreprise y compris les réclamations ; qui sont analysés, chiffrés et traduits en exigences puis incorporés dans le cycle de réalisation du produit ;

- La mesure permanente de la Disponibilité Numérique de la gamme de produits de l'entreprise sur le marché

L'enquête de satisfaction client et consommateurs, réalisée annuellement par l'entreprise. Les résultats de l'enquête constituent une donnée d'entrée pour l'élaboration d'un plan d'action pour pallier aux insuffisances de l'entreprise en matière de satisfaction et de fidélisation des clients.

En effet un processus écoute client est mis en place, il permet à travers les procédures, d'aller à la rencontre des exigences du marché, de prendre en charge toutes les préoccupations et recommandations des clients potentiels de l'entreprise et de saisir toute opportunité d'accroître leur satisfaction et d'élargir les parts de marché.

La procédure pour le traitement des commandes clients, est établie pour vérifier le niveau de satisfaction des commandes clients dans le respect des quantités et délais.

La procédure pour le traitement des réclamations, permet de prendre en charge tous les retours produits et d'y donner suite dans les plus brefs délais afin de fidéliser et d'accroître la satisfaction des clients de l'entreprise.

### **3.3.1.2. Surveillance et mesure des processus**

L'entreprise évalue la performance de ses processus, par l'établissement de la fiche de fixation des objectifs de chacun de ses processus pour identifier et mettre en œuvre des méthodes de mesure et de surveillance à travers des indicateurs appropriés.

A cet effet, une procédure pour la surveillance et la mesure des processus est établie, mise en œuvre et tenue à jour.

### **3.3.1.3. Surveillance et mesure du produit**

Tchik-Lait détermine et fournit les installations nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Elle élabore et met en œuvre des programmes pour entretenir ses installations: programmes d'entretien préventif, programme de nettoyage des équipements et des circuits de production, programme de nettoyage des moyens communs.

Alors, l'entreprise vérifie la conformité du produit aux exigences spécifiées, par l'établissement des plans de surveillance, des fiches d'analyses des matières à la réception, et suivre la conformité du produit en cours de fabrication et du produit fini sont établies par le laboratoire. Des relevés de paramètres de suivi des machines et des appareils de mesure installés sur les équipements de production sont effectués par la production et technique pour la vérification des conditions de production.

Le produit n'est livré qu'après vérification de sa conformité et de son étiquetage aux exigences spécifiées, par le laboratoire qui établit à cet effet une fiche de libération pour chaque produit spécifique à chaque étape de sa réalisation.

Les enregistrements de mesures et de vérification de la conformité du produit, sont conservés au niveau du Laboratoire.

L'entreprise veille à la préservation de la conformité du produit tout au long de son processus de réalisation, sa conformité de l'emballage est vérifiée par la mise en œuvre des dispositions décrites dans le manuel test emballage.

### **3.3.2. Les outils d'amélioration continue de la qualité appliquée par Tchiv-Lait**

Pour mener à bien, soit les problèmes rencontrés dans le processus de production, soit la non-conformité de son produit, ou soit pour traiter les réclamations des consommateurs. Dans chaque cas, Tchiv-lait utilise les outils d'amélioration de la qualité qui convient, à savoir :

- Diagramme cause-effet : (diagramme d'Ishikawa, diagramme en arête de poisson).
- Outil QQQQCPC : (qui, quoi, ou, quand, comment, pourquoi, combien).
- Remue méninges (brainstorming).
- diagramme de Pareto.

En vue de maîtriser l'ensemble de ses activités concourant à la conformité de son produit à la satisfaction de ses clients. Tchiv-lait a adopté une démarche qualité. En effet, la caractérisation de l'ensemble de ses capacités à travers la certification par un organisme agréé de la qualité, cela permet à l'entreprise de mieux maîtriser son système de management de la qualité.

En conclusion, la Société TCHIN LAIT, produisant et commercialisant les produits laitiers UHT. Étant certifiée ISO 9001/ 2000 s'engage, dans le processus d'amélioration continue, à maintenir un niveau de qualité élevé et à être en permanence à l'écoute du client, pour répondre à ses attentes.

En fait, la politique de TCHIN LAIT est axée sur les objectifs, de maintenir les axes stratégiques définis par la politique qualité 2008, augmenter la productivité, par la mise en place de programmes de production, par des gammes restreintes et des volumes importants,

En définitive, TCHIN LAIT s'engage à ne ménager aucun effort pour mettre tous les moyens nécessaires (matériels, humains et financiers), afin de concrétiser sa politique qualité.



## **Chapitre 4**

---

### **Enquête sur l'impact de la qualité du lait UHT Candia sur sa compétitivité**

La revue de la littérature effectuée dans les chapitres précédent nous à permis de mieux cerner le champ conceptuel autour de la qualité et de la compétitivité, ainsi que la démarche qualité qu'applique l'entreprise Tchiv-lait/Candia. Toute fois, cela ne suffit pas pour répondre totalement à la problématique posée au début de ce mémoire.

Pour compléter notre étude et répondre à notre problématique nous avons opté pour l'utilisation de l'un des éléments des études de marché, en l'occurrence l'enquête par questionnaire. En effet, la plupart des informations relatives à la détermination de l'impact de la qualité d'un produit, d'une part sur la satisfaction du consommateur, et d'autre part sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur son marché, ne peuvent être recueillies d'une manière valide et fiable que par des enquêtes sur le terrain. A cet effet, le questionnaire est le meilleur outil de collecte d'information, dans le but de détecter les critères de qualité les plus importants pour le client dans son choix de lait UHT Viva/Candia, leurs attentes et leurs exigences en matière de la qualité de produit, ainsi que leurs avis par rapport la qualité du produit concurrent.

A cet effet, nous avons subdivisé le présent chapitre en trois sections :

- Dans la première section, nous allons présenter le cadre méthodologique de la recherche, à savoir la constitution de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, et le plan de traitement.
- La seconde est consacrée à l'analyse des résultats par tri à plat.
- Et dans la troisième, nous allons interpréter et discuter les résultats.

## **Section 1 : Démarche de réalisation de l'enquête**

La qualité d'une étude est conditionnée par le respect des étapes de la démarche méthodologique. Cette dernière représente le canevas de l'étude qui va être utilisé pour recueillir et analyser les données.

L'objet de notre étude, étant déterminé, à savoir l'étude de la qualité comme étant facteur essentiel de compétitivité de l'entreprise Tchic-lait/Candia.

Notre étude consiste à interroger un échantillon d'individu appartenant à la ville de Bejaia, afin d'obtenir leur avis sur la qualité du lait UHT Viva offert par Candia par rapport à ceux de ses concurrents directs, par le biais d'un questionnaire adressé à aux consommateurs des laits UHT.

### **1.1. La constitution de l'échantillon**

La constitution de notre échantillon suit les étapes suivantes;

#### **1.1.1. Définition de la population à étudier**

La définition de la population à étudier revient à définir les membres qui constituent cette population et l'unité de sondage qui est prise en compte.

D'après la Direction de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DPTA), la population de la ville de Bejaia (l'agglomération chef-lieu de la wilaya de Bejaia) à atteint le 31/12/2011 un volume de 247854 habitants. Dans notre étude nous considérant comme population l'ensemble des résidents de la ville de Bejaia qui sont âgés entre 18 et 59 ans, ce qui fait à peu près 125267 personne. Nous nous sommes limités à cette tranche d'âge pour deux raisons principales :

- Nous pensons que ces personnes sont les plus susceptibles de répondre à notre questionnaire et qu'elles sont celles qui détiennent les informations dont nous avons besoin.
- Difficulté de réunir le nombre de personnes à interroger pour le quota de la tranche d'âge de 60 ans et plus.

### 1.1.2. Choix de la méthode d'échantillonnage

Pour la réalisation de notre étude nous avons choisi la méthode des quotas. En effet, il n'était pas possible pour nous de sélectionner les individus de manière aléatoire par manque de base de sondage. C'est-à-dire d'une manière exhaustive des personnes représentant la population de la ville de Bejaïa, étant donné que c'est là que s'est déroulée notre enquête. En outre, la méthode des quotas est la méthode la plus utilisée dans les études marketing. Les critères sociodémographiques choisis pour servir à la construction des quotas de notre échantillon sont l'âge et le sexe.

### 1.1.3. Détermination de la taille de l'échantillon

Comme la méthode que nous avons choisi d'utiliser est une méthode non probabiliste, l'échantillon devrait être d'une taille assez grande pour pouvoir obtenir des résultats satisfaisants. De ce fait, nous avons délibérément fixé notre échantillon à 100 personnes :

**Tableau 2.1 : Répartition de la population d'enquête par tranche d'âge et sexe**

Age		Nombre	Pourcentage	Masculin	Pourcentage	Féminin
	(%)		(%)		(%)	
18-29	36.36	36	51.82	19	48.18	17
30-39	28.00	28	51.85	15	48.15	13
40-49	20.94	21	51.26	11	48.74	10
50-59	14.69	15	53.95	8	46.05	7
Total	100%	100	51.38	53	48.62	47

**Source :** réalisé par nous même à partir des données DPTA

## 1.2. Élaboration du questionnaire

La fiabilité et la validité d'une enquête ne dépendent pas seulement de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon. Elles sont également liées au questionnaire choisi.

La rédaction de ce dernier est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête par sondage.

Nous allons donc définir les hypothèses de notre enquête, la structure du questionnaire et le teste et mode de distribution du questionnaire

### 1.2.1. Les hypothèses du questionnaire

La définition des hypothèses constitue aussi une phase préalable à la constitution d'un questionnaire. Ces hypothèses ou question d'étude vont nous aider à structurer notre questionnaire, puisqu'elles sont le fil conducteur.

Les questions d'étude aux quelles nous souhaitons répondre dans cette étude sont les suivantes:

- les clients sont-ils satisfaits de la qualité du lait UHT Viva offert par l'entreprise Candia?
- Sur quoi portent leurs insatisfactions si elles existent ?
- Le niveau de qualité du lait UHT Viva offert par Tchun-lai / Candia lui permet-il d'être compétitive sur son marché?

### 1.2.2. La structure du questionnaire

Le questionnaire est composé des trois parties suivantes:

- Les questions relatives à la qualité des produits laitiers Candia
- Les questions relatives à la comparaison du niveau de qualité du lait UHT Candia de ceux des concurrents
- Les questions signalétiques

### 1.2.3. Le teste du questionnaire

Après avoir élaborer notre questionnaire, on a été amené à le tester auprès d'une dizaine de personnes issus de la population d'enquête, afin de vérifier la compréhension de chacune des questions posées, s'assurer de sa bonne structure et repérer les erreurs commises.

A l'issus de ce test, on a modifié la formulation de certaines questions et on a corrigé la structure du questionnaire. La prise en compte des résultats de ce test nous a permet d'aboutir à un autre questionnaire plus adapté et plus performant.

### 1.2.4. L'administration du questionnaire

On distingue deux modes d'administration des questionnaires auprès des interviewés. Il peut être présenté par un enquêteur ou auto-administré (l'enquêté rempli lui-même le questionnaire). Nous avons fait recours à la première méthode. Cette dernière consiste à envoyer un enquêteur interviewer personnellement les individus appartenant à l'échantillon. Ainsi, un contact direct est établi entre l'enquêteur et l'enquêté, d'où le rôle majeur que doivent remplir les enquêteurs. La conduite des interviews exige, de la part des enquêteurs, de grandes qualités d'honnêteté, d'objectivité et de contact humain.

L'enquête face à face peut prendre plusieurs formes. L'entretien peut avoir lieu à domicile, sur le lieu de travail, sur le lieu de travail, sur le lieu d'achat, dans la rue ou dans une salle. Notre enquête s'est déroulée dans quelques superettes de la ville de Bejaia pour bien viser notre cible. Cette méthode nous permet aussi

- de recueillir le maximum d'informations, dans la mesure où nous pouvons demander plus de détails à l'enquêté.
- d'assurée une bonne qualité de réponses grâce à la présence de l'enquêteur dont le role est d'expliquer et de reformuler les questions qui ne sont pas claires pour l'interlocuteur, notamment les questions ouvertes.
- de présenter si nécessaire des documents, des photographies, des produits, etc.

### **1.3. Le plan de traitement**

Après avoir déterminé notre échantillon et élaboré notre questionnaire, on va construire un plan de traitement des données de notre enquêté. Dans ce plan on va préciser les traitements statistiques qui seront pour mettre en évidence les informations fournis par l'étude.

On utilisera les méthodes descriptives dites classiques pour analyser les résultats. On étudiera les questions une à une, avec la réalisation des tris à plat.

#### **1.3.1. Les tris à plat**

La réalisation des tris à plat consiste à établir une distribution de fréquences pour toutes les variables (questions) sous forme de graphe. Dans chacun, on calculera le nombre de réponses obtenues par chaque modalité figurant dans la question. Cette distribution de fréquence est absolue, relative (en pourcentage) et dans certains cas cumulée. Le simple examen « à l'œil nu » du graphe va nous permettre de :

- Déterminer les erreurs d'enregistrement commises lors de la saisie informatique.
- Dégager les principaux résultats de l'enquête.
- Identifier les zones qui demandent une interprétation.
- Identifier les zones qui demandent des analyses supplémentaires si elles existent.

#### **1.3.1. Choix du logiciel statistique**

Le logiciel statistique choisi pour le traitement des données est l'Excel. Les données sont saisies sous forme d'une matrice rectangulaire. On affecte une colonne à chaque variable issue des questions posées dans l'étude et une ligne à chaque individu interrogé. Une case du tableau correspond donc à la réponse d'un individu à une question particulière.

## Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête par le tri à plat

Le questionnaire a été analysé à travers les méthodes statistiques classiques à savoir :

Les calculs de pourcentages effectués question par question, appelés « tris à plat » et des calculs de pourcentage effectués sur des croisement de variables, appelés « tris croisé » ou « ventilation ».

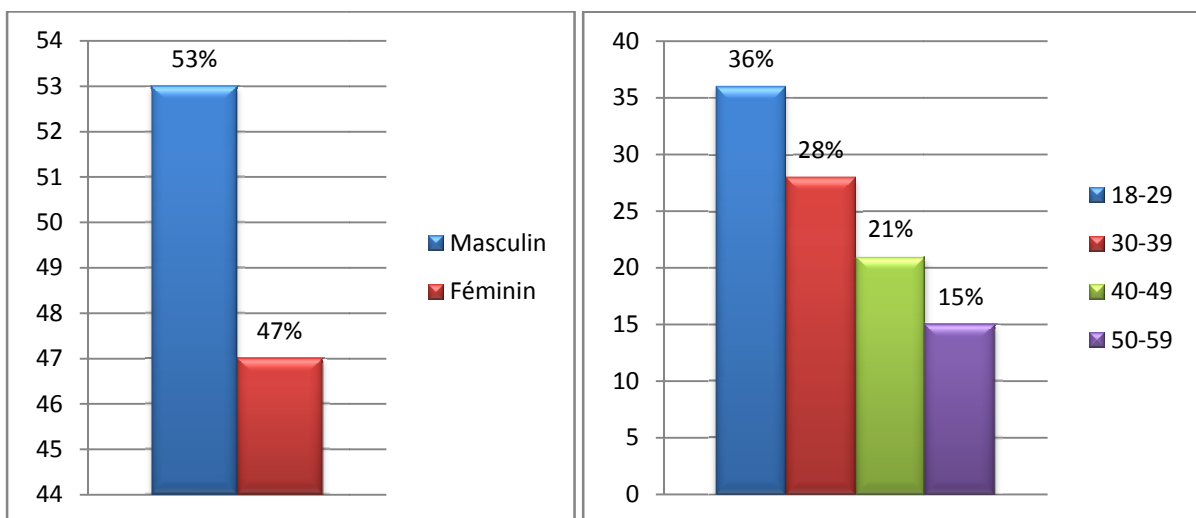
La méthode de tri à plat est la plus simple, traite chaque question à part. Ce que nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer le score obtenu pour chaque réponse.

Notre analyse portera sur les différentes parties du questionnaire, commençant par la fiche signalétique qui permet au lecteur de visualiser notre échantillon, suivi par les autres parties comme-t-elles organisées dans questionnaire.

### 2.1. La fiche signalétique

Ce sont des informations personnelles des enquêtés.

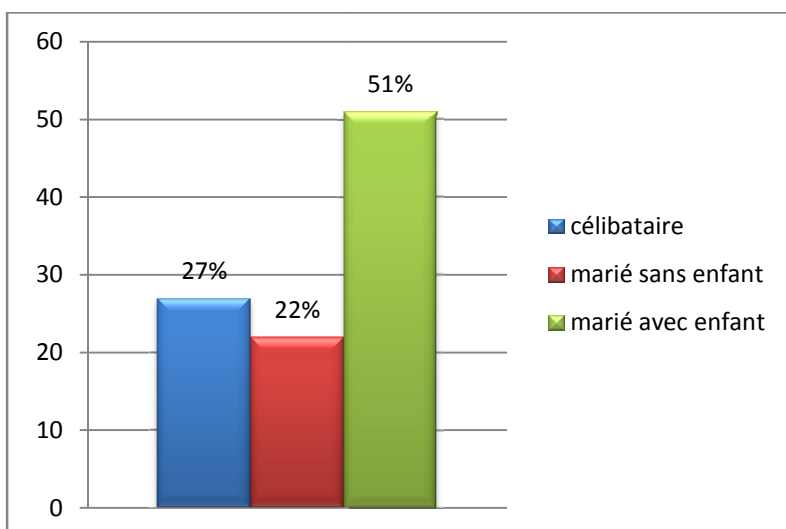
**Graphe 4.1 : Sexe et l'âge**



**Source :** Enquête personnelle

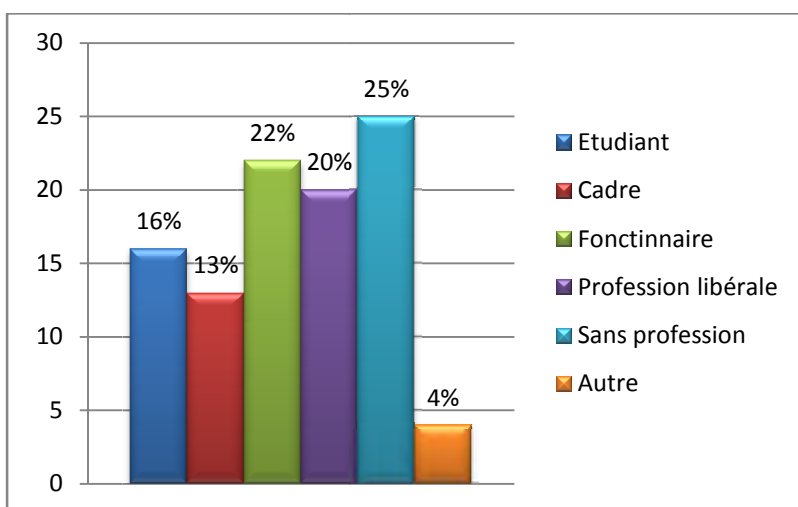
Les graphes au dessus nous démontrent la conformité des données avec les caractéristiques de la population mère.



**Graphe 4.2 : Situation familiale**

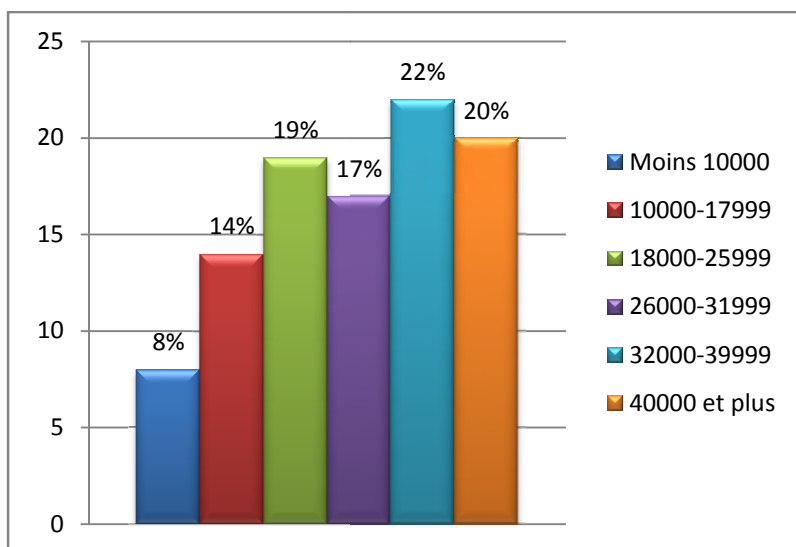
**Source :** Enquête personnelle

Le graphe nous montre que la catégorie la plus dominante est celle des mariés ayant des enfants avec 51%, contre 27% pour les célibataires et 22% pour les mariés sans enfants.

**Graphe 4.3 : Catégorie socioprofessionnelle**

**Source :** Enquête personnelle

En matière de la catégorie socioprofessionnelle le graphe indique des propositions différentes avec une domination de la catégorie des sans profession est dominante avec un 25%, ceux-ci s'explique peut être par le nombre important de cette catégorie dans la société(femme au foyer), suivi par la catégorie des fonctionnaires avec 22%, après vient la catégorie des professions libérale avec 20%, 16% pour la catégorie des étudiants, 13% pour celle des cadres et 4% autre représente d'autres profession (retraité).

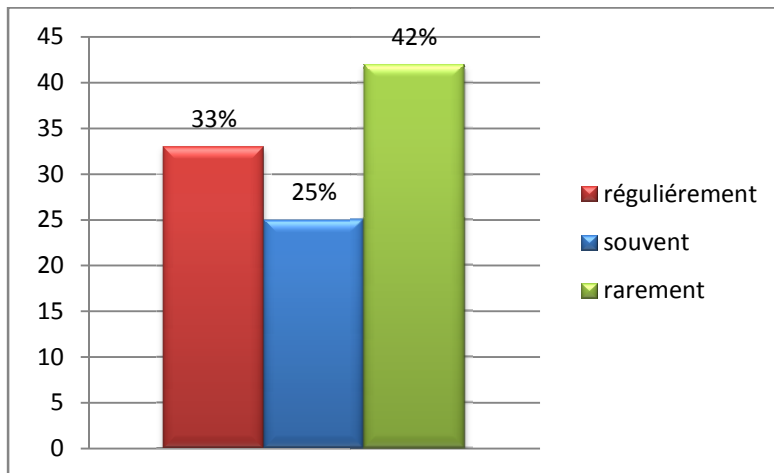
**Graphe 4.4 : Revenu mensuel**

**Source :** Enquête personnelle

Nous constatons qu'à partir des résultats de ce graphe que la catégorie des gens ayant des revenus supérieur à 32000 est dominante (42%), soit 22% pour ceux qui ont un revenu compris entre [32000-39999] et 20% de ceux qui dépasse les 40000. En deuxième position vient les catégories ayant des revenus allant de [18000-31999], avec 19% pour la classe des revenus compris entre [18000-25999], et 17% pour celles des revenus des revenus compris entre [26000-31999]. Enfin, on retrouve les catégories des gens ayant des revenus inférieure ou égale à 17999, avec 14% pour ceux dont le revenu varie entre [10000-17999] et les 8% restant représente ceux qui ont un revenu inférieure à 10000.

## 2.2. Évaluation du niveau de satisfaction du consommateur par le produit Viva

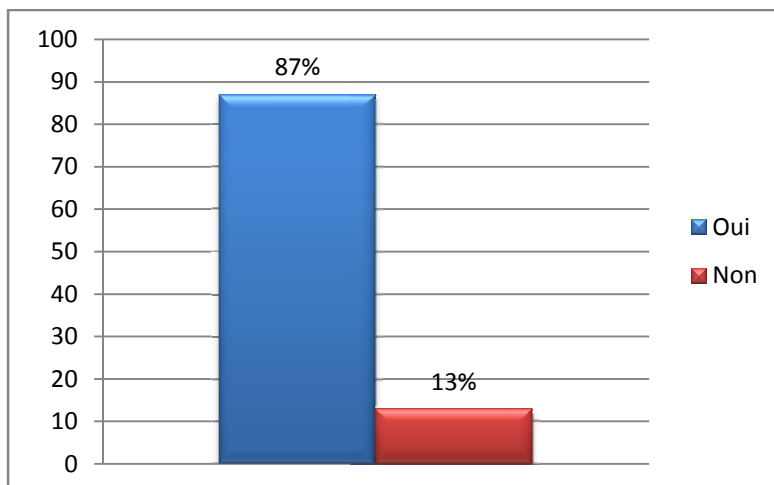
**Graphe 4.5 : La fréquence d'achat**



**Source :** Enquête personnelle

Comme premier constat, nous remarquons que la majorité soit 58% déclarent qu'ils consomment le produit Viva souvent ou régulièrement n'empêche qu'une partie importante de 42% ne le consomme que rarement.

**Graphe 4.6 : La disponibilité**

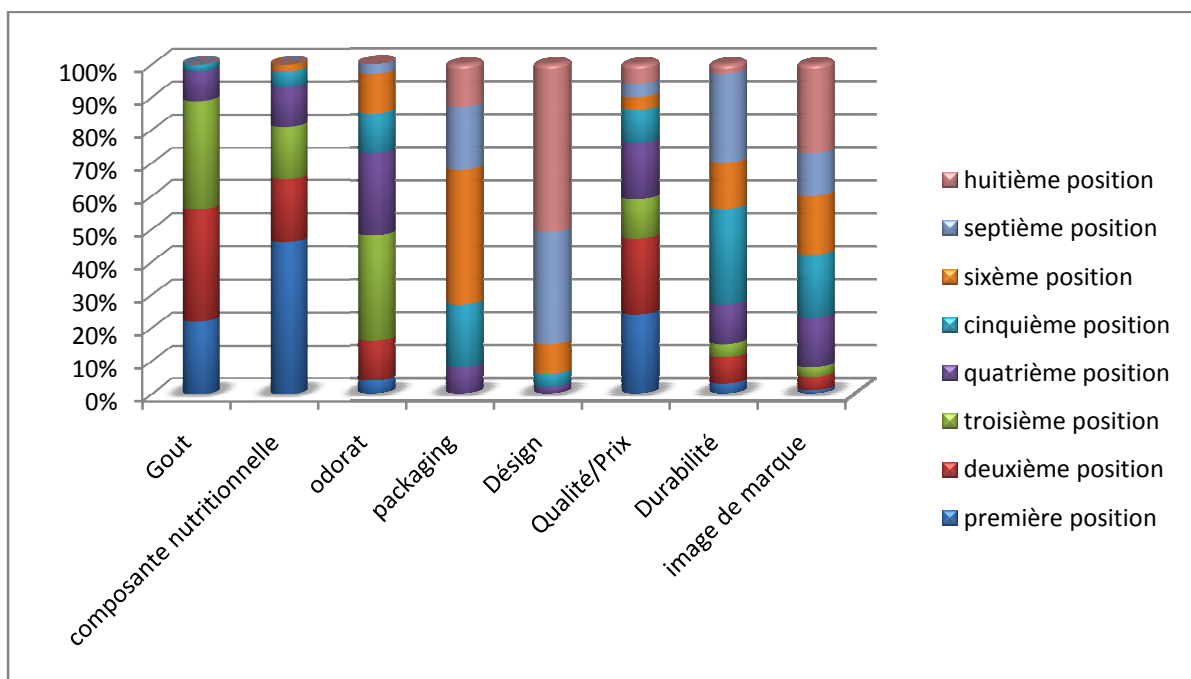


**Source :** Enquête personnelle

Il semblerait que la majorité des habitants de la ville de Bejaia, sont de 87% trouvent facilement le produit VIVA sur le marché, Cela s'explique d'une part par la facilité dont dispose l'entreprise Tchir-lait à distribuer ses produits, étant donné que son lieu d'implantation se situe à la ville de Bejaia qui est une zone urbaine disposant d'un grand nombre de points de vente (supérette).

L'autre raison de la est la disposition de plusieurs points de vente des gondoles offerts par Tchiv-lait sous le non de Candia, ce qui permet aux superette d'avoir des espaces réservés spécialement aux produits de Candia. N'empêche que 13% des consommateurs déclarent qu'il ne le trouve pas facilement sur le marché, ce qui peut s'expliquer par l'insuffisance de l'offre.

**Graphe 4.7 : Classement des critères les plus motivants à l'achat du produit Viva:**



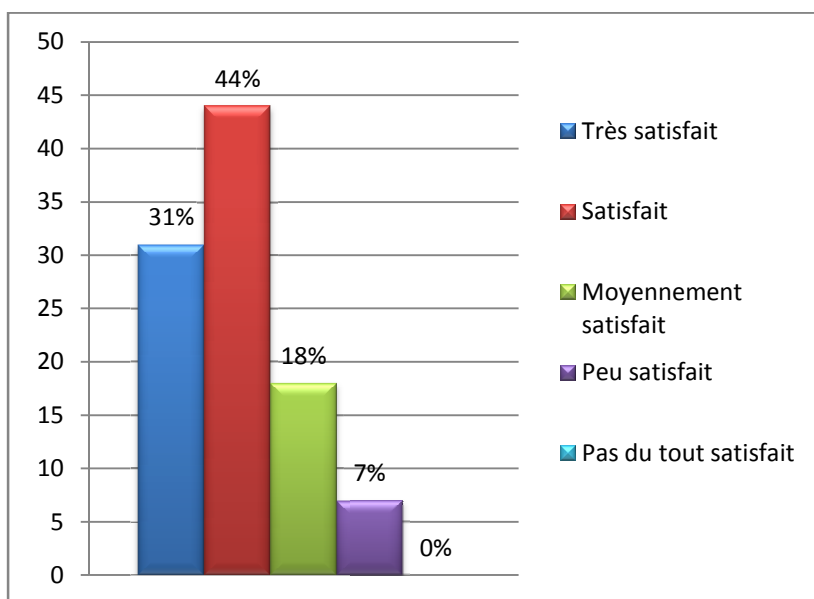
**Tableau 4.2 : Classement des critères les plus motivants à l'achat du produit Viva**

	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	Rang moyen	Classement
Gout	22	34	33	9	2	0	0	0	2,35	2
composante nutritionnelle	46	19	16	12	5	2	0	0	2,17	1
odorat	4	12	32	25	12	12	3	0	3,77	4
packaging	0	0	0	8	19	41	19	13	6,1	7
Désign	0	0	0	2	4	9	34	51	7,28	8
Qualité/Prix	24	23	12	17	10	4	4	6	3,24	3
Durabilité	3	8	4	12	29	14	27	3	5,21	5
image de marque	1	4	3	15	19	18	13	27	5,88	6
totale	100	100	100	100	100	100	100	100		

Source : Enquête personnelle

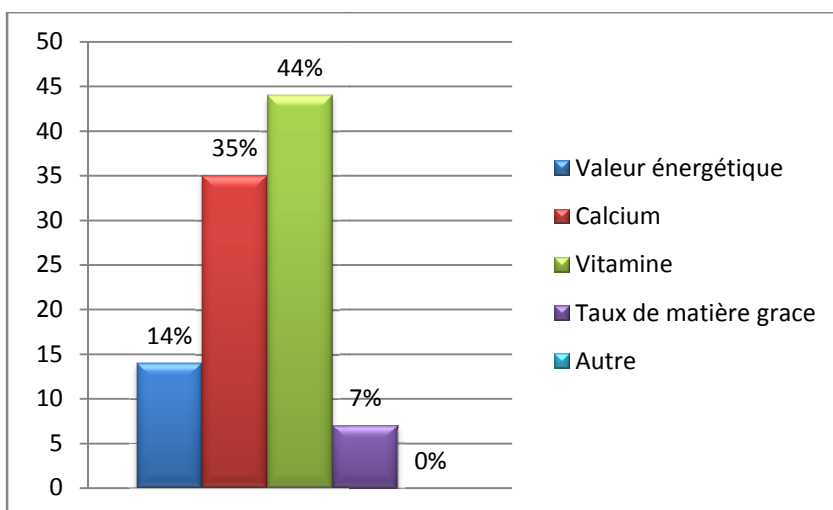
Pour 46% des répondants, le premier critère le plus motivant à l'achat du produit Viva est la composition nutritionnelle du produit, alors que pour 24% c'est son rapport qualité/prix et pour 22% c'est le goût. Par contre, le design du produit ne semble pas être un élément motivant à l'acquisition du produit pour la plus part des enquêtés, car 51% le classent en dernière position. Enfin d'après le rang moyen obtenu par chaque critère de choix, on peut dire que les répondants accordent plus d'importance aux composantes nutritionnelles du produit, au goût, rapport qualité prix et à l'odorat.

**Graphe 4.8 : Le degré de satisfaction de la composition nutritionnelle du produit VIVA**



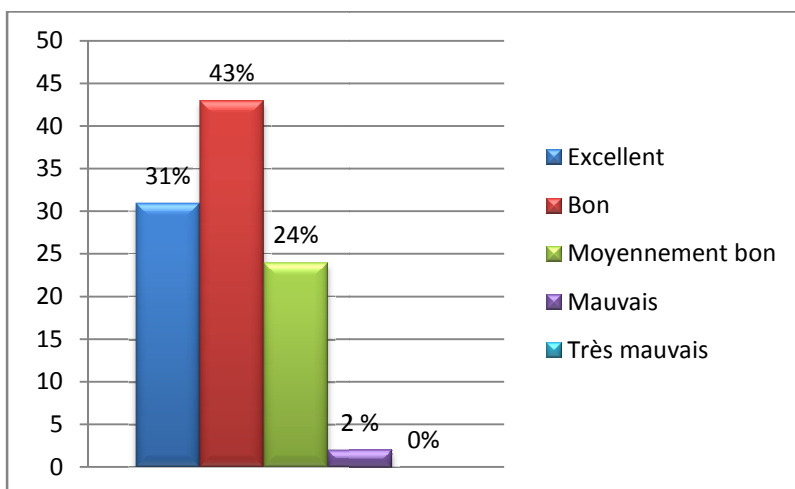
**Source :** Enquête personnelle

Nous pouvons démontrer dans ce graphe que la composition nutritionnelle qu'offre le produit Viva est bien appréciée par la majorité des consommateurs. En effet 44% déclarent leur satisfaction, 31% sont même très satisfait et 18% disent qu'ils sont moyennement satisfaits contre 7 % du reste qui sont peu satisfait.

**Graphe 4.9 : L'élément nutritionnel qui motive le plus à l'achat de Viva**

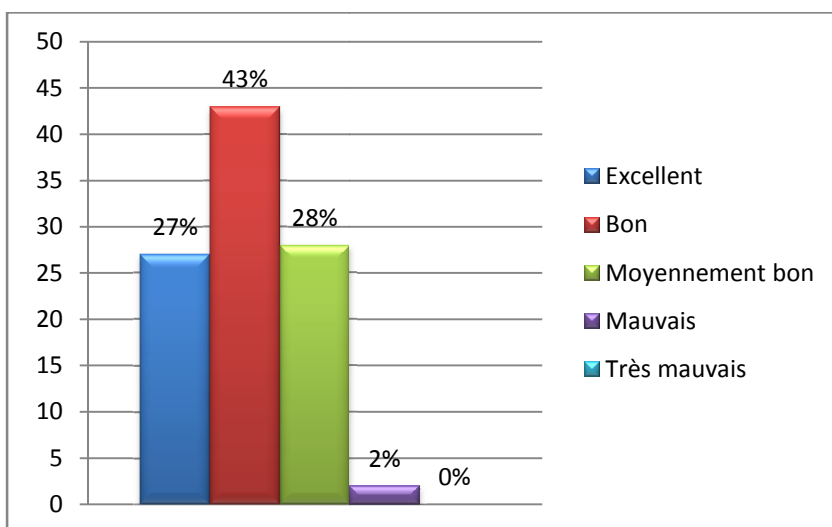
Source : Enquête personnelle

A partir de ce graphe, on ressort que la majorité des questionnés choisissent le produit Viva pour les valeurs qu'il procure en terme de vitamine et calcium. 44% des consommateurs achètent le produit Viva pour sa richesse en vitamine notamment B1, B2, B3, B4, B5, B6, B8, B9, B10, B11, B12, D, G et 35% accordent une plus grande importance aux calciums.

**Graphe 4.10 : Le goût**

Source : Enquête personnelle

D'après ce graphe le jugement du goût par les consommateurs paraît positif. En effet 43% des répondants le trouvent bon, 31% le trouvent excellent et 24% le juge moyennement bon contre uniquement 2% qui pensent qu'il est mauvais. Beaucoup sont donc satisfaits du goût.

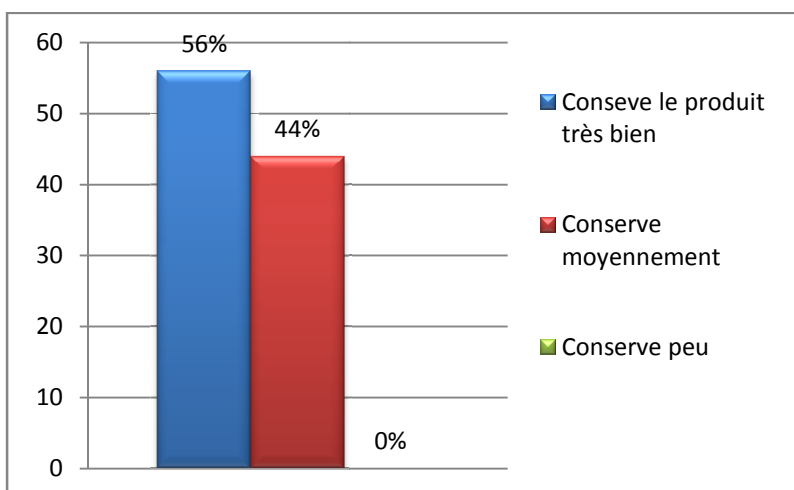
**Graphe 4.11 : L'odorat**

Source : Enquête personnelle

A première vue on constate que la plupart apprécie l'odorat du produit, Avec 43% qui le jugent bon, 27% d'autre le trouve excellent et 28% disent qu'il est moyennement bon. Néanmoins 2% exprime le contraire. On peut donc déduire que l'odorat est plutôt satisfaisant.

**Graphe 4.12 : Emballage**

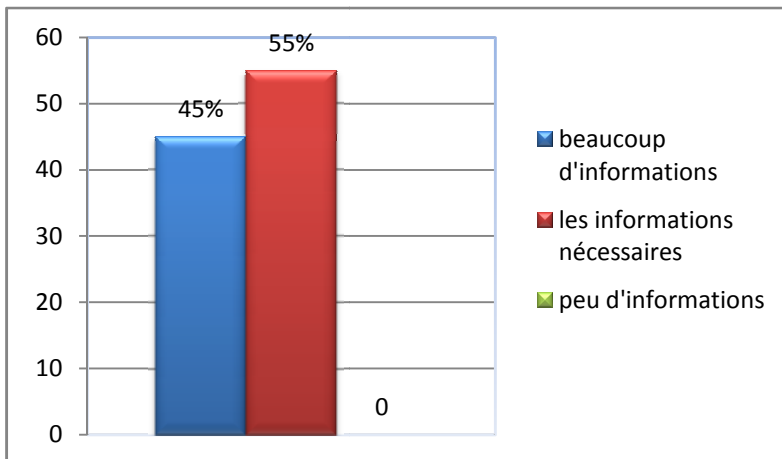
- Selon la conservation du produit



Source : Enquête personnelle

La majorité des consommateurs, soit 56% trouvent que l'emballage conserve aux bonnes conditions le produit, par contre les 44% restants jugent la conservation moyennement bonne. On peut donc confirmé que l'emballage remplis parfaitement sa fonction de conservation.

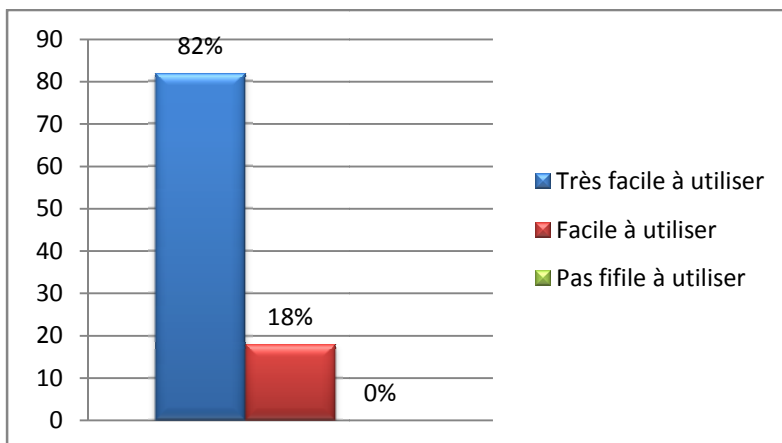
- **Selon les informations qu'il contient**



Source : Enquête personnelle

D'après les statistiques que nous illustre ce graphe, on constate que le packaging motionne un certain nombre d'informations si nécessaires pour le consommateur.

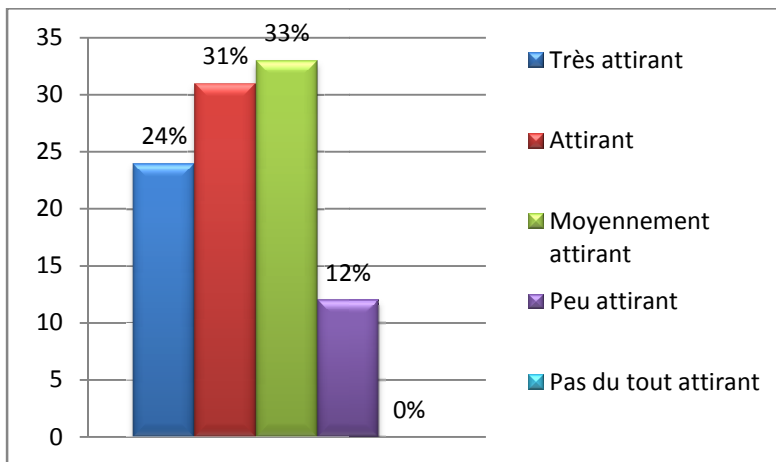
- **Selon la facilité d'utilisation :**



Source : Enquête personnelle

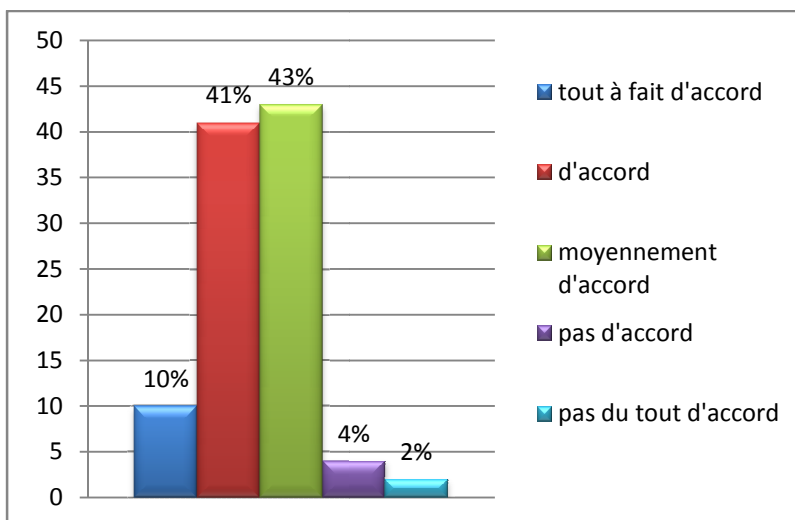
Ce graphe nous démontre la satisfaction qu'éprouvent les consommateurs pour le packaging en termes de facilité d'utilisation. En effet, 82% trouvent que son utilisation est facile et les 18% d'autres précisent qu'il est même très facile. Nous pouvons traduire cette satisfaction par la disposition du packaging d'une ouverture et fermeture très pratique.



**Graphe4.13 : Design**

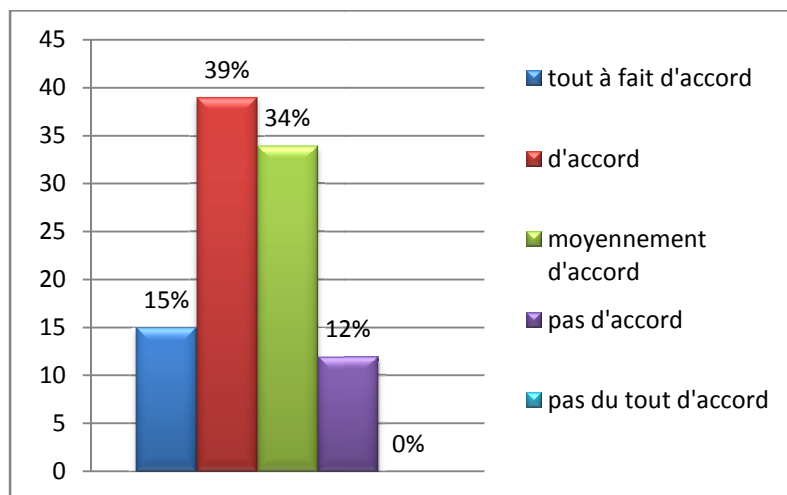
**Source :** Enquête personnelle

En matière d'attractivité du design, 33% des interrogés le trouvent moyennement attirant, 31% le voient attirant et 24% le trouve très attirant contre 12% qui le trouvent peu attirant. La majorité le trouve donc plutôt attirant.

**Graphe 4.14 : la durée de vie**

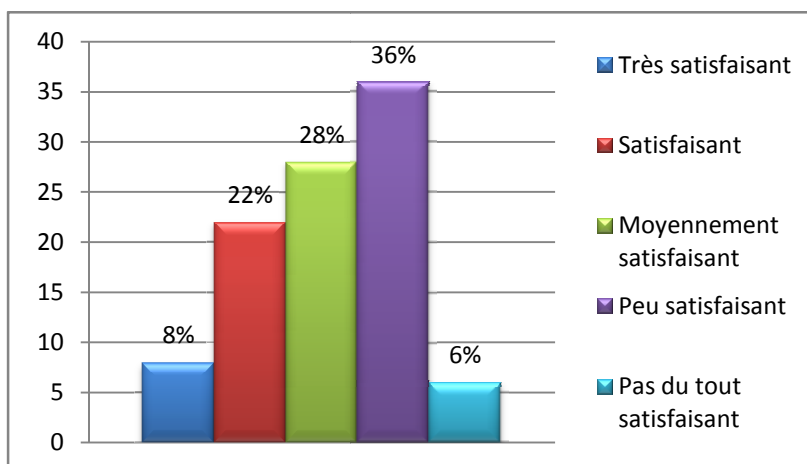
**Source :** Enquête personnelle

Le graphe ci-dessus nous démontre que les catégories des gens moyennement d'accord et ceux qui marquent leur accord sont majoritaires, ce qui s'explique par la nature du produit à résister à la chaleur et par la capacité du packaging à conserver le produit.

**Graphe 4.15 : La fiabilité**

Source : Enquête personnelle

Parfois lorsqu'on achète à nouveau un produit, on remarque qu'il n'a pas les mêmes caractéristiques de celle offertes précédemment, ou qu'il ne remplit pas ses fonctions de la même manière. Pour un produit alimentaire cela s'exprime par exemple par le changement du goût, de son odorat, de ses fonctions, ... bref de sa qualité. Pour ce qui est de la fiabilité du produit Viva on parvient à dire que la plupart des consommateurs juge que le produit remplit ses fonctions toujours de la même manière. C'est-à-dire qu'il garde la même qualité. Mais reste quand même 12% ne sont pas d'accord et 34% déclarent qu'ils sont moyennement d'accord. Ceci peut s'expliquer par le recours de Tchik-lait à divers fournisseurs dans l'acquisition des matières premières ce qui cause parfois des changements de goût ou d'odorat.

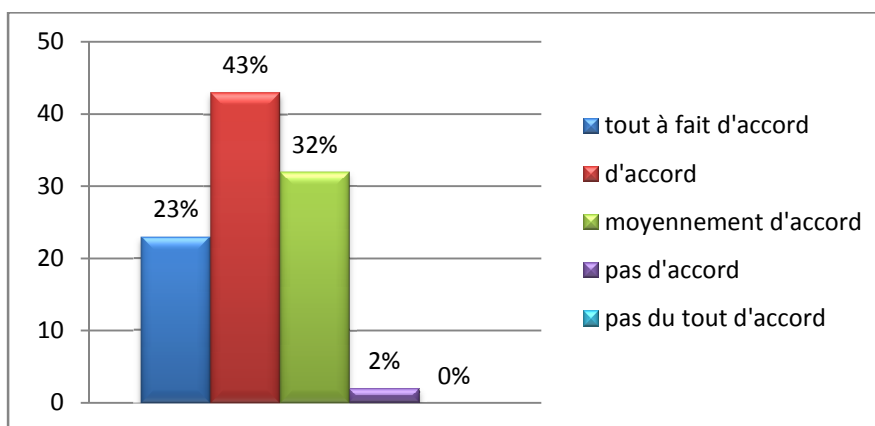
**Graphe 4.16 : Rapport qualité/Prix**

Source : Enquête personnelle

L'évaluation du rapport qualité prix nous donne 5 différentes catégories, à première vue nous remarquons que la catégorie de gens peu satisfaits du rapport qualité / prix est la plus dominante avec un taux de 36%, et 6% d'autre ne le sont pas du tout.

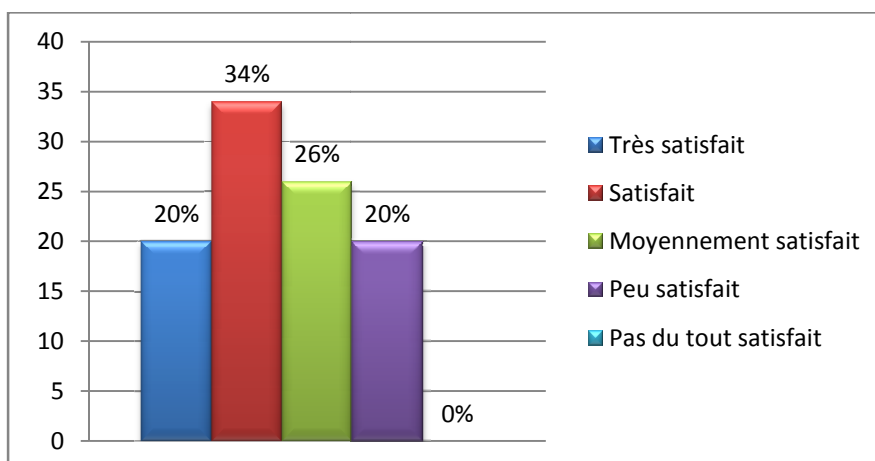
On peut comprendre que pour eux le prix exigé contre la qualité offerte est trop élevé d'une part par rapport à leur pouvoir d'achat, et d'autre part par rapport au niveau de la qualité elle même. N'empêche que la majorité du reste soit 58% sont assez satisfait ce qui veut dire qu'ils trouvent que le niveau de qualité du produit Viva mérite le prix fixé par l'entreprise qui est de 80 dinars.

**Graphe 4.17 : La confiance à la marque**



**Source :** Enquête personnel

Sont majoritaires ceux confiants à la marque. Un taux important exprimant l'accord le justifie, uniquement 2% reste inconfiant. Cette confiance peut se traduire pour la plus part des consommateurs, par leur satisfaction par rapport à la qualité de ses produits ou alors par l'image de la marque.

**Graphe 4.18 : Satisfaction par rapport à la qualité globale de l'offre**

**Source :** Enquête personnelle

L'interprétation des résultats de ce graphe répond à la première hypothèse de l'enquête qui porte sur la satisfaction des consommateurs par rapport au niveau de la qualité qu'offre le produit Viva, et synthétise le résultat des graphes précédents. Nous remarquons alors que 34% confirment leurs satisfactions, 26% d'autres sont moyennement satisfaits et une équivalence entre ceux qui sont très satisfaits et ceux peu satisfaits.

#### **Question 16: Les insatisfactions des consommateurs**

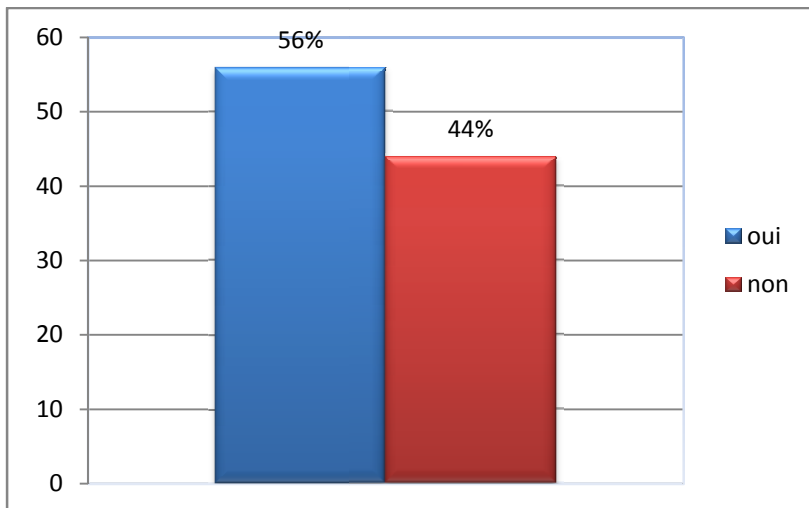
Les insatisfactions des interrogés portent presque toutes sur le rapport qualité prix. Effectivement, 14% des interrogés trouve que le prix est trop élevé par rapport à leur pouvoir d'achat. 3% d'autre juge que le niveau de qualité offert ne mérite pas un prix aussi élevé, quant aux 2% restants n'apprécient pas le goût et l'odorat.

#### **Question 17 : Les suggestions proposées par les consommateurs pour une meilleure satisfaction**

La majorité des suggestions que proposent les interrogés à l'entreprise pour une meilleur satisfaction de leur part portent sur la baisse des prix. Nous remarquons que. Les consommateurs sont exigeants et que malgré leur satisfaction au niveau de qualité du produit, ils jugent quand même le prix élevé. Pour que l'entreprise maintienne ses parts de marché, elle doit travailler sur sa politique de prix.

### 2.3. Comparaison du niveau de satisfaction des consommateurs par la qualité produit Viva par rapport à celle du produit concurrent Milkoss de Hodna

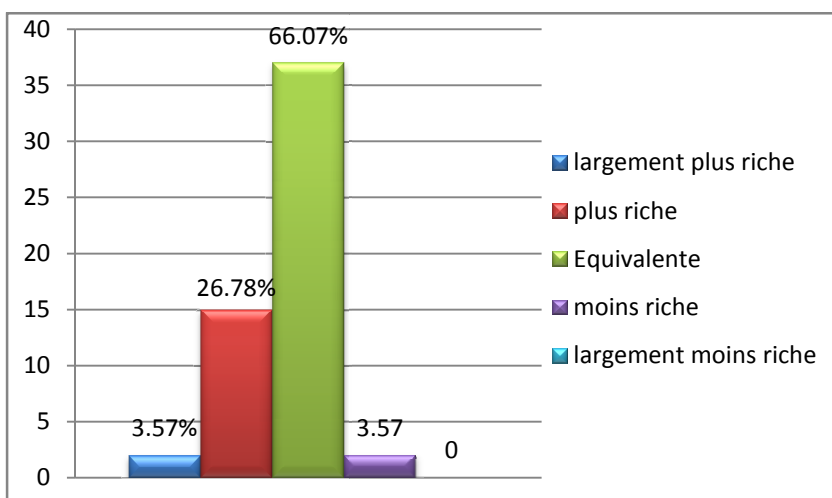
**Graphe 4.19 : Les interrogés qui ont déjà consommé le produit concurrent Milkoss de Hodna.**



Nous constatons à partir de ce graphe que seulement 56% des interrogés ont déjà consommé le produit Milkoss de Hodna (lait UHT partiellement écrémé enrichi en vitamines) concurrent directe de Viva.

Un tel résultat été évident, car les produits de Hodna sont moins disponibles que ceux de Candia, pour cause de défaillance de la distribution de ses produits.

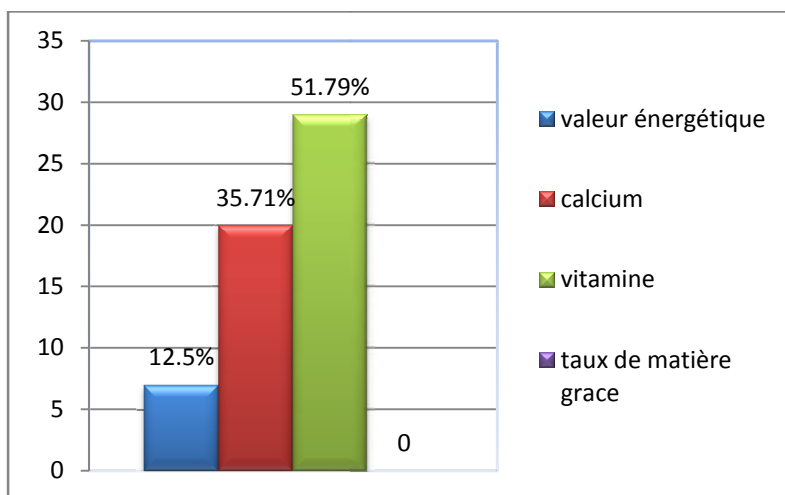
**Graphe 4.20 : La comparaison des valeurs nutritionnelles de Viva par rapport à celle de Milkoss/ Hodna**



Source : Enquête personnelle

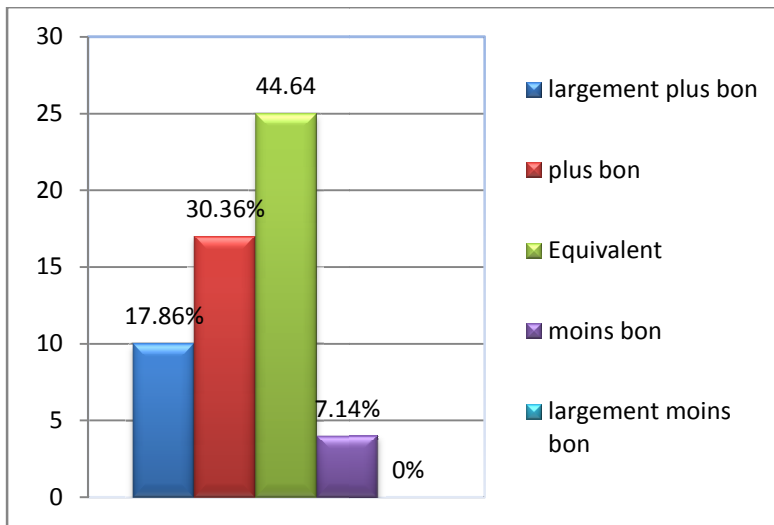
Ce graphe nous montre les différentes appréciations des consommateurs des valeurs nutritionnelles de Viva par rapport à celles de Milkoss de Hodna. La majorité soit 66.07% trouve que la composition nutritionnelle des deux produits sont équivalentes. En effet, la formule du produit Milkoss contient la même composition nutritionnelle. Mais nous constatons qu'un pourcentage assez important soit 30.35% perçoit que Viva est plus riche. Viva à donc un avantage en terme de qualité perçue de sa composition nutritionnelle par rapport à Milkoss.

**Graphe 4.21 : Élément le plus motivant à l'achat de Milkoss/Hodna**



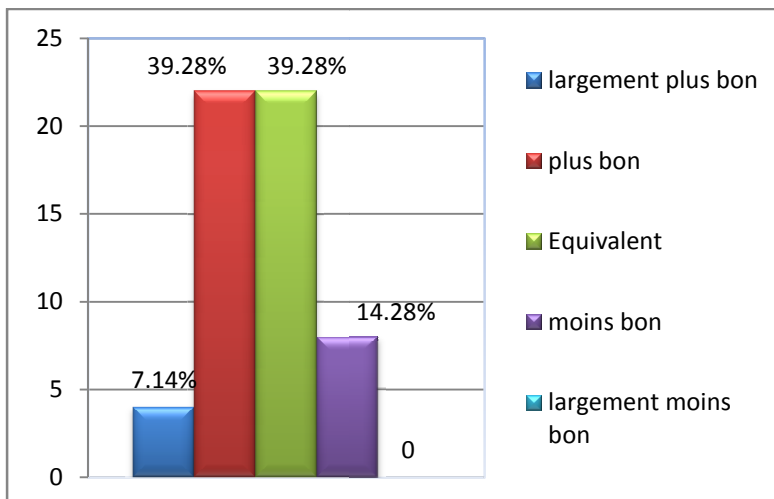
Source : Enquête personnelle

Nous remarquons que comme pour le produit Viva, les consommateurs de Milkoss apportent aussi plus d'importance aux vitamines et au calcium qu'il contient. Car 51% des consommateurs de Milkoss/Hodna déclarent que l'élément qui les motive le plus à sa consommation est sa richesse en vitamines, suivi de 35% qui disent que c'est le calcium et 12.5 d'autre le font pour sa valeur énergétique. Nous pouvons donc déduire que le produit Milkoss est un concurrent direct à Viva.

**Graphe 4.22 : Le Goût de Viva par rapport à Milkoss / Hodna**

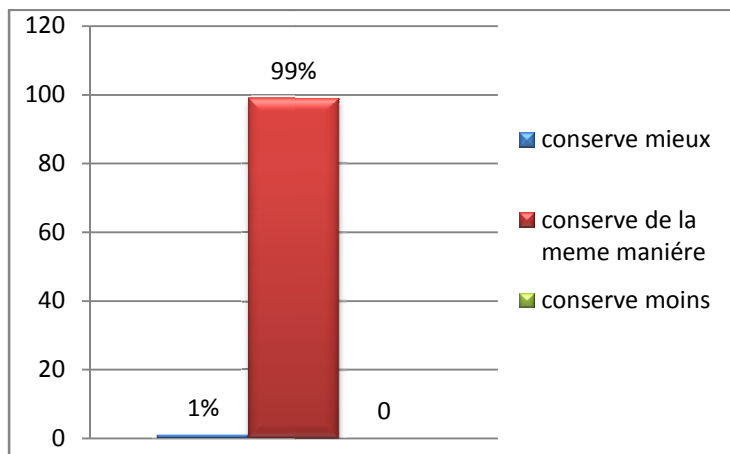
Source : Enquête personnelle

La plus part des consommateurs soit 48% préfère le goût de Viva, Tant dis que 44.64 % le trouve équivalent. Et le reste soit 7.14% le trouve moins bon. La majorité le juge donc meilleur. Ce qui est avantageux pour l'entreprise Tchic lait

**Graphe 4.23 : Odorat de Viva par rapport à Hodna**

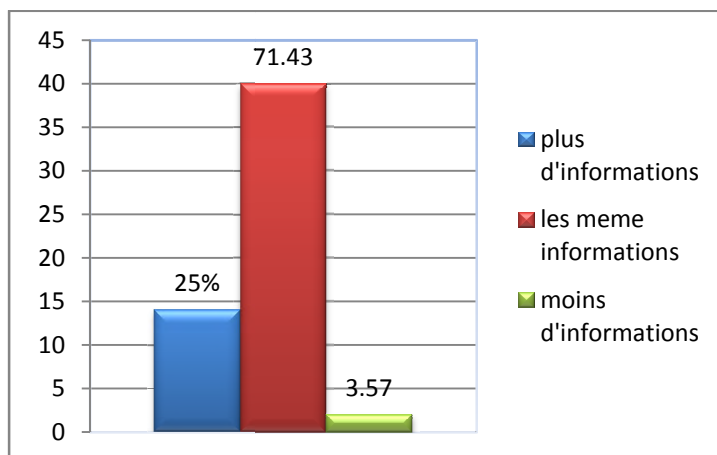
Source : Enquête personnelle

Même par rapport à l'odorat. Le pourcentage des gens qui déclarent leur préférence à l'odorat de Viva est plus grand de celui des gens qui disent le contraire. Donc sur ce point aussi Candia est plus dominante. Mais reste 39.28% qui ne trouvent aucune différence entre l'odorat des deux produits.

**Graphe 4. 24 : L'emballage de Viva par rapport à celui de Milkoss de Hodna****• Selon la conservation**

**Source :** Enquête personnelle

Le graphe indique qu'une quasi-totalité des interrogés confirme que les deux packagings conserve le lait de la même manière. Ce qui ne procure pas pour l'entreprise Tchiv-lait un avantage en termes de conservation

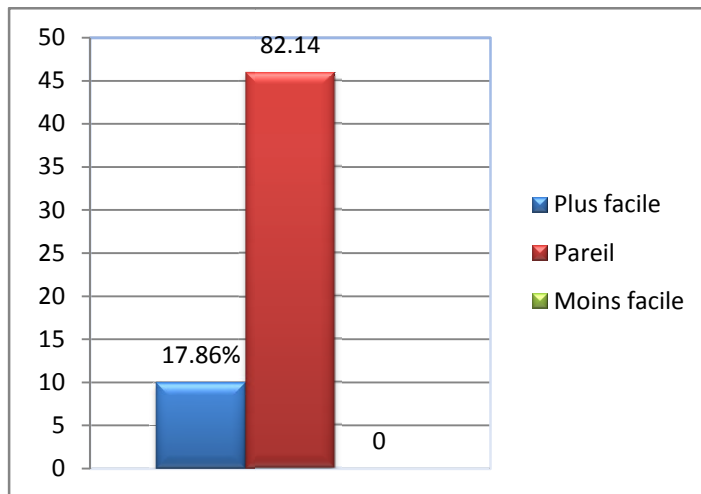
**• Selon les informations**

**Source :** Enquête personnelle

Sur le côté informatif. Un quart des répondants trouve que le packaging de Viva les informe mieux que celui de Milkoss contre uniquement 3.75% qui confirme le contraire. Reste que la majorité soit 71.43% des interrogés trouvent que les deux packagings contiennent les mêmes informations.



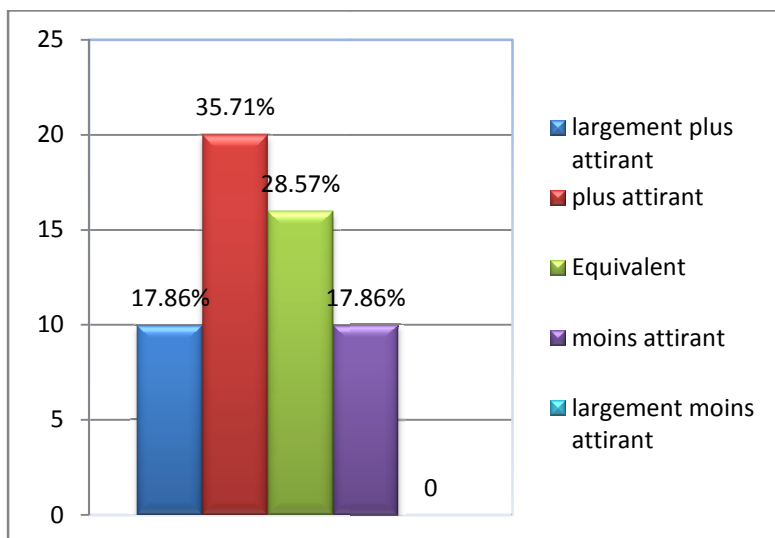
- **Selon la facilité d'utilisation**



Source : Enquête personnelle

Pour la facilité d'utilisation du packaging, 17.86 % des répondants confirment que l'utilisation du packaging de Viva est plus facile qu'a celle du packaging de Milkoss. Quant à la majorité restante soit 82.14% ne trouve aucune différence entre les deux.

**Graphe 2.25 : L'attractivité du design de Viva par rapport à celui de Milkoss /Hodna**

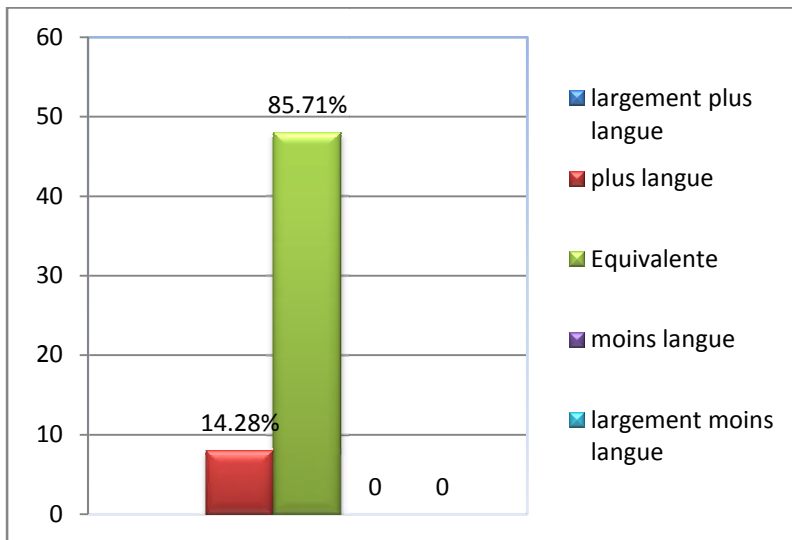


Source : Enquête personnelle

La comparaison entre l'attractivité des deux designs nous montre que la majorité des répondants expriment une plus grande attirance pour le design de Viva que pour celui de Milkoss. En effet 35.71% le juge plus attirant et 17.86% d'autre disent qu'il est même largement plus attirant qu'a celui de Milkoss.

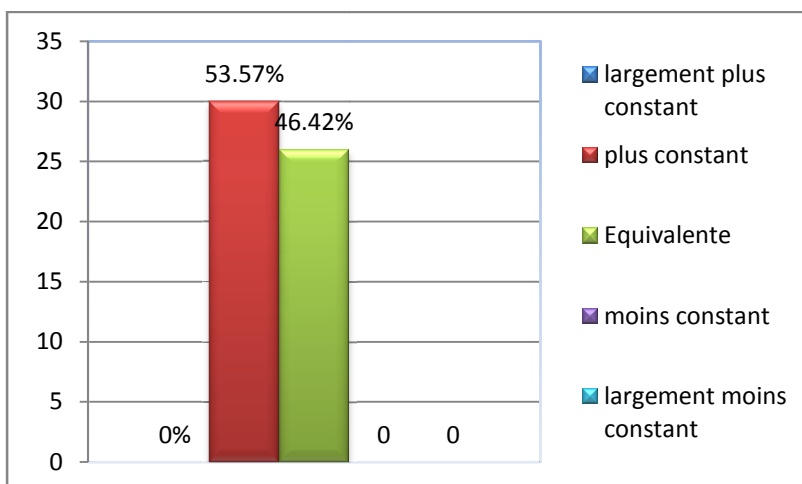
Ce qui peut procurer un avantage en terme d'attractivité du design pour l'entreprise Tchiv-lait. Néanmoins 17.86% d'autre trouve que le design de Milkoss est plus attirant et 28.57% restent jugent que les deux design sont équivalents ce qui peut parfois s'expliquer par leur indifférence par rapport au design.

**Graphe 2.26 : La durée de vie de Viva par rapport à Hodna**



Selon 85.71 % des questionnés la durée de vie des deux produits sont équivalentes. En effet, la date de péremption mentionnée sur leurs emballages est de 91 jours avant l'ouverture de l'emballage, et 48 heures après son ouverture. Mais nous remarquons une minorité de 14.28% déclarent que la durée de vie de Viva est plus longue.

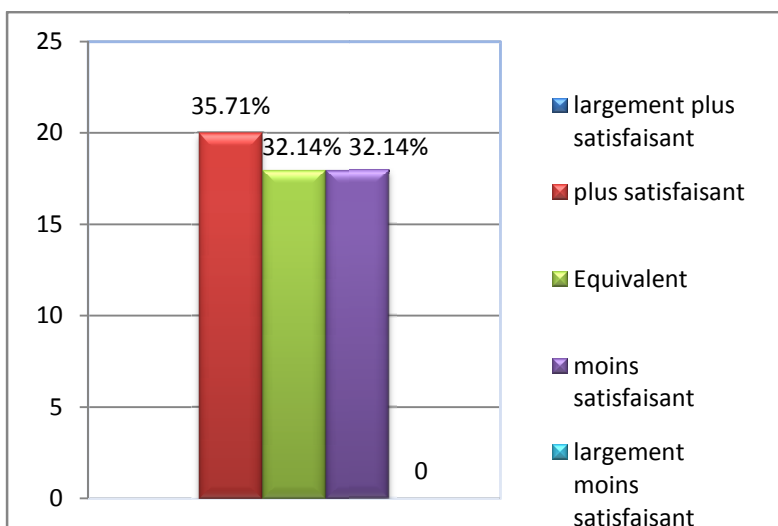
**Graphe 2.27 : Fiabilité**



Source : Enquête personnelle

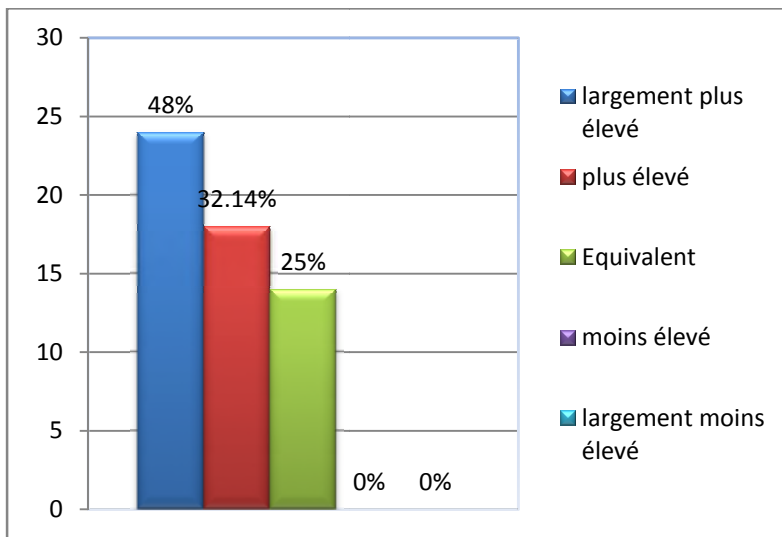
Nous remarquons que 53.57% des répondants trouvent que l'offre que génère le produit Viva est plus constante que celle de Milkoss/Hodna contre 46.42% d'autre qui les jugent équivalent. Ce qui nous permet de dire que Viva est plus performant que Milkoss/Hodna

**Graphe 2.28 : Le rapport qualité/Prix par rapport à Hodna**



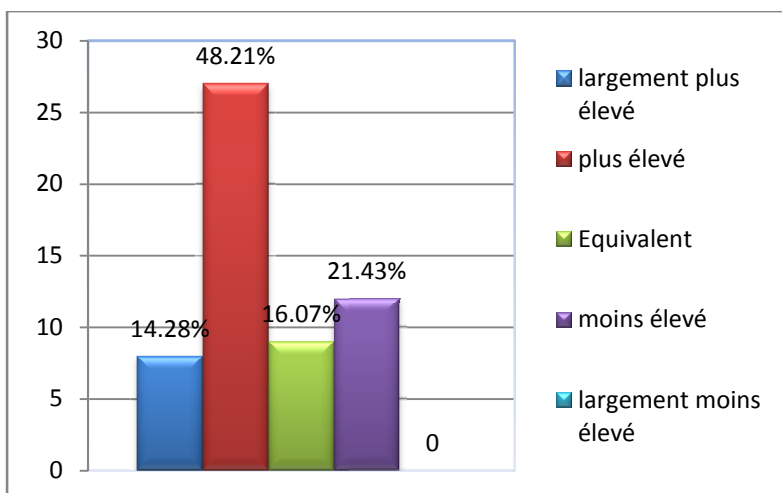
**Source :** Enquête personnelle

Nous remarquons que 32.14% trouvent que leur satisfaction aux rapports qualité/ prix des deux produits est équivalentes. Nous constatons aussi que ceux qui jugent le rapport qualité/prix de Viva plus satisfaisant que celui de Milkoss dominant ceux qui le trouvent moins satisfaisant. Mais les pourcentages sont quasi-équivalents. Plusieurs facteurs peuvent influencer la perception du rapport qualité /prix par le consommateur tel que le pouvoir d'achat des consommateurs et leurs degré d'exigence.

**Graphe 2.29 : La confiance à la marque par rapport à Hodna**

**Source :** Enquête personnelle

D'après le graphe nous constatons que trois quarts des habitants de la ville de Bejaia ont plus confiance à la marque Candia qu'à celle de Hodna et le reste ont un degré de confiance équivalent. Cela est dû à la notoriété dont la première a bénéficié avec l'existence des produits sous la marque Candia (marque étrangère) sur le marché algérien bien avant que Tchic-lait signe le contrat de franchise et peut aussi s'expliquer par la satisfaction des consommateurs à la qualité de ses produits. Tchic-lait dispose alors d'un avantage concurrentiel par son image de marque.

**Graphe 2.30 : Le degré de satisfaction globale de la qualité du produit Viva par rapport à celui de Milkoss /Hodna**

**Source :** Enquête personnelle

Nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse du questionnaire à partir de ce graphe qui nous synthétise les comparaisons précédentes et présente le degré de la satisfaction globale des consommateurs de la qualité du produit Viva par rapport à celui de Milkoss de Hodna. En effet, ce graphe nous démontre clairement que la majorité est plus satisfaite par la qualité de Viva que par celle de Milkoss, 48.21% sont plus satisfaits de la qualité du produit Viva et 14.28% d'autres le sont encore plus. Nous constatons donc que la majorité est plus satisfaite mais reste 16.07% qui ressent la même satisfaction pour les deux produits et 21.43% le sont moins. Le produit Viva demeure alors concurrencé par Milkoss de Hodna. Nous pouvons alors déduire que le niveau de qualité qu'offre l'entreprise Tchil-lait /Candia par le produit Viva lui permet de satisfaire la majorité de ses consommateurs mieux que son concurrents. Ce qui lui confère un avantage compétitif par la qualité.

## Section 3 : Interprétation et discussion des résultats

L'analyse des réponses fournies par les enquêtés nous a permis d'évaluer le degré de satisfaction des habitants de la ville de Bejaia par de la qualité du produit Viva et de le comparé à la qualité du produit concurrent Milkoss/ Hodna . Nous allons à présent interpréter ces résultats en dégageant les critères de qualité du produit et ceux dont il est compétitif.

### 3.1. Nature du produit Viva

Nous allons déterminer la nature du produit Viva en déterminant en premier lieu ses différents niveaux ainsi que sa classification.

#### 3.1.1. Les différents niveaux du produit Viva

Nous allons essayer dans cette partie de concrétiser les différents niveaux d'un produit en présentant celle du produit Viva.

- **Le bénéfice central** : Les avantages essentiels qu'offre le produit Viva à son consommateur sont la santé et la bonne forme.
- **Le produit générique** : Ce n'est d'autre que le lait entouré de toutes ses caractéristiques, ses composantes, son packaging...
- **Le produit attendu** : Correspond à tous les attributs qu'attend l'acheteur dans le produit Viva, telle que sa qualité.
- **Le produit augmenté (métaproduit)** : le produit Viva à atteint aussi ce niveau, car il est différenciera des autres laits UHT partiellement écrémé, en ayant l'avantage d'être riche en vitamine
- **Le produit potentiel** : Viva n'a encore pas atteint ce niveau, car on peut encore envisager d'autres transformations et chercher de nouvelles manières de satisfaire les clients. A titre d'exemple : Proposer un produit Viva dans un packaging de plus grand format pour une famille nombreuse et à moindre couts.

### 3.1.2. Les classifications de produit

Nous allons dans cette partie essayer de classer le produit Viva selon certaine catégorie :

- **Selon la durée de vie d'un produit et de la tangibilité**

Le produit Viva est un bien périssable car c'est un bien tangible qu'on consomme en une ou à un petit nombre de fois.

- **Selon les biens de grandes consommations**

Cette classification est fondée sur les habitudes d'achat des consommateurs.

Viva peut être classé pour les gens qui le consomment régulièrement parmi les produits d'achat courant, car pour eux l'achat est fréquent, rapide et nécessite pas d'effort de comparaison

Pour ceux qui l'achète que rarement, Viva peut être classé parmi les produits d'achat réfléchi. Car le client compare avant l'achat, certains critères tels que la qualité, le prix et le style.

### 3.2. Déterminants de la qualité d'un produit

Selon les résultats de l'enquête, nous pouvons dire que le produit Viva dispose de certaines caractéristiques déterminantes de sa qualité.

#### 3.2.1. Déterminants de la qualité objective du produit Viva

On distinguera quatre dimensions de la qualité objectives : fiabilité, durabilité, respect des normes et performances.

- **La fiabilité** : Selon les résultats des statistiques précédentes. Nous pouvons déduire que le produit est fiable, car 39 % marquent leur accord, 15% autres son encore plus d'accord. la majorité est donc satisfaite de la fiabilité du produit Viva.
- **La durabilité** : La nature du produit Viva résiste à la chaleur et son packaging le conserve même en dehors du frigo, ce qui fait que la plus part soit 51% des interrogés trouve que sa durée de vie est satisfaisante. Reste que Viva est un produit consommable et son utilisation est courte et ne dure pas.

- **La performance :** Nous remarquons que la plus part des questionnés l'achètent pour le calcium (35%) et les vitamines (44%) qu'il procure. Nous constatons donc que le produit remplit plus d'une fonction. C'est ce qui fait qu'il est performant.
- **Le respect des normes :** L'entreprise Tchir-lait est certifié ISO, ce qui justifie qu'elle suit différentes normes et contrôle dans l'élaboration de ses produits. Elle à aussi signé un engagement en vers son franchiseur qui dit qu'elle utilisera que les matières premières, les ingrédients et les accessoires qui sont conformes aux normes de qualité que lui exige CANDIA.

Viva remplit toute les caractéristiques de la qualité objective à savoir la fiabilité, la durabilité, la performance et le respect des normes. Mais en réalité la qualité objective ne résume pas le concept qualité du produit, d'autre critère subjectif définissent aussi la qualité. Pour le produit Viva, nous distinguons les caractéristiques suivantes:

- **Les composantes du produit (Formule-produit) :** La majorité des enquêtés trouve que la valeur nutritionnelle du produit est satisfaisante, riche en vitamines et en calcium. Ce qui fait que la formule produit de Viva est l'une des critères des plus importants de sa qualité
- **L'identité sensorielle:** Plus de 50% sont satisfait du goût du produit Viva, ainsi que pour l'odorat. Les consommateurs sont donc satisfaits de la qualité de l'identité sensorielle du produit.
- **le packaging et design :** la plus grande majorité confirme que le packaging assure bien ses fonctions de conservation, d'information et d'utilisations facile.

Quand au design, la majorité trouve qu'il assure une bonne qualité en termes d'attractivité, mais les consommateurs ne lui accordent pas vraiment importance.

- **Le service associé :** Il n'existe pas de produit sans service associé. Nous pouvons juger que la disponibilité du produit fait partie de ses services qu'on lui associe.

87% des habitants de la ville de Bejaia confirment que le produit Viva est disponible sur le marché.

- **Le rapport qualité/prix :** Sur ce point, nous remarquons que la qualité n'est pas aussi présente que sur les points cités au paravent. Effectivement, 42% le trouve pas



vraiment satisfaisant contre 30% qui jugent qu'il est plutôt satisfaisant. Reste 28% disent qu'il est moyennement satisfaisant. Nous remarquons alors que la partie qui le juge insatisfaisant est plus grande que celle qui le trouve satisfaisant. Ce qui peut s'expliquer par leur pouvoir d'achat faible qui leur permet pas de procurer cette qualité contre le prix exigé, ou par leurs exigences exaspérées.

- **Marque** : D'après les résultats de l'enquête. Nous avons remarqué que beaucoup jugent la qualité des caractéristiques du produit Viva équivalente à celle de Milkoss. Mais les degrés de la satisfaction globale et celui de confiance à la marque Viva sont beaucoup plus élevés, presque une quasi-totalité ont avoué qu'ils font confiance à la marque Candia. Ce qui peut influencer leurs perceptions par rapport à la qualité des produits

### **3.3. Limites et influences de l'étude**

Au cours de l'avancement de cette étude, plusieurs difficultés ou remises en question se sont dégagées.

#### **3.3.1. Construction de l'échantillon**

La difficulté dont nous nous sommes confrontés dans l'application de la méthode des quotas est la difficulté de trouver, en fin de sondage, les individus permettant d'assurer le respect des quotas. Surtout pour le quota des femmes âgées de 40-49 ans et encore plus pour les femmes âgées de 50-59 ans.

#### **3.3.2. L'élaboration du questionnaire**

Malgré le soin apporté à la rédaction du questionnaire, des biais ont été introduits. Tout d'abord le questionnaire est un peu long, ce qui peut causer la lassitude chez certaines personnes et diminuer aussi la qualité de leurs réponses.

#### **3.3.3. L'administration du questionnaire**

L'administration du questionnaire a montré aussi certaines limites, à titre d'exemple :

- La perte de temps
- Les interrogés se montrent souvent pressés.

### **3.3.4. L'analyse des données**

Par contrainte de temps nous n'avons pas effectué les tris croisée, qui aurait pus donnée des résultats plus exacte.

### **3.4. Synthèse de l'analyse des résultats**

Comme il a déjà été cité auparavant, l'étude s'est basée sur les habitants de la ville de Bejaia.

Nous avons remarqué que les consommateurs de Viva accordent plus d'importance à la composition nutritionnelle du produit, au goût et au rapport qualité/prix ce qui ne traduit pas la négligence des autres critères. Viva remplis plusieurs critères de la qualité à savoir : la fiabilité, la durabilité, la performance, le respect des normes, les composantes du produit, l'identité sensorielle, le packaging et design, le service associé, le rapport qualité/prix, marque. Ce qui fait que la majorité est satisfaite du niveau de la qualité globale de l'offre mais beaucoup d'entre eux se plaignent du rapport qualité/prix.

La plus part des interrogés qui ont consommé les deux produits ont confirmé que le niveau globale de la qualité du produit Viva est plus satisfaisant que celui de Milkoss/Hodna. Alors que dans la comparaison de chaque critère de qualité des deux produits, une grande partie marque une satisfaction équivalente. En générale la différenciation se fait au niveau du rapport qualité/prix et au niveau de la marque.

Nous concluons que Viva est un produit générant une qualité qui satisfait la majorité des consommateurs. Mais ce dernier demeure concurrencé pas Milkoss de Hodna dont les fonctions essentielles de son produit sont semblables à celle de Viva. Ce qui oblige à un effort permanent d'innovation et d'amélioration des qualités ou de différenciation par la marque, la communication... C'est pourquoi nous proposons certaines suggestions à l'entreprise Tchic lait afin de satisfaire ses clients encore plus à l'avenir et rester compétitive sur son marché :

- Diminuer les coûts de revient des matières premières en investissant dans la production du lait de vache.
- Lancer des packagings grands formats (pour famille nombreuses). Ce qui permettra de diminuer les coûts des packagings et donc les prix de vente.
- Élargir son portefeuille d'activité en offrant du lait UHT en sachet et réaliser des économies d'échelle, ce qui lui permettra d'offrir des prix plus compétitifs.

# **Conclusion générale**



Du fait de la mondialisation des échanges, du passage à l'économie de marché ainsi que du développement de nouvelles technologies, les marchés en Algérie sont aujourd'hui beaucoup plus ouverts et la concurrence entre les entreprises, algériennes et étrangères, est devenue extrêmement vive. En parallèle, le consommateur a mûri. Il est aujourd'hui plus attentif à l'offre, dispose de très grand nombre d'informations sur les produits et devient ainsi mieux armé pour comparer les multiples alternatives qui lui sont offertes. A cet effet, pour rester compétitive, l'entreprise essaye de mieux satisfaire le consommateur qui est conscient de son pouvoir et qui devient de plus en plus sensible à la qualité des produits.

De ce fait, l'amélioration de la qualité est devenu un enjeu pour l'entreprise, vu l'importance qu'elle revêt, d'une part, à la satisfaction des consommateurs et d'autre part, à l'amélioration de sa compétitivité.

En effet, l'objet de ce travail était de définir les différentes techniques et méthodes suivies par l'entreprise Tchén-Lait dans le domaine de la qualité de ses produits. Et détecter les critères de la qualité du produit qui satisfont le mieux les consommateurs. A cet égard, notre problématique est posée comme suit :

**Dans qu'elle mesure la qualité peut-elle constituer un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise Tchén Lait-Candia?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons fait recours à la démarche méthodologique qui articule autour de deux phases : la première phase est une revue de la littérature sur les thématiques de qualité et de compétitivité, Cette phase nous a permis de maîtriser le sujet d'étude. La deuxième phase consiste en la réalisation d'un questionnaire qui était destiné à un échantillon de 100 habitants de la ville de Bejaia, consommateur de lait UHT Viva et qui parmi eux 56 ont consommé aussi le produit concurrent Milkoss de Hodna, et ce, pour vérifier nos hypothèses qui portent sur la détermination du degré de satisfaction des consommateurs face au niveau de qualité du produit Viva, tout en le comparant à celui du produit concurrent.

Nous allons dans ce qui suit, essayer de répondre aux différentes sous-questions préalablement posées:

- **Comment l'entreprise Tchín-Lait maîtrise la qualité de ses produits?**

Pour assurer une bonne maîtrise de la qualité de sa production, Tchín Lait a opté pour une démarche qualité par la certification de son système de management de la qualité ISO 9001, version 2000

Tchín-lait établit, mis en œuvre et tient à jour son plan du système de management de la qualité intégrant, les processus, les ressources nécessaires et les actions à entreprendre pour le maintien de l'amélioration continue. Cette amélioration est favorisée par : La mesure de la satisfaction de la clientèle, l'analyse des résultats des audits qualité internes, l'analyse des données.

- **Le niveau de qualité du produit Viva offerts par Tchín-lait lui permet-il d'améliorer sa compétitivité sur son marché ?**

Les résultats de l'enquête nous démontrent que la majorité des consommateurs de la ville de Bejaia est satisfaite du niveau de la qualité du produit Viva. La comparaison entre le niveau de satisfaction de ce dernier par rapport à celui de Milloss de Hodna nous a permis de déduire que la qualité du produit répond mieux aux exigences des consommateurs. Ce qui peut constituer un véritable avantage concurrentiel pour l'entreprise Tchín-Lait.

La qualité peut constituer un véritable clé de compétitivité de l'entreprise, dans la mesure où elle engendre la satisfaction de la clientèle, qui elle, engendre à son tour la fidélité qui permettra à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité.

Nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de la qualité en tant que facteur de compétitivité, et nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la notre.

# **Bibliographie**



## Bibliographie

### 1. Les ouvrages

- AFNOR : association française de la normalisation. Gerer et assurer la qualité. Recueil de normes français, 2<sup>ème</sup> édition, 1986.
- CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
- COLLIGNON. Etienne et WISSLER. Michel, Qualité et Compétitivité des Entreprises «du Diagnostic aux Actions de Progrès, éd. ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1988.
- F. Cady et C. Jambart, la qualité dans le service, éd Économica, 2e édition, 2002, P11.
- F. COLBERT, Eléments du marketing, Arts et Culture, Québec, 2007.
- François boucher et Benoit Croguennec, Comprendre ISO 9001 : 2008. éd AFNOR ,2009.
- Frédéric Canard, Management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009.
- GARNIER, Gestion de la Qualité dans l'Entreprise, ED.CTBA, Paris.
- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché, 7<sup>ème</sup> édition, éd DUNOD, Paris, 2008.
- Jean-Marie GOGUE, Management de la qualité, 4<sup>ème</sup> Edition, éd ECONOMICA, 2005.
- KOTLER Philip et DUBOIS Bernard : Marketing Management, édition Union Public, Paris, 2000.
- KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, éd. Pearson Education France, Paris, 2006.
- la norme internationale ISO 9000 (Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire, l'édition 2000.
- LEHU J-M., *stratégie de fidélisation*, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 2003.



- LAUDOYER (G). « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité », éd d'organisation, Paris, 2002.
- LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, Mercator, théorie et pratique du marketing, 9ème édition, éd. DUNOD, Paris, 2009.
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter édition, paris, 1986.
- Michel CHEVALIER, Richard FENWICK, La stratégie marketing. Le plan marketing et la stratégie commerciale, P.U.F. 1975.
- Michel GALIGERT, Méthodes et outils de la gestion de la qualité, Edition WEKA, paris, 2004.
- NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France.
- Roger .Ernoul, Le grand livre de la qualité. Management de la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, éd.AFNOR, 2010.
- Stéphane GARELLI, « Competitiveness of Nation: *the fundamentals*», The world competitiveness yearbook 2000.
- Guide de la gestion de la qualité et de normalisation, Ed Gal, juin 2005.

## 2. Sites internet

- <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>(Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie* »).
- <http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/index.htm>.
- [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).
- [www. Recherche des livres gratuits. Com.](http://www.Recherche-des-livres-gratuits.com)

# **Table des matières**



## Table des matières

Listes des tableaux, figures et graphes

Liste des abréviations et des sigles

Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Approches théoriques du concept qualité</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la qualité</b> .....	<b>5</b>
1.1. Définition du concept qualité .....	5
1.2. Les caractéristiques de la qualité .....	7
<b>Section 2 : Nature et déterminants de la qualité du produit</b> .....	<b>10</b>
2.1. Nature des produits .....	10
2.1.1. Les différents niveaux d'un produit .....	10
2.1.2. Les classifications des produits .....	11
2.1.2.1. La durée de vie de la tangibilité .....	11
2.1.2.2. Les biens de la grande consommation .....	11
2.1.3.3. Les biens industriels .....	12
2.2. Les déterminants de la qualité d'un produit .....	13
2.2.1.1. La fiabilité .....	14
2.2.1.2. La durabilité .....	14
2.2.1.3. Le respect des normes.....	14
2.2.1.4. La performance.....	14
2.2.1. Les déterminants de la qualité objectifs d'un produit .....	15
2.2.2.1. Le concept marketing du produit .....	15
2.2.2.2. Les composantes du produit (formule-produit).....	16
2.2.2.3. Les fonctions du produit et ses performances .....	16
2.2.2.4. L'identité sensorielle .....	17
2.2.2.5. Le packaging et le design .....	17
2.2.2.6. La qualité globale de l'offre .....	18

2.2.2.7. Les services associés.....	18
2.2.2.8. La marque.....	18
<b>Section 3 : Système de management de la qualité .....</b>	<b>19</b>
3.1. Normalisation et certification .....	19
3.3.1. La normalisation .....	19
3.3.1.1. Définition de la normalisation.....	20
3.3.1.2. La famille des normes ISO 9000.....	20
3.3.2. La certification .....	23
3.3.2.1. La certification du produit.....	24
3.3.2.2. La certification de l'entreprise .....	24
3.2. Management de la qualité .....	25
3.2.1. Définition et principes.....	25
3.2.2. Les composantes du management de la qualité .....	26
3.2.2.1. La planification de la qualité.....	26
3.2.2.2. La maîtrise de la qualité .....	26
3.2.2.3. L'assurance de la qualité.....	28
3.2.2.4. L'amélioration de la qualité .....	29
3.3. Les outils d'amélioration de la qualité .....	29
3.3.1. Remue-méninges ou le brainstorming .....	29
3.3.2. Méthode « Causes-effet ».....	30
3.3.3. Méthode QQQQCP .....	32
3.3.4. Vote pondéré .....	32
3.3.5. Le diagramme de Pareto.....	30
<b>Chapitre 2 : La contribution de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise .....</b>	<b>36</b>
1.1. Définition de la compétitivité.....	36
1.2. Les caractéristiques de la compétitivité.....	38
1.3. Les types de la compétitivité .....	41
1.3.1. La compétitivité-prix.....	41
1.3.2. La compétitivité hors-prix .....	42
<b>Section 2 : L'avantage concurrentiel .....</b>	<b>43</b>
2.1. Définition de l'avantage concurrentiel .....	43

2.2. Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise.....	44
2.2.1. La rivalité entre firmes du secteur.....	45
2.2.2. La menace d'entrée .....	45
2.2.3. La menace des produits de substitution .....	45
2.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	46
2.2.5. Le pouvoir de négociation des clients.....	46
2.3. La chaîne de valeur .....	46
2.4. Les stratégies de compétitivité .....	47
2.5. L'avantage concurrentiel par produit .....	48
2.5.1. Définition et caractéristiques de l'avantage produit.....	48
2.5.2. Développement de l'avantage produit .....	49

**Section 3 : La qualité, comme avantage compétitif .....51**

3.1. Les objectifs de la qualité.....	51
3.1.1. Les objectifs des clients .....	51
3.1.2. Les objectifs de l'entreprise .....	53
3.2. La qualité, facteur de satisfaction et de fidélité.....	55
3.2.1. La qualité perçue, facteur de fidélité.....	55
3.2.1.1. Définition de la qualité perçue .....	55
3.2.1.2. Les avantages de la qualité perçue .....	56
3.2.2. La relation entre satisfaction et fidélité.....	56
3.2.2.1. Définition de la satisfaction .....	56
3.2.2.2. Satisfaction et fidélité.....	56
3.3. La qualité, un élément de différenciation et de la compétitivité .....	58
3.3.1. La qualité totale : une composante essentielle pour la compétitivité de l'entreprise.....	58
3.3.2. La qualité dans les stratégies compétitives .....	59

**Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise Tchén-lait et sa démarche qualité .....63**

**Section 1 : Présentation du marché laitier en Algérie .....64**

1.1. La notion du marché .....	64
1.2. Le marché des produits laitiers en Algérie.....	65
1.3. Le marché des produits laitiers à Bejaia .....	66

<b>Section 2 : Présentation de l'entreprise Tchir-lait/Candia.....</b>	<b>68</b>
2.1. Historique de l'entreprise.....	68
2.2. Contrat de franchise Candia/Tchir-lait.....	69
2.2.1. Engagements du franchiseur CANDIA.....	69
2.2.2. Engagement de la franchise de Tchir-Lait.....	70
2.3. Organigramme et présentation de la laiterie de Tchir-laite.....	71
2.3.1. L'organigramme.....	71
2.3.2. Présentation de la laiterie de Tchir-lait.....	72
2.3.3. Les produits de Candia.....	73
2.4. Evolution du chiffre d'affaire de Tchir-lait.....	75
2.5. Réseau de distribution.....	77
2.6. Les concurrents de Tchir-lait dans le domaine du lait UHT.....	77
<b>Section 3 : La démarche qualité au niveau de l'entreprise Tchir-lait.....</b>	<b>78</b>
3.1. Certification de Tchir-lait.....	78
3.2. Les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité de Tchir-lait.....	79
3.3. La démarche d'amélioration de la qualité de produits de Tchir-lait.....	80
3.3.1. Les activités de maintien et de l'amélioration de la qualité.....	80
3.3.1.1. Mesure de la satisfaction de la clientèle.....	80
3.3.1.2. Surveillance et mesure des processus.....	81
3.3.1.3. Surveillance et mesure du produit.....	81
3.3.2. Les outils d'amélioration continue de la qualité appliquée par Tchir-lait.....	82
<b>Chapitre 4 : Enquête sur l'impact de la qualité du lait UHT Candia sur sa</b>	
<b>compétitivité.....</b>	<b>84</b>
<b>Section 1 : La démarche générale de réalisation de l'enquête.....</b>	<b>85</b>
1.1. La constitution de l'échantillon.....	85
1.1.1. Définition de la population à étudier.....	85
1.1.2. Choix de la méthode d'échantillonnage.....	86
1.1.3. Détermination de la taille de l'échantillon.....	86

1.2. Élaboration du questionnaire .....	87
1.2.1. Les hypothèses du questionnaire .....	87
1.2.2. La structure du questionnaire .....	87
1.2.3. Le test du questionnaire .....	88
1.2.4. L'administration du questionnaire .....	88
1.3. Le plan de traitement .....	89
1.3.1. Les tris à plat .....	89
1.3.2. Le choix du logiciel .....	89
<b>Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête par le tri à plat .....</b>	<b>90</b>
2.1. La fiche signalétique .....	90
2.2. Évaluation du niveau de satisfaction du consommateur par le produit Viva.....	93
2.3. Comparaison du niveau de satisfaction des consommateurs par la qualité produit Viva par rapport à celle du produit concurrent Milkoss de Hodna .....	103
<b>Section 3 : Interprétation et discussion des résultats .....</b>	<b>112</b>
3.1. La nature du produit viva.....	112
3.1.1. Les différents niveaux du produit viva.....	112
3.1.2. Les classifications du produit viva.....	113
3.2. Déterminants de la qualité d'un produit.....	113
3.2.1. Déterminants de la qualité objective d'un produit.....	113
3.3. Les limites et influence de l'étude.....	115
3.3.1. Construction de l'échantillon.....	115
3.3.2. L'élaboration du questionnaire.....	115
3.3.3. L'administration du questionnaire.....	116
3.3.4. L'analyse des données .....	116
3.4. Synthèse de l'analyse des résultats.....	116
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes</b>	

## **Annexes**





## Fiche Technique

### Dénomination

**Le Lait**  
**Partiellement écrémé**  
Lait Stérilisé UHT

### Contenance

1 litre – 50 cl

### Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 45kcal (188kJ),  
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides  
(matière grasse) : 1,6g (1,6%),  
Calcium : 110mg.

### Date limite de consommation

J + 90 jours

### Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques  
Palette de 720 briques

50 cl : Barquette 12 briques  
Palette de 1.296 briques

### Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000019

50 cl : 613 0433 000026



# Annexe n° 01

---

## Fiche Technique

### Dénomination

**Le Lait  
Entier**  
Lait Stérilisé UHT

### Contenance

1litre

### Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 56kcal (233kJ),  
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides  
(matière grasse) : 2,8g (2,8%),  
Calcium : 110mg.

### Date limite de consommation

J + 90 jours

### Colisage

Barquette carton 12 briques  
Palette de 720 briques

### Code Barres / EAN 13

613 0433 000217



## Fiche Technique

### Dénomination

#### Silhouette

Lait Stérilisé UHT  
écrémé



Enrichi en vitamine D.

### Contenance

1 litre

### Composition

Eau, poudre de lait écrémé, vitamine D.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Protéines : 3g, Glucides : 4,9g, Lipides :  
0,1g, valeur énergétique : 139 kJ (33  
Kcal), Calcium : 110mg, vitamine D :  
1µg.

### Date limite de consommation

J + 90 jours

### Colisage

Barquette carton 12 briques  
Palette de 720 briques

### Code Barres / EAN 13

613 0433 000200



Pour ceux/celles qui sont attentifs/ves à leur ligne où qui suivent un régime sans gras.

Silhouette c'est du bon lait CANDIA, sans matière grasse, naturellement riche en calcium et enrichi en vitamine D.

#### Avantages du lait UHT CANDIA :

- ✓ Lait liquide, longue conservation.
- ✓ Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- ✓ Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- ✓ Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- ✓ Ouverture et fermeture facile.

## Fiche Technique

### Dénomination

Lait Stérilisé UHT  
**Partiellement  
écrémé**

**viva**

Enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6,  
B8, B9, B12, E, D.

### Contenance

1 litre

### Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière  
grasse laitière, vitamines B1, B2, B3, B5,  
B6, B8, B9, B12, D, E.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 46kcal (193kJ),  
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides  
(matière grasse) : 1,6g (1,6%),  
Calcium : 110mg, vitamines : D : 0,75µg,  
E : 1,8 mg, B1:0,17 mg, B2 : 0,21mg,  
B3 : 2,4mg, B5 : 0,90mg, B6:0,21 mg,  
B8 : 7,5µg, B9: 30µg, B12 : 0,38µg.

### Date limite de consommation

J + 90 jours

### Colisage

Fardeau de 12 briques  
Palette de 720 briques

### Code Barres / EAN 13

613 0433 000385



## Fiche Technique

### Dénomination

**Candy choco**  
Lait stérilisé UHT  
Chocolaté

### Contenance

1 litre  
20cl avec paille

### Composition

Lait partiellement écrémé (20g de M.G/l),  
sucre, cacao (1,5 %), amidon de maïs,  
épaississants : 466, 407, arôme,  
vitamines : B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9,  
B12, D, E.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 82 Kcal (344Kj),  
Protéines : 2,6g, Glucides : 12,8g,  
Lipides: 2,3 g, Calcium : 86mg,  
vitamines : (B1 : 0,17mg, B2 : 0,21mg,  
B3 : 2,4mg, B5 : 0,90mg, B6 : 0,21µg,  
B8 : 7,5µg, B9 : 30µg, B12 : 0,38µg,  
D : 0,75µg, E : 1,8mg).

### Date limite de consommation

J + 180 jours

### Colisage

Fardeau de 12 briques de 1 litre  
Palette de 720 briques

Fardeau de 18 briquettes de 20 cl  
Palette de 3.312 briquettes

### Code Barres / EAN 13

Candy choco 1L : 613 0433 000262  
Candy choco 20 cl : 613 0433 000354



## Fiche Technique

### Dénomination

#### **Candy jus**

Boisson au lait et au jus de Fruits  
Orange-Ananas / Pêche-Abricot

### Contenance

20cl avec paille

### Composition

Eau, lait écrémé : 17%, jus de fruits à base de jus concentrés : 7,5%, sucre, stabilisant : 466, acide citrique.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 42kcal (174kJ),  
Protéines : 0,7g, Glucides : 9,7g, Lipides (matière grasse) : 0g.

### Date limite de consommation

J + 180 jours

### Colisage

Fardeau de 18 briquettes de 20 cl  
Palette de 3.312 briquettes

### Code Barres / EAN 13

Orange-ananas 20 cl : 613 0433 000323  
Pêche-Abricot 20 cl : 613 0433 000330



## Fiche Technique

### Dénomination

#### Lait Entier en Poudre

Enrichi en vitamines A & D

### Contenance

500g

### Composition

Lait entier en poudre (min.26% de matière grasse et 34 g de protéines pour 100g de matière sèche dégraissée), émulsifiant : lécithine, vitamines (pour 100g de poudre) : A (1 500 U.I), D (150 U.I)

Le contenu de cet étui permet de préparer 3,8 litres de lait entier

### Informations nutritionnelles

Riche en calcium et protéines et enrichi en vitamines A et D

### Date limite de consommation

J + 24 mois

### Colisage

Carton de 24 étuis 500g  
Palette de 24 cartons (576 étuis)

### Code Barres / EAN 13

613 0433 0000279



Idéal pour toute la famille, Le Lait Entier en poudre, « Garantie de qualité Candia », nous procure tous les bienfaits du lait : les protéines, le calcium et est enrichi en vitamines A et D.



## Fiche Technique

### Dénomination

**Boisson à l'orange**  
Boisson au jus de Fruits

Teneur en fruits : 15% min.

### Contenance

1L avec bouchon Combiswift  
20cl avec paille

### Composition

Eau, jus d'orange à base de jus concentré, pulpe d'orange, sucre, acidifiant : acide citrique, épaississant : 466.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 60 Kcal (252Kj),  
Protéines : <0,1g, Glucides : 13g,  
Lipides : <0,1g.

### Date limite de consommation

J + 1 année

### Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques  
Palettes de 720 briques

20cl : Fardeau de 18 briquettes de 20 cl  
Palette de 3.312 briquettes

### Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000453

20cl : 613 0433 000392



La boisson qui vous rafraîchit !

## Fiche Technique

### Dénomination

#### Boisson Cocktail de Fruits

Teneur en fruits : 25% min.

### Contenance

1L avec bouchon Combiswift  
20cl avec paille

### Composition

Eau, jus de fruits à base de concentrés et de purées de fruits (pomme, orange, mangue, fruits de la passion, ananas, goyave, abricot, banane, citron), sucre, acidifiant : acide citrique, épaississant : 466.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 56 Kcal (234Kj),  
Protéines : 0,12g, Glucides : 13,6g,  
Lipides : <0,1g.

### Date limite de consommation

J + 1 année

### Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques  
Palettes de 720 briques

20cl : Fardeau de 18 briquettes de 20 cl  
Palette de 3.312 briquettes

### Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000460  
20cl : 613 0433 000446



La boisson qui  
vous rafraîchit !

## Fiche Technique

### Dénomination

#### Citronnade

Teneur en fruits : 13% min.

### Contenance

1L avec bouchon Combiswift

### Composition

Eau, sucre, jus de Citron à base de jus concentré, acidifiant : acide citrique, épaississant : 466.

### Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 60 Kcal (252Kj),  
Protéines : <0,1g, Glucides : 14,2g,  
Lipides : <0,1g.

### Date limite de consommation

J + 1 année

### Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques  
Palettes de 720 briques

### Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000477



La boisson qui vous rafraîchit !

## Annexe n 11: Répartition de la population de la ville de Bejaia par tranche d'âge et sexe

Répartition de la population de la ville de Bejaia par tranche d'âge et sexe  
(au31/12/2012)

Groupes d'âge	RGPH 2012 (Résultats définitifs)		
	Total	Masculin	Féminin
<b>0-4 Ans</b>	13665	6824	6841
<b>05- 09</b>	11972	6061	5911
<b>10-14</b>	14151	7191	6960
<b>15-19</b>	17297	8686	8611
<b>20-24</b>	20685	10506	10179
<b>25-29</b>	19418	9874	9543
<b>30-34</b>	16160	8233	7927
<b>35-39</b>	14725	7471	7254
<b>40-44</b>	12962	6618	6344
<b>45-49</b>	10137	5222	4915
<b>50-54</b>	8963	4812	4151
<b>55-59</b>	7242	3930	3311
<b>60-64</b>	4396	2240	2156
<b>65-69</b>	3694	1778	1916
<b>70-74</b>	3155	1503	1652
<b>75-79</b>	2388	1154	1234
<b>80-84</b>	1312	606	705
<b>85 ans et +</b>	844	382	462
<b>ND</b>	389	172	217
<b>Total</b>	<b>183554</b>	<b>93263</b>	<b>90291</b>

Source : Direction de la Planification et de Suivi Bugdetaire.

## Annexe 12

---

Bonjour ;

Étant étudiantes à l'université de Bejaia, nous sollicitons votre collaboration pour accomplir notre travail de recherche qui porte sur la qualité du lait UHT. A ce sujet, nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre aide, en répondant à ce questionnaire. Cela ne prendra que quelque minute de votre temps, sachant que notre travail rentre dans le cadre scientifique qui est la préparation d'un master académique en marketing et répond à des fins objectives et rester anonyme.

Merci

1. Consommez-vous du lait Ultra Haute Température ?
  - Oui
  - Non
  
2. Avez-vous déjà consommé le lait UHT partiellement écrémé "VIVA" de Candia?
  - Oui
  - Non
  
3. Si oui quelle est votre fréquence d'achat ?
  - Régulièrement
  - Souvent
  - Rarement
  
4. Trouvez-vous le produit VIVA facilement sur le marché ?
  - Oui
  - Non
  
5. Classez les critères de base par ordre d'importance (de 1 jusqu'à 8) sur lesquels vous jugez la qualité d'un produit laitier UHT demi écrémé ?
  - Les composantes nutritionnelles du produit
  - Goût
  - Odora
  - Packaging (emballage)
  - Design
  - Rapport Qualité/Prix
  - La durabilité
  - Image de marque
  
6. Comment trouvez-vous la composition nutritionnelle du produit VIVA ?
  - Très satisfaisante
  - Satisfaisante
  - Moyennement satisfaisante
  - Peu satisfaisante
  - Insatisfaisante

## Annexe 12

---

7. Parmi ces éléments, lequel vous motive le plus à l'achat du produit VIVA de Candia ?

- Valeur énergétique
- Calcium
- Vitamines
- Taux de matière grasse

8. Comment jugez-vous son goût ?

- Excellent
- Bon
- Moyen
- Mauvais
- Très mauvais

9. Comment trouvez-vous son odorat ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

10. Que pensez-vous de son packaging (emballage) ?

Conservation du produit	Informations	Facilité d'utilisation
Il conserve : <input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Moyennement <input type="checkbox"/> Peu	Il contient : <input type="checkbox"/> beaucoup d'information <input type="checkbox"/> Les informations nécessaires <input type="checkbox"/> peu d'informations	Il est : <input type="checkbox"/> Très facile <input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> Pas facile

11. Que pensez-vous de son design

- Très attirant
- Attirant
- Moyennement attirant
- Peu attirant
- Pas du tout attirant

12. Trouvez-vous que la durée de vie de VIVA est suffisante ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Moyennement d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## Annexe 12

---

13. Trouvez-vous que le produit VIVA remplit ses fonctions toujours de la même manière (il est constant et ne change pas)

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Moyennement d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

14. Que pensez-vous du rapport Qualité/Prix du produit VIVA?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

15. Faites-vous confiance à la marque Candia ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Moyennement d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

16. Êtes-vous satisfait de la qualité du lait UHT demi écrémé VIVA de Candia ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

17. Si insatisfait ou peu satisfait, dites nous sur quoi portent vos insatisfactions ?

.....  
.....  
.....

18. Que suggérer-vous à l'entreprise Tchik-Lait/Candia pour vous satisfaire encore plus à l'avenir ?

.....  
.....  
.....

19. Avez-vous déjà consommé le produit UHT Hodna demi écrémé ?

- Oui
- Non

## Annexe 12

---

20. Comment trouvez-vous la composition nutritionnelle du produit VIVA par rapport à Hodna ?

- Largement plus riche
- Plus riche
- Equivalent
- Moins riche
- Largement moins riche

21. Quel est l'élément nutritionnel qui vous satisfait le plus dans le produit Hodna ?

- Valeur énergétique
- Calcium
- Vitamines
- Taux de matière grasse

22. Comment jugez-vous le goût du produit VIVA par rapport à Hodna ?

- Largement plus bon
- Plus bon
- Équivalent
- Moins bon
- Largement moins bon

23. Comment trouvez-vous l'odorat du VIVA par rapport à celle de Hodna ?

- Largement plus bonne
- Plus bonne
- Équivalente
- Moins bonne
- Largement moins bonne

24. Que pensez-vous le packaging (emballage) du produit VIVA par rapport à celui de Hodna ?

Conservation du produit	Informations	Facilité d'utilisation
Il conserve : <input type="checkbox"/> Mieux <input type="checkbox"/> De même manière <input type="checkbox"/> Moins	Il contient : <input type="checkbox"/> Plus d'information <input type="checkbox"/> Mêmes informations <input type="checkbox"/> Moins d'informations	Il est : <input type="checkbox"/> Plus facile <input type="checkbox"/> Pareil <input type="checkbox"/> Moins facile

25. Que pensez-vous de design du produit VIVA par rapport à celui de Hodna ?

- Largement plus attirant
- Plus attirant
- Équivalent
- Moins attirant
- Largement moins attirant



## Annexe 12

---

26. Trouvez-vous que la durée de vie de VIVA est suffisante ?

- Largement plus longue
- Plus longue
- Équivalente
- Moins longue
- Largement moins longue

27. Que pensez-vous du rapport Qualité/Prix du produit VIVA par rapport à Hodna?

- Largement plus satisfaisant
- Plus satisfaisant
- Équivalent
- Moins satisfaisant
- Largement moins satisfaisant

28. Que pensez-vous de la fiabilité du produit VIVA par rapport à Hodna ?

- Largement plus constante
- Plus constante
- Équivalente
- Moins constante
- Largement moins constante

29. Quelle est votre confiance à la marque Candia par rapport à celle de Hodna ?

- Largement plus élevée
- Plus élevée
- Équivalente
- Moins élevée
- Largement moins élevée

30. Comment trouvez-vous la qualité globale du lait UHT demi écrémé VIVA par rapport à Hodna ?

- Largement plus élevée
- Plus élevée
- Équivalente
- Moins élevée
- Largement moins élevée

## Annexe 12

---

### Fiche signalétique

31. De quel sexe êtes-vous ?

Masculin     Féminin

32. Dans quelle catégorie d'âge êtes-vous ?

18-29     30-39  
 40-49     50-59

33. Quelle est votre situation familiale ?

Célibataire  
 Marié sans enfants  
 Avec enfant

34. Quelle est votre fonction socioprofessionnelle ?

Étudiant  
 Cadre  
 Fonctionnaire  
 Profession libérale  
 Sans profession

Autre .....

35. Quel est le revenu mensuel de votre foyer ?

<input type="checkbox"/> Moins 10000 DA	<input type="checkbox"/> 10000-17999 DA
<input type="checkbox"/> 18000-25999 DA	<input type="checkbox"/> 26000- 31999 DA
<input type="checkbox"/> 32000- 39999 DA	<input type="checkbox"/> 40000 DA et plus

**Nous vous remercions pour votre collaboration.**

**Résumé:**

Aujourd'hui l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise est tendu. L'offre est souvent supérieure à la demande, la solution qui se révèle possible est d'offrir des produits et/ou des services mieux que les concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie. De ce fait on peut considérer la qualité comme le variable stratégique le plus performant de la compétitivité. Jouir de la qualité, valorise les produits de l'entreprise et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité. Le client est au cœur des systèmes qualité, dans le cadre de la gestion de la qualité toute la logique va être centrée sur la satisfaction de ses besoins et ses attentes pour garantir son retour. Dans notre étude nous allons essayer de déterminer dans quelle mesure la qualité constitue-t-elle un facteur clé de compétitivité pour l'entreprise Tchint-lait/ Candia

**Mots clés :** Qualité, management de la qualité, qualité produit, Avantage concurrentiel, Compétitivité, Satisfaction, Certification, Tchint-Lait/Candia.