

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.

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

Département des Sciences de Gestion

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

Option : Management

Thème

**L'importance du SMQ et son impact sur la
compétitivité des entreprises**

Etude de cas : CO.G.B Labelle

Réalisé par :

ARIOUAT Noura
BENAHMED Celia

Encadré par :

Dr. BELKHIRI Aimad Edine

Promotion 2020-2021

Remerciements

Remerciements

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

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

*Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement Mr **BELKHIRI Aimad Edine** pour ses conseils, ses efforts, et surtout pour le suivi efficace de notre avancement.*

*Nous tenons également à remercier l'ensemble des dirigeants de l'entreprise « CO.GB Labelle », notamment Mme **OUAHRANI Safia** et son collègue **RABAH**, de nous avoir acceptées comme stagiaires et pour tout le temps qu'il nous a consacré et, également, Mr **MIRADI Kamel** pour son précieux soutien durant la période de notre stage.*

Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Dédicaces

On dédie ce modeste travail :

*A nos chers parents qui n'ont jamais cessé, de
formuler des prières à nos égards, de nous soutenir et de
nous épauler pour qu'on puisse atteindre nos objectifs.*

*A nos très chères sœurs et frères et à nos meilleures amies « Sara et
Safia » pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au
long de nos études.*

*A toute notre famille oncles et tantes, cousins et cousines, qui ont
contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*A nos chers ami(e)s, en particulier «RIAD» Pour ses aides et
support dans les moments difficiles.*

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

Celia & Noura

Liste des abréviations

ISO	International Standards Organization
SMQ	Système de Management de la Qualité
CO.G.B	Corps Gras de Bejaia
ENMTP	Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Public
BMT	Bejaia Mediterranean Terminal
TMQ	Total Quality Management
COQ	Cout Obtention De La Qualité
CNQ	Cout De Non-Qualité
PDCA	Plan, Do, Check, Act
AFAQ	Association Française Pour L'Assurance Qualité
AFNOR	Association Française De Normalisation

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Les notions de base de système de management de la qualité	5
Introduction	5
Section 1 : Notion de la qualité	5
1. Définition de la qualité	5
2. L'évolution du concept qualité	6
3. Les aspects de la qualité	6
Section 2: Système de management de la qualité	9
1. Définition de système de management de la qualité	9
2. Les exigences de management de la qualité	10
3. L'objectif de système de management de la qualité	11
4. Les principales composantes de management de la qualité	12
5. Le SMQ suivant le référentiel ISO 9001 version 2008	16
Section 3 : la mise en place d'un système de management de qualité	19
1. Les étapes de mise en place de SMQ	19
2. Le domaine d'application de système de management de qualité	19
3. Les deux approches de SMQ	21
4. Les documents de système de management de la qualité	23
Conclusion	25

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises 27

Introduction 27

Section 1 : notions de base sur la compétitivité des entreprises 27

1. Définition de la compétitivité 28
2. Les indicateurs de la compétitivité 29
3. Les étapes vers la compétitivité 30
4. Les types de la compétitivité 32

SECTION 2 : la compétitivité et la performance de l'entreprise 33

1. Les mesures de la compétitivité de l'entreprise 33
2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise 35
3. Les stratégies compétitives 37
4. La performance de l'entreprise 38
5. Le lien entre la compétitivité et la performance 44

Section 3 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel 44

1. Définition de l'avantage concurrentiel 44
2. Les cinq forces concurrentielles de Porter 45
3. La chaîne de valeur 47
4. Fonction opérationnelle 48
5. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel 50
6. L'avantage concurrentiel par produit 51

Conclusion 52

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête54

Introduction..... 55

Section 1: présentation de l'organisme d'accueil 55

1. Historique 55
2. Production de l'entreprise 59

3. L'évolution du chiffre d'affaires	60
4. Le système de management de la qualité de CO.GB	61
5. La compétitivité de l'entreprise CO.GB	62
Section 2 : Méthodologie et bilan de l'enquête	63
1. Démarche de l'enquête	63
2. L'objectif de l'enquête	63
3. Conditions de déroulement de l'enquête	63
Section03 : Analyse et traitement des données de l'enquête	65
Introduction	65
1. Analyse de données	65
2. Synthèse et recommandation	81
Conclusion	82
Conclusion générale	85

Introduction générale

Dans un monde mouvant et en mutation permanente, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence accrue entre les entreprises, ce qui les obligent à s'adapter à ces changements et à ce monde qui ne cesse se métamorphoser continuellement. En effet, ces mutations ont des impacts sur les des entreprises, et aucun pays ne peut rester à l'écart de ce mouvement international.

L'Algérie à l'instar de tous les pays du monde, connaît les mutations économiques, sociales et technologiques et une évolution croissante de la demande globale. Cette situation ne cesse d'évoluer liés à plusieurs facteurs : la mondialisation de l'économie, la tertiarisation des emplois, le développement des moyens de communication, l'internationalisation des échanges et des flux financiers et le développement technologique.

Par ailleurs, les entreprises algériennes évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les oblige à relever deux défis majeurs : celui de l'excellence et de la compétitivité pour la survie, ce qui fait créer les marchés accueillants qui engendrent la création de nouvelles entreprises, le développement de celles qui existent déjà, et l'accroissement cumulatif des investisseurs internationaux.

Afin qu'une entreprise survive dans un environnement économique, social et technologique en pleine mutation, elle doit être compétitive, compte tenue de la diversité des facteurs qui déterminent sa compétitivité, un bon système de management s'impose. Les composantes les plus importantes de cette compétitivité sont la réactivité et la créativité, la maîtrise des coûts et la qualité des produits sont obtenues grâce à la mise en place d'un type de management appelé « système de management de la qualité ».

En Algérie et partout dans le monde le management de la qualité devient une priorité pour chaque entreprise qui souhaite répondre aux exigences des clients. Pour cette raison, il est important de prendre en compte ces exigences à tous les niveaux pour améliorer sa performance. Pour cela, il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise, et on sait que le management de la qualité est bien récent en Algérie, et engagé au sein de leurs structures un système de management de la qualité, basé sur une bonne compétitivité et une bonne performance.

Ainsi, la qualité consiste à organiser une entreprise de manière cohérente et rationnelle afin qu'elle soit en mesure d'atteindre les objectifs fixés par la direction. De facto, la révision régulière à la hausse de ces objectifs permet de situer l'entreprise dans l'amélioration.

La norme ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité (SMQ), quel que soit sa taille et son domaine d'activité. Cette dernière décrit les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un SMQ dans le but de démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et de les satisfaire par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités. Ces dispositions sont pour le client l'assurance de la qualité, cette norme elle est susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité, à l'efficience et à l'excellence ; son objectif est de permettre de déterminer et de répondre aux besoins des clients de façon cohérente.

Par ailleurs, les entreprises algériennes ont pour objectif de produire à leurs consommateurs un produit d'une meilleure qualité qui répondra à leurs exigences d'une manière satisfaisante. Dans cet ordre d'idée et dans le souci d'étudier l'importance de SQM et son impact sur la compétitivité, nous avons saisi une opportunité qui consiste à effectuer un stage pratique au sein d'une entreprise industrielle dans l'agroalimentaire « COGB LABELLE » et une étude exploratoire dans le cas des entreprises suivantes : Cevital, ENMTP, BMT, EPB et Sonatrach. Ainsi, nous avons axé cette recherche sur ces entreprises sur le fait qu'elles soient certifiées d'ISO 9001. À cet effet, nous avons choisi le thème dont l'intitulé est « l'importance d'un système de management de qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises ». Ce choix n'était pas fait d'une manière hasardeuse, puisque son importance dans les entreprises nous a motivé et nous a poussé à chercher les contours qui sont liés à cette étude. Pour cela, nous essayerons de répondre à la problématique générale suivante : « **Quelle est l'importance de SMQ et son impact sur la compétitivité des entreprises ?** »

De cette question centrale découlent les questions secondaires suivantes :

- Est-ce que la qualité a un rôle dans la compétitivité et la performance de l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre la qualité et la compétitivité de l'entreprise ?
- Quelles sont les dimensions auxquelles la performance peut être source de compétitivité dans l'entreprise ?

Introduction générale

Ce sujet a suscité un réel intérêt, parce que cette recherche va nous permettre à travers notre stage et notre étude exploratoire de comprendre cet élément stratégique de la qualité et l'importance d'un système management, et surtout comprendre son impact sur la compétitivité des entreprises.

Pour atteindre notre objectif et bien cerner le thème, nous avons formulé trois hypothèses suivantes :

- **Hypothèses 1** : La qualité est un élément indispensable de la compétitivité.
- **Hypothèse 2** : Le système management de la qualité influence positivement sur la compétitivité de l'entreprise et sa performance.
- **Hypothèse 3** : La performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se subdivisera en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présenterons les notions de base système de management de la qualité. Ce dernier est scindé en trois sections : les notions de la qualité, système de management de la qualité et sa mise en place. Le deuxième chapitre qui contient les notions de base sur la compétitivité des entreprises, la compétitivité et l'avantage concurrentiel, la relation entre la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Enfin, l'étude pratique consiste à distribuer les questionnaires aux cadres des cinq entreprises au niveau de la wilaya de Bejaia précédemment citées, puis interpréter les résultats recueillis suivant une démarche descriptive et analytique.

*Chapitre 01 : Les notions de base de
système de management de la qualité*

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

Introduction

Certains estiment que la qualité signifie le luxe ; pour d'autres c'est un gage de fiabilité. La notion de qualité est en effet souvent associée à une notion de niveau de gamme élevé, et d'excellence.

Dans l'économie actuelle marquée par la concurrence, le client est de plus en plus exigeant, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore travailler dur pour répondre aux besoins de nos clients en leur offrant le prix le plus avantageux, un produit offrant de meilleures performances, un meilleur entretien et une meilleure qualité.

Une démarche qualité a pour vocation d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Le terme de « qualité » renvoie désormais à un système de management global l'entreprise qui va bien au-delà de la seule satisfaction des clients.

Tout au long de ce chapitre nous allons cerner ce concept qualité, la première section est consacrée à la présentation de quelques concepts clés de la qualité, son évolution, et ses aspects, et dans la deuxième section on évoquera l'essentiel du système de management de la qualité, enfin dans la troisième section, nous aborderons la mise en place de ce système.

Section 1 : Notion de la qualité

1. Définition de la qualité

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services.

La qualité est une démarche d'amélioration continue qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise de manière durable en alliant efficacité et efficience afin de délivrer des produits ou des services répondants aux attentes du marché et des clients. Cette dernière est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être explicites ou implicites¹.

Selon l'organisation internationale de standardisation ISO 9000 : 2000, définit la qualité comme:

*«L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées».*²

La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de

¹ COESTIER.B, STEPHAN.M, «Economie de la qualité », Edition la découverte, Paris, 2004, p. 7.

² NF EN ISO 9000 : 2000, Système management qualité principe essentiel et vocabulaire, AFNOR France, (3.1.1), p.7

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

l'entreprise. Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente de la culture interne de l'organisme.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant³

- **W.E.DEMING** : « *la qualité est le degré de satisfaction* ».
- **P.B.CROSBY** : « *c'est la conformité aux spécifications* ».
- **C.HERSAN** : « *c'est la conformité aux besoins* »
- **P.LYONNETE** : « *c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* ».
- **J. JURAN** : « *c'est l'aptitude à l'emploi* ».
- **K. ISHIKAWA** : « *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* ».

Mais on peut dire, qu'il appartient uniquement au client de décider si, la qualité est présente ou non.

2. L'évolution du concept qualité

Le concept de la qualité a connu trois phases d'évolutions à savoir:

2.1. Contrôle qualité

Le contrôle qualité c'est « *l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques* ». ⁴ La qualité des produits est empotée par le contrôle final des produits. C'est-à-dire le contrôle qualité est effectué par un contrôleur qualité, et aussi il permet de savoir si les produits ou les services vendus par l'entreprise sont conformes aux exigences du marché et aux attentes des clients. ⁵

2.2. L'assurance qualité

D'après la norme ISO 8402-94, l'assurance qualité c'est « *Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* » ⁶. De ce fait l'assurance qualité est le fait qu'une entreprise garantit à ses clients, ses fournisseurs, et ses actionnaires la qualité du produit ou service qu'elle commercialise.

2.3. Management de la qualité

³ GERD F. KAMISKE et PETER BAUER, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris 1994, p 17-22

⁴ Extrait de la norme ISO 8402 : 1994, éditée par l'organisation internationale de la normalisation

⁵ Dr MEZIANI Mustapha maître de conférence B. « *management de la qualité selon les normes ISO 9000 V 2000 et 2008* » université de Bejaia, 2015.

⁶ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualite> consulté le 20/04/2021

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

Selon ISO 9000 version 2000 le management de la qualité est « *l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »⁷. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passe, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectif qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coût, les missions et les composantes du management de la qualité

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité est une discipline du management ou regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à maîtriser la qualité produite par une organisation.

2.4. Le total qualité

Selon ISO 9000 : 2005 « *l'ensemble des principes et méthodes... visant à mobiliser toute entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre cout.* »⁸

L'objectif du management de la qualité devrait être le « total quality management » (TMQ), c'est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les couts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité. Le TMQ se base sur l'engagement du personnel envers la politique qualité de l'organisme et les principes du zéro défaut.

3. Les aspects de la qualité

Pour bien comprendre la notion de la qualité, il est essentiel à faire apparaitre certain de ses aspects essentiels :

3.1. Politique qualité

De la politique qualité découlent les objectifs qualités :

*« Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimée par la direction et formaliser dans un document écrit. »*⁹

De manière générale, la politique qualité doit être un accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est une des composantes. La politique qualité permet de traduire des attentes et besoins des clients et la stratégie correspondante de l'organisation tout en prenant compte de la culture de l'organisation, ses marchés et son secteur.

⁷Danil DAURET ; Mourice PILLET « la qualité en production » éd : organisation, 2003, p, 38.

⁸ CHERFI Z, « la qualité ; démarches, méthodes, et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002, p,107

⁹ DORBES.H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise 12, 2005, p, 1

3.2.La qualité totale

On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés.

La qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but qui est satisfaire la clientèle.

3.3.La non- qualité :

On ne peut pas parler de qualité sans gérer la non-qualité, elle est employée pour décrire la situation où l'on n'a pas eu la capacité d'élaborer du premier coup, un produit aux caractéristiques conforme aux attentes du client. Il s'agit de l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue.

3.4.Les coûts de la qualité et de la non-qualité

3.4.1. Les coûts d'obtention de la qualité «COQ »

C'est une méthode qui localise et évolue toutes les dépenses inutiles dues à l'existence de non-qualité sur les produits ou sur les services. Le COQ est composé des dépenses consenties par l'entreprise pour prévenir ces non-qualités (cout de prévention, cout de détection)¹⁰

- **Les coûts de prévention**

Ce sont des investissements humains et matériels engagés pour réduire les risques de non-qualité, ils incluent les couts de maintien d'un système qualité et des activités d'assurance qualité

Exemples : -les charges du service qualité (déplacement, audit fournisseur...)

-la formation à la qualité.

- **Les coûts de détection**

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité du produit aux exigences pour la qualité¹¹, c'est-à-dire pour financer la recherche de la non-qualité

Exemples : - location de matériel de contrôle

- Formation du personnel.

¹⁰ ZERFA BELKASSEM, « *La compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative* » Mémoire de Magistère management, université d'Oran, 2014, p 84.

¹¹ NF EN ISO 9001 : 2000 « *Système de management qualité exigences* », 2^{ème} édition, 15-12-2000.

3.4.2. Les coûts de non-qualité « CNQ »

Les CNQ sont les pertes résultantes des non-conformités internes externes à l'organisme. Ils font partie des coûts d'obtention de la qualité (COQ). On distingue les coûts de non-qualité internes exposés avant que le produit ne quitte l'entreprise (rebuts, heure de reprise...etc.), et les coûts de non-qualité externe qui interviennent après que le produit ait quitté l'entreprise (heure de reprise chez le client, frais de transport exceptionnel, etc.).

Section 2: Système de management de la qualité

1. Définition de système de management de la qualité

On parle de système, car le SMQ (système management de la qualité) englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et au même temps interdépendant pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.

Le système de management de la qualité est un « *ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »¹²

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

Selon DORBES.H, le Système de management de la qualité est: « *L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité.* »¹³

Selon la norme ISO 9001 : « *Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances* ». ¹⁴

Le système est coordonné et guidé par le service de gestion de l'entreprise, se donnant ainsi les moyens d'atteindre ses propres priorités définies. Le SMQ doit être conforme à la situation

¹² NF EN ISO 9000 :2005, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France

¹³ DORBES.H, op cit, p. 15.

¹⁴ NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (3.2.8), p.9.

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

réelle de l'organisation de l'entreprise et ne peut constituer un système virtuel théoriquement établi, son seul objectif étant de répondre aux besoins des clients.

Un bon système management de la qualité correspond à la culture, au parcours, au service, au manager, a produit de l'entreprise... il se montre alors performant.

2. Les exigences de management de la qualité

La série de normes internationales ISO relatives au management de la qualité jouit d'une réputation mondiale pour mettre en œuvre des systèmes de management de la qualité ; le rôle principal de cette norme ISO 9001 : 2000 est de spécifier les exigences relatives du système de management de la qualité dans n'importe quel domaine. Une organisation qui doit démontrer sa capacité à fournir en permanence des produits qui répondent aux exigences des clients et aux exigences applicables, dans le seul but d'améliorer la satisfaction des clients.

2.1. Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et maintenir un SMQ conformément aux exigences de la présente norme internationale et améliorer son efficacité en matière de performance¹⁵. L'organisme doit :

- Les exigences de toutes les parties intéressées sont identifiées.
- Le SMQ est établi documenter et mis en œuvre. La politique qualité, les objectifs, les ressources, et l'environnement du travail sont déterminés.
- Les processus nécessaires au SMQ sont identifiés, les ressources correspondantes assurées, les pilotes nommés, les interactions déterminés.
- Chaque processus est mesuré, surveillé, les objectifs établis et analysés.

2.2.Exigences relatives à la documentation

2.2.1. Généralité

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- Un manuel qualité ;
- Les procédures documentées et enregistrements exigés par la présente norme internationale ;

¹⁵ NF EN ISO 9001 : 2000 « Système de management qualité exigences » 2^{ème} édition, 15/12/2000.

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

- Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

2.2.2. Manuel qualité :

L'organisation doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions ;
- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ;
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

2.2.3. Maîtrise des documents

Les documents requis pour le SMQ doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés. Une procédure documentée doit être établie pour :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant la diffusion ;
- Revoir, maître à jour si nécessaire et approuver de nouveau document sont identifiés ;
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- Assurer que les documents d'origine extérieurs sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de document périmé, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

2.2.4. Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements.

3. L'objectif de système de management de la qualité

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

Le management de la qualité est un système évolutif de pratique, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Il vise à satisfaire les besoins du client dans un monde de rapide évolution, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise. En termes de qualité, il améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception de produits plus attrayants, la réduction des délais et des coûts et l'amélioration du service.

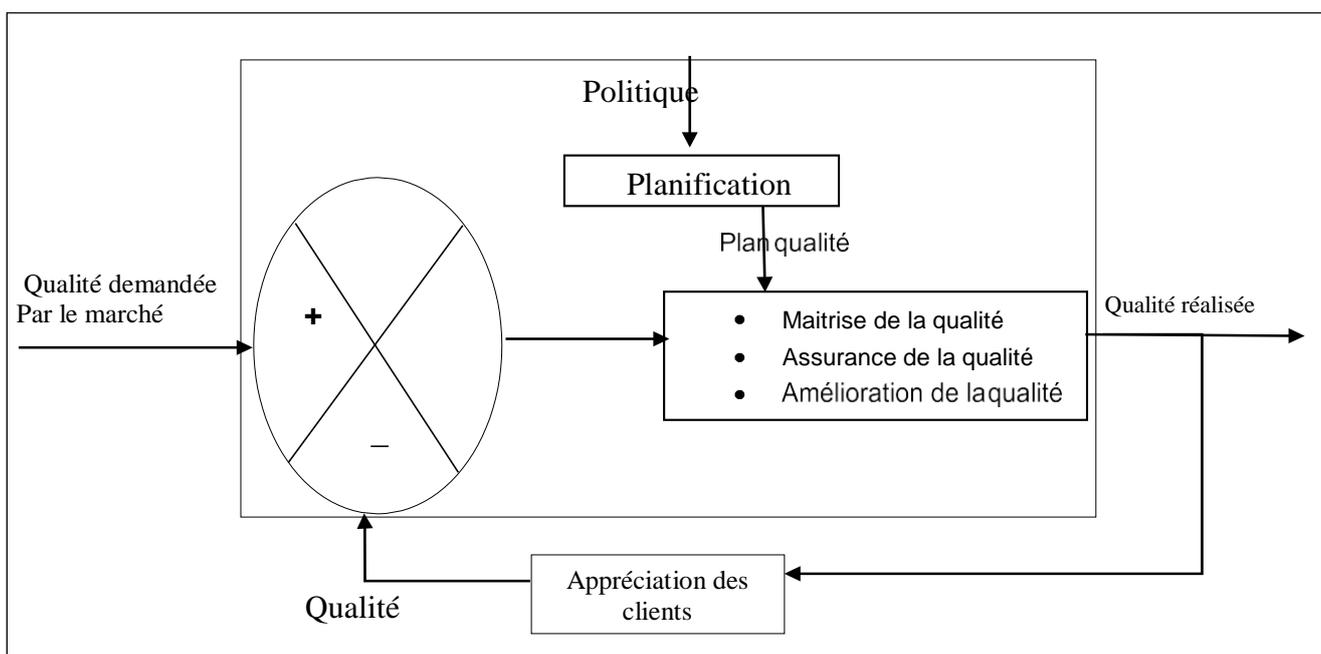
4. Les principales composantes de management de la qualité

Tout propriétaire d'entreprise, d'une petite entreprise à une grande entreprise, ne peut être indifférent aux réclamations des clients, car il sait qu'il la pérennité de son entreprise en dépend. Il doit mettre en place un système qualité (organisation, procédure, moyens et processus) pour rendre le management de la qualité opérationnelle et efficace. Il peut être affiché en boucle fermée, comme indiqué sur les schémas ci-dessous.

4.1. La planification de la qualité¹⁶

La planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences de qualité au niveau des produits pour bien préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité. Parce qu'elle s'intéresse à faire des plans qualité et amélioration continue de la qualité. En principe, le management de la qualité peut être considéré comme une sorte de dépendance en boucle fermée.

Figure 01 : Le management de la qualité en boucle fermée :



¹⁶ NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (3.2.9) P.9

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

Source : DURET D. et PILLET M., « Qualité en production- De l'ISO 9000 à six sigma », Édition d'Organisation N°2, Paris, 2002, p.44.

Remarque:

Si le client ne comprend pas pleinement la qualité atteinte par le fournisseur, c'est en effet une perte pour le fournisseur, car il a déjà dépensé de l'argent pour obtenir une valeur ajoutée que le client ne comprend pas pleinement. Au contraire, le client peut trouver que la qualité de la production n'est pas satisfaisante. Il comparera avec les devis des concurrents sur la base de ses propres méthodes de mesure ou d'estimation.

4.2.Maitrise de la qualité par une approche « processus »

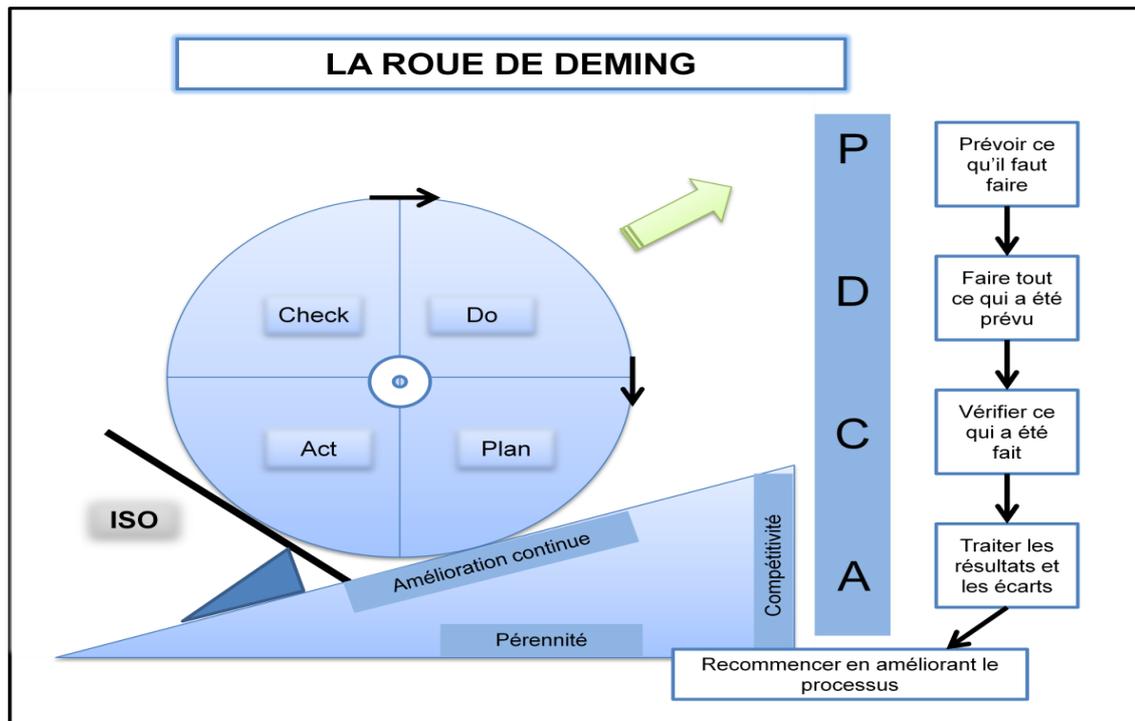
La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité¹⁷

Chaque entreprise doit adopter une approche processus pour maîtriser la qualité. Cela lui permet de bien identifier pour chaque opérateur, chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs. À partir de cette analyse, il sera possible d'associer au processus une démarche type « roue de Deming ou plan, Do, Check, Act », comme le montre le schéma suivant:¹⁸

Figure 02 : La Roue de Deming (PDCA)

¹⁷ CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI », Genève, 1996.

¹⁸ PHILIPPE Barré, « les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME » 1^{ère} édition, France, mai 2013.



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

Par ailleurs :

- **Planifier** : en fonction des objectifs clients, du contexte de production et du retour client.
- **Faire** : à l'aide des ressources de l'entreprise.
- **Vérifier** : les écarts éventuels du produit (sortie).
- **Agir** : rendre plus robuste le processus et si possible le rendre plus performant.

D'après ce schéma qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute par la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO comme étant une référence de base.

4.3. Assurance et amélioration de la qualité

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qu'il lui sera fournie. Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Dans l'absolu, si le client a entièrement confiance sur la qualité fournie, on devrait pouvoir fonctionner en boucle ouverte:

Figure 03: Le management qualité en boucle ouverte

Source : DURET.D.PILLET.M., op.cit,P 47.

4.3.1. Audit des Systèmes de management de la Qualité

Les audits de système peuvent être internes pour que l'organisme vérifie l'efficacité de son propre système et externe pour par exemple faire évaluer un fournisseur ou pour certifier un organisme (audit de tierce partie). Les audits internes sont exigés par la norme ISO : 9001 pour déterminer si le SMQ est conforme aux dispositifs planifiés et s'il est entretenu d'une manière efficace. L'organisation des audits doit être définie dans une procédure documentée, laquelle le manuel qualité fera référence.

4.3.2. Mesurer la satisfaction des clients

Il a été signalé que «L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées».²⁰ Donc, la satisfaction des Clients doit être mesurée de façon factuelle et chiffrée pour que l'on puisse établir un plan de progrès précis avec des objectifs clairs. Il est conseillé de réaliser des mesures : ciblées (par exemple après une livraison) ou globales (par exemple, annuellement, une enquête de satisfaction suivie d'une analyse statistique).

5. Le SMQ suivant le référentiel ISO 9001 version 2008

Les normes internationales relatives au SMQ sont une famille appelée « ISO 9000 »²¹.

5.1. Le contexte

²⁰ François. B, BENOIT. C, « comprendre l'ISO 9001 : 2008 », Edition AFNOR Paris, 2009. p.26

²¹ www.iso9000plus.org consulté le 15/05/2021

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

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

5.2. Structure de la nouvelle famille ISO 9000

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

L'ISO 9000 : décrit les principes essentiels des SMQ et en spécifie la terminologie.

L'ISO 9001 : spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

ISO 9004 : fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

ISO 19011 : fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

Tableau 01: Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000.

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

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

Quel outil d'évaluation	Audit qualité	Auto-évaluation.
-------------------------	---------------	------------------

Source : MATHIEU.S , « anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000 », AFNOR, PARIS, 2000.

L'ISO 9001 et l'ISO 9004 constituent en couple cohérent de normes de SMQ. Elles sont conçues pour être utilisées soit séparément, soit de façon complémentaire : ISO 9004 à la même structure que l'ISO 9001, chaque article incluant les exigences de l'ISO 9001. Elle est basée sur les huit principes du management de la qualité présentés dans l'ISO 9000, qui y sont plus développés que dans l'ISO9001. À travers ceux-ci la norme est un outil pour l'autoévaluation et l'amélioration des performances.

5.3. Les huit principes du SMQ

Les principes sont présentés dans la norme « ISO 9000 »²²

- **Principe 1 : l'orientation client**

L'entreprise doit comprendre les besoins présents de ses clients, satisfaire leurs exigences et aller au-devant de leurs attentes.

- **Principe 2 : leadership**

Les dirigeants définissent et communiquent les objectifs au personnel, créent et maintiennent un environnement interne dont lequel l'équipe travailler efficacement.

- **Principe 3 : implication du personnel**

L'équipe est l'essence même d'une entreprise et son permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

- **Principe 4 : approche processus**

L'entreprise doit gérer ses activités de manière organisée pour être en mesure d'atteindre les objectifs, tout en optimisant les moyens employés.

- **Principe 5 : management par approche système**

²² PHILIPPE Barré, Séverine Gaubert, « les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME » 1^{ère} édition, France, mai 2013, « La norme ISO 9000 décrit les principes essentiels du management de la qualité et en définit le vocabulaire ».

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

L'entreprise doit gérer son organisation de manière coordonnée et systématique pour atteindre les objectifs.

- **Principe 6 : Amélioration continue**

L'entreprise doit, en permanence, chercher à s'améliorer en capitalisant sur ses réussites et en apprenant de ses échecs. Elle doit faire mieux qu'hier et moins bien que demain.

- **Principe 7: approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions doivent être pragmatiques, c'est-à-dire fondées sur l'analyse des résultats et des informations disponibles.

- **Principe 8 : relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs**

Il faut développer et mettre en place des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs (gagnant/gagnant) pour augmenter les capacités des deux à créer de la valeur.

Section 3 : la mise en place d'un système de management de qualité

1. Les étapes de mise en place de SMQ

Sous cette citation « la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en pratique de la simple logique »²³. Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de SMQ, en d'autres termes la mise en place d'un SMQ nécessite en général cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002²⁴

1.1 La prise de décision

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

1.2 Le diagnostic

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

1.3 Montrer le projet

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

1.4 La certification

L'audit de certification consiste en un examen de la fonction des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est*

²³ ISHIKAWA.K , « TQ ou la qualité japonaise », Édition AFNOR Gestion, paris, 1989.

²⁴ OUARET.A, « comment assurer la Performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le Management de la qualité ISO 9000 » , Edition Enap, Alger, 2002, p220.

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

conforme aux exigences spécifiées »²⁵.sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

1.5 L'amélioration continue

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

2. Le domaine d'application de système de management de qualité

Le domaine d'application d'un SMQ s'applique à tous les produits et services proposés par les entreprises incluant la conception, la production et les activités après livraison. Les enjeux internes et externes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques identifiés et opportunités d'amélioration trouvées sont pris en compte.

La norme ISO 9001 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés. La norme ISO est applicable²⁶ :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs de produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou auditent le

²⁵ NF EN ISO 9000. 2008, « système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France(2.8.2).p.5.

²⁶ NF EN ISO 9000 :2005, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

SMQ en terme de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certification) ;

- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

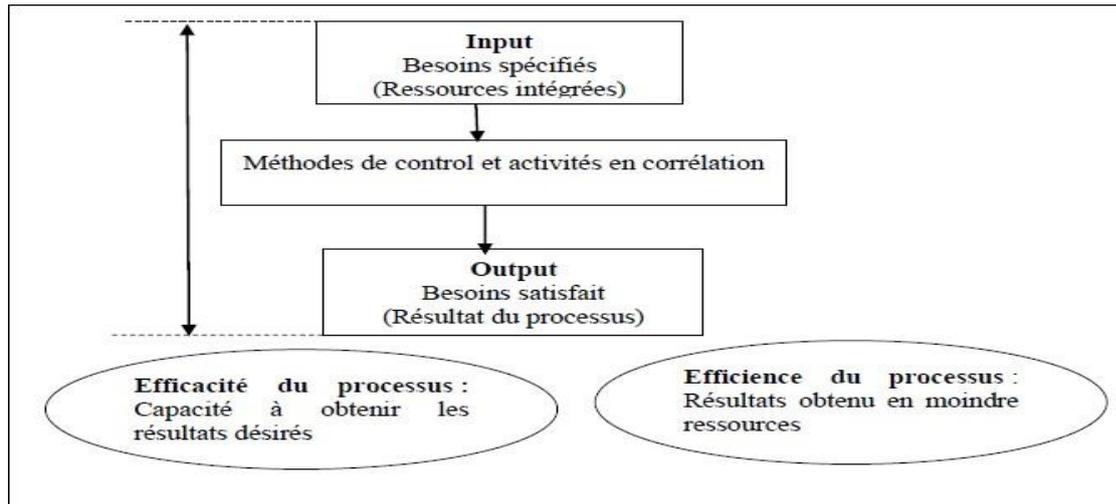
3. Les deux approches de SMQ

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

3.1 Le management par approche processus

Un processus peut être défini comme un « ensemble d'activité corrélée ou interactive qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sorties »²⁷, comme le montre le schéma suivant. En d'autres termes « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité. »²⁸

Figure 05: Le processus générique



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

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

²⁷ cité par FRONCOIT B, BENOITIC, (comprendre l'ISO9001 :2008), édition AFNOR, Paris, 2009,P.68.

²⁸ Ibid

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

- Les structures des organismes correspondent souvent à un organisme hiérarchisé d'unités fonctionnelles. La structure est d'ordinaire verticale, la responsabilité des résultats à fournir étant répartie entre deux unités fonctionnelles.
- Toutes les parties impliquées ne se correspondent pas toujours le client final ou d'autres parties intéressées. On accorde souvent une moins forte priorité aux problèmes qui interviennent aux limites d'interface qu'aux objectifs à court terme de différentes unités. Les mesures adoptées visent d'ordinaire la fonction plutôt que l'intérêt d'ensemble de l'organisme, la partie intéressée n'en retire pas ou gère d'amélioration. L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme. Elle améliore également le management des interfaces entre processus. La performance d'un organisme peut être améliorée grâce à l'approche processus. L'approche processus consiste à gérer les processus en tant que système, lequel système est constitué du réseau de processus corrélés, ce qui permet de mieux cerner la valeur ajoutée. Tenant des exigences générales de normes ISO 9001 : 2015 ; l'organisme doit être :
 - Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
 - Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
 - Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
 - Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
 - Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.
 - Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.
 - L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale».

3.2 Le management par approche systémique

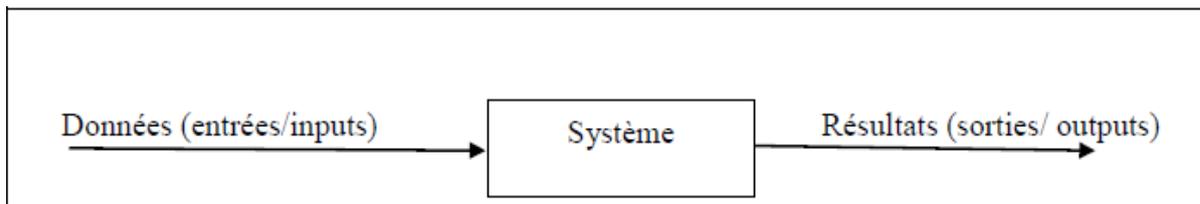
D'après Joël de Rosnay en 1975, « Un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »²⁹. Il est ouvert sur un environnement dont il est séparé par une frontière établissant la limite entre l'intérieur et l'extérieur. Il transforme des

²⁹MEIER O, (le dico de manager), édition Dunod, Paris, 2009, P.201.

Chapitre 01 : Les notions de base de système de management de la qualité

données, aussi appelées entrées ou inputs, en résultat, nommés sorties ou outputs comme le montre le schéma suivant :

Figure 06 : Conception d'un système ouvert



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

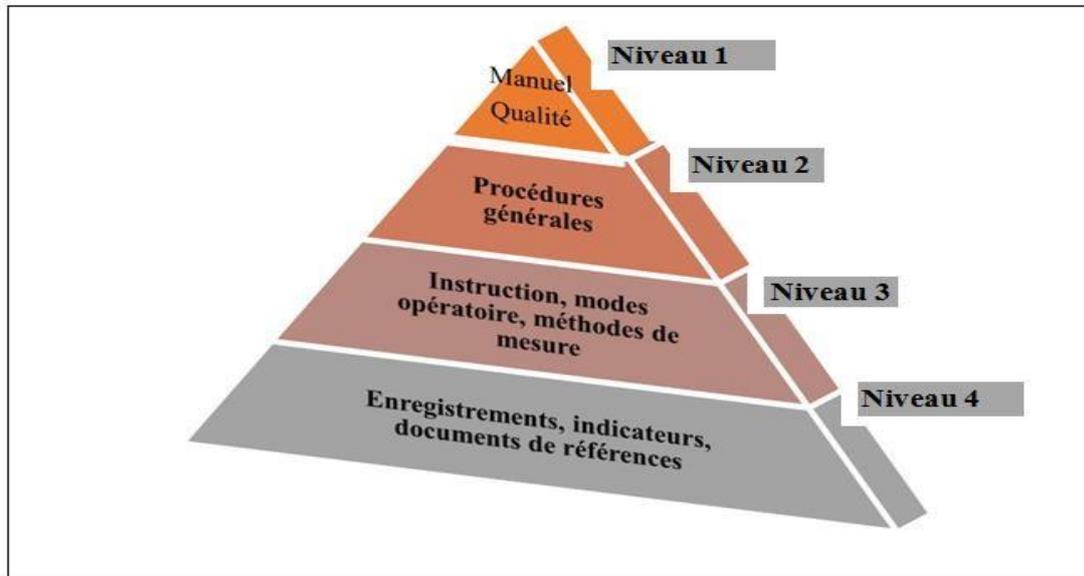
L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles. Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés.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

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

4. Les documents de système de management de la qualité

Le système relatif la documentation est structuré comme une pyramide. En parcourant l'édifice de haut en bas, on passe du domaine de la politique qualité à la réalité opérationnelle du terrain.

Figure 07 : La structure documentaire



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

➤ Le manuel qualité

Déjà abordé plus haut, il décrit la politique de l'entreprise en matière de management de qualité et la structure du système. Il permet la communication externe et interne.

➤ Les procédures

Elles formalisent un ensemble de règles et d'action pour obtenir un résultat défini. Elles définissent précisément qui fait quoi, comment ou et pourquoi. À ne pas confondre avec les modes opératoires. la norme ISI 9001 impose la production de certaines procédures. C'est notamment le cas pour la maîtrise de la documentation.

➤ L'instruction de travail

On retrouve ici les modes opératoires et autres documents de travail (consignes...) qui codifient dans le détail les opérations à mener.

➤ les enregistrements : ils ont pour fonction de prouver les résultats des opérations et d'assurer leur traçabilité

Conclusion

Le Système de Management de Qualité fait partie de l'ensemble des outils de gestion mis à disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entité qu'il dirige.

Le système de management de qualité vise donc à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. Une vision qualité doit être partagée par tout le personnel de l'entreprise, et cette vision place le client au centre de l'attention de l'entreprise.

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

***Chapitre 02 : La compétitivité des
entreprises***

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Introduction

Dans le contexte économique actuel caractérisé par la mondialisation des échanges et l'évolution des besoins des clients dans un environnement instable, la compétitivité continue de se développer. Elle s'exprime sur le marché à travers des produits générateurs de profit et démontre la capacité de l'entreprise à mieux performer ou à atteindre ses limites à l'instar de ses concurrents actuels et potentiels. Aujourd'hui, l'offre dépasse souvent la demande. Les faits ont prouvé que chaque entreprise, la solution est de fournir de meilleurs produits et/ ou services que les concurrents pour assurer sa durabilité et sa survie. Par conséquent, l'entreprise doit œuvrer pour la qualité et la compétitivité.

Dans ce chapitre nous allons présenter trois sections nous allons d'abord aborder dans la première section les notions de base sur la compétitivité des entreprise dont la définition, les indicateurs, les étapes, et enfin les types de la compétitive. Dans la deuxième section nous allons nous intéresser à la compétitivité et la performance des entreprises dont on a évoqué les mesures, les déterminants et stratégie de la compétitivité. Puis, en essayant de clarifier les points essentiels de la performance dont la définition et les leviers de performance, vient par la suite la relation entre la compétitivité et la performance.

Dans la troisième section nous présenterons les éléments essentiels de la théorie de l'avantage concurrentiel, à savoir, les définitions du concept, les cinq forces concurrentielles, chaîne de valeur, fonction opérationnelle, les caractéristiques et en dernier l'avantage concurrentiel par produit.

Section 1 : notions de base sur la compétitivité des entreprises

Le concept de compétitivité est devenu le thème de l'économie moderne. Des préoccupations concernant une meilleure compréhension de la compétitivité ont émergé dans toutes les discussions politiques, les domaines universitaire et les débats de l'industrie à travers le monde. Cependant, bien que le concept ait été largement utilisé, il n'y a toujours pas de consensus sur la définition du terme. Ce concept change avec le degré d'agrégation de l'analyse que les gens veulent effectuer (au niveau d'un pays, au sein de l'entreprise ...), cela semble correct. La compétitivité semble être limitée par une variété de facteurs et de déterminants. Ces facteurs et déterminants peuvent être divisés en deux principaux déterminants : les facteurs liés au prix (coût) et d'autres facteurs hors prix.

1. Définition de la compétitivité

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Une revue de la littérature sur le concept de compétitivité montre qu'il manque une définition unifiée pour guider les efforts des chercheurs. De plus, il semble que la compétitivité varie en fonction du niveau d'analyse effectué (pays, département, entreprise), du produit analysé (produit homogène ou différentiel) et de l'objectif final de l'analyse. Pour illustrer ce point, un grand nombre de citation de la littérature sont fournies ci-dessous³⁰.

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

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie" (Porter, 1990).

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

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

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

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants : La compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire qu'elle est généralement utilisée pour évoluer la compétitivité d'un pays, d'une industrie ou d'une entreprise par rapport à une entité similaire, la concurrence n'est pas un concept statique, elle est liée aux conditions économiques

³⁰Lachaal.L La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. ed, Arfa L. ed . Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Option s Méditerranéen n es; n .57)

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

et internationales du pays l'état du marché est étroitement lié. Par conséquent, pour rester compétitive, une entité doit subir un processus d'ajustement, continu en réponse aux forces et aux facteurs impliqués dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.³¹

2. Les indicateurs de la compétitivité

Pour assurer la survie d'une entreprise, elle doit trouver des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Afin d'acquies une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.³²

La compétitivité de l'entreprise est définie par son carré magique, à savoir la productivité, la qualité, la flexibilité, et l'innovation.

2.1. Le carré de la compétitivité

Selon cette approche, on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers son carré magique (Darbelet et Al, 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.³³

Figure 08 : Le carré de la compétitivité



Source : Meier .Olivier, diagnostic stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2005 p10

2.1.1. La productivité

³¹Lachaal .L, op.cit, p.30.

³²Phillips.w.Génarad.K « management stratégique et compétitivité ». éd de boeck, bruxelles, 1995, p. 189.

³³ Meier .Olivier, diagnostic stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, Paris, 2005.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. La nécessité de la productivité consiste à gérer de façon optimale les facteurs de la production de l'entreprise (équipement technique, infrastructures, organisation de travail).

Afin de réduire les coûts de revient et donc les prix ; l'augmentation de la production permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise, mais la compétitivité est difficile à se mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance)³⁴.

2.1.2. La qualité

La qualité est comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit.

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits correspond aux exigences des clients. L'exigence de qualité se traduit par une amélioration des conditions de vie ou de travail (gestion participative) et une coopération avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et de réduire les erreurs pour être compétitive.

2.1.3. La flexibilité

L'exigence de flexibilité consiste que l'entreprise doit développer des actions pour s'adapter rapidement avec l'évolution de l'environnement (demandes, nouvelle réglementations) qui se traduit par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à autre sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques et de la mise en place d'organismes transversales.

2.1.4. L'innovation

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (économiques, commerciales, techniques) afin de détenir un avantage concurrentiel, il existe différents types d'innovation (innovation de produit, de procédés, et celle relative à l'innovation de l'organisation de travail) qui génèrent des gains de productivité et une baisse des coûts et donc une baisse de prix.

3. Les étapes vers la compétitivité

Chaque entreprise doit avoir plusieurs étapes pour leur compétitivité:

3.1.L'évaluation des besoins

Cette étape consiste à évoluer la connaissance et les habitudes que possède l'entreprise. Cet outil de diagnostic est un excellent point de départ afin d'analyser les besoins courants. Et futurs de

³⁴ www.maxicours.com l'avantage concurrentiel de l'entreprise consulté le 10/06/2021

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

l'entreprise. il aide des forces. Les secteurs qui ont besoin de plus en plus d'attention ainsi que les points d'inquiétude qui pourrait influences de demeurer compétitif.

3.2.Le financement

Le financement d'un projet prometteur vise à augmenter la compétitivité par l'amélioration de la connaissance, des sources et des méthodes de financement à la disposition des entreprises.

3.3.La part technologie

Les industries dépendent de plus en plus de la technologie. Leur utilisation optimale peut aider l'entreprise à mieux gérer sa connaissance améliorer son service a la clientèle et à être plus concurrentielles aux entreprises qui e l'adoptent pas. Dans la nouvelle économie. La mise en place d'une nouvelle technologie adéquate peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif.

3.4.Ressources humaines

Chaque organisation préfère avoir des employés qualifie des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la volonté nécessaire pour l'aider à ses buts, toutes fois le processus des employés une entreprise et fort complexe.

3.5.Marketing

Le marketing permet à une entreprise de recueillir de l'information auprès des consommateurs, d'élaborer et de commercialiser des services pour répondre à leur besoins et dévaluer leur degré de satisfaction. Le marketing constitue donc une interface entre l'entreprise et le marché.

3.6. Le partenariat

Il porte sur les alliances entre les entreprises du secteur et vise à aider les entreprises à mieux comprendre des divers modes de collaboration afin de former des alliances et des réseaux en affaire.

3.7. Assurance qualité

Qualité, amélioration continue, service à la clientèle, analyse comparative et mesure, sont des termes qui s'entendent de plus en plus dans l'entreprise.

L'assurance qualité permet de fabriquer des produits de meilleure qualité et qui sont donc compétitifs sur le marché.

3.8.Un nouveau service

Le lancement d'un nouveau service est activité intimement liée à la rentabilité de l'entreprise. Mis en même temps, elle est très porteuse de risques.

La santé financière d'une entreprise très liée à son rendement dans le lancement de nouveaux services.

4. Les types de la compétitivité

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

La compétitivité est un ensemble d'éléments qui la placent dans une position favorable par rapport à ses concurrents, dont 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.³⁵

4.1.La compétitivité prix

Est la capacité à produire des biens et services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle dépend des couts de production, notamment du cout du travail. Parmi les facteurs de compétitivité-prix, la compétitivité-coût compare l'évolution des coûts salariaux unitaire (le coût salarial total divisé par les quantités produites) d'un pays donné à celle de ses concurrents (évolution du cout du travail comparée à celle de la productivité).³⁶

Dans le cadre de la concurrence entre entreprises sur un même segment, on se retrouvera dans une configuration essentiellement de produits relativement substituables. Les entreprises se feront concurrencer sur le même créneau ou marché. Pour un produit, on pourra distinguer la compétitivité hors-prix.

4.2.La compétitivité hors-prix ou hors coût

Résulte alors de caractéristiques propres à des produits, qui vont les rendre différenciable par rapport à des produits étrangers comparables. La compétitivité hors prix est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. Ce type de compétitivité fait intervenir la qualité, l'image de marque, le mode de commercialisation. Cette compétitivité hors prix qui différencie certains produits vis-à-vis de produits des concurrents doit les rendre peu substituable à une faible substituabilité correspondra un fort degré de différenciation³⁷.

La compétitivité prix ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit ; un produit cher peut être demandé soit parce qu'il sera de meilleure qualité qu'un produit comparable, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande. Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveau produit. Donc, on peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché.

SECTION 2 : la compétitivité et la performance de l'entreprise

³⁵ Compétitivité et concurrence. In : www.doc-étudiant.fr consulté le 10.06.2021

³⁶ <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite> Vie publique au cœur du débat public septembre 2019, consulté le 16/06/2021

³⁷ THIERRY Sauvin, « la compétitivité de l'entreprise » l'obsession de la firme allégée ed : ellipses, France, novembre 2005. p, 10-33.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

1. Les mesures de la compétitivité de l'entreprise

Il existe plusieurs outils de mesure liés à l'évaluation de la compétitivité. Au niveau national, les travaux de cette évaluation portent principalement sur le déficit commercial et la croissance de la productivité nationale des facteurs.

Au niveau sectoriel, trois types de mesures sont utilisées, à savoir : les mesures liées aux coûts de production qui se divisent en mesures liées à la productivité des facteurs, et les mesures liées au commerce. Enfin, au niveau microéconomique, deux types d'outils ont toujours été au cœur de l'analyse de la compétitivité des entreprises. Nous avons cité des mesures liées au profit et des mesures liées à la part de marché.³⁸

1.1. Mesure relative au coût de production « au niveau sectoriel »

La théorie de l'avantage comparatif établit la comparaison des coûts relatifs, et non le coût de production absolu. Cependant, la plupart des travaux d'évaluation de la compétitivité et de l'avantage comparatif se concentrent sur des comparaisons internationales de coûts de production absolus (STATON, 1986 ; TANG, 1992). De plus en raison de différentes procédures d'échantillonnage et d'agrégation et de différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables, ce qui constitue un indice de compétitivité imparfait (AHERN et AL, 1990). Par conséquent, le coefficient de coût des ressources, et le coût de production par unité de produit, semble être un meilleur choix pour l'application du modèle d'avantage comparatif (VAN DUREN et MARTIN, 1992).³⁹

1.2. Les mesures relatives à la productivité des facteurs

JORGENSON et NISHIMIZU⁴⁰ (1978) ont été les premiers à introduire le concept des écarts des productivités entre deux entités. Il est défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts, ce concept a été utilisé empiriquement par Conrad (1988) et Christensen et Al (1981). Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités ne signifie pas que la première entité améliore sa position concurrentielle par rapport à la seconde entité. En tant qu'outil d'évaluation de la compétitivité, il existe deux contraintes majeures sur l'écart de productivité.

³⁸ ZERFA B., Loc. cit., p. 60.

³⁹ BEHRENS PETER, REVUE internationale de droit économie

⁴⁰ LACHAAL L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : LAAJIMI A. ed, ARFA L. ed. Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57)

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Premièrement, cet indicateur ne reflète que les différences de technologie et d'efficacité technique. Ignorer la différence de compétitivité causée par la différence de prix entre les deux facteurs. Deuxièmement, l'outil, comme les coûts de production, ne contient aucun déterminant de la compétitivité hors prix.⁴¹

1.3. Les mesures relatives aux échanges commerciaux

Tout comme les indicateurs de performance de la productivité des facteurs, les indicateurs commerciaux sont également basés sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage du coût, ce qui conduit à une certaine spécialisation de produit, ce qui explique sa part importante dans l'exportation. Dans ce cas, l'entreprise doit s'assurer du statut de ses produits en termes de la capacité de promotion et de distribution. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à valider spécifiquement son chiffre d'affaire et à défendre durablement son avantage concurrentiel. Ces mesures sont contrôlées par les indicateurs suivants : la politique produit qui définit les activités de l'entreprise, la politique prix selon le type de stratégie concurrentielle adoptée (stratégie de domination par coût, ou stratégie de différenciation), la qualité des produits et services, c'est-à-dire, la capacité de répondre à des besoins explicites ou implicites.⁴²

Enfin, la politique de distribution et force de vente concernant la vente de produit final, l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution qui influence sur la rentabilité de l'entreprise et sa pérennité.

1.4. Mesure relative à la part de marché « au niveau microéconomique »

La part de marché ou plus exactement la croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme mesure du résultat finale de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un

⁴¹ MEIROLIVER : « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD , 3ème édition, Paris 2011 P-2-4

⁴² THEVENOTO-le partage des connaissances une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP DIVISION de Snecma. Paris 1998, p12.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure ou de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

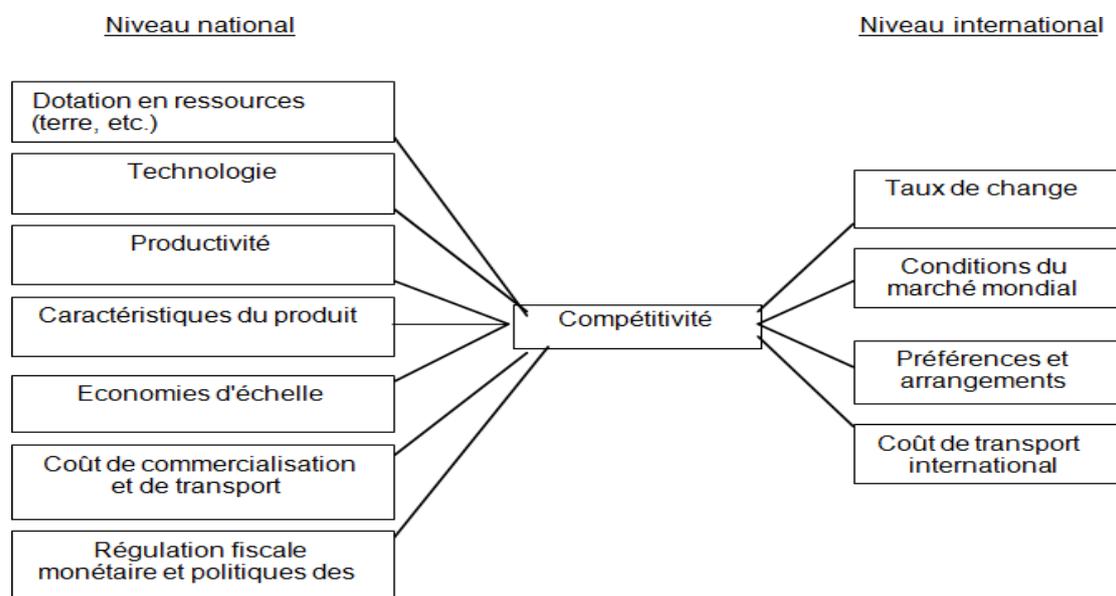
1.5. Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit comme indicateur de performance des entreprises n'est pas courante dans la littérature. Quelques applications que nous avons trouvées sont soit centrées sur la mesure de la marge brute et de la marge nette des entreprises, soit sur des indicateurs de comportement prix-coûts.

2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise

Une revue détaillée de la littérature sur la compétitivité montre qu'à ce jour, il n'existe pas de cadre théorique pouvant soulever cette question. Cependant, les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman et Helpman, 1990) et de la théorie de l'organisation industrielle (Jacquemin, 1987) représentent tous deux une réponse aux limites du modèle néoclassique, permettant d'apporter des éléments de réponses. Soulever divers questions, et dans ce cas une compréhension approfondie des facteurs pouvant affecter la compétitivité. Dans ce qui suit, nous proposons un cadre conceptuel qui intègre divers déterminants de la compétitivité. Ce cadre est modifié et adapté en fonction de l'étude de Brinkman (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

Figure 09 : Les déterminants de la compétitivité



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

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

2.1. Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

2.2. La technologie

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

2.3. Les caractéristiques du produit

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

2.4. L'économie d'échelle

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

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

2.5. La régulation et les politiques des échanges

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné.

Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des produits.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et le taux de charge est déterminé arrangements entre les différents pays. Par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

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

3. Les stratégies compétitives

Selon Michael E. PORTER⁴³, seules trois stratégies-types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit :

- De la domination globale par les coûts : des coûts plus bas que la concurrence deviennent le thème général de toute la stratégie. Bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés ;
- De la différenciation, qui consiste à créer quelque chose qui soit perçu comme unique en matière de qualité, d'image de marque, de design, de technologie, de caractéristiques

⁴³ Michael E. Porter, « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

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 la 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 précisée et de satisfaire les besoins et 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 sans le segment visé mais qui sont nécessairement faible par rapport au marché global.

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

4. La performance de l'entreprise

4.1. La définition de la performance

La performance de l'entreprise est un sujet très utilisé au quotidien dans de nombreux domaines pour désigner un certain niveau d'excellence. En ce moment critique, chaque performance obtenue a été établie en figure de proue dans de nombreux domaines.

Le sens de ce concept se diffère selon le contexte dans lequel est utilisé, donc pour certains est un synonyme d'exploit, de productivité, pour d'autres de rentabilité, d'efficacité ou d'efficience pour d'autre encore de capacité...

Dans le domaine de gestion des entreprises, ce terme à beaucoup évolué, et on a pu recenser plusieurs définitions des différents auteurs dont :

Selon **PERSON** suggère que:

« La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche »⁴⁴

Selon **MEIER.O** :

⁴⁴ PERSON, H : « guide pratique de la performance » ; édition Maxima, p.29

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur renforcement de son pouvoir de négociation »⁴⁵.

Pour L'ORINION .P en 1997 :

« La performance dans une entreprise représente tout et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ».⁴⁶

De manière générale, la performance est un résultat quantitatif obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau de l'entreprise, la performance exprime le degré d'atteinte des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente, lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le mot performance est souvent confondu avec ces deux termes "efficacité et efficience" qui constituent donc deux facettes indissociables de performance, ce sont des notions proches et complémentaires de la performance.

➤ L'efficacité :

Elle est définie comme étant « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁴⁷. En premier lieu pour chaque entreprise doit être efficace, c'est-à-dire elle doit apporter satisfaction à ses clients. L'idéal est d'atteindre l'efficacité dans les meilleures conditions économiques.

➤ L'efficience :

On dit qu'une organisation est efficiente lorsque il y'a une adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience peut être définie comme étant « le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »⁴⁸. L'entreprise donc va chercher à optimiser les ressources consommées.

⁴⁵ MEIER.O : « dico manager », édition, Dunod ; Paris, 2009, p. 115.

⁴⁶ LEBAS.M, « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995, p.66.

⁴⁷ BOISLANDELLE. H.M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, p.318.

⁴⁸ BOISLANDELLE.H.M, op.cit. p.142.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Tandis que l'efficacité traduit le degré d'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience, elles sont donc deux notions distinctes et complémentaires. Il est donc tout à fait possible d'être⁴⁹ :

- Efficace et efficience c'est-à-dire atteindre des objectifs dans le respect des ressources prévues.
- Efficace et non efficience (atteindre des objectifs mais avec un dépassement de consommation de ressources.
- Non efficace et efficience (respecter les ressources sans atteindre les objectifs fixés.
- Non efficace et non efficience (avoir une surconsommation de ressources, avec un objectif non atteint).

4.2.La qualité levier de performance

Le levier de la performance peut faire référence à un outil, une méthode ou une stratégie qu'une entreprise peut exploiter pour améliorer sa performance globale ou dans un domaine spécifique. Notre réflexion sur ce sujet nous permet de déduire que la plupart des théoriciens, praticiens...etc. s'accordent aujourd'hui pour dire que la qualité est un facteur pour assurer la performance de l'entreprise. On citera ci-dessous les leviers de performance qui ont une influence sur la vente des produits ou services et qui assurent l'amélioration continue des produits au sein de l'entreprise⁵⁰ :

4.2.1. La performance par la satisfaction des clients

La qualité permet d'adopter les meilleures réponses aux nouveaux besoins des clients. Il est donc essentiel de traiter les clients comme les partenaires de base de l'entreprise, qui nécessitent un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la loyauté et surtout la prise en compte de leurs attentes, cette situation favorise la satisfaction entière des besoins des clients, y compris ceux qui ne sont pas clairs, mais réduit également les litiges avec eux, améliorant ainsi l'image de marque du produit. De même, un client convaincu d'un produit ou d'un service mènera une véritable campagne publicitaire auprès de son entourage, et perdre un client, c'est forcément perdre plusieurs clients.

Par conséquent, la qualité rend les clients satisfaits et garantit leur retour et leur fidélité au produit, améliorant ainsi la compétitivité et la performance de l'entreprise.

⁴⁹Philippe Barré, Séverine GAUBERT « les clés de la performance et la compétitivité dans les PME » 1^{ère} édition, mai 2013, p. 29.

⁵⁰ Revue marocaine de recherche en Management et Marketing, N°16, janvier-juin 2017, P 446 - 454

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

4.2.2. La performance par la mobilisation et l'implication du personnel

La qualité exige la pleine mobilisation et la participation du personnel de l'entreprise. En effet, cette situation nécessite une nouvelle gestion des ressources humaines basée sur les principaux axes suivants :

- *Le management participatif*: ce type de management permet pour chaque membre au sein de l'entreprise de participer, parler librement et être entendu lorsqu'il s'agit d'une suggestion ou des critiques à faire sur son activité. il permet aussi à l'ensemble du personnel de participer au processus de direction dans le but d'améliorer le rendement des employés et la qualité de vie au travail.
- *La communication*: la communication au travail est moyen de comprendre pour chacun dans l'entreprise la finalité de ses activités, et aussi leur permettre de comprendre, de mobiliser, motiver et être informer sur leur travail.
- *La délégation du pouvoir*: elle est source d'accomplissement personnel au sein de l'entreprise et se traduit par la délégation des responsabilités. Si l'entreprise délègue le pouvoir aux employés et leur fournit des outils puissants pour exercer le pouvoir, ils seront surpris par la créativité et l'initiative florissantes qu'ils voient (Gâtes, 1999).
- *La formation continue du personnel* : la promotion de la qualité interne de l'entreprise nécessite un personnel responsable, efficace et compétent de manière durable. En effet, dans un monde complexe comme celui d'aujourd'hui, les compétences acquises ne seront efficace que pendant une courte période. Ils sont donc amenés à subir de nombreux changements, d'où l'importance de la formation continue. Il permet aux collaborateurs de comprendre et de former les nouvelles technologies utilisées, les dernières technologies, les modes d'organisation et de gestion actuels, et la possibilité de procéder aux ajustements nécessaires.

Donc on déduit que la qualité exige, un investissement massif sur les hommes afin d'augmenter leurs qualités personnelles et professionnelles. Cet investissement permet d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, la productivité augmente, la qualité progresse et la performance s'améliore.

4.2.3. La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

La qualité génère un dialogue continu et une grande coopération entre l'entreprise et ses fournisseurs. Compte tenu de la part décisive de la responsabilité de fournisseur dans l'obtention de la qualité du produit fini, cette relation est très importante. Par conséquent, le fournisseur est l'un des partenaires les plus importants et doit participer correctement et directement au projet qualité. La meilleure façon de l'impliquer et d'établir un partenariat, les entreprises clientes de coopération avec lui. Dans le cadre de ce partenariat, les entreprises clientes doivent apporter tout le support technique à leurs fournisseurs et les aider à proposer de meilleurs produits à des prix compétitifs.

4.2.4. La performance par la maîtrise des coûts

L'activité de production comme toute autre activité engendre des défauts, des non-conformités et des anomalies qui peuvent mener à un produit non approprié aux exigences spécifiées. L'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue est appelé "la non qualité" qui génère des coûts «coûts de non qualité».

4.2.5. La performance par l'optimisation des processus

La norme internationale ISO 9001 oblige toutes les entreprises à adopter une approche processus lors de la mise en œuvre d'un système de management qualité. Selon cette norme, un processus est un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. C'est une succession d'activités réalisées à l'aide des moyens ressources humaines, équipements, matériels, informations..., et dont le but final qui est un produit qui répond aux besoins des clients afin de les satisfaire.

Cette approche permet de simplifier le pilotage de la qualité dans l'entreprise. C'est-à-dire il permet de diviser quelque chose de complexe (l'entreprise) en sous-ensembles (processus) qui permet d'appréhender les difficultés et les identifier et d'agir dessus.

L'amélioration des processus permet d'obtenir une production qui évolue positivement à travers la réduction du temps et des coûts de production, l'augmentation de la pertinence des méthodes de contrôle, et la satisfaction continue des clients et des autres acteurs. Donc la maîtrise des processus permet d'obtenir une production conforme du premier coup dans une période stable de production tout en prévenant les risques de défaillance, en utilisant de manière optimale les ressources et compétences disponibles et en responsabilisant les acteurs de l'entreprise de chaque niveau.

Et enfin l'impact de l'optimisation des processus est ressenti sur les résultats financiers. C'est un facteur de performance et d'amélioration continue des résultats.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

4.2.6. La performance par l'amélioration continue

L'amélioration continue est l'un des principes de base de la qualité. Elle peut s'appliquer non seulement à la qualité, mais aussi à la gestion de chaque département et de tous les processus de l'entreprise.

Ainsi, la démarche d'amélioration continue repose sur plusieurs outils dont le plus important est le cycle PDCA (qui a été déjà expliqué dans le premier chapitre section 2 page 9-10).

4.2.7. La performance par la certification

Dans ce contexte, les clients deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne le respect de la qualité, la fiabilité et la sécurité. Ce mode le plus performant en raison de garantir ce qu'on peut acheter est la certification, qui est une attestation de conformité d'un produit et d'une entreprise.

La certification d'un produit ou d'un service se caractérise sur des prestations offertes, par contre la certification d'une entreprise se base sur la conformité d'un SMQ à un référentiel choisi par l'entreprise. Toutefois, les normes ISO 9000 servent à la certification des SMQ facilitant ainsi les reconnaissances mutuelles.

Ce référentiel de certification le plus complet est la norme ISO 9001, qui permet d'assurer la certification de système qualité et assurer la confiance aux clients tout en fournissant des produits de conformité.

4.2.8. La performance par les mutations technologiques

On ne peut parler d'une amélioration de qualité sans parler du développement technologique. Cela permet à l'entreprise d'assurer une production rapide, fiable, et sans défauts. Ce qui mène à éliminer les pertes de non qualité engendrées par les anciennes machines.

Une nouvelle technologie de production permet d'améliorer la performance des entreprises en agissant sur l'efficacité et la flexibilité de la production, l'augmentation de qualifications des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, la maîtrise du contrôle qualité, la réduction du gaspillage...

On conclut que ces facteurs de performance jouent un rôle important sur les exigences d'une démarche qualité, attribuent aussi à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires, augmentent ses ventes, améliorent son rendement financier et contribuent à un élargissement

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

de ses parts de marché. Cela contribuera donc une grande mesure à la performance globale et durable de l'entreprise.

5. Le lien entre la compétitivité et la performance

La performance est un facteur de compétitivité de l'entreprise. Autrement dit, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. C'est-à-dire une entreprise performante est une entreprise efficace qui vise à atteindre les objectifs fixés tout en minimisant les moyens mis en œuvre.

La performance est aussi un indicateur de compétitivité, elle permet aux entreprises d'améliorer leur rentabilité, leur croissance, ainsi leur pouvoir, ça aide à assurer leur position sur le marché. La performance peut rester une affaire de perception c'est-à-dire, pour le dirigeant elle peut être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un client elle peut avoir un lien à la qualité des services rendus ; et pour un employé, elle semble correspondre au meilleur climat du travail et les relations internes au sein de l'entreprise.

Section 3 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel

Dans un environnement hautement concurrentiel, les organisations assurent leur survie par leur adaptabilité (flexibilité) et leur capacité à faire face à la concurrence (compétitivité). Ensuite, nous avons dit que pour être compétitive, une organisation doit développer un avantage concurrentiel sur les autres organisations. En fait, Michael Porter (1982) a mené l'analyse la plus complète et la plus complète de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre Portérien fait référence à une industrie, c'est-à-dire à un groupe d'entreprises en concurrence directe sur un marché. Nous exposerons brièvement les éléments de base de cette théorie qui nous permettent d'avancer dans la discussion.

1. Définition de l'avantage concurrentiel

La notion d'avantage concurrentiel a été définie par Michael Porter⁵¹. 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

⁵¹ PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986, p. 52

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

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 entreprise⁵².

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".

2. Les cinq forces concurrentielles de Porter

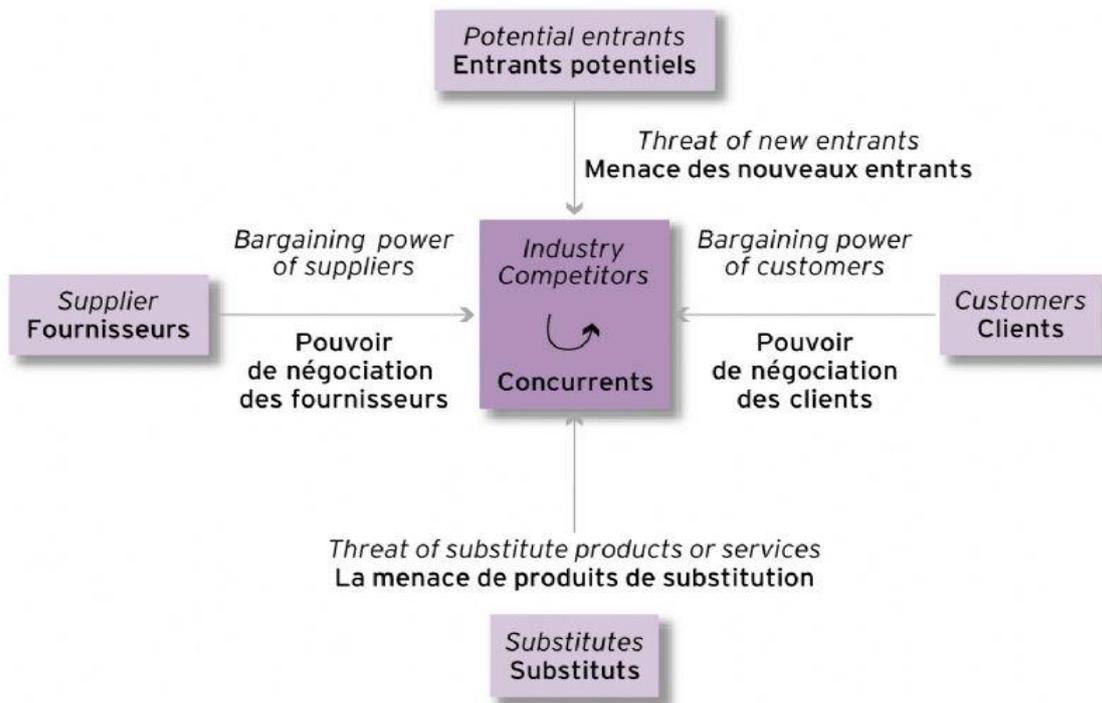
Le modèle des cinq forces de Porter est une technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité des concurrents ; la menace des nouveaux entrants ; la menace des produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs. A cela s'ajoute souvent le rôle de l'état (normes, lois). Il est utilisé en matière d'analyse stratégique et pour déterminer les axes d'innovation.⁵³

⁵²COLBERT F., « *Eléments du marketing, Arts et Culture* », Québec, 2007.

⁵³PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd Inter Editions, Paris, 1986.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

Figure 10 : Les cinq forces de PORTER



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

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 des 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 est l'évolution des coûts, l'importance de recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée etc. représentent les

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

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. La menace des entrants potentiels

A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'exercice de concurrent qui pourrait 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 l'investissement requis, la différenciation des produits et l'existence de marque fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distributions, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

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.

2.4. 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 atomisé, ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leur client (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et/ ou de fournisseur, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent présenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter

2.5. Le pouvoir de négociation client

Comme pour le fournisseur, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence de par rapport à ces fabricants qui constitue les facteurs le plus déterminant de pouvoir de ces acheteurs, en plus de la qualité 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 menace crédible.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

3. La chaîne de valeur

Porter a suggéré d'utiliser un outil qu'il qualifie lui-même de « fondamental » et qu'il l'appelle « chaîne de valeur » pour analyser la source de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. En fait, les opérations commerciales peuvent être décomposées en une série d'activités visant à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir des produits. Chacune de ses activités peut créer de la valeur pour les clients et éventuellement générer des bénéfices pour l'entreprise. La valeur ultime créée par une entreprise et mesurée par le prix que les clients sont prêts à payer pour ses produits (ou services). Si cette valeur est supérieure au coût total de l'opération qui doit être effectuée, l'entreprise est rentable.⁵⁴

Les activités de l'entreprise peuvent être divisées en deux catégories : les activités principales consistent à acheter, produire et commercialiser, et qui s'exercent à travers plusieurs fonctions de l'entreprise, les activités de logistique ou de support visent à obtenir des ressources de production ou des facteurs de production et à coordonner les activités, par l'intermédiaire de l'entreprise autres fonctions.

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

4. Fonction opérationnelle

D'après ce modèle, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités

⁵⁴ZERFA B., Loc. cit., p. 22.

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

bien distinctes .M. Porter a condensé cette analyse dans un model générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur :

4.1.Cinq activités de base et quatre activités de soutien

Les activités principales, sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu' 'ou client et le service âpres vente, donc l'activité de base sont l'activité qui agissent directement sur la valeur ajoutée ou produit ou service final. Elle assure l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions :

4.1.1. La logistique interne

La logistique interne consiste la réception, stockage et affectation des moyen de productions nécessaires ou produit (contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs)

4.1.2 La production

La production c'est la transformation des moyens de production en produit fini (L'entretien des machines, emballage).

4.1.3. La logistique externe

La logistique externe consiste à la collecte, stockage et à la distribution physique des produits aux clients.

4.1.4. la commercialisation et la vente

La commercialisation et la vente se sont des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la distribution et la fixation des prix.

4.1.5. Les services

Les activités associées à la fourniture des services visant à accroitre ou à maintenir la valeur du produit, l'installation .la réparation.la formation .la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit. Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat du moyen de production .en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverse fonction de l'ensemble de l'entreprise. Les activités de soutien se composent. En outre :

4.1.6. Les approvisionnements

Les approvisionnements ce rapport a la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaine de valeur de la firme et non aux moyens de productions eux-mêmes .les moyennes de

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

production achetées comprennent les matières premières. Les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire...etc.

4.1.7. Le développement technologique

Le développement technologique joue un rôle très important pour l'avantage concurrentiel dans tous les secteurs en effet. Tous les activistes créateurs de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédures ou de technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation. Ainsi que passe par une gamme d'activités qui peut regrouper généralement dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de produit et le processus de production.

4.1.8. La gestion de ressources humaines

La gestion de ressources humaines influence sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et de la motivation des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

En effet, elle s'appuie à la fois sur les différentes activistes principales et de soutien (comme la négociation collective).

4.1.9. Les infrastructures de la firme

On considère parfois l'infrastructure de la firme uniquement comme des « frais généraux » malgré ces infrastructures peuvent être une source puissante d'avantage concurrentielle.

En effet, l'infrastructure de la firme se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, la relation extérieures et la gestion de qualité.

5. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel

Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel sont les suivantes : pour que l'avantage concurrentiel soit pérenne, il doit être difficile à imiter, rare, c'est-à-dire difficilement accessible par les concurrents et ne doit pas être substituable.

Une organisation peut acquérir ou conserver un avantage concurrentiel grâce à l'innovation, la qualité et la maîtrise des coûts.⁵⁵

⁵⁵www.maxicours.com l'avantage concurrentiel dans l'entreprise, consulté le 24/06/2021

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

5.1. L'innovation

L'innovation est **l'application industrielle et commerciale d'une invention**. Elle permet d'acquérir un avantage concurrentiel à l'organisation. L'innovation peut concerner un produit nouveau, une technique de production, de distribution, de communication ou d'organisation du travail nouvelle, ou bien encore, elle peut concerner l'amélioration de ce qui existe déjà.

L'avantage concurrentiel existe dès lors que l'entreprise est la première à commercialiser ou mettre en œuvre l'innovation.

5.2. La qualité

Les organisations cherchent aujourd'hui à appliquer la qualité totale qui implique la mise en place des **sept zéros** : zéro panne, zéro papier, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro accident, zéro mépris.

Pour cela, l'entreprise a recours à **l'assurance qualité** (délivré par l'AFAQ : Association française pour l'assurance qualité), **la certification est la normalisation** (ISO 9001 9002 ou 9003 délivré par l'AFNOR : (Association française de normalisation) pour être reconnue efficacement.

Le produit répondant à cet impératif de qualité pousse à **la satisfaction du client** ainsi que sa fidélisation ce qui confère à l'organisation un avantage concurrentiel.

5.3. Maitrise des coûts

Conserver l'avantage concurrentiel passe obligatoirement par la maîtrise des coûts de l'organisation car alors, elle est plus compétitive.

Pour cela, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle, c'est-à-dire qu'elle produit en quantité plus importante mais seules les charges variables augmentent, les charges fixes restent à l'identique, le coût de production unitaire est donc réduit.

L'organisation peut également réaliser un effet de synergie, c'est-à-dire une plus grande efficacité dans l'utilisation de plusieurs ressources. Le regroupement d'activités complémentaires donne un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu si les activités étaient restées séparées. L'entreprise gagne alors en efficacité et compétitivité.

6. L'avantage concurrentiel par produit

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

La qualité du produit est la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue. Lorsque l'offre est inférieur à celui attendu, la différence est négative, et lorsque l'offre est supérieur ou égal à l'attendu, la différence est positive. Par conséquent, vous devez compter sur l'offre de produits de haute qualité pour distinguer les produits afin d'influencer la perception des clients et de les fidéliser.

6.1. Définition et caractéristique de l'avantage produit

L'avantage concurrentiel d'un produit est la particularité d'un produit par rapport à ses concurrents, quelles que soient les dimensions du produit : concept, formule, performance, caractéristique sensorielles (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'avantage spécifique 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 doit répondre à une attente variable des clients, faute de quoi il risque de ne leur apparaître que comme un «gadget» sans intérêt ;
- L'avantage produit doit être aisément perceptible par les clients, ou à défaut qu'il soit communicable par la publicité ou par les vendeurs de l'entreprise ;
- Il est souhaitable que l'avantage produit soit relativement durable, c'est-à-dire qu'il ne sera pas facile à copier 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.

6.2. Développement d'un avantage produit

Si on parle de la banalisation des produits. Ce qu'on veut dire, c'est que dans une catégorie de produits donnée, les différences objectives entre les marques s'estompent, à la fois en termes de formulation de produits et de performances réelles. En d'autres termes toutes les citations sont fondamentalement les mêmes, et leur seule façon de distinguer aux yeux des clients et d'obtenir des attributs purement fictifs et symboliques par le biais de la publicité. Convient à la

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises

plupart des produits. Dans de nombreux cas, la formulation ou les performances d'un produit peuvent être améliorées de manière réelle, significative et visible par le client. Cette amélioration peut être liée aux fonctions de base des produits associés

Conclusion

Ce chapitre permet d'expliquer le concept de compétitivité et de souligner son fondement théorique principal, on constate que la compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre à l'exigence de la concurrence.

Ces concepts doivent donc être consolidés; Et en construisant un avantage concurrentiel comme base de richesse, en améliorant leur position concurrentielle, en s'adaptant aux jeux du marché, en créant des connaissances à chaque étape de la mondialisation et en étudiant les moyens d'améliorer leur compétitivité sur le marché mondial, et on peut dire que un investissement en qualité permet à l'entreprise de réaliser des performances remarquables sur tous les plans de l'entreprise dont les plans organisationnels, manageriels, structurels, financiers, technologiques, etc. Ce constat a été confirmé par un certain nombre d'études théoriques et empiriques, qui ont confirmé qu'il existe un lien positif et important entre la qualité et la performance des entreprises.

On constate aussi que l'avantage concurrentiel est l'élément que l'organisation maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance.

L'avantage concurrentiel doit être durable ou difficilement remis en cause, défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.

***Chapitre 03 : Présentation de l'organisme
d'accueil et la méthodologie de l'enquête***

Introduction

Après avoir présenté dans les deux chapitres précédents les concepts théoriques correspondants au système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises, et après avoir détaillé les éléments qui le constituent, notre travail s'est appuyé sur une étude de cas effectuée au niveau de CO.GB Labelle dans le but de répondre à notre question principale qui est l'importance du SMQ et son impact sur la compétitivité des entreprises.

Pour cela nous utiliserons les informations que nous avons collectées à travers la distribution de notre questionnaire sur plusieurs entreprises au niveau de la ville de Bejaia, dont «CO.GB Labelle, CEVITAL, SONATRACH, EPB, BMT, ENMTP».

Section 1: présentation de l'organisme d'accueil

Il semble primordial de faire la présentation de l'entreprise CO.GB Labelle qui a accepté de nous recevoir et de nous consacrer leur temps afin de nous fournir les réponses aux questions soulevées dans cette étude.

1. Historique

CO.GB Labelle SPA est une entreprise nationale des corps gras qui a été créée en 1982 à l'issue de restructuration organique de l'entreprise mère (SO.G.E.D.IA). L'origine de la création de projet de complexe de corps gras Bejaia remonte à la décision N76/103I.H.83 du 28 mai 1976. La CO.G.B. Est dotée d'un capital de 1000.000.000 de DA, sa mission principale est la satisfaction du marché de la région en matière des huiles alimentaires, de savons de toilette et de la margarine. Enfin, de la glycérine qui est destinée à l'exportation ainsi qu'aux produits pharmaceutiques. Jusqu'à 1989, la CO.G.B avait le monopole de marché local, mais depuis l'implantation de CEVITAL dans le même secteur d'activité qui a causé la dégradation de sa part de marché qui a fait naissance d'une forte concurrence.

1.1.Situation géographique

COGB LABELLE est implantée dans la zone industrielle de Bejaia limitée :

Nord : ALCOST

Sud : ENL

Ouest : La route des Aurès

Est : ADE

1.2.Domaine d'activité

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

La CO.G.B est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivants :

- ✓ Pour usage alimentaire : huiles de table, produit végétal aromatisé(PVA), margarine de table, margarine pâtissière et la margarine de feuilletage.
- ✓ Pour usage industriel : savon industriel type lubrification et acides gras distillés pour peinture, détergents ...etc.
- ✓ Pour usage domestique : savons de ménages (dit savon de Marseille), savonnette,
- ✓ Pour usage pharmaceutique : Glycérine codex.

1.3. Mission et objectif de l'entreprise

Les missions de la société peuvent être présentées de manière suivante :

- ✓ Procéder à l'étude du marché pour répondre aux besoins de la demande nationale ;
- ✓ Élaboration et réalisation annuelle de production et de vente ;
- ✓ Mobilisation des efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution des programmes de production ;
- ✓ La mise en place des voies et moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité ;
- ✓ Organisation et développement des structures de maintenance permettent d'optimisés des performances de l'appareil de production.
- ✓ Développement de mise en place d'un système de gestion afin de satisfaire les besoins nationaux et de maintenir des stocks stratégiques tant en matière qu'en produits ;
- ✓ Assurer la vente de ses produits sur le marché national d'exportation dans le cas d'un surplus de production ;
- ✓ Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, de distribution, de maîtrise des courts et de financement nécessaire à l'attente de leurs objectifs.

1.4. L'organisation de CO.GB

Comme chaque entreprise, CO.GB Labelle est structurée d'un organisme anticipé par sa direction générale dans le but de répondre aux exigences et la satisfaction des clients, dans ces éléments qui suivent nous allons présenter des différentes structures de cette entreprise :

1.4.1. La direction générale

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Cette direction a pour objet principal d'assurer les tâches d'animation, d'orientation et de contrôle des activités de l'entreprise. Les autres missions sont les suivantes :

- Assurer la bonne gestion du complexe.
- Prendre des décisions stratégiques du point de vue organisationnel.
- Faire respecter les normes de production.
- Élaborer la politique générale de l'entreprise

1.4.2. Service management

Il est considéré comme le pilier de l'entreprise, il est chargé de la gestion de cette dernière dans le but de bien gérer, et d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Le manager vient guider les différentes équipes afin d'optimiser le temps de travail et d'aboutir vers une finalité commune. Un manager doit être un homme à tout faire c'est-à-dire doit être un expert dans ce domaine, un bon gestionnaire d'équipe, un intermédiaire entre les employés pour faciliter la communication au sein du groupe.

Dans ce service, dont on a effectué notre stage, on a pu comprendre, saisir et collecter les informations dont on avait besoin. Et on a eu des réponses aux questions qu'on avait posées dans cette étude.

1.4.3. Le secrétariat

Il est chargé de la gestion générale téléphonique, l'enregistrement, le classement du courrier, l'accueil des visiteurs est aussi soumis au secret professionnel.

1.4.4. Service laboratoire

CO.G.B. Labelle dispose d'un laboratoire qui a pour mission de contrôler des matières premières, les produits en cours de fabrication, les produits finis en stock, et les produits finis en commercialiser avec des certificats de conformité pour chaque produit.

1.4.5. Département technique

Il s'occupe du matériel de production et assure son bon fonctionnement et sa maintenance. Il est décliné en 7 services :

- **Service utilité**: ce service assure aux ateliers de production tous les besoins énergétiques tels ; la vapeur, l'eau de presse, l'air instrument ainsi que le traitement des eaux résiduelles.
- **Le service mécanique** : il est chargé de la maintenance de l'équipement de production en création, aussi bien que sur le plan curatif que préventif.

- **Le service fabrication mécanique** : il s'occupe de la fabrication des pièces de rechange nécessaires aux équipements de production.
- **Le service études de méthodes** : ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi.
- **Le service électricité**: il assure de l'électricité pour l'ensemble des équipements de production.
- **Service contrôle de gestion** : consiste à contrôler la production, journalière par rapport aux prévisions arrêtées par l'entreprise et faire des comparaisons par reparaissons aux exercices précédents.
- **Service informatique** : il est chargé à la gestion de tous les systèmes informatiques, logiciels de facturation et de la comptabilité de l'entreprise.

1.4.6. Département hygiène et sécurité

Il s'occupe des conditions d'hygiène de la sécurité. Il s'en charge de l'étude et de l'analyse des accidents du travail pour aboutir au meilleur moyen de protection et de prévention.

1.4.7. Direction commerciale

Elle est spécialisée dans la vente et la prise de commandes, elle est représentée par le directeur commercial qui a pour rôle de coordonner toutes les tâches, afin d'assurer le maximum de vente. Cette direction dispose d'un service de vente qui est chargé de l'expédition de produits finis et la facturation.

1.4.8. Département gestion des ressources humaines DRH

Ce département est composé de deux services :

- **Service transport** : il a comme but de faciliter la liaison entre l'entreprise et fournisseur de la matière première et auxiliaire ainsi que le transport du personnel
- **Service administratif** : il est composé des trois sections ; section sociale, section personnelle.

1.4.9. Département de comptabilité

Ce département est chargé d'enregistrer et de contrôler toutes les opérations financières effectuées. Cette direction se compose de section comptabilité générale, section comptabilité commerciale, section comptabilité matières.

1.4.10. Départements approvisionnement

Il est composé de deux services à savoir :

Service approvisionnement en matière première : est chargé de satisfaire l'unité en matière première comme l'huile brute, stéarine...etc.

Service approvisionnement en matières auxiliaire : il est chargé d'approvisionner les services de production en matières auxiliaires nécessaires pour la fabrication des produits finis.

1.4.11. Département margarinerie

Est un organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine, il est composé de trois services:

Service électrolyse : est un service destiné à produire hydrogène indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matières premières de base pour la fabrication de la margarine.

Service conditionnement margarine : est un service destiné pour conditionner la margarine dans plusieurs emballages, margarine de table, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée.

Service raffinage et hydrogénation : est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarines et hydrogénation des huiles.

2. Production de l'entreprise

2.1.Principales activités

- Raffinage, Conditionnement, Commercialisation et ventes d'huiles végétales. Fabrication de savon de ménage, de toilette et de la glycérine, Commercialisation et ventes.
- Fabrication de Margarines et Shortenings Commercialisation et ventes. Fabrication de produits dérivés d'huiles, Commercialisation et ventes.

Principaux ateliers de production

Tableau N° 02 : Atelier de Production de l'entreprise

HUILES	SAVONNERIE	MARGARINERIE
-Atelier Raffinage des huiles végétales alimentaires;	-Atelier Préparation Matières premières ;	-Atelier Electrolyse ;
-Atelier Inter-estérification des huiles végétales;	-Atelier Saponification ;	-Atelier Raffinage et hydrogénation ;
-Atelier Acides gras ;	-Atelier Conditionnement SDM et SDT ;	-Atelier Fabrication et conditionnement margarines et graisse Végétale.
-Atelier Conditionnement des huiles végétales alimentaires.	-Atelier Glycérine ;	
	-Atelier Saponification empâtage;	
	-Atelier Conditionnement SDM et SDT.	

Source : Document de l'entreprise CO.GB

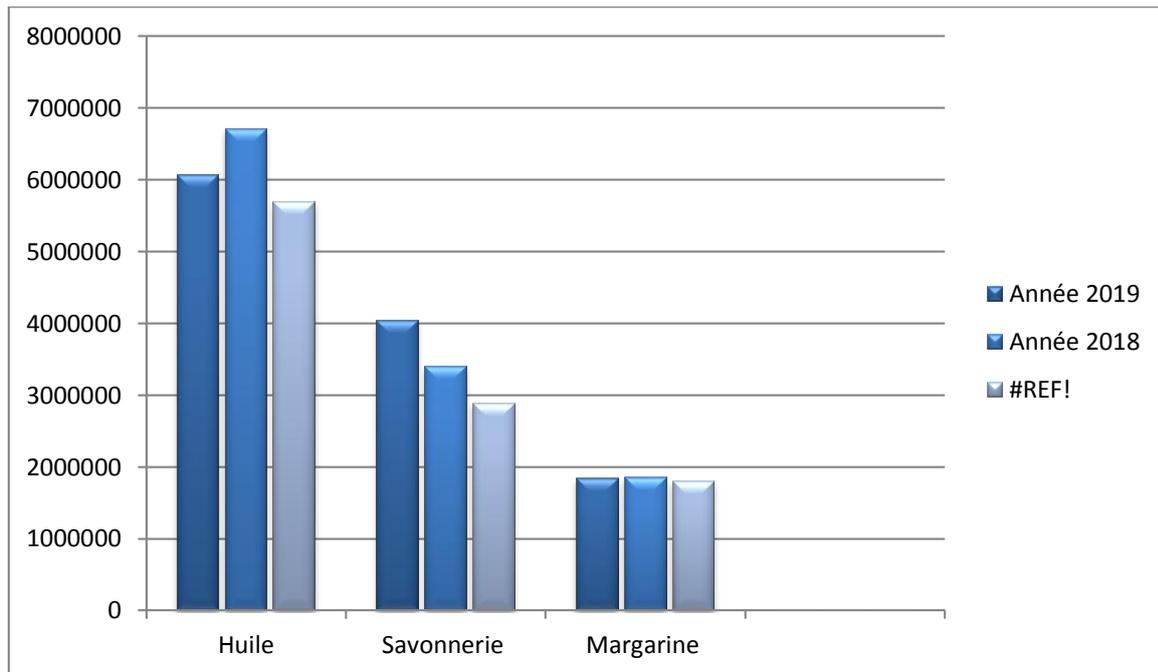
3. L'évolution du chiffre d'affaires

Tableau N° 03 : D'évolution du chiffre d'affaires en KDA

Description	Année 2019		Année 2018		Année 2017	
	Quantité	Montant HT	Quantité	Montant HT	Quantité	Montant HT
Total Huile	53033	6073662	58543	6704429	49690	5694016
Total Savonnerie	52773	4041263	44380	3397930	32710	2886105
Total Margarine	13102	1848125	14060	1854352	13330	1793982

Source : Service Comptabilité de l'entreprise CO.GB

Figure N° 11 : L'évolution du chiffre d'affaires en trois dernières années au sein de CO.GB



Source : réalisé par nos soins

Le chiffre d'affaires est un indicateur très connu, il est utilisé fréquemment dans la gestion financière, il exprime le volume du trafic global de l'entreprise durant un exercice, il permet entre autres de mesurer l'évolution de la performance de l'entreprise.

Nous précisons qu'on a pu récupérer au sein de l'entreprise CO.GB l'évolution du chiffre d'affaires des années 2017,2018, 2019. Nous avons constaté la progression du chiffre d'affaire de l'huile par rapport à celui de la savonnerie et la margarine, cela est dû à l'augmentation de la production de l'huile suite à la forte demande sur le marché.

4. Le système de management de la qualité de CO.GB

Comme tout un système de management de la qualité et dans toutes les entreprises, CO.GB à établi et documenté un SMQ dans le manuel afin de mieux suivre toutes les procédures et la traçabilité de production, dans le but d'avoir un produit sein et conforme qui répond aux exigences des clients.

Le bon fonctionnement de système de management de la qualité dans cette entreprise assure de garder le monopole sur le marché et prouve son bon fonctionnement, et garder la bonne image de ses produits face aux concurrents.

Le rôle d'un SMQ est de vérifier et comparer que les produits achetés (matières premières) sont les mêmes produits demandés c'est-à-dire il y'a toute une procédure d'analyse au niveau de service laboratoire de l'entreprise, qui est constituée de quatre laboratoires à savoir « le laboratoire des huiles, laboratoire des savons, de traitement des eaux, et enfin laboratoire de la

margarine » ces derniers sont équipés d'un ensemble de matériels, des réactifs nécessaires pour effectuer les analyses physico-chimique et microbiologique. Ce service a pour but d'améliorer la qualité des produits fabriqués par l'analyse de matières premières, des produits en cours du traitement et les produits finis.

On tient à préciser que la norme suivie par l'entreprise CO.GB Labelle concernant la certification de qualité est la norme ISO 9001 version 2008 qui définit les exigences relatives à un système de management de la qualité.

5. La compétitivité de l'entreprise CO.GB

Comme pour chaque entreprise, la compétitivité est sa capacité de faire face à la concurrence, et pour dire qu'une entreprise est compétitive elle doit développer des avantages concurrentiels face aux concurrents.

CO.GB Labelle fait partie des grands groupes agroalimentaires en Algérie, elle a pour but principal de s'imposer et de garder son image sur le marché. Parmi ses concurrents sur le marché local, on trouve Cevital, Afia, etc. CO.GB Labelle dispose de plusieurs atouts comme une main-d'œuvre qualifiée et une énergie peu coûteuse, une capacité de raffinage importante, et un taux de production élevé. Son placement géographique dans une zone industrielle l'aide à être efficace et performante, et cela lui permettra d'être toujours en position de force face aux nouveaux entrants sur le marché algérien.

L'entreprise CO.GB détient une grande part de marché au niveau national, elle est basée sur le fait d'avoir un bon produit fini destiné aux consommateurs afin de les satisfaire et de garder sa clientèle fidèle. On déduit aussi que le premier élément qui détermine sa compétitivité est l'importance de sa capacité de production qui lui permet de répondre totalement à sa demande locale. Vient par la suite les dotations en ressources, dont les ressources naturelles et les ressources en capital humain sont des facteurs décisifs dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise. Ensuite, les caractéristiques du produit, qui conditionnent l'avantage compétitif de CO.GB sur le marché local, et ceci d'autant plus vrai que le produit est différent et répond aux besoins des consommateurs, tels que la fiabilité et le service après-vente, dont elle offre une gamme de produits très variée pouvant satisfaire les différents goûts des consommateurs ainsi leurs pouvoirs d'achat. En outre, ces produits sont conformes aux normes internationales de la qualité. Sans oublier la technologie qui est très importante pour l'entreprise, par la recherche et développement de nouvelles techniques, et la maîtrise du progrès technologique, pour accroître la compétitivité de l'entreprise, cela joue un rôle très important, il lui permettra de réserver sa place et répondre à sa demande locale.

Section 2 : Méthodologie et bilan de l'enquête

1. Démarche de l'enquête

Dans notre enquête, nous avons opté pour une démarche quantitative qui nous a permis d'enrichir ce travail, nous avons donc choisi de distribuer notre questionnaire dans plusieurs entreprises au niveau de la ville de Bejaia, afin de faire un lien entre ce qu'on a traité dans la partie théorique et ce qu'on a vérifié durant notre stage.

2. L'objectif de l'enquête

Le but de notre enquête est d'infirmer et confirmer nos hypothèses du départ, et avoir une idée sur l'importance du SMQ et son impact sur la compétitivité au sein des entreprises au niveau de la ville de Bejaia.

3. Conditions de déroulement de l'enquête

Pour mieux enrichir notre travail, nous avons distribué 60 questionnaires qui se composent de 43 questions destinées aux cadres des entreprises. Sur les 60 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 40. Le déroulement de ce stage était dans de bonnes conditions, et on avait toutes les réponses dont on avait besoin.

Notre échantillon comporte quatre entreprises de service « SONATRACH, l'EPB, ENMTP, BMT », et deux autres agroalimentaires « CEVITAL », et CO.GB Labelle dont on a effectué notre stage pratique.

Cette expérience dans ce stage au niveau CO.GB Labelle avec le responsable de service de management qualité, nous a permis de découvrir le rôle de manager au sein de l'entreprise, qui est censé d'être le gérant, le pilote, et le contrôleur de l'équipe c'est-à-dire un pilier de l'entreprise qui a accès à tous les autres services (service d'achat, approvisionnement, maintenance...etc.). Comme il peut contrôler et suivre toutes les procédures et la traçabilité de production à partir de l'entrée de la matière première en stock jusqu'à la commercialisation du produit (la vente du produit fini). En cas d'un problème de non-conformité, le service qualité utilise la fiche de non-conformité lors de détection du problème et par la suite vient la fiche d'action pour le résoudre, cette procédure sera enregistrée au niveau de ce service. Voilà l'exemple des deux fiches utilisées :

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Enregistrement Système de Management		Suite à contrôle du :
 FICHE DE NON CONFORMITE PRODUIT - SERVICE		Fait par (Visa) :
<input type="checkbox"/> RECLAMATION CLIENT <input type="checkbox"/> NON CONFORMITE INTERNE <input type="checkbox"/> Urgente-Critique <input type="checkbox"/> NC FOURNISSEUR		
Structure/Service/Atelier/ CONCERNE :		
CLIENT :		COMMANDE N° :
FOURNISSEUR :		COMMANDE N° :
DESCRIPTION DE LA NON CONFORMITE : REF Art./Dossier : CODES DEFAULT :		
TRAITEMENT DE LA NON CONFORMITE		
<input type="checkbox"/> Retour de marchandise + Tr. Int. <input type="checkbox"/> Réparation chez le client <input type="checkbox"/> Avoir à faire au client <input type="checkbox"/> Reprise / Recyclage <input type="checkbox"/> Rebut (Serrure/Poubelle) <input type="checkbox"/> Dérégulation Interne <input type="checkbox"/> Dérégulation Client <input type="checkbox"/> Déclassement Interne <input type="checkbox"/> Autres traitements Internes <input type="checkbox"/> Retour au fournisseur <input type="checkbox"/> Réparation / Trait. Interne <input type="checkbox"/> Demande d'Avoir au fournisseur	DESCRIPTION DU TRAITEMENT	
CONSULT. / INFO. DU CLIENT SUR le TRAITEMENT : <input type="checkbox"/> NON	<input type="checkbox"/> OUI, Fait par....., le :	VISA :
DECISION DU TRAITEMENT :	Fait par....., le :	VISA :
CONTROLE APRES REPARATION	Fait par....., le : <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NC	VISA :
EVALUATION DU COUT DU TRAITEMENT		
Main d'œuvre	(Unité = DA) x	DA/ Unité =
Matières premières, Composants	(Unité = t) x	DA/ Unité =
Immobilisation équipements	(Unité =) x	DA/ Unité =
Avoirs ou autres Coûts	(Unité =) x	DA/ Unité =
ESTIMATION TOTALE du COUT DIRECT du TRAITEMENT		
OUVERTURE DE FICHE D'ACTION CORRECTIVE IMMEDIATE : <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI, N° ...		

FO.8.310-1 / 09.06.2014

ENREGISTREMENT SYSTEME DE MANAGEMENT		ANNEE :
 FICHE d'ACTION :		FICHE ACP N :
<input type="checkbox"/> CORRECTIVE <input type="checkbox"/> PREVENTIVE <input type="checkbox"/> PAR OBLIGATION <input type="checkbox"/> IMMEDIATE		
Date d'OUVERTURE :		Pilote : Visa :
ETABLIE SUITE A UNE (A DES) :		
<input type="checkbox"/> RC/Syst <input type="checkbox"/> RC/Prod <input type="checkbox"/> NC/Int.prod <input type="checkbox"/> NC/Four.prod <input type="checkbox"/> NC/Four.autres <input type="checkbox"/> NC de Rendement.		
DESCRIPTION DU PROBLEME (Nature NC) :		
Pages jointes =		
CAUSES DU PROBLEME <small>(Résultats de la recherche des causes)</small>		DESCRIPTION DE LA SOLUTION <small>(Traitement/Élimination des causes)</small>
<input type="checkbox"/> Mat.Prem <input type="checkbox"/> Méthode <input type="checkbox"/> Machine <input type="checkbox"/> Main d'O. <input type="checkbox"/> Milieu	<input type="checkbox"/> Action Four <input type="checkbox"/> Modif Spéc <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/> Modif PQ <input type="checkbox"/> Modif MO <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/> Modif Mach <input type="checkbox"/> Modif Outil <input type="checkbox"/> Modif Maint <input type="checkbox"/> Sensibilisat <input type="checkbox"/> Formations <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/> Modif Envir <input type="checkbox"/> Modif Poste <input type="checkbox"/> Autres	Pages jointes = Documentation à modifier :
Pages jointes =		
(A) SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE :		
Objectifs / Résultats escomptés :		Pages jointes =
Responsable de la Mise en Œuvre :		Dates Cible de Mise en Œuvre :
(B) VERIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE :		
Dates :	Noms :	Viss : A révéifier (oui-non) : Nouvelle date Cible :
(C) VERIFICATION DE L'EFFICACITE/OBJECTIFS (A) et CLOTURE :		
Dates :	Noms :	Viss : A révéifier (oui-non) : Nouvelle date Cible :
CLOTURE LE :		
RETOUR d'INFORMATIONS au CLIENT (pour RC seulement) :		
Date :	Nom/Colab/Sté. :	Visa : Nom/Colab. Client : Observations :

FO-8.530-1 / 10.06.2014

Source : Documents de l'entreprise CO.GB, 2021

La fiche de non-conformité : est un document que l'entreprise utilise lors de détection d'un problème à l'occasion d'une revue ou d'un audit et précisant les détails observés permettant de relever la non-conformité. Cette fiche permet de consolider un tableau de bord et elle permet de monter des plans d'amélioration. Cette procédure décrit le processus à suivre pour la maîtrise et le traitement des non-conformités Produit. La bonne application de cette dernière se fait dans les services suivant : administration, Qualité, Achats, magasin, contrôle qualité, Production et commercial. Selon le responsable du service qualité au sein de CO.GB toutes les fiches de non-conformité seront enregistrées au niveau de ce service, afin de faciliter la procédure en cas où l'entreprise détecte le même problème, et cela permet d'aider l'entreprise à réagir sans perte de temps.

La fiche d'action : Est un outil utilisé durant la phase d'intervention. Elle doit permettre à l'intervenant qui va l'utiliser d'être guidé, aidé dans son action. Concrètement, elle doit répondre à la question "comment" c'est-à-dire décrire précisément à la réalisation d'une mission. Elle utilisée après la détection du problème et pour le résoudre.

Section03 : Analyse et traitement des données de l'enquête

Introduction

Dans cette section, nous allons présenter et interpréter 40 questionnaires destinés aux cadres des entreprises qu'on avait pu récupérer, ce questionnaire a été distribué dans plusieurs entreprises SPA qui sont dans le secteur de l'industrie agroalimentaire et prestation de services qui sont : « CO.GB Labelle, Cevital, l'EPB, BMT, l'ENMTP, Sonatrach ».

Pour nous permettre de mener une analyse des résultats obtenus, nous avons fait recours à des tableaux et histogrammes obtenus grâce au logiciel Sphinx plus² qui est un logiciel d'enquête conçu pour le traitement et analyse des données.

La répartition des exemplaires du questionnaire distribué est présentée comme suit :

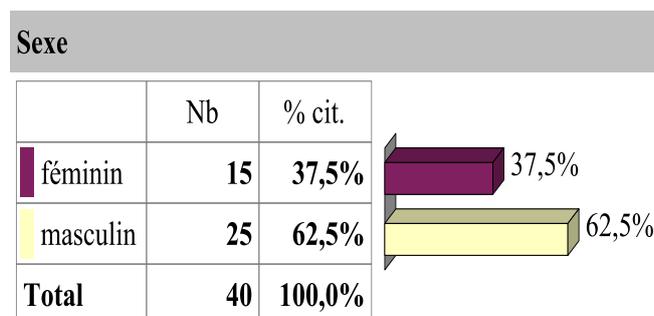
- Cinq (5) questionnaires destinés à l'entreprise BMT
- Six (6) questionnaires destinés à l'entreprise Cevital
- dix (10) questionnaires destinés à l'entreprise CO.GB Labelle
- Un (1) questionnaire destiné à l'entreprise ENMTP
- Huit (8) questionnaires destinés à l'entreprise EPB
- Dix (10) questionnaires destinés à l'entreprise Sonatrach

1. Analyse de données

AXE 01 : Profil socioéconomique des répondants

Question 01 : Quel est votre sexe

Figure N° 12 : La répartition selon le sexe



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

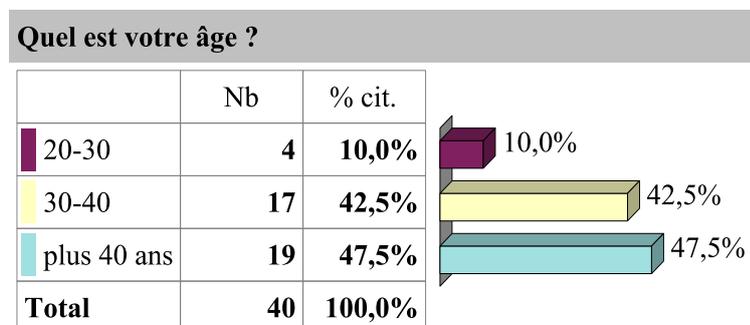
Nous avons remarqué que le taux d'hommes sondé est de 62,5%, il est largement supérieur à celui des femmes qui est de 37.5%. Pour cela, nous pouvons déduire que les hommes ont plus

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

d'opportunité d'occuper ce poste, c'est-à-dire être cadre renvoie avant tout à l'idée d'occuper un poste à responsabilité et d'être capable face à des problèmes quelconques. Mais cela ne veut pas dire qu'une femme ne peut être responsable, aujourd'hui, avec le développement de mentalité, le problème de genre ne se pose plus à l'entreprise, c'est plutôt les compétences qui règnent.

Question 02 : Quel est votre âge ?

Figure N° 13 : Répartition selon l'âge

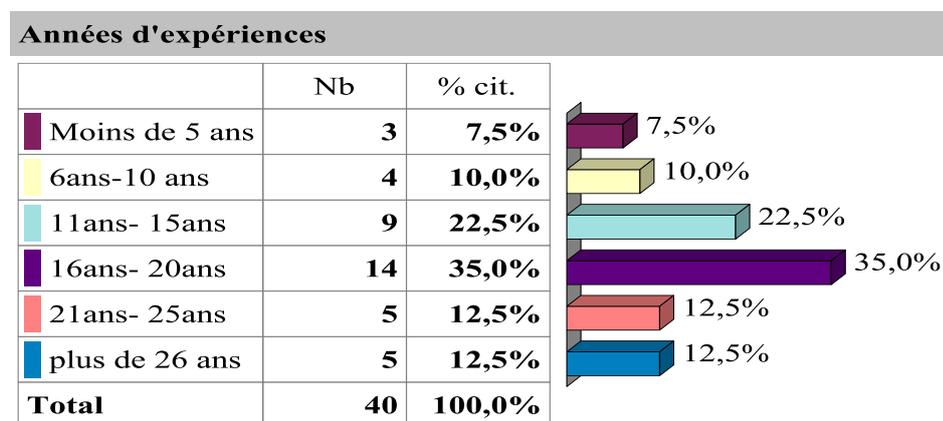


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

En analysant les résultats, nous avons constaté que la majorité des cadres enquêtés sont âgés de plus de 40 ans avec un pourcentage de 47.5%, ensuite ceux qui sont âgés entre 30-40 ans avec un pourcentage de 42.5%, tandis que 10% sont âgés entre 20-30 ans. Cela signifie que le pourcentage de recrutement des jeunes nouvellement diplômés est faible.

Question 03 : Combien d'années d'expérience avez-vous ?

Figure N° 14 : Répartition selon l'expérience



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

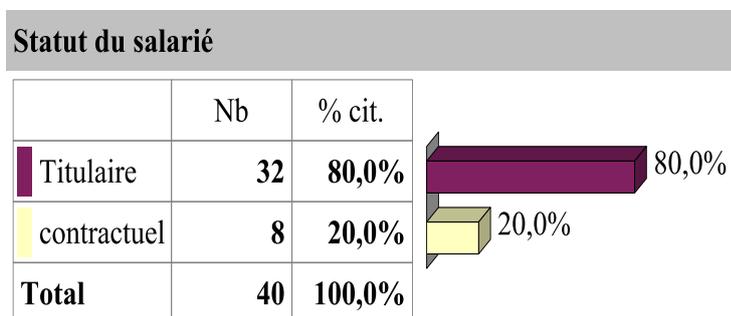
Nous avons examiné ces réponses, nous avons constaté que l'expérience des cadres de ces entreprises varie entre 16-20ans avec un taux de 35%, entre 11-15ans avec un taux de 22.5%, et ceux qui ont une expérience de 21ans et plus avec un taux de 12.5%, et pour ceux qui ont l'expérience de 6-10ans avec un taux de 10%, et enfin les 7% restants ont une expérience de

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

moins de 5ans. Cela nous permettra de déduire que les entreprises recrutent des cadres par rapport à leur ancienneté et leur expérience.

Question 04 : Quel est votre statut ?

Figure N° 15: Répartition des statuts des salariés

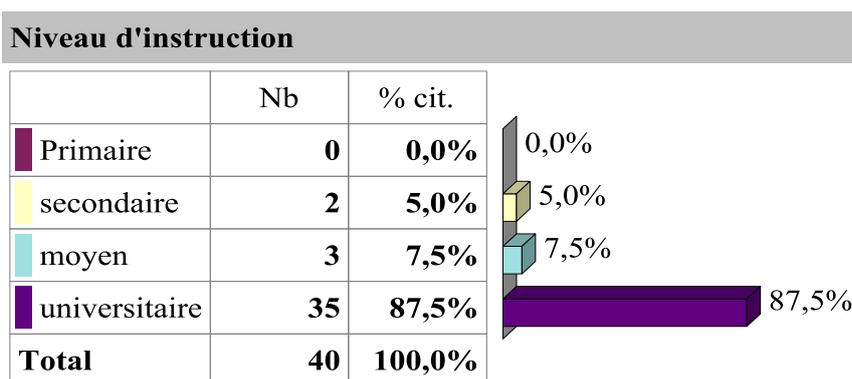


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons pu constater que le nombre des cadres titulaires avec un taux très important de 80%, et 20% restant sont des contractuels, cela veut dire que la plupart des cadres au sein des entreprises sont titulaires et qui occupent un poste à long terme.

Question 05 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Figure N° 16 : La répartition selon le niveau d'instruction

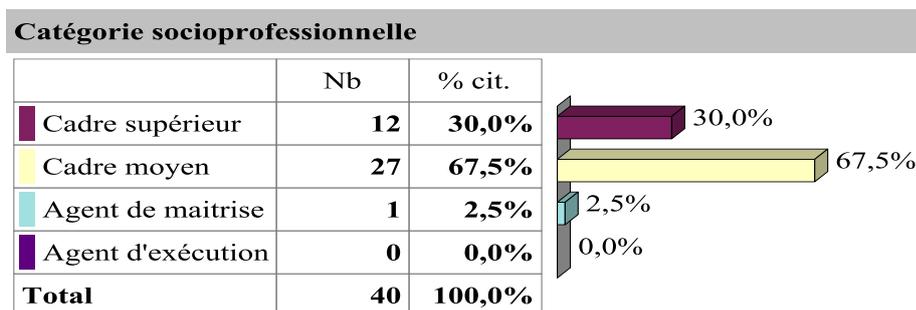


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Suite à ces résultats, nous pouvons constater que le taux le plus élevé concernant le niveau d'instruction est celui des universitaires avec de 87.5% de total des réponses, le niveau moyen est d'un taux de 7,5%, et un pourcentage faible de niveau secondaire qui est de 5%. Nous pouvons déduire que le niveau d'instruction est important pour décrocher le statut d'un cadre au sein des entreprises.

Question 06 : À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Figure N° 17 : Catégorie socioprofessionnelle



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons pu constater que le pourcentage des cadres moyens est le plus élevé avec un taux de 67.5% par rapport aux autres, ensuite la catégorie des cadres supérieurs avec un pourcentage de 30%, et un taux très faible de 2,5% pour agent de maîtrise.

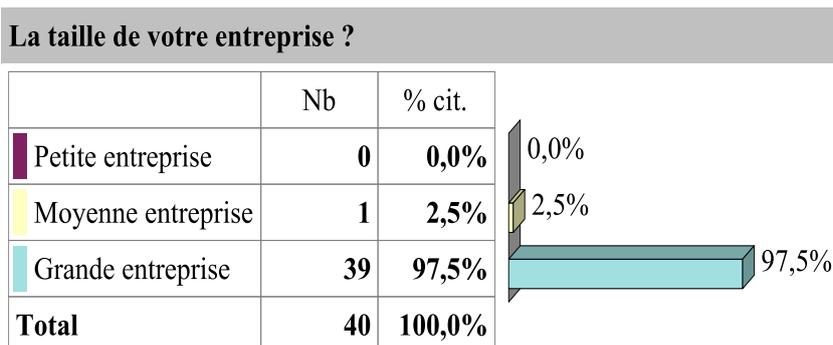
AXE 02: L'identification de l'entreprise

Question 07 : Quelle est la date de création de votre entreprise ?

- CO.GB Labelle : 1974 sous le nom de SO.GE.D.I.A.
- Cevital : 1998
- EPB : 1982
- BMT : 2004
- Sonatrach : 1963
- ENMTP : 1973

Question 08 : Quelle est la taille de votre entreprise :

Figure N° 18 : Répartition selon la taille



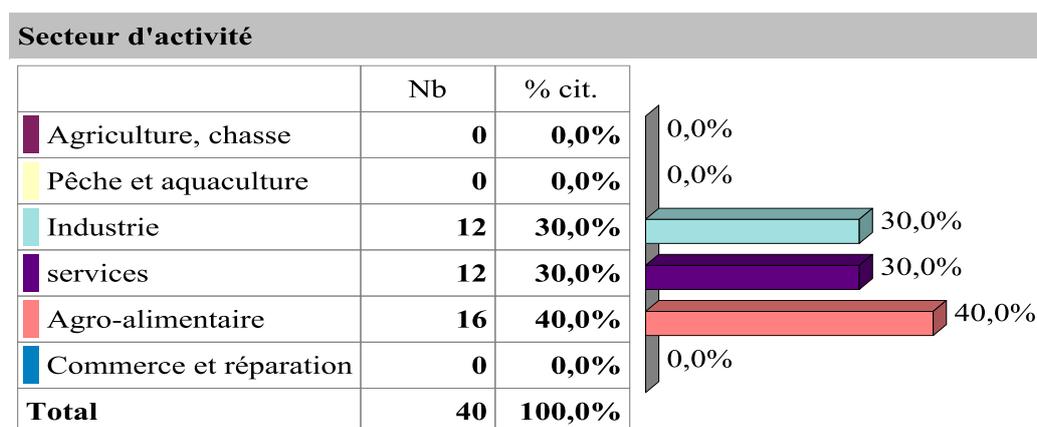
Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Nous avons constaté que toutes les entreprises dont on a distribué notre questionnaire sont des grandes entreprises, seule l'entreprise ENMTP qui est une moyenne entreprise. Bejaia regroupe plusieurs entreprises du secteur privé et public, elle est classée 3^e au niveau national dans le domaine d'agroalimentaire.

Question 09 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Figure N° 19 : La répartition selon le secteur d'activité

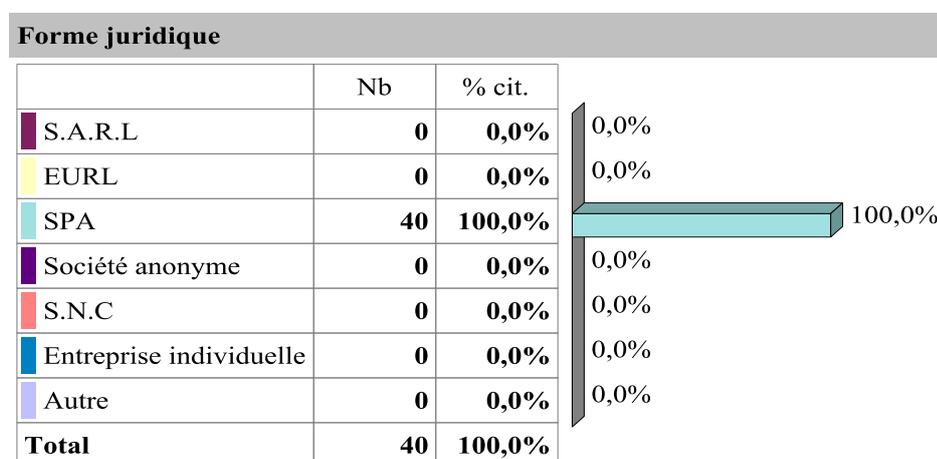


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établi à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons enquêtés des entreprises dans le secteur d'industrie, agro-alimentaire et prestation de service dont 40% agro-alimentaire, 30% prestation de service, et les 30% restant secteur d'industrie.

Question 10 : Quelles la forme juridique de votre entreprise

Figure N° 20 : Répartition selon la forme juridique



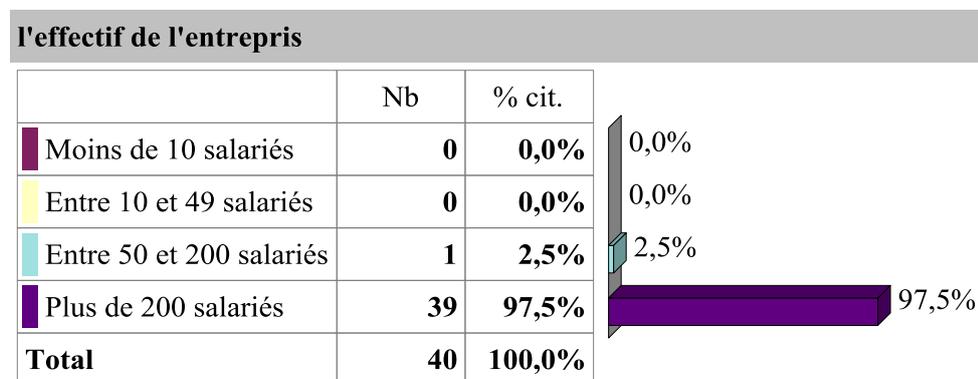
Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Nous avons remarqué que toutes les entreprises sont des SPA (Société Par Action). Une SPA c'est la forme par excellence pour les grandes entreprises par laquelle le capital est divisé en action et qui est constituée entre les associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Question 11 : Quel est l'effectif de votre entreprise?

Figure N° 21 : Répartition selon l'effectif

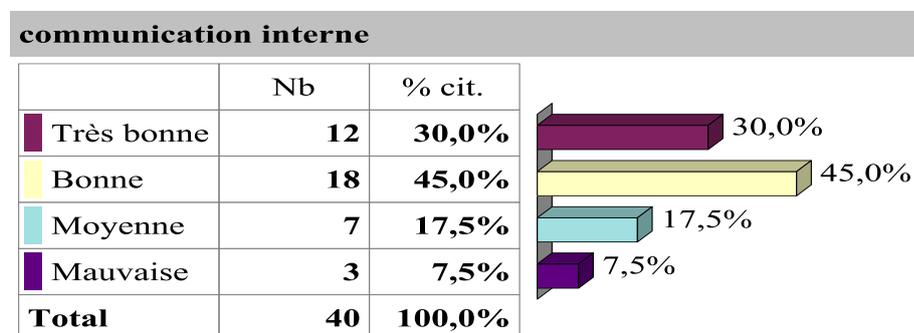


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Étant donné que les entreprises enquêtées sont des grandes entreprises, par conséquent elles ont un effectif de plus de 200 salariés qui est d'un taux de 97,5%, exceptionnellement pour l'ENMTP qui a un effectif entre 50 et 200 salariés (moyenne entreprise) avec un taux de 2,5%.

Question 12 : Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre entreprise ?

Figure N° 22 : La communication interne au sein de l'entreprise



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

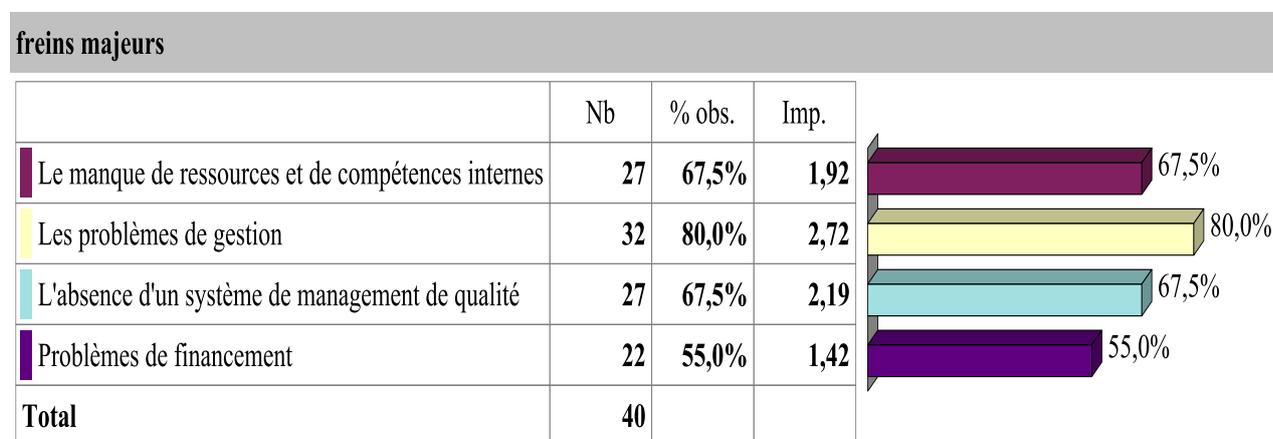
Nous avons remarqué que le taux est de 45% pour une bonne communication interne, et 30% pour une très bonne communication, tandis qu'une moyenne et mauvaise communication ont respectivement un taux de 17,5%, 7,5% respectivement. Cela signifie que la politique d'une bonne communication interne est très importante au sein de chaque entreprise, elle renforce la

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

performance de cette dernière à plusieurs niveaux. Une bonne communication interne agit et renforce la confiance, la valorisation, et la motivation.

Question 13 : Quels sont les freins majeurs dont souffrent votre entreprise ?

Figure N° 23 : Les freins majeurs dont souffre l'entreprise



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

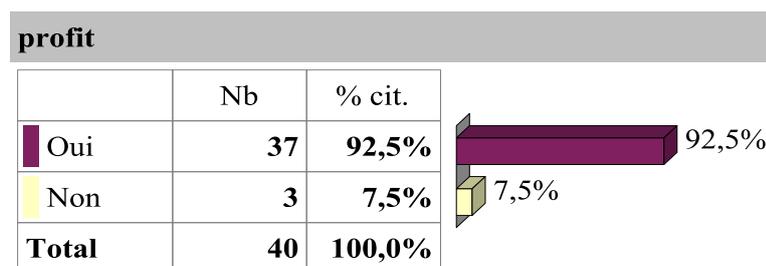
Il ressort de l'enquête que 80% des freins au sein des entreprises sont des problèmes de gestion, et l'absence d'un système de management de qualité et de ressource avec un taux de 67,5%. Sans négliger le problème de financement qui à un taux élevé de 55%.

Cela signifie que, quel que soit la taille de l'entreprise (grande ou moyenne), ne l'empêche pas de souffrir de ce genre de problèmes, donc l'entreprise doit toujours améliorer ses moyens, ses compétences afin de les éliminer.

AXE 03 : L'évaluation de l'entreprise

Question 14 : Votre profit est-il satisfaisant ?

Figure N° 24 : L'analyse de la satisfaction du profit



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

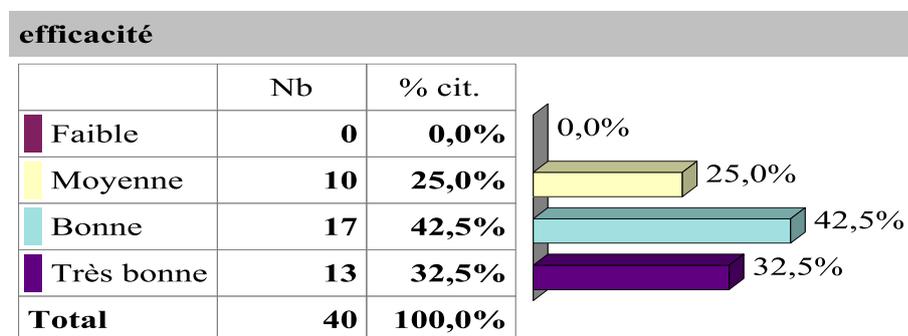
Les tenants de l'enquête, dont la plupart sont des cadres avec un pourcentage de 92,5% jugent que le profit de ces entreprises est satisfaisant, le profit d'une entreprise est le gain financier

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

obtenu d'une opération économique. Autrement dit c'est la différence entre le revenu de la vente d'un produit et son coût de production. Ce résultat montre que les entreprises ont un bon rendement.

Question 15 : Comment jugez-vous votre efficacité ?

Figure N° 25 : L'efficacité de l'entreprise

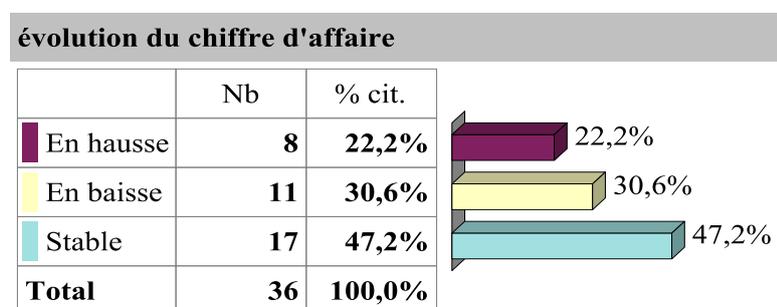


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons remarqué un taux de 42,5% d'une très bonne efficacité de ces entreprises, 32,5% d'une bonne efficacité, et un taux de 25% d'une moyenne efficacité. Une entreprise efficace réalise de nombreux résultats de qualité avec ses activités, cela revient à la qualité de l'organisation qui est un élément important qui joue sur l'efficacité de l'entreprise. Nous pouvons dire donc, ce sont des entreprises efficaces et qui marquent leur poids sur le marché algérien.

Question 16 : Comment évoluez-vous votre chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années ?

Figure N° 26 : Évolution du chiffre d'affaire



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

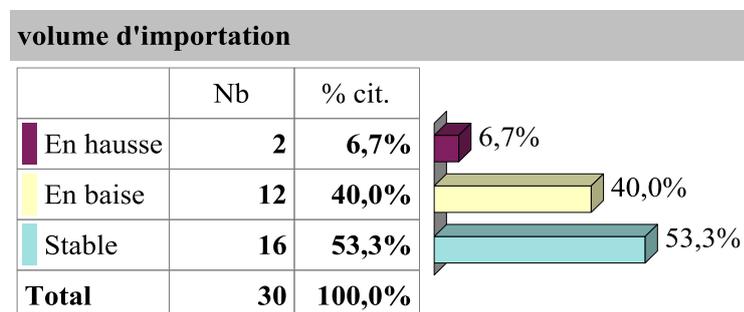
Selon ces dernières années, d'après la question posée concernant le chiffre d'affaires des entreprises enquêtées de la ville de Bejaia, 47,2% des cadres ont répondu qu'il est stable, 30,6% de ces cadres ont jugé qu'il est en baisse, et de 22,2% en hausse. Cette stabilité en ces quatre

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

dernières années peut permettre aux entreprises d'avoir une bonne visibilité sur les résultats futurs d'une entreprise et prendre de meilleures décisions.

Question 17 : Comment évoluez-vous votre volume d'importation au cours des quatre dernières années ?

Figure N° 27 : Évolution du volume d'importation

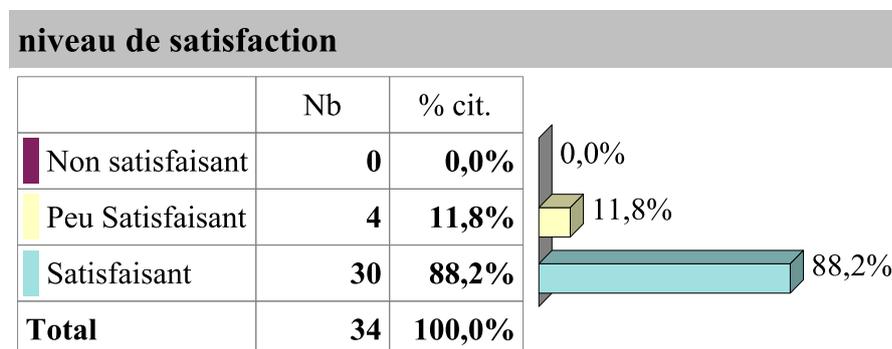


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Après l'analyse de ce tableau, on remarque que pour ces quatre dernières années dans certaines entreprises, le volume des importations suit une tendance baissière avec un taux de 40%, est stable de 40%, et 6,7% restants d'un volume en hausse. Cela peut avoir une relation directe avec des problèmes qui diffèrent d'une entreprise à une autre, tel que le manque de financement et le manque des moyens des entreprises. Ces deux dernières années, la situation sanitaire a amplifié leur problème, notamment la fermeture des frontières due au COVID 19.

Question 18 : Le niveau global de satisfaction des clients est-il ?

Figure N° 28 : Le niveau global de satisfaction des clients

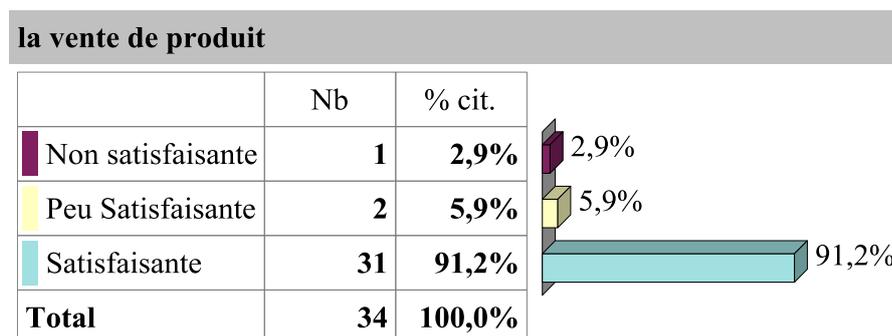


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous pouvons déduire de ce tableau que la satisfaction des clients est d'un taux élevé de 88,2%, pour cela on peut dire que ces entreprises répondent généralement aux exigences des clients et prenant en considération leur satisfaction.

Question 19 : La vente de vos produits répond de quelle manière ?

Figure N° 29 : La manière de vente des produits

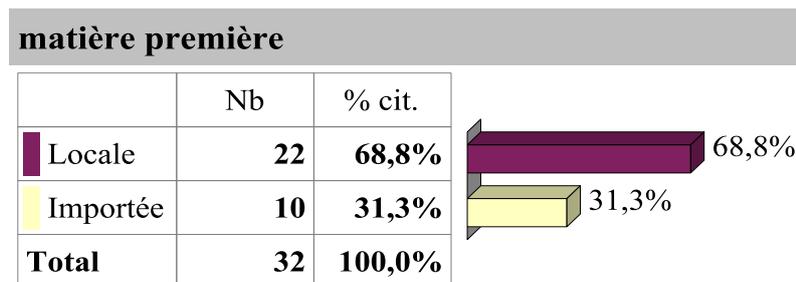


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

La vente des produits pour les entreprises de production répond avec un taux élevé de 91,2%, cela signifie la satisfaction et la fidélisation des clients de ces entreprises. Et pour garder ce rythme d'une entreprise efficace, il faut prendre en considération la demande du marché et développer des stratégies marketing.

Question 20 : Votre matière première est-elle ?

Figure N° 30: La nature de la matière première utilisée

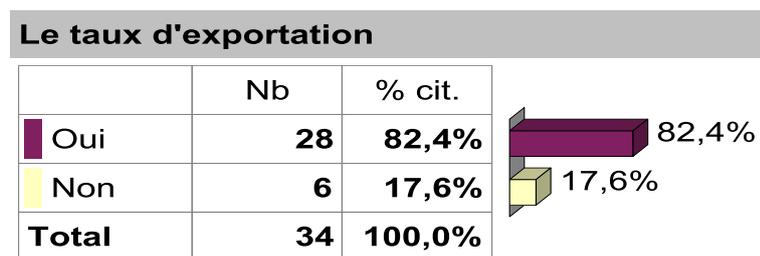


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons remarqué que 68,8% de ces entreprises préfèrent utiliser de la matière première locale, et 31,3% de l'importer. Cela signifie que ces entreprises préfèrent utiliser les produits locaux, afin de minimiser les frais d'achats de ses matières premières, et l'augmentation de la production ce qui engendre la progression du chiffre d'affaires.

Question 21 : Vos produits sont-ils exportés

Figure N° 31 : Le taux d'exportation

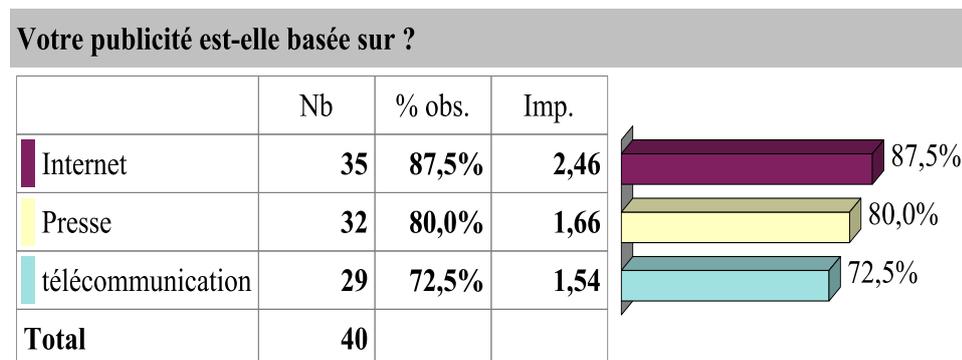


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Les répondants jugent que les entreprises de production exportent leurs produits avec un taux de réponse de 82,4%. Par contre, 17,6% ont jugé le contraire. Cette exportation peut créer de nouveau marché à l'international et une forte concurrence, l'entreprise dans de cas sera plus performante, cela engendre une augmentation du chiffre d'affaires.

Question 22 : Votre publicité est-elle basée sur ?

Figure N° 32 : Moyens de publicité

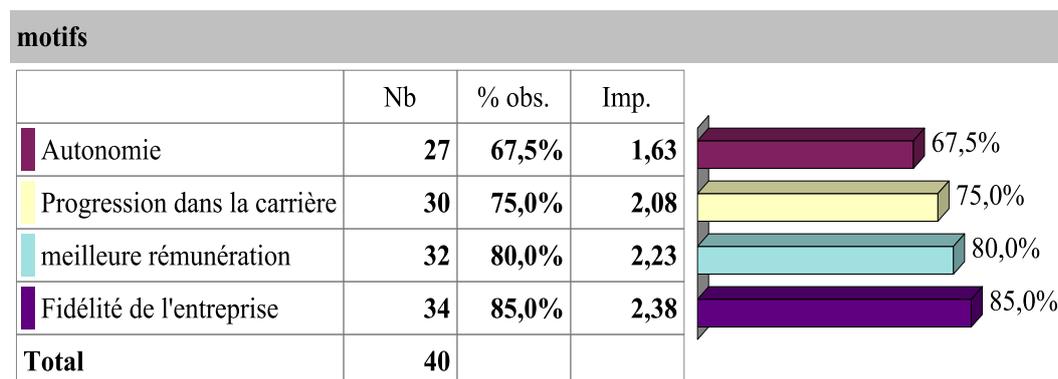


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous avons remarqué que chaque entreprise a sa propre stratégie dont elle utilise pour vendre son produit. Un taux élevé de 87,5% pour une exposition sur internet qui est un moyen le plus utilisé dans nos jours, sans négliger la presse et la télécommunication qui sont aussi des moyens dont elle peut exposer les produits qui sont respectivement 80%, 72,5% . Cela signifie que chaque entreprise à sa politique marketing qui diffère d'une entreprise à une autre et qui joue un rôle très important sur le marché dans le but de cibler le maximum de clients.

Question 23 : Quels sont vos motifs pour rester au sein de cette entreprise ?

Figure N° 33 : Les motifs pour rester au sein de l'entreprise

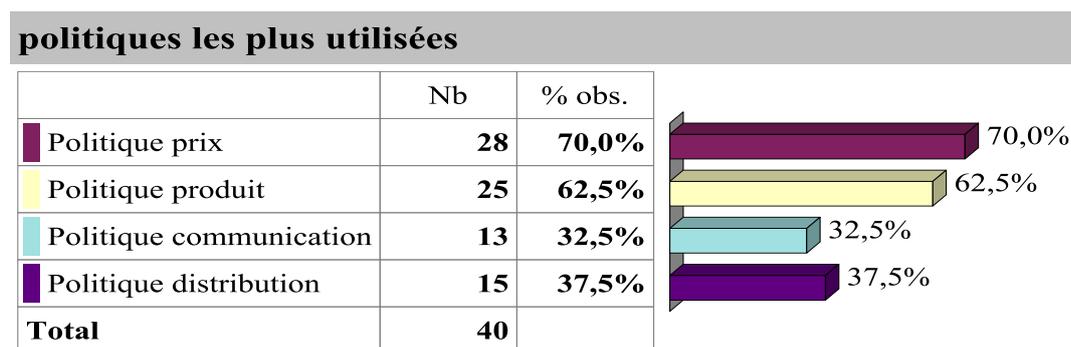


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Il ressort que 85% des cadres sont restés au sein de l'entreprise pour leur fidélité, 80% pour une meilleure rémunération, 75% et 67,5% pour la progression dans la carrière et l'autonomie. Parce que l'autonomie au travail est la meilleure solution pour rendre plus performant et plus efficace le rendement des travailleurs.

Question 24 : Laquelle de ces politiques est la plus utilisée au sein de votre entreprise ?

Figure N° 34 : La répartition des politiques les plus utilisées



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Après l'analyse des résultats, nous remarquons que la politique prix et la politique produit sont les plus utilisées dans les entreprises respectivement d'un taux de 70% - 62,5%. Par contre, pour la politique de distribution et la communication sont les moins utilisées avec un taux de 37,5% - 32,5%. Ces politiques sont l'un des constituants du marketing mix, la politique prix optimise la rentabilité commerciale pour chaque marché, c'est la traduction concrète de la stratégie générale de l'entreprise. La politique produit consiste à définir les caractéristiques d'un produit de manière à être le plus compétitif possible et se démarquer de la concurrence, elle permet de présenter un produit qui répond exactement à la demande du marché.

AXE 4 : SMQ et la compétitivité de l'entreprise

Question 25 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMQ

Question 26 : Y a-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ?

Tableau N° 04 : Le degré de sensibilisation avant la mise en œuvre d'un SMQ

Groupe n°1			
	Oui	Non	Total
SMQ	26	12	38
Mise en oeuvre SMQ	24	14	38
Total	50	26	76

Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

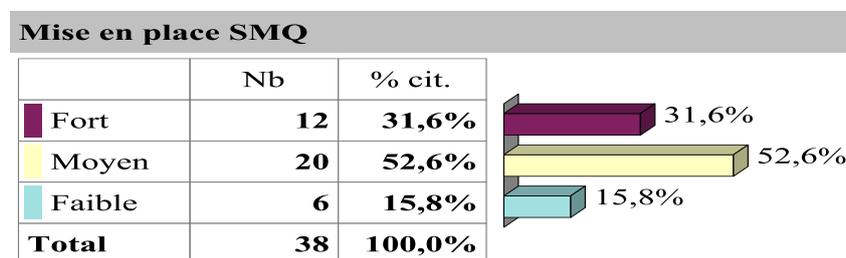
D'après ces cadres enquêtés, la majorité de ces entreprises disposent d'un SMQ et qui trouvent qu'une sensibilisation avant cette mise en œuvre est importante.

Une entreprise qui ne dispose pas d'un SMQ n'a pas besoin d'une campagne de sensibilisation. Ce résultat qui représente la majorité absolue se traduit comme une preuve de l'engagement de ces entreprises au développement et à la mise en œuvre d'un SMQ.

En ce qui concerne la démarche de la mise en œuvre, la sensibilisation est une assurance pour la croissance et la conscience du personnel.

Question 27 : L'engagement de la direction à la mise en place et de développement du SMQ est-il ?

Figure N° 35 : La mise en place d'un SMQ

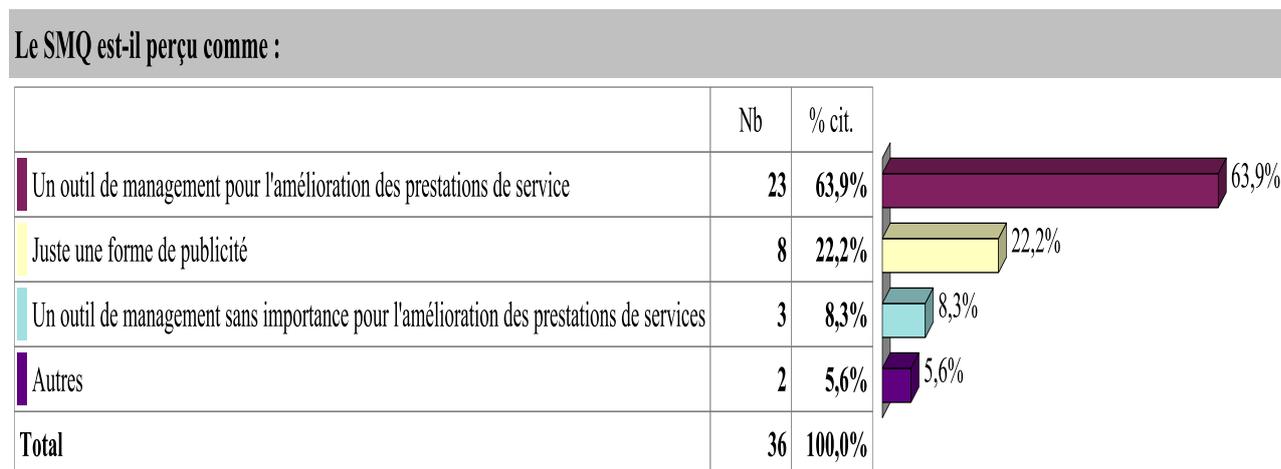


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Il ressort de l'enquête que 52,6% des cadres interrogés ont répondu que l'engagement de la direction à la mise en place et de développement du SMQ est moyen, 31,6% ont jugé que cet engagement est fort, et un faible engagement pour le reste de 15,8%. Cela signifie que la mise en place d'un SMQ est une base solide qui permet aux organismes qui souhaitent améliorer leurs satisfactions de leurs clients ainsi que de fournir des produits ou services conformes aux exigences, et il permet d'assurer une pérennité à l'entreprise.

Question 28 : Le SMQ est-il perçu comme ?

Figure N° 36 : La perception du SMQ



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Après l'analyse des réponses et selon les cadres interrogés, ces derniers ont confirmé que le SMQ est perçu comme un outil de management pour l'amélioration des prestations de service d'un taux de 63,9%, 22,2% des cadres estiment que c'est une forme de publicité pour ces entreprises. Contrairement aux 8,3% des autres ont dit qu'il peut être un outil de management sans importance. Donc le SMQ est un instrument pour l'amélioration continue.

Question 29 : La compétence du capital humain constitue-t-elle un facteur essentiel pour que votre entreprise soit compétitive ?

Question 30 : Votre productivité est-elle un facteur clé à la compétitivité ?

Tableau N° 05 : La répartition de compétence du capital humain sur la compétitivité

Groupe n°2

	Oui	Non	Total
La compétence du capital humain	37	3	40
Clé de compétitivité	36	4	40
Total	73	7	80

Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

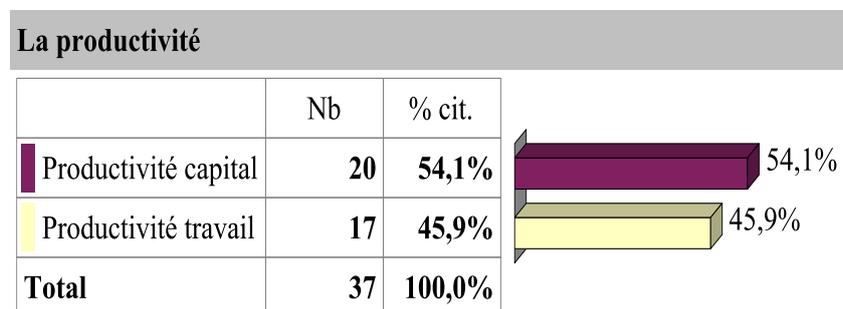
En analysant ces résultats, nous avons constaté d'après la majorité des cadres au sein de ces entreprises que la compétence du capital humain et la productivité sont un facteur clé de la compétitivité. Et le fait d'investir en capital humain dans les entreprises consiste à développer le stock de connaissances et de compétences des salariés, donc l'entreprise dans ce cas peut

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

espérer un retour sur cet investissement, car des salariés dotés d'un capital humain de haut niveau sont susceptibles d'être plus performants.

Question 31 : Si oui votre compétitivité est-elle basée sur quel facteur de productivité ?

Figure N° 37: L'impact de production sur la compétitivité

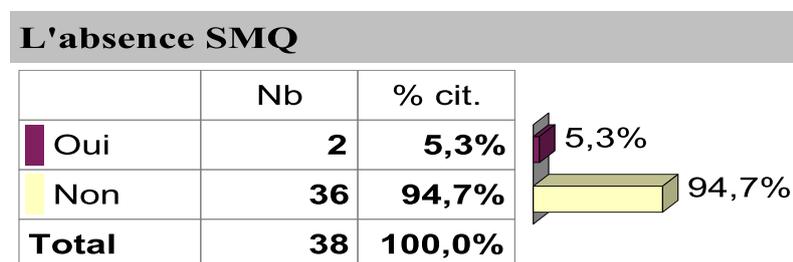


Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Pour les cadres qui ont confirmé que la productivité est un facteur clé de compétitivité, un taux de 54,1% des répondants voient que la compétitivité se base sur le facteur de productivité capitale, et 45,9% sur le facteur de productivité travail. Le facteur de productivité a une importance capitale au sein de l'entreprise, il permet de mesurer l'efficacité d'un processus de production. De plus, la productivité capitale compare la production réalisée à la quantité du capital utilisée, tandis que la productivité travail elle mesure l'efficacité du travail.

Question 32 : Est-ce qu'une entreprise peut s'en passer d'un SMQ ?

Figure N° 38 : L'absence d'un SMQ au sein de l'entreprise



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Nous constatons que 94,7% des cadres de ces entreprises confirment que l'entreprise ne peut pas s'en passer d'un SMQ, cela permet de déduire qu'un SMQ est important pour une meilleure entreprise. Système de management de la qualité est une base solide qui permet aux entreprises qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs clients ainsi que fournir des produits ou services conformes aux exigences.

AXE 05 : la performance et la qualité ?

Question 33: Existe-t-il un manuel qualité dans votre entreprise

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Question 34 : Un responsable qualité est-il obligatoirement cadre ?

Question 35 : La politique qualité de votre organisme est-elle affichée ?

Question 36 : La qualité est-elle un élément indispensable de la compétitivité des entreprises?

Question 37 : Pouvez-vous mesurer la performance de votre entreprise en terme d'efficacité ?

Question 38 : La performance est-elle un indicateur de compétitivité de l'entreprise ?

Question 39 : La performance de l'entreprise est-elle influencée par le SMQ ?

Question 40 : Est-ce que la démarche qualité a un impact sur la performance de votre entreprise?

Les réponses à ces questions seront résumées dans le tableau suivant :

Tableau N° 06 : Système management de la qualité, compétitivité et la performance de l'entreprise

Groupe n°3			
	Oui	Non	Total
L'absence SMQ	2	36	38
Manuel qualité	28	10	38
Responsable qualité	33	6	39
La politique qualité	26	13	39
La compétitivité	34	6	40
L'efficacité de la performance	32	8	40
Indicateur de compétitivité	38	2	40
L'influence du SMQ	25	14	39
Démarche qualité	33	7	40
Total	251	102	353

Source: Résultats de l'enquête (2021) et établis à l'aide de logiciel Sphinx.

Précédemment, nous avons pu confirmer que les entreprises ne peuvent pas s'en passer d'un SMQ, dans ce tableau on constate qu'elles ne peuvent pas aussi s'en passer d'un manuel qualité, et pour chaque cadre d'entreprise peut occuper le statut d'un responsable qualité.

Nous remarquons que la plupart des cadres ont répondu que la politique qualité utilisée dans les entreprises est une politique affichée. Une politique qualité donne la direction au SMQ et doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Elle émane de la direction, elle est transcrite dans les processus et doit être compris par l'ensemble du personnel.

D'après le nombre des réponses des enquêtés, ils ont confirmé que la qualité est un élément indispensable au sein de l'entreprise et qui influence sur sa compétitivité. Nous pouvons constater par ailleurs que l'entreprise peut mesurer sa performance en terme d'efficacité, c'est-

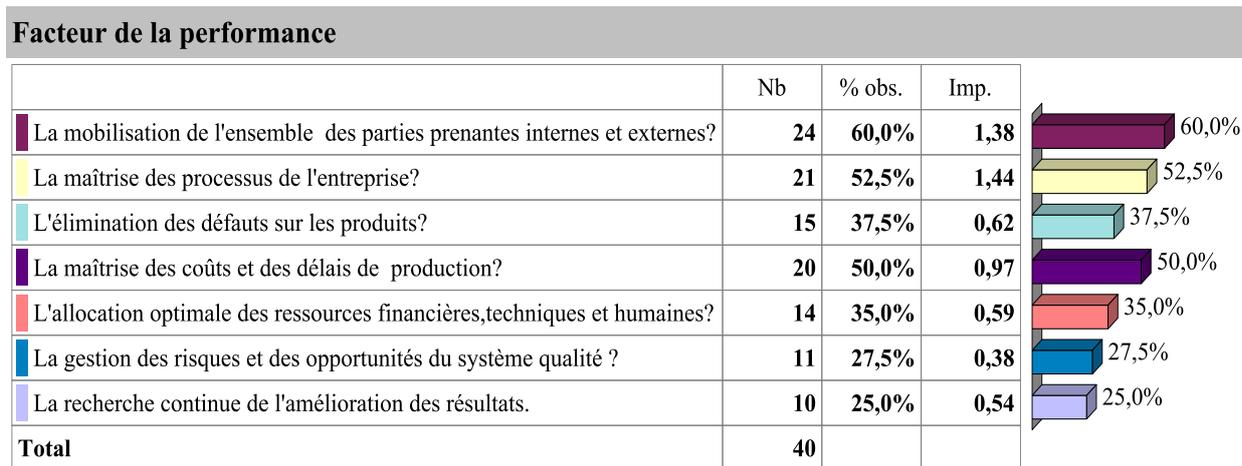
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

à-dire plus l'entreprise est efficace plus elle est performante. Les enquêtés ont confirmé qu'une entreprise compétitif c'est une entreprise performante.

D'après les résultats de la majorité, le SMQ et la démarche qualité influencent sur la performance de chaque entreprise. Par déduction le SMQ est mis en place dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise sur tous les niveaux, donc le fait d'implanter un bon système de management de la qualité au sein de l'entreprise, cela peut influencer positivement sur sa compétitivité et sa performance.

Question 41 : À travers quels facteurs que vous jugez que la performance est atteinte dans votre entreprise ? Classez-les par ordre d'importance.

Figure N° 39 : Les facteurs important pour atteindre la performance



Source: Résultats de l'enquête (2021) et établi à l'aide de logiciel

Nous constatons que 60% des enquêtés ayant confirmé que la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes internes et externes est le facteur pour juger que la performance est atteinte dans l'entreprise, et la maîtrise des processus de l'entreprise, la maîtrise des coûts et des délais de production sont respectivement d'un taux 52,5% , 50% , alors que pour les facteurs d'élimination des défauts sur les produits, l'allocation optimale des ressources financières, techniques et humaines , la gestion des risques et des opportunités du système qualité et la recherche continue de l'amélioration des résultats sont respectivement d'un taux 35%, 27,5%, 25% , pour cela il est nécessaire de s'appuyez sur ces facteurs pour atteindre la performance, l'améliorer et afin de produire le maximum de résultat par rapport aux objectifs fixés. Si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée.

2. Synthèse et recommandation

À travers ce chapitre, après avoir collecter les informations de notre questionnaire distribué, nous avons traité et analyser les données utiles à notre thème de recherche qui est l'importance de système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises, dans les entreprises agroalimentaires, et prestation de service au niveau la ville de Bejaia « CO.GB labelle, Cevital, EPB, BMT, Sonatrach, ENMTP », dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses du départ.

Cependant, nous avons abordé l'importance d'un SMQ au sein des entreprises en particulier au niveau de CO.GB. Dans cette phase du travail, nous avons exposé la démarche méthodologique poursuivie pour enfin en arriver à des résultats fiables. La synthèse des résultats de notre enquête auprès des cadres de ces entreprises nous a permis de confirmer nos trois hypothèses du départ.

Les cadres enquêtés ont confirmé qu'une démarche de sensibilisation avant la mise en œuvre d'un SMQ est très importante, ce qui mène à renforcer les relations internes et la communication entre le personnel de l'entreprise, et que cette mise en place est pour les entreprises une base solide qui engendre une amélioration de leurs produits et services qui répondent aux exigences des clients, afin d'apporter un produit conforme et de bonne qualité. Il est juste à noter que la norme ISO 9001 s'applique à toutes les organisations, il n'y a aucune restriction sur la taille, secteur d'activité, le statut juridique... etc.

Nous pouvons conclure finalement que la qualité est un élément indispensable au sein des entreprises et qui influence sur leur compétitivité. Et elles peuvent mesurer leur performance en terme d'efficacité, c'est-à-dire plus l'entreprise est efficace plus elle est performante. Et être performant c'est être compétitif comme on l'a déjà confirmé.

Tableau N° 07 : Tableau des hypothèses

Hypothèses	Résultats
La qualité est un élément indispensable de la compétitivité.	✓ Confirmée
Le système management de la qualité influence positivement sur la compétitivité de l'entreprise et sa performance.	✓ Confirmée
La performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise.	✓ Confirmée

Conclusion

Le but de ce dernier chapitre est d'analyser l'importance de la mise en place d'un SMQ et son impact sur la compétitivité au sein des grandes entreprises de la ville de Bejaia, en l'occurrence l'entreprise CO.G.B Labelle. Dans le but de trouver les points forts et d'avoir un système de management de la qualité dans l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons pu connaître la relation qui existe entre le SMQ, la compétitivité et la performance, surtout les facteurs les plus utilisés dans les entreprises pour garder leurs efficacités et leur bonne image sur le marché, afin d'assurer un produit de qualité et qui répond aux exigences du départ. Et finalement dire que la maîtrise de ce système rendra sans doute l'entreprise plus compétitive et plus performante

À l'aide de cette analyse des données recueillies, nous avons donc réussi à confirmer les hypothèses du départ dans la problématique de ce travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

En guise de conclusion et à travers ce modeste travail de mémoire de fin d'études, nous avons pu apporter les réponses à notre problématique du départ qui était : Quelle est l'importance d'un système de management de la qualité (SMQ) et son impact sur la compétitivité des entreprises ? Dans la partie théorique, nous avons défini les concepts clés de la qualité, de management de la qualité, de compétitivité et de performance, et surtout sur l'importance d'implantation d'un système de management de la qualité au sein des entreprises. Tous ces concepts doivent être bien maîtrisés, bien compris, et suivis par les responsables des entreprises pour qu'elles soient compétitives et performantes.

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

« Est-ce que la qualité a un rôle dans la compétitivité et la performance de l'entreprise ? Quelle est la relation entre la qualité et la compétitivité de l'entreprise ? »

Une démarche qualité, c'est réellement être sensibilisé à la gestion de l'entreprise ou à la structure de l'équipe et la participation continue et régulière. Le concept de « *dire ce qu'on l'on fait et faire ce que l'on dit*⁵⁶ » reposera sur la mise en place de documents écrits c'est-à-dire procédures, permettant un meilleur suivi et une véritable traçabilité des actions pour avoir un regard sur les actions passées, les évaluer objectivement et être en mesure d'assurer que la même qualité de service est fournie dans le temps.

La mise en place d'une démarche qualité dans une entreprise n'est pas un simple outil et mise en place de suivi qualité, mais un véritable projet d'entreprise qui peut produire des changements organisationnels, commerciaux, voir culturels.

La démarche qualité, vise non seulement, à fournir un produit qui répond aux exigences des clients, mais aussi à prévoir leurs attentes. C'est un atout de l'entreprise étant que les clients sont le carburant de l'entreprise, et leur satisfaction et fidélité contribuent à la pérennité de celle-ci. Par conséquent, la qualité est le noyau de chaque entreprise qui veut satisfaire son marché. À travers notre étude, nous avons pu mettre en exergue que la mise en place d'un SMQ n'est qu'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduire la plupart du temps à des modifications des méthodes de travail, voire des changements organisationnels pour permettre un progrès permanent dans la résolution des problèmes.

La certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes opérationnel, organisationnel, et économique de l'entreprise.

⁵⁶ ARDESI – FD 03/175 mai 2003 10 Démarche Qualité dans les lieux d'accès public à internet

Conclusion générale

La certification de produit ou de service est liée aux caractéristiques de prestation fournie, tandis que la certification d'entreprise repose sur la conformité du SMQ avec le référentiel choisi par l'entreprise. Les normes utilisées sont en principe diverses, mais la norme internationale ISO 9000 sert de base à la certification du SMQ pour favoriser la reconnaissance mutuelle.

Afin d'atteindre la performance, le système de management de la qualité doit exiger un suivi et une après certification qui doit être pratiquée, car la norme est une norme de quoi faire, pas comment faire. Lorsque le système de management de la qualité est correctement appliqué au sein de l'entreprise, il apportera de la performance et rendra l'entreprise plus compétitive ce qui engendre d'améliorer la rentabilité, la croissance et surtout une forte position sur le marché.

Il faut noter que la production de la qualité est toujours partielle, parce que les besoins des clients changent sans cesse avec le temps.

De ce fait, malgré le pourcentage moyen de clients insatisfaits de l'entreprise, nous pouvons confirmer le succès de la mise en œuvre du SMQ et sa contribution à élimination des non-conformités et à la réduction des coûts de non-qualité dans le but d'atteindre la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

COESTIER.B, STEPHAN.M, «*Economie de la qualité* », Edition la découverte, Paris, 2004.

GERD F .KAMISKE et PETER BAUER, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris1994.

Danil DAURET ; Mourice PILLET « *la qualité en production* » éd : organisation, 2003.

CHERFI Z, « *la qualité ; démarches, méthodes, et outils* », Edition Lavoisier, Paris, 2002.

NF EN ISO 9000 : 2000, Système management qualité principe essentiel et vocabulaire, AFNOR France.

NF EN ISO 9001 : 2000 « *Système de management qualité exigences* », 2^{ème} édition, 15-12-2000.

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

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

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

PHILIPPE Barré, Séverine Gaubert, « les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME »1^{ère} édition, France, mai 2013.

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

François. B, BENOIT. C, « *comprendre l'ISO 9001 : 2008* », Edition AFNOR Paris, 2009.

ISHIKAWA.K , « *TQ ou la qualité japonaise* », Édition AFNOR Gestion,paris,1989.

OUARET. A , « *comment assurer la Performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise mise à niveau par le Management de la qualité ISO 9000* » , Edition Enap, Alger, 2002.

Bibliographie

NF EN ISO 9000. 2008, « système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France

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

FRONCOIT B, BENOITIC, (comprendre l'ISO9001 :2008), édition AFNOR, Paris, 2009.

MEIER O, (le dico de manager), édition Dunod, Paris, 2009.

Lachaal.L, La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. ed, Arfa L. ed . Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001.

Phillips.w.Génarad.K « management stratégique et compétitivité ». éd de boeck, bruxelles, 1995.

Meier .Olivier, diagnostique stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, Paris, 2005.

THIERRY Sauvin, « la compétitivité de l'entreprise » l'obsession de la firme allégée ed : ellipses, France, novembre 2005

MEIROLIVER : « diagnostique stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD , 3ème édition, paris 2011.

THEVENOTO-le partage des connaissances une mémoire interactive pour la compétitive de l'entreprise, SEP DIVISION de Snecma. Paris 1998.

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

BOISLANDELLE. H.M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, conceptset outils », Edition Economica, Paris, 1998.

Philippe Barré, Séverine GAUBERT « les clés de la performance et la compétitivité dans les PME»1ère édition, mai 2013

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

Bibliographie

2. Revues

BEHRENS PETER, REVUE internationale de droit économie.

LEBAS.M, « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995.

Revue marocaine de recherche en Management et Marketing, N°16, janvier-juin 2017

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

3. Articles de publication

Extrait de la norme ISO 8402 : 1994, éditée par l'organisation internationale de la normalisation.

MEZIANI Mustapha maitre de conférences A. « management de la qualité selon les normes ISI 9000 V 2000 et 2008 » université de Bejaia, 2015.

PHILIPPE Barré, Séverine Gaubert, « les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME » 1^{ère} édition, France, mai 2013, « La norme ISO 9000 décrit les principes essentiels du management de la qualité et en définit le vocabulaire ».

ARDESI « Démarche Qualité dans les lieux d'accès public à internet », FD 03/175 mai 2003

4. Mémoires

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

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

BENOUARI MAHFOUD, IDIR KAHINA, « *L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises* » Etude de cas : L'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015/2016.

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

Bibliographie

MEDDOUR Amina, LALAOUI Zahoua, « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise » Etude de cas : L'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

SIFAL ADEL, « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », encadré par Mr AMALOU Abdelhafid, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2019/2020.

5. Webographie

<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualite>

www.iso9000plus.org

www.doc-étudiant.fr

www.maxicours.com

<https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>

Liste des figures

Liste des figures

Figure N° 01 : Le management de la qualité en boucle fermée	12
Figure N° 02 : La Roue de Deming (PDCA)	13
Figure N° 03 : Le management qualité en boucle ouverte	14
Figure N° 04 : Le management qualité complet	15
Figure N° 05 : Le processus générique	21
Figure N° 06 : Conception d'un système ouvert	23
Figure N° 07 : La structure documentaire	24
Figure N° 08 : Le carré de la compétitivité	29
Figure N° 09 : Les déterminants de la compétitivité	35
Figure N° 10 : Les cinq forces de PORTER	46
Figure N° 11 : L'évolution du chiffre d'affaires en trois dernières années au sein de CO.GB	61
Figure N° 12 : La répartition selon le sexe	65
Figure N° 13 : Répartition selon l'âge	66
Figure N° 14 : Répartition selon l'expérience	66
Figure N° 15 : Répartition des statuts des salariés	67
Figure N° 16 : La répartition selon le niveau d'instruction	67
Figure N° 17 : Catégorie socioprofessionnelle	68
Figure N° 18 : Répartition selon la taille	68
Figure N° 19 : La répartition selon le secteur d'activité	69
Figure N° 20 : Répartition selon la forme juridique	69
Figure N° 21 : Répartition selon l'effectif	70
Figure N° 22 : La communication interne au sein de l'entreprise	70
Figure N° 23 : Les freins majeurs dont souffre l'entreprise	71
Figure N° 24 : L'analyse de la satisfaction du profit	71
Figure N° 25 : L'efficacité de l'entreprise	72
Figure N° 26 : Évolution du chiffre d'affaire	72
Figure N° 27 : Évolution du volume d'importation	73
Figure N° 28 : Le niveau global de satisfaction des clients	73
Figure N° 29 : La manière de vente des produits	74
Figure N° 30 : La nature de la matière première utilisée	74
Figure N° 31 : Le taux d'exportation	74

Liste des figures

Figure N° 32 : Moyens de publicité	75
Figure N° 33 : Les motifs pour rester au sein de l'entreprise	75
Figure N° 34 : La répartition des politiques les plus utilisées	76
Figure N° 35 : La mise en place d'un SMQ	77
Figure N° 36 : La perception du SMQ	77
Figure N° 37 : L'impact de production sur la compétitivité	78
Figure N° 38 : L'absence d'un SMQ au sein de l'entreprise	79
Figure N° 39 : Les facteurs important pour atteindre la performance	81

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000.	17
Tableau N° 02 : Atelier de Production de l'entreprise	60
Tableau N° 03 : D'évolution du chiffre d'affaires en KDA	60
Tableau N° 04 : Le degré de sensibilisation avant la mise en œuvre d'un SMQ	76
Tableau N° 05 : La répartition de compétence du capital humain sur la compétitivité	78
Tableau N° 06 : Système management de la qualité, compétitivité et la performance de l'entreprise	80

Annexes



Enregistrement Système de Management

Suite à contrôle du :

**FICHE DE NON CONFORMITE
PRODUIT - SERVICE**

Fait par (Visa) :

 RECLAMATION **C**LIENT NON CONFORMITE **I**NERNE **U**rgente-Critique NC **F**OURNISSEURStructure/Service/Atelier/ **C**ONCERNE :**C**LIENT : **C**OMMANDE N°**F**OURNISSEUR : **C**OMMANDE N°

DESCRIPTION DE LA NON CONFORMITE :

REF Art. /Dossier = CODES DEFAULT :

TRAITEMENT DE LA NON CONFORMITE

- Retour de marchandise + Tr. Int.
- Réparation chez le client
- Avoir à faire au client
 - Reprise / Recyclage
 - Rebut (Benne/Poubelle)
 - Dérégation Interne
 - Dérégation Client
 - Déclassement interne
 - Autres traitements Internes
- Retour au fournisseur
- Réparation / Trait. Interne
- Demande d'Avoir au fournisseur

DESCRIPTION DU TRAITEMENTCONSULT. / INFO. DU CLIENT SUR le
TRAITEMENT : NON OUI, Fait par....., le :

VISA :

1^{er} Retour d'Inform. Client/Four., le

DECISION DU TRAITEMENT :

Fait par....., le :

VISA :

CONTROLE APRES REPARATION

Fait par.. , le:

 OK NC

VISA :

EVALUATION DU COUT DU TRAITEMENT

Main d'œuvre	(Unité = DA) x	DA/ Unité =
Matières premières, Composants	(Unité = t) x	DA/ Unité =
Immobilisation équipements	(Unité =) x	DA/ Unité =
Avoirs ou autres Coûts	(Unité =) x	DA/ Unité =

ESTIMATION TOTALE du COUT DIRECT du TRAITEMENTOUVERTURE DE FICHE D'ACTION CORRECTIVE IMMEDIATE : NON OUI, N° ...



ENREGISTREMENT SYSTEME DE MANAGEMENT

FICHE d'ACTION :

- CORRECTIVE PREVENTIVE
 PAR OBLIGATION IMMEDIATE

ANNEE :

FICHE ACP N :

Date d'OUVERTURE : Pilote : Visa :

ETABLIE SUITE A UNE (A DES) :

- RC/Syst RC/Prod NC/Int.prod NC/Four.prod NC/Four.autres NC de Rendement.

DESCRIPTION DU PROBLEME (Nature NC) :

Pages jointes =

CAUSES DU PROBLEME

(Résultats de la recherche des causes) :

DESCRIPTION DE LA SOLUTION

(Traitement/Élimination des causes) :

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Mat.Prem | <input type="checkbox"/> Action Four
<input type="checkbox"/> Modif Spéc
<input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Méthode | <input type="checkbox"/> Modif PQ
<input type="checkbox"/> Modif MO
<input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Machine | <input type="checkbox"/> Modif Mach
<input type="checkbox"/> Modif Outil
<input type="checkbox"/> Modif Maint |
| <input type="checkbox"/> Main d'O. | <input type="checkbox"/> Sensibilisat
<input type="checkbox"/> Formations
<input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Milieu | <input type="checkbox"/> Modif Envir
<input type="checkbox"/> Modif Poste
<input type="checkbox"/> Autres |

Pages jointes =

Pages jointes =

Documentation à modifier :

(A) SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE :

Objectifs / Résultats escomptés :

Pages jointes =

Responsable de la Mise en Œuvre :

Dates Cible de Mise en Œuvre :

(B) VERIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE :

Pages jointes =

Dates :

Noms :

Visas :

A révéifier (oui-non) :

Nouvelle date Cible :

(C) VERIFICATION DE L'EFFICACITE/OBJECTIFS (A) et CLOTURE :

Dates :

Noms :

Visas :

A révéifier (oui-non) :

Nouvelle date Cible :

CLOTURE LE : []

RETOUR d'INFORMATIONS au CLIENT (pour RC seulement) :

Date :

Nom/Collab/Sté. :

Visa :

Nom/Collab. Client :

Observations :

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale1

Chapitre 1 : Les notions de base de système de management de la qualité

Introduction 5

Section 1 : Notion de la qualité5

- 1. Définition de la qualité 5
- 2. L'évolution du concept qualité 6
 - 2.1. Contrôle qualité 6
 - 2.2. L'assurance qualité 6
 - 2.3. Management de la qualité 7
 - 2.4. Le total qualité 7
- 3. Les aspects de la qualité 7
 - 3.1. Politique qualité 7
 - 3.2. La qualité totale 7
 - 3.3. La non- qualité 8
 - 3.4. Les coûts de la qualité et de la non-qualité 8
 - 3.4.1. Les coûts d'obtention de la qualité «COQ » 8
 - 3.4.2. Les coûts de non-qualité « CNQ » 9

Section 2: Système de management de la qualité9

- 1. Définition de système de management de la qualité 9
- 2. Les exigences de management de la qualité 10
 - 2.1. Exigences générales 10
 - 2.2. Exigences relatives à la documentation 10
 - 2.2.1. Généralité 10

Table des matières

2.2.2. Manuel qualité	11
2.2.3. Maitrise des documents	11
2.2.4. Maitrise des enregistrements	11
3. L'objectif de système de management de la qualité	11
4. Les principales composantes de management de la qualité	12
4.1.La planification de la qualité	12
4.2.Maitrise de la qualité par une approche « processus »	13
4.3.Assurance et amélioration de la qualité	14
4.3.1. Audit des Systèmes de management de la Qualité	15
4.3.2. Mesurer la satisfaction des clients	16
5. Le SMQ suivant le référentiel ISO 9001 version 2008	16
5.1.Le contexte	16
5.2.Structure de la nouvelle famille ISO 9000	16
5.3.Les huit principes du SMQ	18

Section 3 : la mise en place d'un système de management de qualité

.....19

1. Les étapes de mise en place de SMQ	19
1.1.La prise de décision	19
1.2.Le diagnostic	19
1.3.Montrer le projet	19
1.4.La certification	19
1.5.L'amélioration continue	20
2. Le domaine d'application de système de management de qualité	20
3. Les deux approches de SMQ	21
3.1.Le management par approche processus	21
3.2.Le management par approche systémique	22
4. Les documents de système de management de la qualité	23
Conclusion	25

Chapitre 02 : La compétitivité des entreprises27

Introduction	27
Section 1 : notions de base sur la compétitivité des entreprises	27
1. Définition de la compétitivité	28
2. Les indicateurs de la compétitivité	29
2.1. Le carré de la compétitivité	29
2.1.1. La productivité	30
2.1.2. La qualité	30
2.1.3. La flexibilité	30
2.1.4. L'innovation	30
3. Les étapes vers la compétitivité	30
3.1.L'évaluation des besoins	30
3.2.Le financement	31
3.3.La part technologie	31
3.4.Ressources humaines	31
3.5.Marketing	31
3.6.Le partenariat	31
3.7.Assurance qualité	31
3.8.Un nouveau service	31
4. Les types de la compétitivité	32
4.1.La compétitivité prix	32
4.2.La compétitivité hors-prix ou hors coût	32
SECTION 2 : la compétitivité et la performance de l'entreprise	33
1. Les mesures de la compétitivité de l'entreprise	33
1.1. Mesure relative au coût de production « au niveau sectoriel »	33
1.2. Les mesures relatives à la productivité des facteurs	33
1.3. Les mesures relatives aux échanges commerciaux	34
1.4. Mesure relative à la part de marché « au niveau microéconomique »	34
1.5. Mesures relatives au profit	35
2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise	35
2.1. Les dotations en ressources	36
2.2. La technologie	36
2.3. Les caractéristiques du produit	36

Table des matières

2.4. L'économie d'échelle	36
2.5. La régulation et les politiques des échanges	36
3. Les stratégies compétitives	37
4. La performance de l'entreprise	38
4.1. La définition de la performance	38
4.2. La qualité levier de performance	40
4.2.1. La performance par la satisfaction des clients	40
4.2.2. La performance par la mobilisation et l'implication du personnel	40
4.2.3. La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs	41
4.2.4. La performance par la maîtrise des coûts	42
4.2.5. La performance par l'optimisation des processus	42
4.2.6. La performance par l'amélioration continue	42
4.2.7. La performance par la certification	43
4.2.8. La performance par les mutations technologiques	43
5. Le lien entre la compétitivité et la performance	44

Section 3 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel 44

1. Définition de l'avantage concurrentiel	44
2. Les cinq forces concurrentielles de Porter	45
2.1. La rivalité entre firmes du secteur	46
2.2. La menace des entrants potentiels	46
2.3. La menace des produits de substitution	47
2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	48
2.5. Le pouvoir de négociation client	47
3. La chaîne de valeur	47
4. Fonction opérationnelle	48
4.1. Cinq activités de base et quatre activités de soutien	48
4.1.1. La logistique interne	49
4.1.2. La production	49
4.1.3. La logistique externe	49
4.1.4. la commercialisation et la vente	49

Table des matières

4.1.5. Les services	49
4.1.6. Les approvisionnements	49
4.1.7. Le développement technologique	49
4.1.8. La gestion de ressources humaines	50
4.1.9. Les infrastructures de la firme	50
5. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel	50
5.1.L'innovation	50
5.2. La qualité	51
5.3.Maitrise des coûts	51
6. L'avantage concurrentiel par produit	51
6.1.Définition et caractéristique de l'avantage produit	51
6.2.Développement d'un avantage produit	52
Conclusion	52

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête54

Introduction 55

Section 1: présentation de l'organisme d'accueil 55

1. Historique	55
1.1 Situation géographique	55
1.2 Domaine d'activité	56
1.3 Mission et objectif de l'entreprise	56
1.4 L'organisation de CO.GB	56
1.4.1 La direction générale	57
1.4.2 Service management	57
1.4.3 Le secrétariat	57
1.4.4 Service laboratoire	57
1.4.5 Département technique	57
1.4.6 Département hygiène et sécurité	58
1.4.7 Direction commerciale	58
1.4.8 Département gestion des ressources humaines DRH	58
1.4.9 Département de comptabilité	59

Table des matières

1.4.10 Départements approvisionnement	59
1.4.11 Département margarinerie	59
2. Production de l'entreprise	59
2.1 Principales activités	59
3. L'évolution du chiffre d'affaires	60
4. Le système de management de la qualité de CO.GB	61
5. La compétitivité de l'entreprise CO.GB	62
Section 2 : Méthodologie et bilan de l'enquête	63
1. Démarche de l'enquête	63
2. L'objectif de l'enquête	63
3. Conditions de déroulement de l'enquête	63
Section03 : Analyse et traitement des données de l'enquête	65
Introduction	65
1. Analyse de données	65
2. Synthèse et recommandation	81
Conclusion	82
Conclusion générale	85
Références bibliographique	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Les annexes	
Table de matières	

Résumé

Dans un environnement économique, le système de management de la qualité s'impose à toute entreprise qui souhaite répondre aux exigences des clients tout en étant compétitive.

L'entreprise affronte la concurrence par sa capacité de se différencier par rapport aux concurrents, elle se manifeste par celle-ci pour marquer son existence sur le marché. A travers ce travail, nous souhaitons éclairer l'influence du système management de la qualité sur la compétitivité des entreprises. Notre mission est d'étudier **l'importance du système de management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises.**

Notre étude est basée sur une enquête auprès de cinq entreprises qui sont « CO.G.B, Cevital, EPB, BMT, ENMTP, SONATRACH », conduit sous forme d'un questionnaire destiné aux cadres des entreprises.

Les résultats obtenus par cette enquête montrent que l'implantation d'un SMQ a un impact positif sur la compétitivité et la performance des entreprises. Et on a pu appréhender le lien qui existe entre ces deux dernières.

Mots clés : Qualité, Système Management de la Qualité, Compétitivité, Performance, Avantage concurrentiel.

Abstract

In an economic environment, the quality management system is essential for any company that wishes to meet the requirements of customers while being competitive.

The company faces the competition by its ability to differentiate itself from competitors, it manifests itself through it to mark its existence on the market. Through this work, we wish to clarify the influence of the quality management system on the competitiveness of companies. Our mission is to study the importance of the quality management system and its impact on the competitiveness of companies.

Our study is based on a survey of five companies which are "CO.G.B, Cevital, EPB, BMT, ENMTP, SONATRACH", conducted in the form of a questionnaire intended for the executives of companies.

The results obtained by this survey show that the implementation of a QMS has a positive impact on the competitiveness and performance of companies. The link between the two has been identified.

Key words: Quality, Quality Management System, Competitiveness, Performance, Competitive Advantage