République algérienne démocratique et populaire
Ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de management – Tlemcen

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master académique en science de gestion

Spécialité : Management et Stratégie des Entreprises

Thème :

La contribution du Management de la Qualité Totale dans la création d'un avantage concurrentiel

Cas : Conserverie AMOUR

Elaboré par :
Soundous HAMMACHI

Supervisé par :
Pr. Ahmed SMAHI

Soutenu le : 26/06/2022

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
Dr. Mohamed BENBOUZIENE	MCA	Président
Pr. Ahmed SMAHI	Professeur	Encadrant
Dr. Amine METAICH	MCA	Examinateur

2021/2022

Remerciements

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين

En terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- *À notre Professeur **Ahmed SMAHI** pour son soutien académique, ses remarques et ses conseils qui ont permis l'accomplissement de ce travail, qu'il trouve en ses lignes l'expression de notre reconnaissance.*

- *Aux membres du jury qui nous ont honoré en acceptant d'évaluer ce travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

- *Au personnel de la bibliothèque, et à tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours, pour le savoir qu'ils nous ont transmis.*

- *À tous le personnel de la Conserverie AMOUR. On remercie plus particulièrement nos deux accompagnateurs, à savoir Monsieur **Abdi Amine** et Madame **Halima Noor el Imane**, pour leurs collaboration, accueils, ainsi que leurs soutiens qu'on a eu pendant notre période de stage.*

- *À tous mes proches, mes amis et mes collègues plus spécialement **Chaima, Imane** et **Yacine,** je leur souhaite bonne chance pour la suite de leurs travaux.*

- *À tous ceux qui ont participé et aidé pour que ce travail voie le jour.*

Dédicace

*À vous **mes parents**, milles dédicaces ne puissent exprimer mes sentiments. À toi maman, tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de volonté. À toi papa mon ange gardien qui m'a encouragé et guidé mes pas jusque-là,*

Merci pour votre amour, votre soutien permanent, merci pour votre compréhension et précieux conseils, pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être,

À vous qui m'avez inculqué l'envie de savoir, vous pouvez être fiers de votre fille aînée. Qu'Allah vous garde pour moi et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

*À toute ma famille et particulièrement à toi cher **Abi**, merci pour ton soutien et tes prières tout au long de mes études. Qu'Allah te procure bonne santé et longue vie.*

*À toi mon frère et complice **Ayoub** qui m'a toujours épaulé, à ma sœur **Istabrak** je te souhaite tous le bonheur, à mes petits anges **Tasnim** et **Alaa**, je vous aime très fort.*

*À **Leila, Dounia, Mélissa, Chahira** et **Khadidja**, les meilleures amies qui peuvent exister.*

À tous ceux qui me sont chères, proche de mon cœur, et à tous ceux qui ont cru en moi et étaient présents durant mes moments de doute et de faiblesse, qui m'aiment et qui aurait voulu partager ma joie… Recevez à travers ce travail aussi modeste soit-il l'expression de tout mon amour et ma reconnaissance.

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : Management de la Qualité Totale

Introduction……..…..p10

Section (1) : Évolution du concept de qualité ……...p11

Section (2) : Management de la qualité Totale (TQM)……..…p27

Conclusion …….……...p45

Chapitre II : L'avantage concurrentiel et le TQM

Introduction……..…..p47

Section (1) : Notion de base sur l'avantage concurrentiel…..……..……..……p48

Section (2) : La relation entre le TQM et l'avantage concurrentiel ..……p69

Conclusion……...…..p81

Chapitre III : Étude empirique : cas de l'entreprise : Groupe AMOUR

Introduction……p82

Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil…….……..p84

Section (2) : cadre méthodologique et analyse des résultats …..……p97

Conclusion ……..p112

Conclusion Générale……..……...p113

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions classiques de la qualité 13
Tableau 2 : Les bénéfices attendus de la qualité 18
Tableau 3 : Vers un management de la qualité.....23
Tableau 4 : Définition de la qualité totale : Q.V.A.L.I.T. É (selon J. Kélada).....28
Tableau 5 : Les meilleures définitions de TQM selon Curkovic.....30
Tableau 6 : Types d'équipes de travail utilisées dans une approche TQM 38
Tableau 7 : La structure des nouvelles normes ISO 9000 42
Tableau 8 : Items du modèle PESTEL 51
Tableau 9 : Les caractéristiques des DAS sur la matrice BCG 65
Tableau 10 : La répartition de l'effectif selon Genre 89
Tableau 11 : La répartition des travailleurs selon le groupe socio professionnelle (GPS).....90
Tableau 12 : Analyse SWOT de la Conserverie.....93
Tableau 13 : La présentation des activités et objectifs des directions 101
Tableau 14 : Réponse N4 de l'entretien 104
Tableau 15 : Réponse N5 de l'entretien 105
Tableau 16 : Réponse N6 de l'entretien 106
Tableau 17 : Réponse N7 de l'entretien 107

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : L a qualité pour le client (la satisfaction du client)....15
Figure 2 : La roue de DEMING (PDCA) 22
Figure 3 : Évolution du concept qualité....24
Figure 4 : Les quatre axes du modèle Balanced Scorecard 36
Figure 5 : Les cinq forces de Porter....52
Figure 6 : Stratégie de cout vs stratégie de différenciation 58
Figure 7 : Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel....59
Figure 8 : La chaine-type de valeur....62
Figure 9 : La matrice BCG 64
Figure 10 : La matrice McKinsey....67
Figure 11 : Élément N1 : Idées....70
Figure 12 : Élément N2 : la roue de DEMING....71
Figure 13 : Élément N3 : Généralisation- Standardisation....72
Figure 14 : Le choix stratégique et l'avantage concurrentiel 73
Figure 15 : Les composantes de l'avantage concurrentiel....73
Figure 16 : Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise 77
Figure 17 : Chaîne relationnelle de fidélité à long terme 79
Figure 18 : Organigramme de la Conserverie AMOUR....88
Figure 19 : La répartition de l'effectif selon genre....89
Figure 20 : La répartition des RH selon le GPS 90
Figure 21 : Réponse N4 de l'entretien....104
Figure 22 : Réponse N5 de l'entretien....105
Figure 23 : Réponse N6 de l'entretien....106
Figure 24 : Réponse N7 de l'entretien....107

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : l'entretien

Annexe 2 : la politique qualité de l'entreprise Conserverie AMOUR

Annexe 3 : la fiche processus du service control qualité

Liste des abréviations

Liste des abréviations

TQM	Total Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
OST	l'Organisation Scientifique du Travail
NQA	Niveau de Qualité Acceptable
PDCA	Plan Do Check Act
SMQ	Système de Management Qualité
AC	Avantage Concurrentiel
VRIST	Valorisable, Rare, difficilement Imitable, non Substituable, non Transférable
CA	Chiffre d'Affaire
ONG	Organisation Non Gouvernementales

Introduction générale

Ce n'est qu'à la fin des années 1950 et au début des années 1960 que la littérature spécifique sur la stratégie[1] des entreprises a émergé.

Elle est positionnée comme une discipline à part entière et « consiste à choisir à l'entreprise ses activités et allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans ces activités, dans le but ultime est de créer de la valeur pour les actionnaires » (Fréry F, 2006).

De ce fait, l'entreprise a besoin d'instaurer une stratégie efficace via l'utilisation des moyens performants et la fixation des objectifs clairs à partir d'une analyse rationnelle de l'environnement pour assurer qu'elle met en œuvre cette stratégie de manière cohérente pour atteindre des buts à moyen ou long terme.

De nos jours, la mondialisation de l'économie et la globalisation des marchés représentent des opportunités pour les firmes et ouvrent de nouveaux horizons, mais en contrepartie, combattent les vielles structures et imposent des exigences et des modes de gestion et d'organisation qui réagissent immédiatement à l'évolution des désirs du client et de toutes les parties prenantes de la firme. De même, ces nouveaux systèmes de management sont de plus en plus concentrés sur l'amélioration continue des performances,

Dans ce contexte d'évolution de l'environnement commercial, industriel et normatif ; le management de la qualité totale est le facteur clé et la méthode la plus efficace pour s'améliorer et faire face à la rude concurrence. On fait référence à un mouvement, à un courant d'idées mobilisant tout le personnel, et qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation. Une recherche d'amélioration constante, continue, qui affecte les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins des clients.

C'est à partir de cet intérêt grandissant pour toutes entreprises que le TQM est au cœur de la réussite et rend l'entreprise plus flexible et dynamique dans son environnement, ce qui est très important pour garantir sa position concurrentielle et générer un avantage par rapport aux concurrents.

[1] La stratégie- du grec « conduire ». C'est l'art de coordonner les actions et tous types de forces pour conduire une guerre ou gérer des crises. Stratos, est un terme associé à Sun Tzu (IVe siècle avant J-C), auteur de l'art de la guerre.

Aujourd'hui l'importance de l'avantage concurrentiel pourrait difficilement être plus grande. Car dans le monde entier les firmes font face à un ralentissement de la croissance et à des concurrents nationaux et internationaux qui n'agissent plus comme si le gâteau suffisait à tout le monde.

La qualité devient alors un véritable avantage concurrentiel, un des facteurs clés de performance conditionné par l'implication de la direction générale et à l'adhésion de toute l'entreprise (Thévenet, Vachette,1992)

A cet effet, les entreprises algériennes comme toutes autres entreprises s'intéressent à l'application de l'approche du management de la qualité totale mais confrontent des difficultés et contraintes.

❖ Problématique de l'étude :

De ce qui précède, et en tenant compte des spécificités de notre étude, on est arrivé à poser la problématique suivante :

« Est-ce que l'entreprise de Conserverie AMOUR utilise les différentes pratiques du management de la qualité totale pour la création de l'avantage concurrentiel ? »

A travers cette question principale, la présente étude a pour objectif de répondre aux questionnements suivants à savoir ;

- Est-ce que l'entreprise de Conserverie AMOUR possède un avantage concurrentiel issu du Management de la Qualité Totale ?

❖ Hypothèse de l'étude :

Outre cette question secondaire posée en concordance avec la problématique de recherche, nous avons pu formuler une hypothèse fondamentale pour mieux cerner les préoccupations déjà suscitées, à savoir ;

- **H1 :** l'entreprise de Conserverie AMOUR se focalise sur la qualité du produit pour créer son avantage concurrentiel tout en visant son amélioration par l'application d'une démarche de Management de la Qualité Totale (TQM).

❖ Objectif de l'étude :

Notre travail a pour but de :

- Comprendre les principaux concepts du management de la qualité et qualité totale.
- Souligner l'indispensabilité d'un système de management qualité, le TQM plus particulièrement dans une entreprise.
- Définir son rôle et impact dans la génération d'un avantage concurrentiel.
- Voir pour le cas de l'entreprise AMOUR, sa vision et conception du Management de la Qualité Totale et son importance pour renforcer son avantage concurrentiel sur le marché national.

❖ Importance de l'étude :

Ce sujet suscite un véritable intérêt, car dans un environnement économique complexe, où l'évolution technologique et la rude concurrence, la qualité est considérée de plus en plus comme un facteur déterminant du choix du consommateur.

L'entreprise peut s'orienter vers le management de la qualité totale pour occuper une position importante sur son marche et acquérir un avantage soutenable pour faire face à cette concurrence et piloter sa performance.

❖ Justification du choix du sujet :

- L'importance de l'application de nouvelles approches managériales dans les entreprises pour améliorer et garantir leurs positions concurrentielles.
- Vouloir connaitre dans quelle mesure les entreprises algériennes utilisent les pratiques du Management de la Qualité Totale.

❖ Études précédentes :

La littérature sur la relation entre Management de la Qualité Totale et l'avantage concurrentiel a donné lieux à plusieurs études notamment empiriques dont nous avons sélectionné les plus pertinents à notre étude :

- L'étude de **Sifal Adel (2019), « Système management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises »,** cette étude a pour objectif de comprendre l'impact d'un système de management de la qualité (SMQ) sur la compétitivité d'une entreprise, de mieux appréhender le système de management de la qualité et de comprendre son impact sur une entreprise. Cette recherche s'appuie entre autres sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises, bien que cette dernière notion soit difficile à définir car la performance a plusieurs visions et dimensions. Ainsi, l'étude distingue trois dimensions principales de la performance, à savoir : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle.

  Le chercheur a conclu que la certification ISO 9001 devient un outil stratégique qui permet d'avoir une image de marque forte, un atout et une analyse de rentabilisation supplémentaire par rapport aux concurrents.

- L'étude de **ROLLAND Sylvie et TRAN Sébastien (2006), « la certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 ».** Cette recherche dans sa partie théorique permet de faire connaitre dans quelle mesure la certification ISO 9001 peut permettre d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles conditions, elle vise donc à déterminer l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de l'entreprise, et à comprendre la relation entre la certification et la performance de l'entreprise. L'aspect pratique était axé sur une étude empirique portant sur plus de 835 entreprises certifiées ISO 9001 en France selon la méthode des quotas. Les résultats de l'étude empirique ont montré que la contribution de la certification perçue par les managers dépend de la logique d'engagement, dans la démarche de certification, qu'elle soit contrainte ou volontaire. De surcroît, la certification iso 9000 n'est pas une garantie pour une meilleure performance, aussi il existe des conditions et d'autres facteurs pour maximiser l'impact positif de la certification sur la performance de l'entreprise.

- L'étude de **BELKACEM Zerfa (2014), « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité ».** L'objectif de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure et sous quelles

conditions la certification peut permettre aux organisations d'atteindre des objectifs d'efficacité. Cette analyse s'inscrit dans une logique comparative qui aborde les apports, les causes et les conséquences de l'adoption des méthodes de certification qualité selon la norme ISO 9001 :2000, telles qu'elles sont perçues par les managers. Par conséquent, on a envoyé un questionnaire d'aide à l'enquête à 12 entreprises certifiées ISO 9001 :2000 dans diverses industries de la région de l'Ouest.

Les recherches montrent que la certification est un moyen de maintenir, de contrôler et d'améliorer les performances opérationnelles, organisationnelles et financières d'une entreprise, et son adoption lui permettra de rivaliser avec ses concurrents et de pénétrer de nouveaux marchés.

- L'étude **de BECHEUR Mohammed Amin (2017), « les effets de l'application du management de la qualité sur l'image de marque de l'entreprise. Cas : tassili (bista) ».** Selon cette étude, la mise en place d'un système de management de la qualité totale est généralement considérée comme un facteur clé de la réussite à long terme d'une organisation. A ce titre, ce travail s'inscrit dans cette perspective qui tend à étudier les marques en examinant le rôle médiateur de la qualité dans la construction de l'image de marque.

  Le chercheur est arrivé à plusieurs conclusions, dont la plus importante est que la qualité est l'un des moyens les plus importants par lesquels les entreprises restent compétitives, la reconnaissance de la marque et le maintien de l'image. Une autre conclusion de l'étude est qu'une meilleure qualité perçue affecte directement les décisions d'achat ainsi que la fidélité des consommateurs, permettant aux entreprises d'augmenter les prix que les consommateurs trouvent acceptables. C'est aussi une amélioration continue visant à atteindre l'excellence par la qualité totale. Toutefois, les résultats obtenus montrent que la qualité totale ne peut s'atteindre qu'avec la mise en place d'un SMQ performant et une bonne politique de qualité prédéterminée.

- L'article de Abdelhadi Darkaoui et Hammou Azouzou (2013) : **« Les pratiques de la démarche qualité sont-elles déterminantes de la compétitivité des PME ? Proposition d'un modèle exploratoire »**. Cette étude vise à identifier quatre pratiques clés de gestion de la qualité dans les PME : l'engagement de la direction, l'implication des employés, la focalisation sur la satisfaction du client et

l'amélioration continue. En utilisant une approche exploratoire qualitative basée sur une étude de cas unique comme stratégie de recherche, l'objectif de cet article est de développer un modèle exploratoire pour améliorer la compétitivité des PME marocaines en contrôlant et en améliorant la qualité de leurs produits. Les résultats de l'étude empirique montrent dans quelle mesure les quatre pratiques de l'approche qualité contribuent au maintien et au renforcement de la position concurrentielle des PME en augmentant leur compétitivité prix et hors prix.

❖ La structure de l'étude :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, ce mémoire sera subdivisé en deux parties complémentaires. : théorique et pratique,

Le cadre théorique avec deux chapitres sera structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre est consacré au management de la qualité totale à savoir : définition et évolution historique du concept qualité, le management de la qualité, le TQM, ses origines, ses objectifs et les normes relatives.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur les définitions et les principes de l'avantage concurrentiel, ainsi que le rôle du management de la qualité totale dans la réalisation de l'avantage concurrentiel.

Le cadre pratique, avec un troisième chapitre, où nous présenterons l'entreprise Conserverie du Maghreb – AMOUR, son environnement et nous traitons la relation entre l'application des principes du management de la qualité totale et l'avantage concurrentiel de l'entreprise à travers l'étude empirique réalisée et le traitement des résultats obtenus.

Chapitre (I) : Le Management de la Qualité Totale

Introduction

Face aux mutations économiques et évolutions industrielles, les entreprises sont amenées à améliorer de plus en plus leur produit et leur processus pour s'adapter aux nouveautés de l'environnement et comprendre les besoins de leurs parties prenantes, dans un but de garantir leurs survies, innover et affronter la concurrence au niveau du marché.

Pour cela, les entreprises sont pris consciences qu'il faut mettre en place des modèles de gestion et des stratégies plus modernes et performantes fondées sur la qualité. Ce concept a pris une ampleur à travers le temps à travers son association au management pour arriver au nouveau concept qui est le Management de la Qualité totale.

De ce qui précède, le chapitre suivant est scindé en deux sections, nous présentons d'abord plusieurs définitions de la qualité et leurs évolutions en mettant en évidence le passage au TQM.

La seconde section sera consacrée au management de la qualité totale, dont nous allons prendre part de sa définition, ses principales composantes, ainsi que ces principes.

Section 1 : Evolution du concept de qualité

Le terme qualité est depuis longtemps d'usage courant.

1 Définition de la qualité :

La qualité revêt différents sens, ne facilitant pas la compréhension du concept et rendant sa définition complexe. comme le confirme Mintzberg « On ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaitre »[1].

Ainsi, au niveau étymologique, le mot provient du latin qualitas (manière d'être) dont le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII° siècle, la manière d'être jugée bonne qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur[2]

En d'autre terme, la qualité est l'une des 10 catégories de la métaphysique d'Aristote. Elle représente la manière d'être (chaud, froid, etc.). C'est le contraire de la quantité (une autre catégorie de la métaphysique) en ce qu'elle n'est pas mesurable, seulement un degré d'intensité, il a expliqué qu'une "chose blanche" est dite plus ou moins blanche qu'une autre. La qualité est la réponse à la façon dont une chose est, selon laquelle on peut dire qu'elle est semblable ou différente des autres.

L'emploi du mot « qualité » peut être ambigu et sa perception varie en fonction des individus, du temps et de l'espace.

Pour éclaircir sa signification, nous rappelons quelques définitions de base :

Selon la Rousse , Qualité : "manière d'être bonne ou mauvaise, de quelques chose, état caractéristique (la qualité d'une étoffe …) "supériorité, excellence en quelque chose "[3].

[1] Hanen FAKHFAKH (2012), « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur », thèse de doctorat en sciences de gestion, École doctorale « ABBE GREGOIRE » Tunisie, p 64.

[2] Yvon PESQUEUX, Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité, Hesam Université Paris, p2.

[3] Le petit la Rousse, dictionnaire, encyclopédique, illustré, édition 1998, p516.

Selon Le Robert: "Manière d'être non mesurable (d'une chose) qui donne une valeur plus ou moins grande (s'oppose à quantité) "[1]

Définitions normatives :

L'association française de normalisation (AFNOR) définit par la norme NF X 50-109 norme 1982 : "Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs".

NF X 50-120 (1987) ISO 8402 : "Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites".

ISO 8402 de 1994 : "Qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites"[2].

ISO 9000 :2005 : "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 "[3].

La comparaison de cette dernière avec les précédentes définitions de la même norme montre l'évolution vers une approche plus globale, La qualité ne concerne plus le produit seulement mais aussi le système, l'activité, le processus et l'organisme, et donc la satisfaction du client et des autres parties prenantes (fournisseurs, actionnaires, sous-traitants et personnel).

Définitions de spécialistes :

La littérature managériale propose une diversité de définitions relatives au concept qualité, nous proposons de citer quelques-unes [4] :

[1] Dictionnaire le robert, disponible sur : https://dictionnaire.lerobert.com/definition/qualite (consulté le 26-03-2022)

[2] disponible sur : https://sites.google.com/site/sitecomprendrelaqualite/ (consulté le 22-04-2022)

[3] Ennesraoui Driss (2017), « la qualité et la performance de l'entreprise », revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, Maroc, p441.

[4] ATIK Mohamed (2021), « Management par la qualité totale et performance des entreprises », Revue Economie & Kapital, N.18, ISSN 2489-1282, Maroc, p98

- Philipe Crosby, auteur de plusieurs ouvrages sur la qualité, définit la qualité comme étant la conformité aux exigences de la clientèle.
- M.Juran définit la qualité comme l'aptitude à l'usage, c'est la conformité aux besoins des utilisateurs.
- Pour Ishikawa, la qualité est définie comme la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client.
- Feigenbaum définit la qualité comme l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes.

Tableau 1 : Définitions classiques de la qualité

1. **Orientation fabrication**
   - « La qualité signifie la conformité aux exigences », ***P. B. Crosby***
   - « La qualité est le degré de conformité d'un produit particulier par rapport à une norme ou à une spécification », ***H. L. Gilmore***
2. **Orientation client**
   - « La qualité est l'aptitude à l'emploi », ***J. M. Juran***
   - « La qualité totale est l'aptitude à satisfaire les exigences des clients en faisant les choses bien du premier coup », ***Westinghouse***.
   - « Vous avez satisfait un client lorsque les marchandises que vous vendez ne reviennent pas tandis que le client, lui, revient », ***S. Marcus.***
3. **Orientation Produit**
   - « les différences de qualité relèvent des différences dans la quantité des caractéristiques ou composantes désirés », ***L. Abbot***.
   - « La qualité a trait à la proportion d'attributs supplémentaires par rapport aux attributs attendus », ***K. B. Lefler***.
4. **Orientation Valeur**
   - « La qualité est l'excellence, à un prix raisonnable et la maîtrise des écarts à un coût raisonnable », ***R. A. Broh.***
   - « La qualité c'est être les meilleurs sur le plan de certaines exigences des consommateurs. Ces exigences sont : l'aptitude à l'emploi et le prix de vente du produit », ***A. V. Feigenbaum***
5. **Multidimensionnelle**
   - « La qualité n'est ni une préoccupation, ni un problème, mais une troisième notion indépendante des deux autres… même s'il est impossible de définir la qualité, tout le monde sait de quoi il s'agit », ***R. Pirsig***.

Source : Mohamed Mahjoub Dhiaf (2007), « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », Thèse de Doctorat, Paris, p22

La variété des définitions proposées, portant chacune est concise et cohérente, suggère qu'il n'existe pas de définition unique et idéale du concept de « qualité ». Il appartient à chaque entreprise de développer son propre sens, celui qui lui convient le mieux.

2 Les conceptions de la qualité :

D. A. Garvin[1] recense cinq familles d'approches (ou conceptions) de la qualité que nous énumérons comme suit :

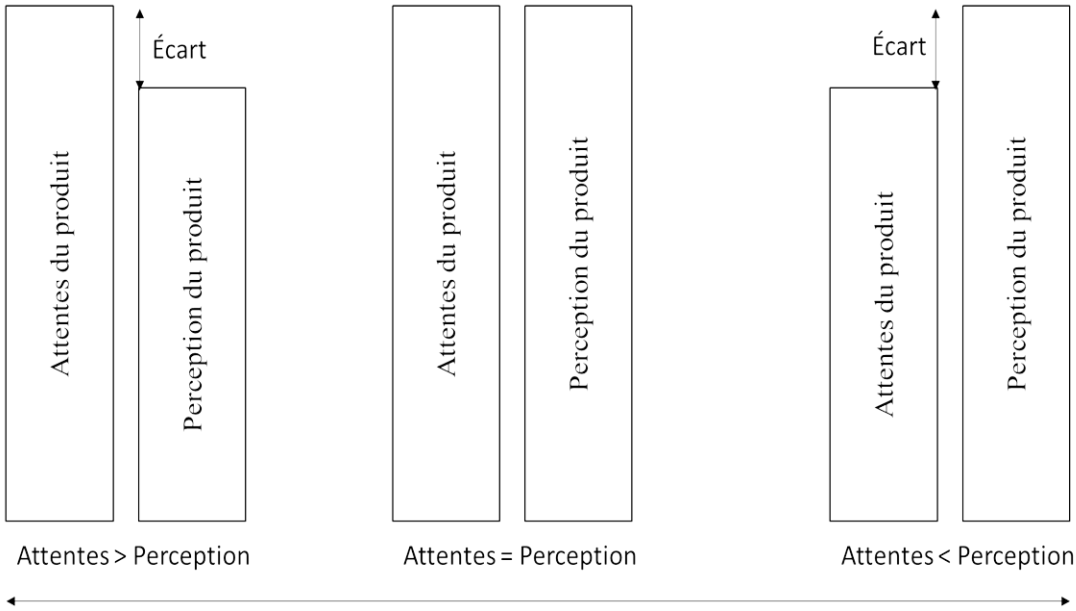
– Alors pour une première conception philosophique (Transcendent approach) considère la qualité comme un concept d'excellence ou de perfection. La qualité est à la fois absolue et universelle, mais ne peut être définie avec précision et ne peut être abordé que par l'expérience et la perception. Cette perspective est le fondement du thème de l'excellence et continuité en management de la qualité ;

– Pour une deuxième approche par produit (Product based approach). La qualité y est considérée comme un ensemble d'attributs (propriétés ou de caractéristiques) d'un bien ou d'un service qui peuvent être évalués selon certains critères. Cette approche conduit à une hiérarchisation et une gestion technique de la qualité avec deux corollaires économiques : d'une part, une meilleure qualité ne peut être obtenue qu'à un coût plus élevé, et d'autre part, la qualité est vue comme la caractéristique inhérente à un bien plus que quelque chose qui peut lui être appliqué ;

– Pour une troisième approche dite le concept de l'utilisateur (User based approach), qui considère la qualité du point de vue de l'utilisateur. En marketing, elle conduit à définir la qualité comme la combinaison d'attributs ou de caractéristiques qui apportent la plus grande satisfaction possible à un consommateur donné ;

[1] D. A. Garvin (1987), « Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard Business Review, vol 65, n°6, p102

Figure 1 : la qualité pour le client (la satisfaction du client)



Source : Fréderic Canard (2012), « Management de la qualité : vers un management durable », 2eme édition, Gualino, Paris, p21

Donc la qualité pour un consommateur résulte de la comparaison entre ce qu'il attend (les caractéristiques que possède ce produit/service) et ce qu'il perçoit (après réalisation du produit/service, il le compare à ses attentes).

– Le concept qui suit soit le quatrième est du côté de l'offre du producteur (Manufacturing based approach) et fait référence au domaine du management de la production qui considère la qualité comme une réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications et des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration[1].

[1] Fréderic Canard (2012), « Management de la qualité : vers un management durable », 2eme édition, Gualino, Paris, p21

Ainsi, le producteur fait de la qualité une clef de voûte de son action publicitaire[1]. De plus, cette démarche poursuit un objectif bien précis : maîtriser le coût de la qualité, et par conséquence devenir plus concurrentiel.

– Le cinquième concept s'exprime en termes de valeur économique (Value based approach) et définit la qualité en termes de coût et de prix. Un produit de qualité est un produit qui fournit une performance donnée à un prix acceptable ;

De ce qui précède, nous pourrons dire que les grandes entreprises de distribution prôneront principalement l'approche basée sur l'utilisateur, tandis que le secteur de l'industrie lourde prônera principalement l'approche basée sur la fabrication. De plus, si plusieurs départements d'une même organisation utilisent la même définition commune de la qualité, elle n'est pas forcément mise en œuvre de la même manière, légitimant la vision fonctionnaliste du management de la qualité.

3 Nécessité de la qualité :

L'expansion progressive du concept de qualité et son importance pour les entreprises sont étroitement liés aux évolutions actuelles de l'Environnement : économique, technologique, socioculturel et politico-juridique [2].

- **L'évolution de l'environnement économique :**

Dans un cadre de mondialisation, le monde a radicalement changé depuis la seconde guerre mondiale. Les transports se développent rapidement, Connexions électroniques de télécommunications partout dans le monde. L'ouverture progressive des frontières tend à élever les standards de qualité et baisse les prix à la consommation. Ça exacerbe aussi la concurrence et entraîne la création d'emplois liés à l'exportation. Les entreprises produisent pour le marché international.

[1] Siddiki Abdallah (2008), « MANAGEMENT DE LA QUALITE, de l'inspection à l'esprit Kaizen », 2eme édition, Office des Publications Universitaires, Alger, P17

[2] Mohamed Mahjoub Dhiaf (2007), « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », Thèse de Doctorat, Paris, p23.

❖ **L’évolution de l’environnement technologique :**

L'évolution technologique entraîne des changements dans les industries et les relations entre l'entreprise et ses clients. Le développement de l'automatisation des actualités technologiques, notamment informatiques, appliquée à la conception, à la production et la gestion conduit à une réduction progressive des coûts de fabrication. La diversité des produits tend à devenir aussi bon marché que l'uniformité, conduisant à de nouvelles exigences des consommateurs. Face à cette tendance, les dirigeants astucieux peuvent tirer parti des évolutions technologiques pour améliorer le service client, baisser les prix et accélérer l'introduction de nouveaux produits sur le marché.

❖ **L’évolution de l’environnement socio-culturel :**

Les anciens effectifs (main d’œuvre) sont souvent uniformes ou adaptés à l’entreprise. D'autre part, les travailleurs d'aujourd'hui présentent une grande diversité (l’âge, la race, la culture et les valeurs). Gérer ces différences et devenir capable de fournir un bon service ou un service de qualité est un grand défi pour l’entreprise. De plus, la main-d'œuvre d'aujourd'hui aspire à être valorisée dans son travail et s'implique plus activement dans la vie de l'entreprise.

❖ **L'évolution de l'environnement politico-légal :**

Les changements de l'environnement économique, technologique et socioculturel conduisent les pouvoirs publics à mettre en œuvre de nouvelles réglementations et souvent de nouvelles contraintes pour les entreprises. Notamment dans la protection de l'environnement naturel, une pression croissante de l'opinion publique sur le gouvernement et l’entreprise afin de prendre des dispositions. De plus, la qualité écologique pour les consommateurs, le produit et le processus de fabrication deviennent la référence de choix, qui est donc, pour les entreprises, un facteur de compétitivité.

Face à ces évolutions, l’entreprise qui espère être compétitive n'a plus le choix et obligée d’améliorer la qualité de ses produits et services. Mais pour gérer et pour mener à bien leur démarche d'amélioration de la qualité, elle doit d'abord mettre, construire et maintenir une organisation ouverte, réceptive à l'innovation et flexible face aux changements.

4 Les bénéfices de la qualité :

Le tableau suivant regroupe les bénéfices attendus de la qualité, les éléments qu'elle peut accroitre ou diminuer, pour le client, le collaborateur, et l'entreprise :

Tableau 2 : les bénéfices attendus de la qualité

Bénéficiaire	Les seize bénéfices de la qualité	
	Diminuer	Accroître
• Client	Réclamation Coûts de prospection	Satisfaction Fidélisation
• Collaborateur	Retouches Désorganisation Attribution Non-conformités	Améliorations Prévention Contribution Valeur ajoutée
• Entreprise	Mauvaises références Pertes de part de marché	Notoriété Croissance

Source : Lazarc Jean-Thierry et Saralanga Emmanuel (1998), « les démarches qualité », Ed ACFCI, Paris, p20.

5 La qualité une réalisation difficile :

La mise en œuvre de la qualité au sein d'une entreprise peut être difficile pour au moins trois raisons principales[1] :

❖ *La qualité repose sur une approche intégrée de toutes les fonctions de l'entreprise.* Ces fonctions sont impliquées (l'identification des besoins des clients, la conception des produits, l'après-vente, l'approvisionnement, la production, la distribution, les services commerciaux, administratifs). Par conséquent, les possibilités d'erreur sont nombreuses et la moindre imprécision dans le processus de fabrication peut entraîner des défauts dans le produit fini. Il est important de noter qu'à ce niveau, la non-qualité localisée

[1] Ennesraoui Driss, op.cit., p 441

en un point de l'organisation ne peut être compensée par un excès de qualité ailleurs. Même si l'atelier fonctionne parfaitement, cette perfection ne corrige en rien, par exemple, les erreurs commises par un bureau d'études lors du calcul de certaines mesures. Ainsi, toutes les fonctions restent proactives et responsables de la qualité dans le cadre de leurs missions respectives jusqu'à ce que le client soit pleinement satisfait.

❖ *La qualité est le résultat des efforts conjoints de tous les employés*. Chacun dans l'entreprise est considéré comme un agent de qualité responsable et doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour que le travail soit effectué de manière irréprochable. Les standardistes obtiennent la qualité en transmettant correctement les communications, les vendeurs obtiennent la qualité en respectant les délais promis aux clients, les chauffeurs obtiennent la qualité en gardant les camions de livraison propres, les agents de service obtiennent la qualité en s'efforçant d'éliminer les erreurs sur la paie, les techniciens obtiennent la qualité lorsqu'ils suivent les instructions de travail, etc. Bien entendu, les efforts de tous les collaborateurs sont nécessaires et complémentaires pour mettre le produit aux normes et assurer l'entière satisfaction du client.

❖ *La qualité est entravée par des contraintes de coûts.* Certaines entreprises utilisent encore des méthodes de production traditionnelles, parfois incapables de produire des produits entièrement conformes en raison de contraintes de coûts. Dans ce cas, les entreprises incapables de contrôler les coûts de production et de maintenir des marges bénéficiaires adéquates se voient contraintes de développer des produits à des prix compétitifs, compromettant la qualité.

6 L’évolution du concept qualité :

La notion de la qualité a toujours été présente dans les activités humaines, c’est une préoccupation très vielle [1] :

- Les Egyptiens mesure la perpendicularité des blocs de pierre,
- Les Phéniciens coupent la main de ceux qui réalisent des produits non conformes,
- Les mécènes rédigent au Moyen-Age des cahiers de charges pour leurs artistes,

[1] Détrie Philippe (2003), « Conduire une démarche qualité », éditions d’organisations, Paris, p26

Et on en trouve le souci jusque dans la correspondance de Colbert à Louis XIV [1]: « si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France … ».

Donc le concept de la qualité est apparu très tôt dans l'histoire et n'a cessé de se développer, il a connu plusieurs phases d'évolutions que nous allons présenter dans cet élément :

6.1 Inspection de la qualité :

L'inspection consiste à vérifier, à la fin de la production, la conformité des produits a des spécifications établis, préalablement, lors de la conception[2].

C'est dans les années vingt, que Frédéric Taylor a mis en place l'Organisation scientifique du travail (OST) et a défini une nouvelle approche plus rationnelle qui recherche plus de rendement pour l'entreprise et qui consiste à la parcellisation des taches et, avec elles, les responsabilités. Cette organisation distingue les rôles et certains apparaissent comme des 'inspecteurs '.

Cette phase est marquée par une conception de la qualité comme « état »[3]

6.2 Contrôle statistique de la 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]

Cette étape coïncide avec le double développement du taylorisme et de la production de masse qui s'intensifie et qui a rendu l'inspection difficilement supportable à travers ses

[1] Sylvie Mayeur (2003), « Guide opérationnel de la qualité, Faut-il tuer la qualité totale », Ed. Maxima, Paris, p41

[2] Fréderic Canard (2012), « Management de la qualité : vers un management durable », 2eme édition, Gualino, Paris, p214 -215

[3] Yvon Pesqueux, op.cit., p13

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

risques humains industriels et financiers lourds. Donc Bell Telephone développe des techniques statistiques de contrôle sur échantillons. La seconde guerre mondiale amènera l'armée américains à définir des standards de qualité et définir la notion de : 'niveau de qualité acceptable' (NQA), c'est à dire le niveau minimum de qualité qu'un client doit attendre de son fournisseur.[1]

6.3 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»[2] . De ce fait l'assurance qualité est le fait qu'une entreprise garantit à ses parties prenantes la qualité du produit ou service qu'elle commercialise.

A partir de la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années quatre-vingt , la phase était caractérisé par un mode taylorien-fordien, la consommation de masse succède la production de masse et avec l'élévation du pouvoir d'achat des ménages et la baisse des prix , le client est devenu 'roi'[3] .

Durant cette période, la notion d'« assurance – qualité » se développe, elle est liée aux noms de W. E. Deming, J. Juran, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa, S. Shiba, P. B. Crosby.

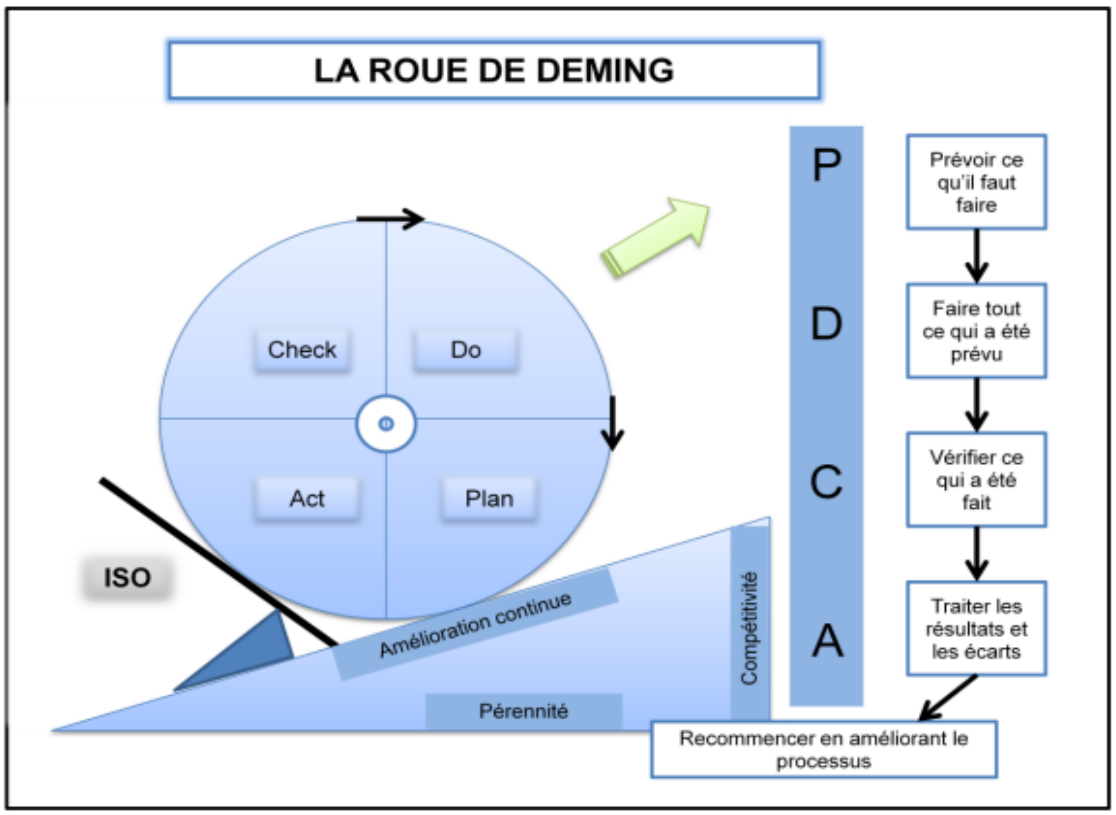
L'une des idées clés et dominantes de cette période et qui est considérée comme contribution majeur de Deming, est l'amélioration continue exprimée dans la fameuse roue de Deming qui avance régulièrement sur une pente de progrès.

[1] Weill Michel (2001), « le management de la qualité », Ed. La découverte, Paris, p14-15.

[2] disponible sur : https://qualite.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualite consulté le 12/04/2022

[3] Fréderic Canard, op.cit, p216

Figure 2 : La roue de DEMING (PDCA)



Source : Belkassem Zerfa (2014), « la compétitivité des entreprises algérienne : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister Management option Stratégie, université d'Oran, p90.

Ce cycle PDCA (en anglais : Plan, Do, Check, Action) c'est à dire : Préparer, Faire, Vérifier, Réagir ; sert à structurer tous les types d'activités qui demandent une certaine maitrise et peut-être étendue à toutes les phases du management , cet outil permet aussi d'assurer une amélioration continue[1].

6.4 Management de la qualité et Total Quality Management :

L'évolution du concept qualité nous mène vers le management qui est selon ISO 9000 version 2000 « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»[2] .

[1] Patrice Marvanne (2001), « Le vade mecum de LA QUALITE TOTALE », éditions EMS, France, p118

[2] MEZIANI Mustapha (2015), « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 v 2000 et 2008. », Université A/Mira Béjaïa, p14

Tableau 3 : Vers un management de la qualité.

	De la qualité traditionnelle …	**… au management de la qualité**
DÉFINITION	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
ENJEU	Notoriété	Compétitivité
PRINCIPES D'ACTION		
Standard de performance	Niveau de qualité acceptable	Excellence
Origine	Bureau d'études	Ecoute du client
Méthode	Contrôle	Prévention
Responsabilité	Spécialiste qualiticien	Partagée par chacun, donc managériale
Moteur	Perfectionnisme	Remise en cause
Mode d'évaluation	Expérience et intuition	Mesure systémique
Priorité	Ponctuelle	Permanente

Source : Détrie Philippe, op.cit., p26

A cette étape, la qualité ne consiste plus seulement à "l'assurance qualité'' de la production, mais implique la participation de la haute direction qui vise à satisfaire le client à travers la mise en place d'une politique qualité pour l'ensemble de l'entreprise.

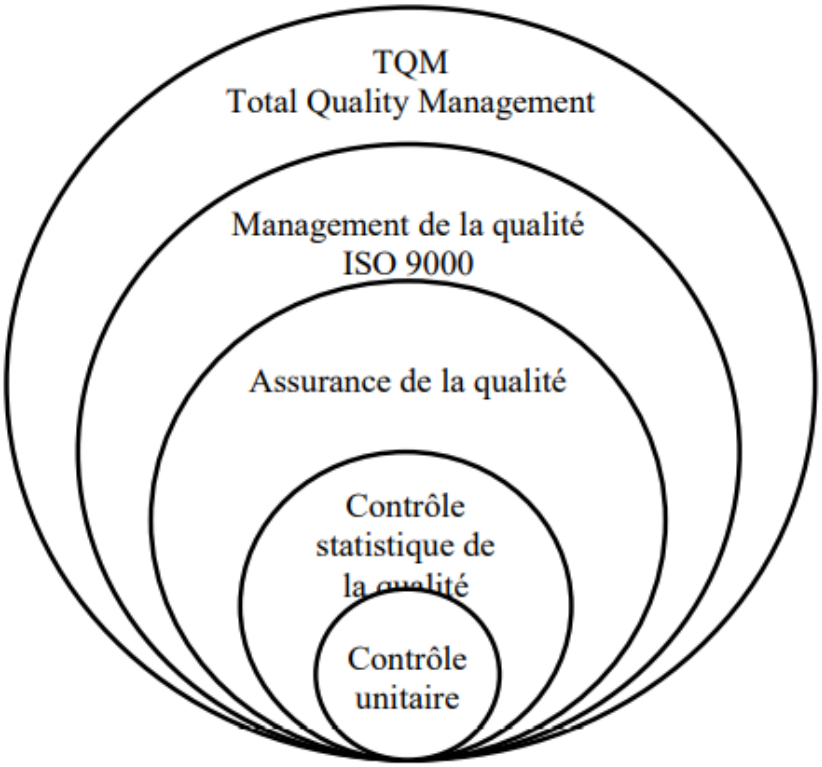
Deming, Juran et Ishikawa sont les pionniers de ce concept qui a donné naissance à la théorie du Totale Quality Management (on l'appelait à l'époque **le miracle japonais)**, cette dernière augmente la satisfaction des ressources humaines, environnement de l'entreprise, et bien sûr la satisfaction du client.

« Le Total Quality Management (TQM) est une stratégie de management qui englobe toute l'entreprise, aussi bien les activités que le personnel et l'environnement de l'entreprise, pour fixer et satisfaire les objectifs de qualité déduits des exigences du client »[1].

[1] Kamiske Gerd F et Jorg-Peter Brauer (1994), « MANAGEMENT DE LA QUALITE DE A à Z », Ed Masson, Paris, p119

En résumé la transformation s'est fait progressivement selon le schéma suivant :

Figure 3 : Évolution du concept qualité



Source: Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit,2007, p29

7 Les principales composantes du management de la qualité :

Il comprend les éléments suivants :

- **La planification de la qualité** : est une partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité[1].

[1] Bernard Froman (2007), « du manuel qualité au manuel management, l'outil stratégique », Ed AFNOR, France, p29

- **La maitrise de la qualité :** est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité[1]
- **L'assurance de la qualité :** est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité»[2]
- **L'amélioration de la qualité :** est à la fois une nécessite et une volonté d'enrichissement du système de management pour obtenir des améliorations de la performance globale en accord avec la politique de l'organisme [3].

8 Les principes du management de la qualité selon la norme ISO9000 version 2000 [4]:

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.

Principe1 – Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Principe2 – Leadership

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

[1] CNUCED/OMC (1996), « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000,* CCI », Genève, p6.

[2] GUY LAUDOYER (2000), « La certification ISO 9000, un moteur de la qualité » ; édition d'organisation, p208

[3] Petra Eckl et Christian Harmand (2004), « guide du management intégré, une approche processus », Ed AFNOR, France, p83.

[4] Philipe Détrie, op.cit, p23

Principe 3 – Implication du personnel

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

Principe 4 – Approche processus

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

Principe 5 – Management par approche système

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

Principe 6 – Amélioration continue

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

Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision avec les fournisseurs

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Principe 8 – Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

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

Section2 : définition et objectifs de TQM

Le management de la qualité totale ou TQM est l'un des nouveaux modèles de gestion qu'exige l'environnement des entreprises.

1 Définitions du management par la qualité totale :

Le niveau de conscience de TQM a considérablement augmenté ces dernières années. Le TQM a reçu une attention considérable dans la littérature sur la gestion des opérations et du Management stratégique. Mais il faut signaler que ses pionniers Shewart, Deming et Juran n'utilisaient pas ce terme de Total Quality Management à cause des problèmes de traduction pour les expressions américaines[1] ; de nombreux synonymes existent dans le langage courant sur la notion de Total Quality Management, ou Qualité Totale ou Management de la Qualité Totale ou encore Gestion Intégrée de la Qualité ou le Management Global de la Qualité ou la Démarche d'Excellence, etc.

Au fur et à mesure que le TQM s'est répandu dans les organisations, différentes pratiques, différentes fonctions, et définitions lui ont été imputées. A côté de ceux qui considèrent le TQM comme une philosophie (Dean et Bowen 1994), d'autres l'ont abordé comme une stratégie (Carr et al, 1997) ou comme une nouvelle technologie de production (Chenhall, 2003)[2].

Parmi toutes les définitions, on peut mentionner celle fournie par l'ISO 8402. « Le management total de la qualité est un mode de management d'un organisme centré sur la Qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société»[3].

« Le Total Quality Management (TQM) est une stratégie de management intégrée qui englobe toute l'entreprise, aussi bien les activités que le personnel et l'environnement de l'entreprise, pour fixer et satisfaire les objectifs de qualité déduits des exigences du client.

[1] Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit., p30

[2] Bucumi-Sommer, C Pochet, Thiel D & Barillot P (2010), « outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agroalimentaires françaises », 2e journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes, université de Nantes, p3

[3] Mohamed ATIK (2020), « Management par la qualité totale et performance des entreprises ». Revue Economie & Kapital, vol18, Maroc, p101

Outre l'emploi méthodique constant des techniques du Quality Engineering visant à une amélioration constante des processus, le TQM consiste plus particulièrement à envisager la qualité comme un objectif supérieur de l'entreprise »[1]

Voici la définition de la qualité totale qu'a élaborée le professeur Joseph Kélada de l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal, elle inclut tous les aspects de la qualité et permet de connaître les éléments qui font la différence entre une clientèle satisfaite et loyale à l'entreprise ou une cessation des relations d'affaires.

Tableau 4 : Définition de la qualité totale : Q.V.A.L.I.T. É (selon J. Kélada)

Q	**Qualité** du produit (bien ou service), du service des ventes et du service après-vente
V	Livraison du **volume** requis (quantité désirée)
A	Système **administratif** (de la date de la commande au paiement de la facture)
L	**Livraison** au lieu voulu (à l'endroit déterminé par le client)
I	**Interrelations** avec les clients actuels ou potentiels
T	Livraison à **temps** (au moment déterminé par le client)
É	Livraison **économique** (au moindre coût pour le client)

Source : Joanne Dussault, Hydro-Québec (2011), « APPROCHE QUALITÉ 460-091, guide d'apprentissage », Ed Sofad, Québec, p11

Notion de qualité totale [2](Total Quality Control) : la qualité totale est une notion qu'une entreprise peut atteindre en réunissant trois éléments :

- Maîtriser toute la vie du produit (qualité de la conception, de la réalisation, de la distribution),
- Associer tous les acteurs de l'entreprise (de l'accueil de la standardiste jusqu'à la compétence du SAV),
- Impliquer l'environnement (les fournisseurs comme les clients)

D'autres conceptions de de la qualité totale existent, une autre vision est introduite par la traduction japonaise de la qualité totale qui veut dire " tous ensemble ". cette vision

[1] Kamiske Gerd F et Jorg-Peter Brauer, op.cit., p119

[2] Claude DEMEURE (2008), « Marketing », ED Dunod, Paris, p163

implique que tous doivent être au service d'une définition de la qualité conçue au sommet de l'entreprise[1].

William Variqueux définit le TQM comme un « système managériale hyper participatif, dans le cadre hiérarchique, pour le progrès continu et le développement de la stratégie » [2] .

« Le management total de la qualité est un mode de management d'un organisme centré sur la Qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société. »[3]

L'AFNOR définit le concept de la Qualité Totale comme une politique de mobilisation des énergies. De ce fait, la Qualité Totale devient une stratégie de management de l'entreprise. De plus, le concept de « Management de la Qualité Totale » désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire, une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en œuvre pour satisfaire ses clients (qualité, coût et délai). Il s'agit de placer le client au cœur des décisions et des actions de l'entreprise, avoir un souci permanent de rigueur et d'efficacité et s'appuyer sur la responsabilisation individuelle et collective de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise[4]

Le tableau ci-dessous résume les meilleures définitions de TQM présentées par Curkovic et al. (2000) dans son article « Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework Through Structural Equation Modelling ».

[1] Line Bergery (2002), « Qualité Globale et Tourisme », Ed Economica, Paris, p67

[2] William VARQUAT (1993), « une brève historique du TQM », Revue f.de gestion industrielle V.16, N°4, France

[3] Mohamed driss, op.cit., p101

[4] EL KAHRI L. (2021) « Le Management par la qualité totale et l'innovation : Deux composantes indissociables Cas des entreprises agroalimentaires de la ville d'Agadir », Revue Internationale du Chercheur Vol2 Num2, Maroc, p1138

Tableau 5 : Les meilleures définitions de TQM selon Curkovic

	Juran	Deming	Crosby	Saraph et *al.* (1989)	Flynn et *al.* (1994)	Powell (1995)	ISO 9000	MBNQA
L'amélioration continue	X	X	X	X	X			X
Satisfaction des clients	X	X			X	X	X	X
Planification stratégique	X			X				X
Implication des employés	X	X	X	X		X		X
Processus managérial		X		X	X	X	X	X
Benchmarking				X		X		X
Equipe de résolution des problèmes	X		X	X		X		X
Mesure des résultats	X			X	X	X	X	X
Rapprochement aux clients	X	X	X		X	X		X
Engagement de la direction	X	X	X	X	X	X	X	X
Total	8	6	5	8	6	8	4	10

Source: Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit., p32

2 Principes et fondements du TQM :

(Evan et Lindsay, 1996). Hodgetts et al, (1994) identifient **10 principales valeurs du TQM** , Ces 10 principales valeurs sont les suivantes[1] :

- La focalisation client ;
- Le leadership (engagement de la direction générale) ;

[1] Aziza DRISS MEDDEB, « MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : ROLE MEDIATEUR DE L'INNOVATION – REVUE DE LA LITTERATURE ET MODELE CONCEPTUEL », Doctorante en sciences de gestion, IHEC Carthage, Tunisie, p5

- La participation des salariés à tous les niveaux ;
- Un système de reconnaissance des efforts fournis par les salariés ;
- La réduction de la durée des cycles (ou processus) ;
- La logique préventive ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- La vision à long terme ;
- Le développement de partenariats ;
- La responsabilité publique.

Il existe d'autres principes[1] de TQM :

- Adopter une approche intégrée :

Les entreprises sachant adopter de prime abord une approche intégrée en TQM sont encore peu nombreuses, la plupart choisissent une approche partielle afin de garder une meilleure maitrise de projet et de limiter les risques d'échec.

- Engagement total des dirigeants

Cette politique consiste à s'assure de l'engagement total des dirigeants et de structure d'encadrement dans la mise en œuvre de cette approche intégrée,

- Affirmer que l'engagement total des dirigeants est la condition de réussite de travail, Apprendre et améliorer sans cesse

Dans l'entreprise, une amélioration de capacité n'a de la valeur que si elle permet d'accroitre de la valeur ajoutée perçue par le client, une capacité relevée du domaine de l'efficience,

- Manager par les faits

Manager par les faits est la traduction littérale d'une expression anglo-saxonne qui signifie que chacun dans l'entreprise doit s'assurer que toute décision se base sur les faits. L'analyse des faits nous amène naturellement à remonter aux sources, aux facteurs qu'ils engendrent.

[1] Claude et YVES BERNARD (2OO1) , « Le management par la qualité Totale », Ed Afnor, Toulouse, p45

- Impliquer tous les personnels

Le management par la qualité totale requiert l'implication de tous dans des initiatives de progrès et dans l'acquisition des méthodologies et des savoir-faire nécessaire pour les faire aboutir, pour s'impliquer et participer librement aux prises de décisions et à la réalisation des plans d'actions,

- Orienter l'entreprise vers ses clients

Les performances de l'entreprise sont liées à la qualité des relations qu'elle entretient avec ces clients ainsi qu'avec l'ensemble de ses parties prenantes, en interne, chacun est au service de celui qui le sert, le concept de client doit donc être élargi pour embarrasser l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

3 Les objectifs du TQM :

Actuellement, les entreprises préfèrent parler de Management Qualité Totale (TQM). Cette démarche axée sur l'amélioration continue de la satisfaction client par la maîtrise de la qualité des produits et services.

Kelada (1994) note que l'approche de TQM consiste à satisfaire simultanément et mutuellement les trois sommets de la triade suivante : besoins des actionnaires, des clients et des employés, en travaillant avec des partenaires externes. Et en respectant l'environnement.[1]

Pour les actionnaires, il s'agit de mesurer le retour sur investissement, mais d'autres aspects, comme la fierté et la visibilité internationale en tant que propriétaire d'une entreprise prospère, doivent être pris en compte.

Pour le client, trouver satisfaction en lui, le séduire et inspirer son enthousiasme à travers les produits que nous lui proposons.

Pour l'employé, il s'agit de mesurer sa satisfaction face à sa rémunération, les défis auxquels il fait face dans le milieu de travail, la reconnaissance et les récompenses qui couronnent ses efforts, son sentiment d'appartenance à l'équipe gagnante, etc.

[1] Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit, p35

De même, Mayeur a souligné dans son ouvrage « Guide opérationnel de la Qualité : Faut-il tuer la Qualité Totale », que la finalité de la qualité totale est la prospérité et la pérennité de l'entreprise, garanties par la satisfaction, la fidélisation de ses clients et partenaires[1].

La TQM désigne le processus d'amélioration continue (Kaizen au Japonais) de la performance et de la compétitivité d'un produit ou d'un service, associant les aspects techniques de la qualité à la conscience du service, au coût, aux délais et à la gestion orientée satisfaction client. Sa vocation est de répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. L'approche TQM comprend également la mise en place d'actions axées sur la satisfaction, l'enchantement et le plaisir des clients. La TQM est un processus d'amélioration continue qui engage tous les acteurs d'une organisation à répondre aux besoins de ses clients et de toutes les parties prenantes dans le temps à un coût minimal. Autrement, c'est une stratégie d'élimination systématique des gaspillages et des coûts de non-qualité afin d'utiliser plus judicieusement toutes les ressources de l'entreprise pour assurer sa performance et sa compétitivité.

TQM génère des activités d'amélioration continue des processus en impliquant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré pour améliorer au meilleur coût la performance globale axée sur la satisfaction du client. Ainsi, TQM consiste à placer le client au cœur des décisions et des actions de l'entreprise, en misant toujours sur la rigueur et l'efficacité, en s'appuyant sur la responsabilité individuelle et collective de toutes les ressources humaines de l'entreprise, alliée à des actions d'amélioration continue[2].

En résumé, TQM est une philosophie de gestion basée sur un ensemble de principes qui utilise des méthodes systématiques et statistiques pour améliorer continuellement la capacité d'une organisation à répondre aux besoins actuels et futurs des clients.

[1] Sylvie Mayeur, op.cit., p30-31

[2] Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit., p36

4 L'importance du TQM :

Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, considère que le Management de la qualité totale permet de réduit les coûts, améliore la flexibilité, assure la qualité des produits, ainsi qu'il améliore la réactivité et la satisfaction des employés[1].

De surcroît, selon Antunes et al, le Management de la qualité totale permet et contribue à la création d'un environnement et une culture de soutien à l'innovation, car c'est une approche qui sert à améliorer l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité de l'entreprise afin de répondre aux exigences des clients[2].

D'après Gul et al [3], la responsabilisation, la participation des employés à tous les niveaux, et une formation approfondie pour continuer à progresser : sont les avantages attachés à l'approche TQM

De sa part Sadikoglu & Olcay [4], avance que la mise en œuvre des pratiques de TQM génère plusieurs bénéfices à l'entreprise dont : l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits/services, la productivité, la capacité de la chaîne de production, la performance des employés, la qualité du travail, et la part de marché et la position concurrentielle.

Outre la décentralisation des décisions opérationnelles, le TQM augmente la participation des niveaux hiérarchiques inférieurs dans les prises de décisions de plus haut niveau. Avec le TQM, les équipes participent a la communication et à la coordination avec les équipes de production des autres départements et services ; les flux d'information et de communication deviennent moins verticaux, plus transversaux.[5]

---

[1] Lehyani F, Zouari A, Ghorbel A & Tollenaere M (2018), « Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la Supply Chaine », in le 1er Colloque International sur l'e-Supply Chain, p3

[2] Ibid., p4

[3] Gul A, Jafery S, Rafiq J & Naeem H (2012), "improving employees performance through total quality management", International Journal of Economics and Management Sciences, vol1 num8, p20

[4] Sadikoglu E et Olcay H (2014), «The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey», Advances in Decision Sciences, article ID 537605, p4

[5] Robert Grant, Rami Shani et R. Krishnan, « le TQM, une vraie rupture managériale », L'expansion management Review, p51

5 Les inconvénients / problèmes du TQM

Selon Sadikoglu & Olcay [1], parmi les principaux obstacles liés aux pratiques du TQM, on trouve :

- L'échec d'incorporer la gestion de la qualité à tous les départements et manque d'implication et d'engagement de la part de la haute direction,
- Résistance de la main d'œuvre et des gestionnaires à apprendre et à changer[2] ;
- L'utilisation inadéquate de l'autonomisation et du travail d'équipe et absence de participation des employés,
- Structure ou culture de supervision inappropriée de l'entreprise pour la mise en œuvre du TQM,
- Manque de compréhension des pratiques du TQM,
- Incapacité de construire une organisation d'apprentissage qui offre une amélioration continue,
- Mesure inefficace de l'amélioration de la qualité et manque d'accès aux données et aux résultats, etc.

6 Les pratiques du TQM :

Si on compare les pratiques d'une entreprise ayant mis en place un management totale de la qualité a une entreprise traditionnelle, on évoque plusieurs différences[3] dans :

- Les objectifs de l'organisation :

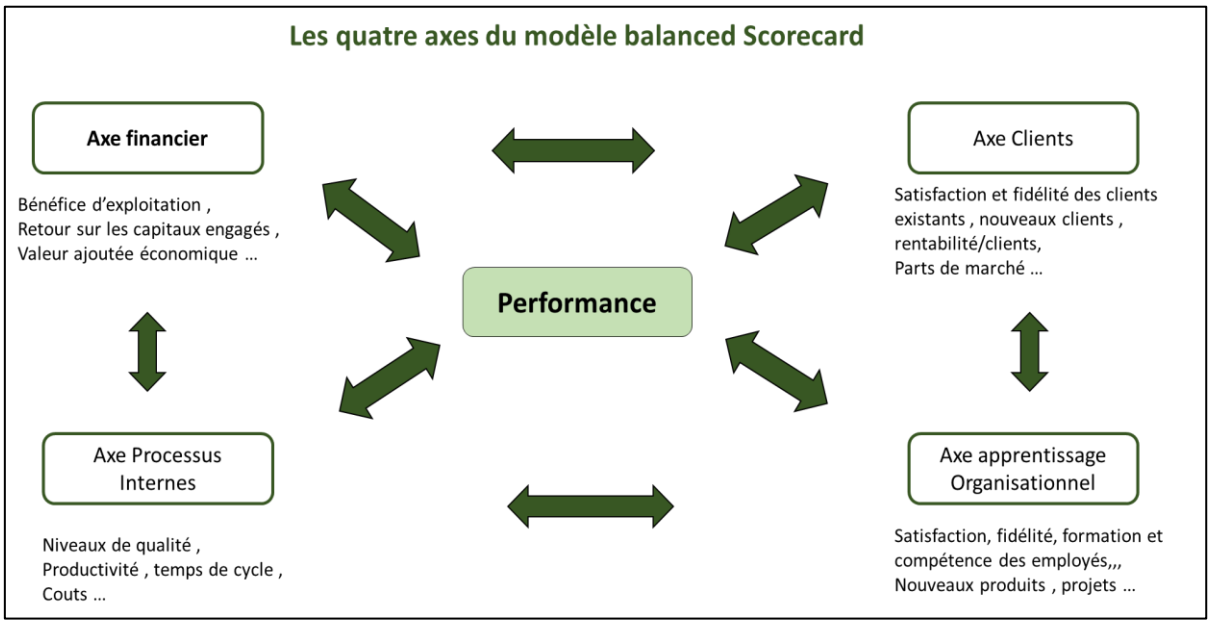
Pour une entreprise traditionnelle, le but principal est d'ordre financier et commercial. Par contraste, dans le contexte d'une démarche TQM, les objectifs qualité (satisfaction clients, taux de produits conformes.) sont de la même importance que l'objectif financier. La performance s'évalue en équilibre entre plusieurs axes, comme l'explique la figure suivante :

[1] Sadikoglu E et Olcay H, op.cit., p5

[2] Lehyani Fatma (2019), « impact de la gestion des connaissances t de la gestion de la qualité totale sur l'efficacité du personnel et sur la performance des chaines logistiques », thèse de doctorat en génie industriel, université Grenoble Alpes, université de Sfax, Tunisie, p14

[3] Fréderic Canard, op.cit., p247

Figure 4 : Les quatre axes du modèle Balanced Scorecard



Source: Fréderic Canard, op.cit., p248

Le BSC appelé aussi « tableau de bord prospectif » est un instrument de pilotage des compétences et de control stratégique développé dans les années 90 par Robert Kaplan & David Norton, des professeurs de la Harvard Business School. Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une firme regroupés en quatre perspectives : financier, client, processus interne et innovation et apprentissage également appelé Développement des compétences ou Croissance et développement[1].

- Les relations avec les clients :

Pour l'approche traditionnelle, le client est externe de l'entreprise, il est en relation avec les départements de la vente et de marketing. Tandis que dans la logique TQM, l'organisation entière s'oriente vers le client et cherche à être proche de lui, on vise une compréhension profonde de ses besoins et attentes même implicites, traiter ses réclamations et faire des enquêtes de satisfaction, mettre à sa disposition des systèmes de suggestion et

[1] Zair Wafia (2013), « le Balanced Scorecard : Mesurer la performance "avantages et inconvénients '' », Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, num 09, université de Blida, p20

des numéros verts. Car le client est jugé de la qualité, sa satisfaction est une force motrice pour l'entreprise.

- Les relations avec les fournisseurs :

La comparaison entre la logique traditionnelle et la logique TQM nous montre clairement la différence concernant la relation fournisseur, pour la première, c'est une 'confrontation' contrairement à la totale, l'entreprise cherche à minimiser ses fournisseurs (pour mieux maitriser la qualité) et entretenir avec eux une relation de partenariats à long terme, ils sont plus en plus intégré au processus de production a différentes étapes (conception, fabrication, assemblage, etc.)

- La structure de l'organisation

Pour déterminer les types de l'organisation, on peut s'appuyer sur l'organigramme de l'entreprise. Le management traditionnel voit l'entreprise comme une organisation hiérarchique et pyramidale avec une forte identification aux fonction ce qui crée des situations de concurrence et conflits. Cette hiérarchie sert à assurer la circulation de l'information et gérer les problèmes entre ces fonctions. Par contre, le TQM offre une vision de l'entreprise comme un système de processus interdépendants et valorise le travail en équipe. Ceste d'ailleurs ce qu'exige la norme iso9001 au travers de l'approche processus et 'cartographies des processus '. L'approche TQM va plus loin et inverse parfois la pyramide hiérarchique afin d'établir une transparence de l'organisation et des relations entre fonctions et individus.

- L'approche du changement

Une entreprise traditionnelle reste dans sa zone de confort et ne cherche pas à se développer ou s'améliorer, accroitre et sa rentabilité et ventes. Mais une entreprise 'sous TQM' est toujours dans la recherche des problèmes et disfonctionnements afin de les corriger et les prévenir à long terme. L'amélioration continue est le changement sont les aspects clés de la démarche TQM

- Le travail en équipe

Parmi les indicateurs de l'existence de la démarche TQM : les équipes de travail.

Dans une logique traditionnelle, chacun, chaque département ou service travaille pour sois, pour atteindre ses propres objectifs de performance à court terme, la communication entre eux est limiter au minimum. Cette approche est d'origine du Taylorisme.

Au contraire, dans une logique TQM, tout le personnel doit veiller à l'amélioration continue de qualité, le travail collectif est plus favorable car dans une équipe en s'entraide, ce qui facilite la communication. Mais bien sûr avec des règles respectes et des missions bien claires et il Ya certainement des conflits et risques à éviter. Le tableau suivants montre les différents types des équipes dans une perception TQM :

Tableau 6 : Types d'équipes de travail utilisées dans une approche TQM

Types d'équipes de travail utilisées dans une approche TQM

Les comités qualité

Ils réunissent des dirigeants et des managers en charge de la politique TQM, de sa mise en place et son évolution

Les équipes de résolution de problèmes

Ce sont des équipe d'employés et de responsables hiérarchique qui se rencontrent pour résoudre les problème de qualité et de productivité , ou des équipes ad hoc avec une mission spécifique .

Les équipes naturelles de travail

Les membres travaillent tous les jours ensemble dans le cadre d'une unité de travail.

Les équipes autonomes

Elles bénéficient d'une délégation de responsabilités et contrôlent leurs propres décisions.

Les équipes virtuelles

Les membres communiquent par ordinateur, à travers internet, le courrier ou d'autres moyens

Les leaders changent régulièrement

Les équipes projets

Elles ont une mission spécifique. Elles visent à développer quelque chose de nouveau ou à accomplir des tâches complexes.

Source: FREDERIC CANARD, op.cit., p256

- La motivation des employés :

L'approche TQM évoque le concept d'« empowerement », qu'on peut définir comme « le pouvoir donne aux employés », ce qui exprime la confiance qu'on les accorde ce qui est

une source de motivation pour eux car il concerne l'autonomie laisses aux personnes pour améliorer leur travail.

Dans ce contexte, on fait référence à deux théories X et Y : X qui représente la vision traditionnelle ou les employés n'aiment ni le travail ni les responsabilités, ils préfèrent la sécurité et être dirigés. L'approche TQM fait davantage référence à la théorie inverse (Y), les employés sont par nature motivés pour le travail et aiment prendre des responsabilités et être créatifs, donc on leurs donne les moyens de se motiver en leurs permettant de participation à la prise de décision et tracer les objectifs.

- Le style de management

Le style traditionnel de direction présente deux caractéristiques :

-Les personnes sont perçus comme des facteurs de production et sont amenés à faire ce qu'on leur dit de faire et rien d'autre.

-Le contrôle se fait à travers des règles et procédures définis.

Ce style de management peut être aussi se comprendre par le management par objectifs (style de management américain).

Par contraste, le style de management par l'approche TQM ne se consiste pas à commander et contrôler mais plutôt à guider et entrainer. C'est bien ce qu'on appelle le Leadership.

7 La perception de la qualité totale par les entreprises :

- Un outil de performance pour une amélioration durable :

La qualité totale s'affirme comme un outil sur la voie d'excellence dans une vision stratégique managériale. La nouvelle architecture des normes iso9000 a permis d'en faire un outil d'aide à la décision, de normalisation, de conformité et de management. cet outil stratégique et patrimonial pour les problèmes intrinsèquement complexes et multi acteurs explique Henry Ollagnon, professeur de gestion du vivant et stratégies patrimoniales a l'institut agronomique Paris-Grignon[1].

[1] Entretien avec Sylvie Mayeur (2001)

Le TQM assure aussi la qualité totale à travers :

- La réduction du gaspillage, l'excellente gestion des stocks
- La réalisation d'avantage durable
- Optimiser les conditions de travail et l'esprit de créativité au sein de l'entreprise
- Amélioration constante des produits et services commercialises
- Meilleure gestion des ressources humaines
- Générer des résultats positifs dans le plan : financier, opérationnel, humain

De plus, la mise en place de la démarche TQM permet à l'entreprise : d'améliorer sa satisfaction client , mobilisation et implication du personnel, renforcement des relations avec les fournisseurs [1].

TQM réduit les coûts, augmente la flexibilité, assure la qualité des produits, augmente la réactivité et la satisfaction des employés. Booste la productivité, la capacité de la chaîne de production, la performance des employés, la qualité du travail, la part de marché et la position concurrentielle[2].

8 Le management de la qualité totale et la normalisation :

Les composantes de la qualité totale découlent de la finalité de l'entreprise, qui est de satisfaire ses clients tout en étant bénéficiaire, et l'organisation internationale de normalisation ISO aide les entreprises à définir les critères de ce système de management

8.1 Les normes :

Définition :

Le mot norme est issu du mot latin 'Norma' qui veut dire d'équerre donc à angle droit.

Selon le Larousse 'ensemble de règles fixant le type d'un objet, les procédés techniques de fabrication, de production'

[1] Ennesraoui Driss (2017), op.cit, p446

[2] Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari et al, « Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la Supply Chaine », Le 1er Colloque international sur l'e-Supply Chain, p3

La norme est[1] un instrument très diversifie. Elle s'applique globalement à l'ensemble des caractéristiques d'un type de produits :

- Sécurité
- Aptitude à l'emploie
- Non atteinte à l'environnement

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi[2].

8.2 Les normes ISO9000 :

La série de normes Qualité et systèmes de management ISO 9000 est, parmi les 13 000 normes publiées par l'ISO depuis sa création en 1947, l'une des plus connues et celle qui a remporté le plus grand succès. Les normes ISO 9000 sont devenues une référence internationale en matière d'exigence de la qualité dans les échanges entre entreprises.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 167 membres sont les organismes nationaux de normalisation.

Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux[3].

La certification selon les normes ISO 9000 est une attestation de conformité par rapport à un référentiel d'exigences , le seul reconnu internationalement pour toutes les entreprises[4]

[1] Siddiki Abdallah, op.cit., p152

[2] Disponible sur : https://www.actuenvironnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_glossaire.php4#:~:text=Les%20normes%20sont%20des%20accords,sont%20aptes%20%C3%A0%20leur%20emploi. Consulté le 07/04/2022

[3] Disponible sur : https://www.iso.org/fr/about-us.html consulté le 12/05/2022

[4] Détrie Philippe, op.cit., p317

Tableau 7 : La structure des nouvelles normes ISO 9000

Anciennes normes		Nouvelles normes
Concept, sélection et terminologie ○ ISO 9000-1 ○ ISO 8402	*ISO 9000* →	Système de management de la qualité – concepts et vocabulaire (une seule norme recommandations)
Management de la qualité –lignes directrices ISO 9004-(1 ,2, 3 ,4)	*ISO 9004* →	Système de management de la qualité – conseils pour l'amélioration des performances (une seule norme de recommandation)
Assurance de la qualité ❖ ISO9001 ❖ ISO9002 ❖ ISO9003	*ISO 9001* →	Système de management de la qualité – exigences (une seule norme de spécifications
Audit qualité –linges directrices Iso 10011(1, 2, 3)	*ISO 19011* →	Audit du système de management de la qualité et de l'environnement (une seule norme de recommandations)

Source : Michel Weill, op.cit., p45

8.3 ISO9001 et TQM :

La question du degré de proximité entre les deux notions s'est toujours posée, mais l'évolution de l'ISO la rend plus importante que jamais, en effet, la montée en puissance dans l'ISO de la notion d'amélioration continue, le rôle croissant, conféré au personnel[1].

La certification à la norme représente un investissement. Elle n'est pas une fin en soi et ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise bien que les entreprises certifiées sont plus rentables que celles qui ne le sont pas. La certification représente avant tout une

[1] Weill Michel, op.cit., p46

conformité aux exigences de la norme impliquant pour l'essentiel la mise en place d'un système qualité.

Il faut noter que :

ISO9000 a pour titre « systemes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire »,

ISO9001 a pour titre « systemes de management de la qualité- Exigences »,

alors que ISO9004 constitue un guide de reflexion vers la mise en place des principes du management totale de la qualité ou un referentiel permettant aux organisation de s'auto-évaluer. « l'ISO9004 est recommandée comme un guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-dela des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amelioration continue des performances »[1]. Donc la norme ISO9004 (une norme de rocommandations) propose des recommandations de type « il convient que la direction… » alors que la norme ISO9001 (une norme d'exigences) définit des éxigences de type « la direction doit… ».[2]

La certification à la norme représente plusieurs avantages[3] :

L'intérêt vis-à-vis de **l'externe** est de :

- Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences clients.
- Accroitre la confiance du client en garantissant le respect d'un référentiel par un organisme indépendant.
- (Dé)montrer la maitrise de ses procédés de façon objective.
- Disposer d'un avantage concurrentiel.
- Accéder à des appels d'offres.
- S'ouvrir aux marchés européens et internationaux.
- Inciter les fournisseurs à adapter les mêmes niveaux d'exigence.
- Obtenir une reconnaissance nationale et internationale.

[1] Frédéric Canard, op.cit., p174

[2] Frédéric Canard, Ibid., p172

[3] Philippe Détrie, op.cit., p316

Vis-à-vis de **l'interne**, l'intérêt est de :

- Améliorer les dispositions d'assurance qualité à savoir :
  - Maitriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements
  - Capitaliser le savoir-faire
- Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits.
- Fédérer et motiver le personnel.
- Alléger les contrôles et les recettes.
- Bénéficier d'une évaluation extérieure.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons positionné les éléments clés relatifs au concept de la qualité totale. Plusieurs définitions ont été abordées avec présentation de l'origine de la qualité ainsi que différentes notions et principes relatifs, sa perception par les entreprises et enfin, sa relation avec les normes

Cela montre que la qualité est un concept très spécifique et que le management de la qualité totale est un domaine très vaste.

Le développement de ce chapitre nous a permis de conclure que le TQM est une démarche de gestion qui met des moyens pour assurer la survie de l'entreprise, pour innover et pour affronter la concurrence.

Dans le chapitre suivant, il sera question de traiter la relation qui peut exister entre le Management de la Qualité Totale et l'avantage concurrentiel.

Chapitre (II) : L'avantage concurrentiel et sa relation avec le TQM

Introduction :

Dans le but de créer de la valeur et assurer leur pérennité, les entreprises sont appelées à appliquer des stratégies spécifiques, déclinées en objectifs mesurables, en allouant leurs ressources de manière rationnelle pour atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans l'industrie.

Dans ce sens, dans un environnement marqué par des situations d'interdépendance économique, les entreprises, sont appelées à veiller sur leurs positions et réexaminer constamment leurs forces et faiblesses et de tenter de préserver ou réinventer leurs avantages concurrentiels en fonctions des évolutions de l'environnement et des mouvements de leurs concurrents.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'exposer dans une première section le concept de l'avantage concurrentiel, ses types, ses sources ainsi que les outils d'analyse et de mesure de cet avantage.

La deuxième section se penchera sur la relation de l'avantage concurrentiel avec le management de la qualité totale.

Section 1 : l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est une conséquence des efforts novateurs des entreprises se traduisant par des différences plus ou moins persistantes de performance entre les firmes et leurs concurrents.

1 La notion d'avantage concurrentiel :

Face aux évolutions de la concurrence et du marché ; les entreprises doivent être flexibles et réagir rapidement. De même, elles doivent en permanence se comparer aux autres entreprises pour parvenir aux meilleurs pratiques.

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises. Cependant, pour acquérir une position sur le marché, qu'il s'agisse d'une position de maintien, de leader ou de développement, l'entreprise doit parvenir à acquérir un avantage concurrentiel durable [1], qui veut dire « une ou plusieurs capacités spécifiques dont ne disposent les concurrents, comme la capacité de développer des produits et services meilleurs que ceux de la concurrence, ou encore la capacité de produire à des coûts structurellement inférieurs à ceux de la concurrence »[2].

En d'autres termes, « Un avantage concurrentiel (dit aussi compétitif) est une compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure », peut prendre plusieurs formes dont : la capacité de produire à bas prix, l'attractivité de la marque, la qualité des biens ou services vendus, la puissance commerciale, l'expertise dans un domaine attractif et la possession de ressources rares.[3]

[1] Zouaoui Samia (2002), « Organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », Revue Organisations & territoires, vol 11 n2, Tunisie, p113

[2] Classens Michel (2000), « stratégie, avantage concurrentiel et compétences », Histoire-géographie Analyse économique, num22, p2

[3] Lendrevie J & Lévy J (2014), « Mercator : tout le marketing à l'ère numérique », 11e édition, Dunod, France, p643

Ainsi, dans de sens, « Un avantage concurrentiel consiste en tout ce qui confère à une entreprise un avantage sur ses concurrents, l'aidant à attirer plus de clients et à accroître sa part de marché »[1].

1.1 Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel :

Selon Porter l'avantage concurrentiel est l'habilité de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre cout ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage[2].

Cet avantage concurrentiel, ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables. À partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à les acquérir[3].

De surcroit, il est communément admis que, pour qu'un avantage soit spécifique à une entreprise, il doit satisfaire les conditions du filtre **VRIST**, c'est à dire qu'il doit être **V**alorisable, **R**are, difficilement **I**mitable (conditions historiques, ambiguïté causale, complexité sociale), non **S**ubstituable et non **T**ransférable[4].

L'idée est que cet avantage est unique, difficilement imitable ou substituable par un autre, durable et valorisé par les clients. Si ces conditions sont remplies, l'avantage concurrentiel est alors supposé générer une rente économique durable.

« Ensemble des caractéristiques ou attributs détenu par un produit ou une marque qui lui donnent une certaine supériorité vis-à-vis des concurrents immédiats »[5]

[1] disponible sur : https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-concurrentiel consulté le 13/05/2022.

[2] Amel Ayari, Radjam Nassib (2002), « les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprise algériennes », conférence national sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra, Algérie, p13

[3] Zouaoui Samia, op.cit., p114

[4] Garette B, Dussauge P & Durand R (2016), « Strategor : Toute la stratégie d'entreprise », 7e édition, Dunod, France, p189

[5] Schuiling Isabelle (2005-2006), « Gestion Marketing », Université Catholique de Louvain-La-Neuve, p22

2 Analyse de l'environnement et l'avantage concurrentiel :

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. Dans le domaine de la stratégie des entreprises, l'analyse de l'environnement et ses évolutions est une question centrale, puisqu'il recouvre de nombreuses dimensions difficiles à analyser mais nécessaires, puisqu'ils constituent une source d'influence et de pression sur l'activité de l'entreprise.

On peut distinguer deux niveaux d'analyse :

Une analyse large du macro environnement, qui va s'efforcer de ne négliger aucune dimension, et un niveau qui se focalisera sur l'environnement concurrentiel direct de l'entreprise

2.1 L'analyse du macro environnement : le modèle PESTEL :

Toute les entreprises sont influencées par leur environnement macroéconomique, politique et social. Elles sont soumises à l'influence de différents groupes de pression, y compris les gouvernements et les ONG, pour se comporter de façon éthique, citoyenne et écologique.

La pression interne des travailleurs est également forte, car ils sont plus nombreux à refuser de consacrer leur vie à la recherche exclusive du profit. Les salaries souhaitent contribuer à résoudre des problèmes écologique et sociaux.

Il est donc important de comprendre et bien analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Pour cela on utilise le modèle PESTEL qui a un double objectif :

- Décrire le macro environnement et ses principales composantes.
- Comprendre son évolution et les changement prévisibles de ses facteurs qui influencent l'activité de l'entreprise, ses parts de marché et sa position.

Le tableau suivant présente une liste de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macro environnement selon les catégories du modèle PESTEL

Tableau 8 : items du modèle PESTEL

Politique	Économique
• Changement et stabilité politique • (Dé-) régulations • Lois et politiques fiscales • Commerce extérieur et politique import/export • Politique monétaire • Protection sociale	• Cycles économiques • Taux d'intérêt • Taux d'inflation • Taux de change et convertibilité monétaire • Taux de chômage • Niveau de vie, pouvoir d'achat
Social	**Technologique**
• Démographie • Lois sociales • Niveau d'éducation • Styles de vie et consumérisme • Sensibilité et intérêt pour l'éthique • Minorités, parités et égalité des chances	• Dépenses de l'État en recherche et développement (R&D) • Dépenses de l'industrie en R&D • Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets • Intensité et création technologique
Environnemental	**Légal**
• Sensibilité et forces écologiques • Politique cintre la pollution • Gestion des déchets et recyclage • Politique d'économie d'énergie • Responsabilité sociale	• Lois sur les monopoles • Lois sur la protection de l'environnement • Droit du travail • Législation sur la sante • Normes comptables et règlementation financière • Lois sur la responsabilité des dirigeants

Source : Garette B, Dussauge P & Durand R (2016), « Strategor : Toute la stratégie d'entreprise », 7e édition, Dunod, France, p32

2.2 L'analyse du micro environnement : le modèle des cinq forces de Porter :

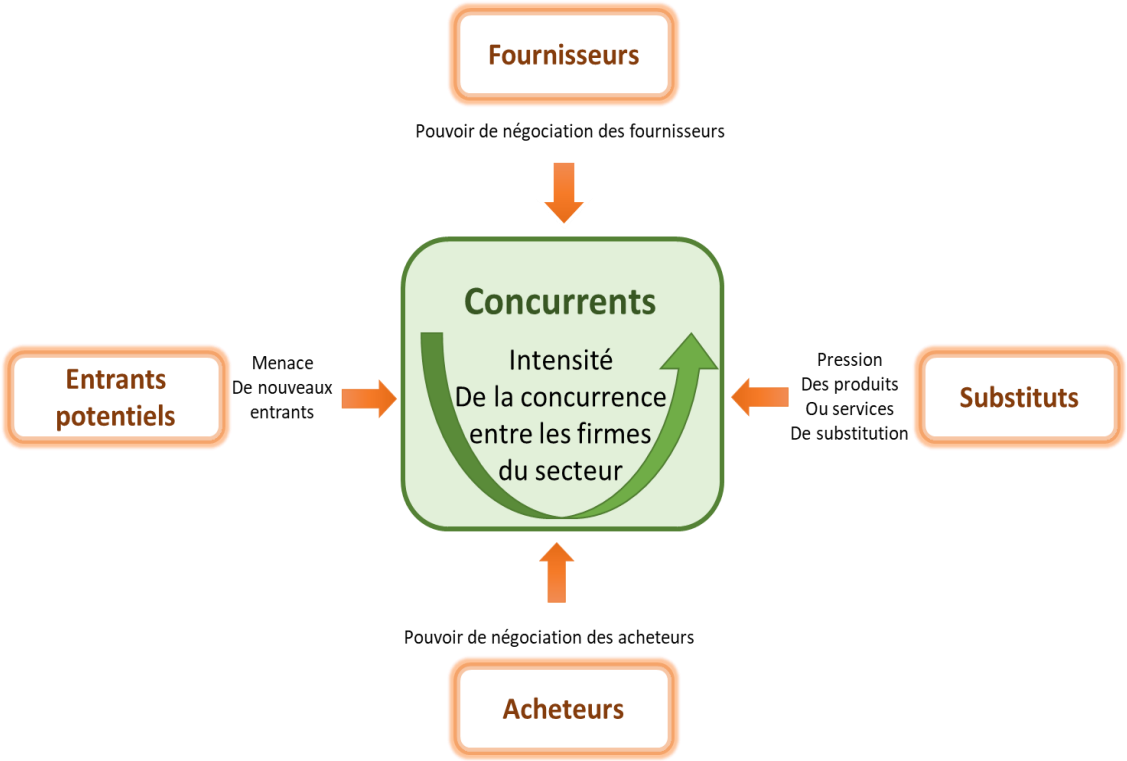
Dans un souci d'avoir des parts de marchés, la concurrence ne se résume pas aux autres acteurs. Elle découle de l'économie intrinsèque de l'industrie concernée, et des forces concurrentielles.

Dans son ouvrage 'Competitive strategy', Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose une méthode systémique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. D'après lui, l'état de la concurrence dans une industrie dépend de cinq forces de base, résumés dans le schéma dit « les cinq forces de Porter », cette méthode est

incontournable pour étudier la structure d'une industrie, la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme.

Ces caractéristiques structurelles sont à distinguer des caractéristiques conjoncturelles (fluctuations macroéconomiques, grèves, pénuries de matières premières, brusques poussées de la demande) qui influencent la rentabilité et la performance de l'entreprise mais seulement à court terme.[1].

Figure 5 : les cinq forces de Porter



Source : Garette B, Dussauge P & Durand R (2016), « Strategor : Toute la stratégie d'entreprise », 7e édition, Dunod, France, p39

Donc selon Porter, ces cinq forces sont :

- L'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur ;
- La menace de nouveaux entrants ;
- La pression des produits ou services de substitution ;

[1] Garette B, Dussauge P & Durand R, op.cit., p39

- Le pouvoir de négociation des acheteurs ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Après cette analyse, l'entreprise élabore une stratégie qui lui protège contre ces cinq forces et les infléchir à sa faveur. Nous expliquons en détail en quoi consiste ces 5 forces prochainement

3 Les types de l'avantage concurrentiel :

On distingue deux types de l'avantage concurrentiel[1] :

3.1 Avantage concurrentiel lié à des facteurs externes de l'entreprise :

-Ressources naturelles : (terre, climat, eau, etc.) sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée[2].

-Disponibilité des matières premières : les matières premières ont un effet majeur sur la compétitivité des entreprises et les entreprises industrielles plus spécialement. Cette influence est en terme de coûts, du nombre de fournisseurs disponibles et leur proximité[3].

-Politique économique et financière : les entreprises peuvent tirer des avantages concurrentiels à partir des mesures prises par l'état et qui influencent leur position concurrentielle ou leurs produits. Les politiques fiscales et monétaire (taux d'intérêt, la TVA, inflation ...) ou même à l'échelle internationale (taux de change, conditions du marché international, les coûts de transport et les préférences et arrangements entre les différents pays) ; une multitude de facteurs qui peuvent être sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise[4].

[1]Analyse de la compétitivité de l'entreprise, Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise, p7

[2] Lachaal L (2001), « la compétitivité : concepts, définitions et applications », Le Futur des Echanges Agro-Alimentaire dans le Bassin Méditerranéen : Les Enjeux de la Mondialisation et les Défis de la Compétitivité, Maroc, p31

[3] Analyse de la compétitivité de l'entreprise, Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise, p24

[4] Ibid., p 26.

3.2 Avantage concurrentiel lié à des facteurs internes de l'entreprise :

-L'économie d'échelle : On désigne par l'économie d'échelle, l'accroissement de l'efficience d'une entreprise grâce à la baisse du cout unitaire d'un produit obtenue en augmentant la quantité de la production.

« Une entreprise réalise des économies d'échelle lorsqu'elle réduit ses coûts unitaires en produisant plus (c'est-à-dire lorsque les coûts moyens diminuent à mesure que la production augmente). Il faut pour cela qu'elle puisse répartir ses coûts fixes sur une production plus importante »[1]

-L'innovation : pour assurer leur croissance et leur développement, et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation. (Innovation de produit / Innovation de processus)

Le rythme accéléré du progrès technologique renforce la concurrence en démodant rapidement les produits, ce qui oblige les entreprises concurrentes à agir vite d'où provient la nécessité d'innover pour générer du gain car la rentabilité est directement fonction de la maîtrise de l'innovation[2]

-Caractéristiques du produit : Il existe plusieurs types de caractéristiques :

-Les caractéristiques techniques du produit : (composition, poids, dimension, forme, couleur, mode de fabrication, performances, mode de fonctionnement…)

-Les caractéristiques commerciales : les tarifs, dégressifs et promotion, les modes et délais de paiement, de livraison, de distribution, de diffusion, les garanties, le service après-vente….

-Les caractéristiques annexes au produit ou service (service plus) : ce sont des services complémentaires au service principal

[1]Disponible sur : https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/economies-d-echelle#:~:text=Une%20entreprise%20r%C3%A9alise%20des%20%C3%A9conomies,sur%20une%20production%20plus%20importante. Consulté le 15/05/2022

[2] Rahim ETTOR et Lamia EL KAHRI (2017), « le management par la qualité totale et l'innovation : quel impact sur la performance organisationnelle, cas des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir », Revue de Gestion et d'Économie, vol5 num 1, Maroc, p14

-Les caractéristiques de l'entreprise : notoriété, image de marque, ancienneté, nombre de salarié, moyens de production….

Le but est de traduire ses caractéristiques du produit aux avantages, laissez les clients percevoir comment et pourquoi les produits vont le satisfaire. N'oublions pas que les clients n'achètent pas notre produit, mais l'idée produit ou service et comment ça améliorera sa situation et répondra à ses besoins, Il ne s'intéresse pas à ce que notre produit peut faire, mais à ce qu'il peut faire avec.

4 Les stratégies génériques de l'avantage concurrentiel :

Michael Porter, dans son ouvrage, propose différentes façons dont une entreprise peut détenir un avantage concurrentiel sur son marché. Il a identifié deux catégories fondamentales d'avantages concurrentiels, qu'il appelle aussi « stratégies de base » : la domination par les coûts et la différenciation.

4.1 La domination par les couts :

Par la domination par les couts, la firme entreprend de devenir le producteur a couts peu élevés de son secteur, elle vise ainsi une cible large et sert de nombreux segments.

Les sources de l'avantage par les couts sont variables et dépendent de la structure du secteur ; elles peuvent comprendre la recherche des économies d'échelle, une technologie exclusive ou un accès préférentiel aux matières premières[1].

Pour sa part, Porter a identifié 10 facteurs qui servent à économiser sur les couts liés aux activités de la chaine de valeur, ses facteurs sont [2]:

- Les économies d'échelle
- L'effet d'apprentissage
- La configuration de l'utilisation des capacités
- Les liaisons et articulations entre les activités
- Les interconnexions et corrélations entre les unités d'affaires
- Degré d'intégration

[1] Michael Porter (1999), « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, France, p24

[2] Ibid., p93

- ❖ Le calendrier et synchronisation d'entrée du marché
- ❖ Ferme politique de cout ou de différenciation
- ❖ La localisation et zone géographique
- ❖ Les facteurs institutionnelles (réglementation, activité des syndicats, impôts, etc.)

Ces facteurs se combinent pour déterminer le cout de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis-à-vis de la concurrence.

Avantages :

- ✓ Accroître le CA de l'entreprise et ses parts de marché ;
- ✓ Augmenter la rentabilité ;
- ✓ Eliminer des entreprises concurrentes ayant des coûts trop élevés ;
- ✓ Etablir des barrières à l'entrée sur le marché.

Limites :

- Risque de déclenchement d'une guerre des prix ;
- Peu d'investissements en recherche ou en marketing ; ce qui provoque la réduction de la capacité et des efforts d'innovation et d'adaptation au marché (L'avantage concurrentiel de la firme peut être annulé par une innovation ou une évolution des attentes des clients.)
- Apparition de biens de substitution.

À noter que cette stratégie de domination par les coûts n'est pas adaptée aux entreprises qui disposent de ressources limitées (naissantes et PME.), ces dernières adoptent généralement l'une des deux autres stratégies de domaine : la différenciation et la focalisation.[1]

4.2 La différenciation par la valeur perçue :

La firme cherche à se singulariser sur les dimensions appréciées par les clients.

[1] L'avantage concurrentiel, document universitaire, p11

Elle choisit une ou plusieurs critères que nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes, et se mets en position de satisfaire ses besoins. Cette position est rémunérée par un surprix[1].

La différenciation peut être fondée sur de nombreux éléments qu'on regroupera en trois sources[2] :

-les attributs et les performances du produit, comme l'innovation, la qualité, le design, l'étendue des fonctions, etc. ;

-les éléments intangibles de l'offre (qui se retrouve dans la marque), comme l'univers de référence, l'originalité, le prestige, etc. ;

-L'adaptation aux besoins particuliers de clients, a des modes ou des occasions de consommation, l'adaptation du produit au moment de la journée ou de l'année, etc.

Avantages :

- ✓ Limitation du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ;
- ✓ Marges bénéficiaires plus élevées ;
- ✓ Possibilité de fidéliser la clientèle ;
- ✓ Créer un monopole temporaire.

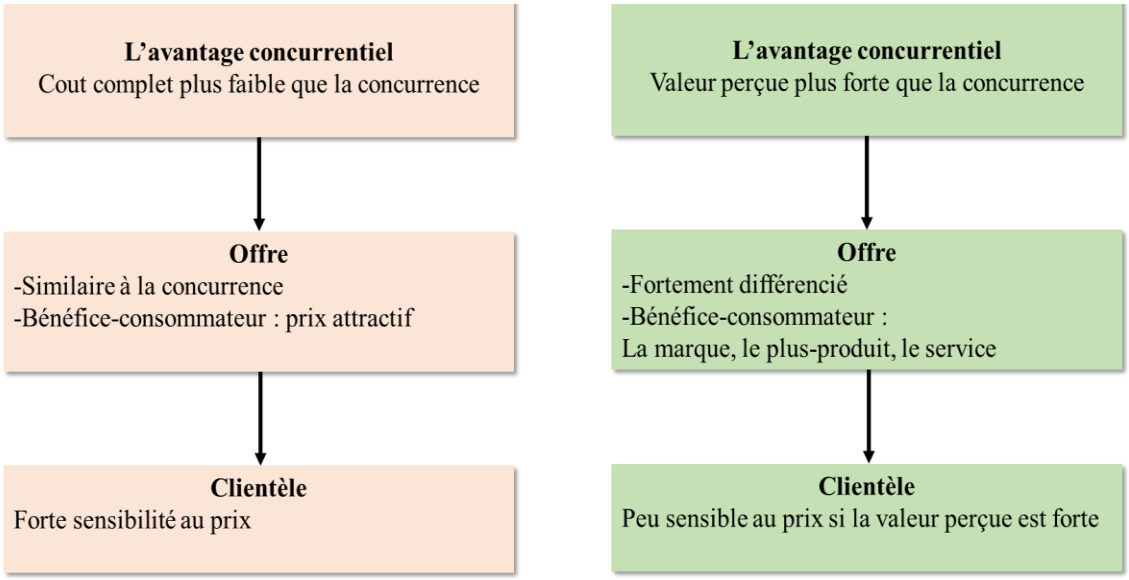
Risques :

- Coût élevé de la différenciation
- Nécessité d'innover constamment
- Contrefaçons
- Risques de ne plus répondre à l'attente des clients.

[1] L'avantage concurrentiel , Ibid., p26

[2] Lendrevie J & Lévy J, op.cit., p651

Figure 6 : Stratégie de cout vs stratégie de différenciation

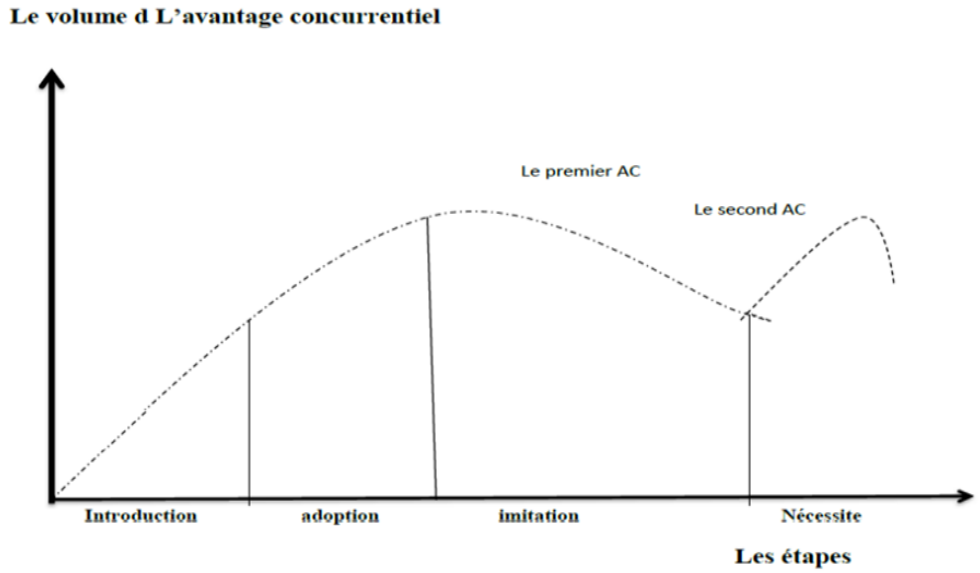


Source : Lendrevie J & Lévy J (2014), « Mercator : tout le marketing à l'ère numérique », 11e édition, Dunod, France, p651

5 Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel :

Tout comme le produit, l'avantage concurrentiel a un cycle de vie, qui se présente comme suit :

Figure 7 : Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel



Source : Amar Bouchnef (2000), « l'Avantage concurrentiel dans les entreprises économiques : ses sources et son développement », Mémoire de Magister en science de gestion, Université d'Alger, p27

5.1 La phase d'introduction :

La construction de l'avantage concurrentiel est l'étape la plus longue, car elle nécessite beaucoup d'investissement tangible et intangible (volonté humaine, soutien matériel et financier …) ; pour que cet avantage soit accepté par les clients et qu'l se propage au fil du temps.

5.2 La phase de l'adoption :

Dans cette étape, les concurrents se concentrent dans l'acquisition de cet avantage, ce qui augmente et maximise les bénéfices. L'avantage concurrentiel est stable en termes de diffusion.

5.3 La phase d'imitation :

On remarque une stagnation et le déclin de l'avantage concurrentiel de la firme à cause des imitations des concurrents.

5.4 La phase de nécessité :

Qui veut dire la nécessité d'actualiser, améliorer l'avantage concurrentiel et le développer rapidement ou créer un nouvel avantage. Si la firme n'arrive pas à renouveler son avantage ou créer un nouveau, elle risque perdre sa priorité et ça sera plus difficile pour elle de revenir conquérir à nouveau.

Il est impossible d'acquérir un avantage éternelle, tout avantage concurrentiel nécessite un suivi de son cycle de vie, des amélioration continues au temps opportun ou de créer un nouveau.

6 La préservation de l'avantage concurrentiel :

L'acquisition d'un Avantage concurrentiel n'est pas seulement se positionner sur le marché facilement.il s'agit de tout un phénomène qui nécessite du temps et des investissements très importants en capital tangible (actif matériel et financier) et intangible (capacités et savoirs).

De même, après l'acquisition de cet avantage, il n'est pas toujours durable, il peut être menacé notamment par des bouleversements dans les habitudes de consommation, des ruptures technologiques, des tarissements de ressources, des chocs économiques et politiques, et des changements de dispositions juridiques, souvent destinées à rétablir la concurrence. Pour cela, s'il est important de bénéficier d'un avantage concurrentiel, il est aussi important de le conserver, voire le développer[1].

Pour cela, l'entreprise est appelée de conserver son AC en disposant de trois outils : la maitrise des couts, la qualité, l'innovation.

6.1 La maîtrise des coûts :

Face à un environnement en forte évolution et face à des croissantes exigences de la clientèle ; l'entreprise est obligée de réduire et de maitriser ses couts comme un facteur clés de succès. Sur le plan comptable, les coûts correspondent à « l'ensemble des charges

[1]Disponible sur : https://gocardless.com/fr/guides/articles/lavantage-concurrentiel-definition/ consulté le 22/04/2022

supportées par l'entreprise pendant toute la durée du processus de production d'un bien ou service »[1].

La maitrise de ces couts c'est la compréhension d'origine de ses couts y compris chez les fournisseurs et chez les usagers pour détecter la possibilité de réduction via plusieurs méthodes et outils

6.2 Le management de la qualité :

Actuellement les entreprises vont plus loin et développent plutôt le concept de « qualité totale » d'un produit. Il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel doit partager de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait. La satisfaction que devrait apporter le produit de qualité devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Ce concept de qualité totale tend vers la réalisation de « cinq zéro » (qu'on expliquera ultérieurement) Et à travers la certification et la mise en place de normes comme les normes ISO (International Standard Organisation) l'entreprise peut stabiliser son système de production de façon à assurer une qualité égale aux produits

6.3 L'innovation :

Pour préserver ou créer un avantage concurrentiel, l'entreprise peut mettre en œuvre une politique d'innovation, qui lui permettra de renouveler ses produits ou services, de développer de nouvelles techniques de production[2].

L'innovation sera favorisée par une politique dynamique vis-à-vis de la R&D (recherche et développement). L'implication et la collaboration des différentes fonctions de l'entreprise (mercatique, production, ressources humaines) sont aussi nécessaires.

7 Les outils d'analyse de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel provient de la façon dont une organisation applique dans la réalité les stratégies de base.

[1]Disponible sur : https://sumup.fr/factures/termes-comptables/couts/ consulté le 22/05/2022

[2] Jullien C & Ruffieux B (2001), « Innovation, avantages concurrentiels et concurrence », Revue d'économie politique, vol111 num1, p125.

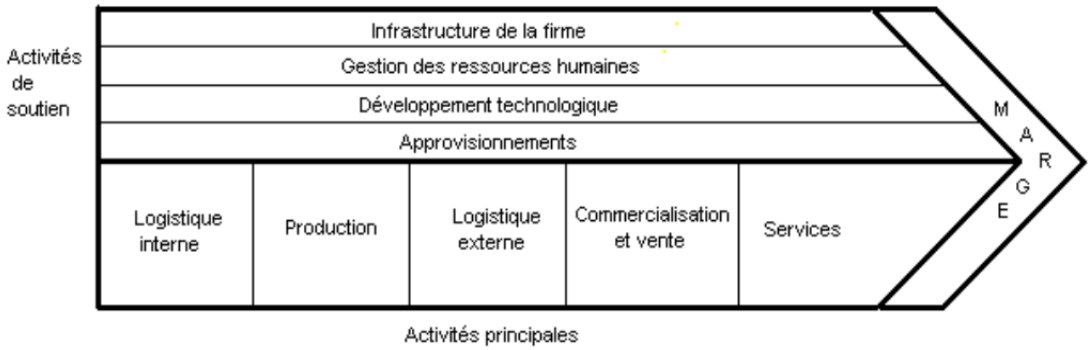
7.1 La chaine de valeur :

Toute entreprise peut être définie comme un ensemble d'activités qui sont exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Elle peut se différencier par l'étendue de ses activités, et obtenir des avantages concurrentiels à travers l'assurance de la cohérence de ses activités coordonnées[1]. Comme le montre la figure suivante ; ses activités peuvent être représentées par une chaine de valeur,

Une chaine de valeur est « un mécanisme qui permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final (national ou mondial) »[2],

En d'autres termes, « c'est une méthode permettant de comprendre comment les entreprises opèrent et coordonnent leurs activités dans des conditions cadre données, afin de s'assurer que les matières primaires soient transformées, stockées, transportées et mises à la disposition des consommateurs finaux sous une forme et avec une qualité déterminées »[3].

Figure 8 : la chaine-type de valeur



Source : Michael Porter, op.cit., p53

Selon Porter, les activités créatrices de valeur peuvent être regroupées en deux grandes catégories, les activités principales et les activités de soutien.

[1] Michael Porter, op.cit., p155

[2] De la chaîne, d. V. I. « Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle », p5

[3] De la chaîne, d. V. I.Ibid., p6

Les activités principales recensées en bas de la figure sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente. Elles sont divisées en les cinq grandes catégories que montre la figure.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennes les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise.

Les activités créatrices de valeur sont donc les éléments de base de l'avantage concurrentiel, et la façon dont chaque une est exercée et les mécanismes économiques qui la sous-entendent déterminent les couts de la firme par rapport à ses concurrents et détermineront aussi la contribution que cette activité apporte aux besoins des clients et, par conséquent, a la différenciation. Une comparaison des chaines de valeur des concurrents dévoile les différences qui feront l'avantage concurrentiel[1].

Donc, pour résumer, une chaine de valeur permet d'identifier les activités qui n'ont l'impact le plus fort sur la valeur perçue et de repérer les leviers de différenciation et de recomposition de l'offre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient de sa capacité à agencer la chaine de valeur mieux que ne le font ses concurrents[2].

8 Les outils de mesure de l'avantage concurrentiel :

Chaque outil dépend des contextes et des problématiques bien identifiés. Une mauvaise utilisation donnera des résultats faussés, donc il est très important de bien connaître les cas d'application de chacun.

Parmi les modèles les plus connus nous étudierons :

- La matrice BCG ;
- La matrice McKinsey.

[1] Michael Porter, op.cit., p55

[2] Garette B, Dussauge P & Durand R, op.cit., p115

8.1 La matrice BCG :

Figure 9 : la matrice BCG



Source : disponible sur https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-bcg.htm consulté le 30/05/2022

Cette méthode repose sur deux axes :

- **La part de marché relative :** qui est l'appréciation de la position de l'entreprise à celle de ses concurrents,

Pour calculer la part de marché relative :

Part relative du marché détenu par l'entreprise = Propre part de marché de l'entreprise considérée / Part de marché de son principal concurrent

Une fois les résultats obtenus :

Si la part de marché est inférieure à 1 (ratio moyen) : elle est dite faible.

Si la part de marché est supérieure à 1 : elle est dite forte.

- **Le taux de croissance du marché :** qui est une variable indépendante par rapport à l'entreprise, il exprime la croissance de marché en volume. En effet, les activités de croissances connaissent des baisses de couts et permettent la création d'avantages concurrentiels durables

Ces taux variables vont permettre, selon le BCG, une allocation optimale des ressources entre les différents segments afin d'acquérir une meilleure position concurrentielle.

Selon la méthode de Boston Consulting Group (BCG), chaque domaine d'activité stratégique présente pour l'entreprise des caractéristiques, pour lesquelles des actions stratégiques sont envisagées. Ces caractéristiques sont illustrées via le tableau suivant :

Tableau 9 : les caractéristiques des DAS sur la matrice BCG

DAS	Caractéristiques	Actions stratégiques
Les vaches à lait	- part dominante de marché - activités les plus rentables - faible croissance	- ne pas trop investir dans ces segments - investir les profits dégagés à partir de ces vaches à lait intelligemment.
Les points morts	- faibles potentiels de développement - faible consommation de capitaux - faible rentabilité - manque d'expérience sur ces segments par rapport aux concurrents - ces segments peuvent constituer un danger pour l'entreprise.	- abandon
Les dilemmes	- faible part de marché - marché en forte croissance - faible rentabilité - exigent des investissements importants - à l'origine des déficits pour l'entreprise..	- affecter des moyens financiers importants. - Développer les bons dilemmes - Maintenir les mauvais dilemmes tels qu'ils sont sans efforts financiers
Les vedettes	- forte croissance de marché - part de marché relative importante - meilleurs coûts et meilleures rentabilités.	- s'autofinancer - suivre les évolutions et les modifications de ces jeunes segments.

Source : Guenane B (2015), « La matrice de boston consulting Group (BCG) : méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise / cas de la société algérienne d'assurance « SAA » », la revue des sciences commerciales, n°20, université de Boumerdes, p86

L'approche développée par BCG présente plusieurs avantages, d'une part, elle facilite l'analyse du portefeuille d'activité dans son intégralité, d'autre part, elle autorise une formulation d'objectifs en termes du portefeuille et des stratégies et qui s'y rattachent

Toutefois, cette approche présente quelques faiblesses. La première est la difficulté de classer les activités dans quatre catégories et la difficulté de déduire leurs positions respectives, les stratégies adéquates à mettre en œuvre. La mesure effectuée sur les deux variables de BCG n'a qu'une valeur instantanée qui empêche toute vision dynamique, ce modèle ne correspond pas à toute la réalité mais convient seulement à certaines situations (les mêmes activités, à innovation technologique faible, avec des produits standardisés)[1]

8.2 La matrice attraits / atouts ou matrice McKinsey :

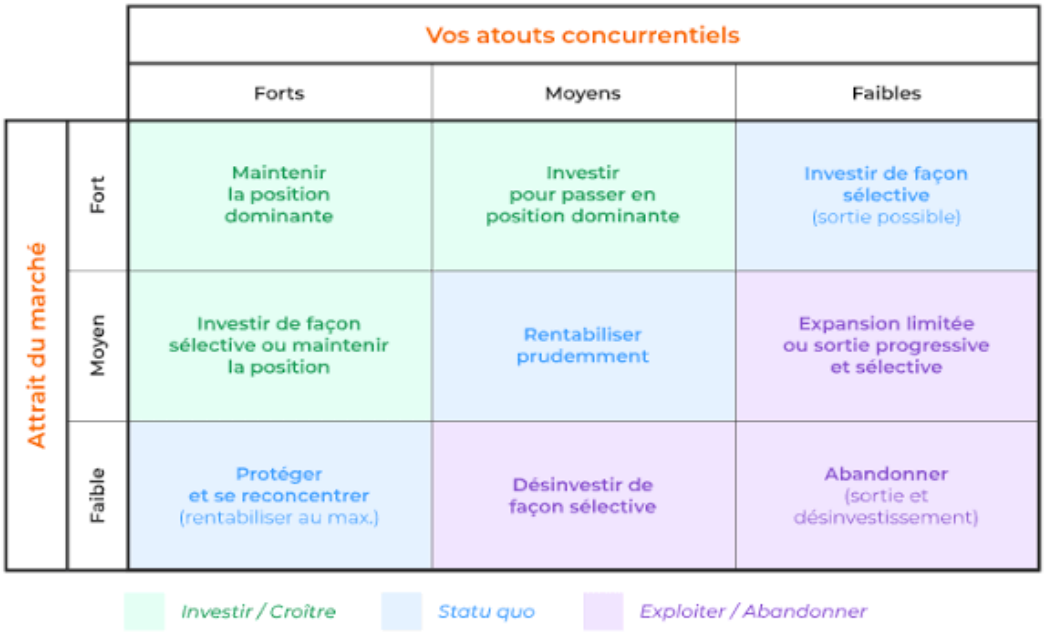
Il s'agit d'une matrice de décision stratégique, développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company, où chaque D.A.S (Domaine d'activité stratégique) est analysé à partir de deux dimensions : l'attrait du marché et la position concurrentielle.

L'objectif de cette matrice est de déterminer sur quel segment il est intéressant d'investir plutôt qu'un autre. Elle est appelée aussi la matrice d'attractivité et positionnement, En effet, elle permet à partir de critères définis de positionner les DAS en fonction de l'attractivité du marché et de la force des activités[2].

[1] Guenane B (2018), « Les modèles matriciels d'analyse stratégique de la banque commerciale : Cas de la Banque Nationale d'Algérie », DIRASSAT Journal, vol15, num2, Laghouat University, p88

[2] Metaiche Amine (2022), « Les outils d'analyse et de création de la stratégie Marketing », cours en Marketing stratégique, école supérieure de management Tlemcen, Algérie, p9

Figure 10 : la matrice McKinsey



Source : disponible sur : https://systemproject.fr/matrice-mckinsey/ consulté le 30/05/2022

Les 2 axes sont donc représentés par :

- Les atouts de la firme (la position concurrentielle)
- L'attrait du secteur (l'intérêt économique et stratégique).

L'utilisation de la matrice McKinsey consiste à identifier pour chaque axe les critères les plus pertinents (par exemple pour l'attractivité : taille, taux de croissance, intensité concurrentielle - pour les forces internes : position par rapport à la concurrence, capacité de production, réseau de distribution...). Chaque critère fait l'objet d'une note selon la performance de l'entreprise. Ils sont ensuite pondérés (fort-moyen-faible) pour déterminer un positionnement global.

Ce modèle vise à permettre à l'entreprise de définir une stratégie adaptée à sa position sur le marché étudié en proposant une gamme plus large de choix possibles. Cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Les recherches pour estimer l'attrait du marché peuvent être relativement limitées. Par contre, l'évaluation des forces de l'entreprise sur

chaque marché suppose des recherches plus approfondies. L'analyse ne pourra donc être entreprise que sur un nombre très limité de produits et de marchés[1].

[1] YAKHLEF, S. (2007). « Stratégie d'entreprise et environnement concurrentiel dans la filière lait », thèse de magister en Sciences Agronomiques

Section 2 : la relation entre le TQM et l'avantage concurrentiel

Le TQM est à la base de compétitivité à la fois pour résister à la concurrence et pour trouver des débouchés à l'exportation et d'avoir une part du marché et de concrétiser un avantage concurrentiel.

1 Le TQM comme outil d'amélioration continue de l'entreprise :

L'amélioration continue est le sixième principe de management de la qualité sur lequel s'appuient les normes ISO 9000 pour faciliter la réalisation des objectifs qualité et pour mener à un objectif bien fini qui est la permanence de la performance de l'entreprise et la maitrise des couts.

Notons que les améliorations sont à rechercher constamment, même si aucun problème ne soit encore apparent, ses améliorations se matérialisent [1];

- Soit par une augmentation de la :
  - sécurité (zéro accident)
  - quantité (un produit toujours disponible et en juste ce qu'il faut)
  - qualité (zéro défaut)
- Soit par une diminution des :
  - Pertes de temps (zéro délai)
  - Couts (juste nécessaire)
  - Rebuts (poka yoke)
  - Stock (zéro stock)
  - Papier (standardisation)
- Soit par des innovations :
  - Création de nouveaux produits
  - Exploitation de brevet
  - Ajout de nouvelles fonctions

[1] Siddiki Abdallah, op.cit., p255

L'amélioration continue de la qualité conduit vers l'excellence, et l'excellence en matière de qualité. Pour un organisme c'est la pleine satisfaction des besoins exprimés et implicites de tous ses clients et de toutes les autres parties intéressées[1].

1.1 Le train KAIZEN :

La qualité totale est partie intégrante du KAIZEN (Kai pour amélioration et Zen pour l'infini), une démarche de l'école japonaise avec des outils pour sélectionner les problèmes, et les traiter.

Appliquée au milieu de travail, cette quête de l'amélioration continue concerne tout le personnel, cadres et ouvriers. Ils sont mis à contribution car le kaizen dépend de la volonté des membres du groupe, quelle que soit leur position dans la hiérarchie. Son principe est un esprit critique qui remet en question chaque étape, chaque processus de la fabrication, afin de déceler les améliorations possibles à apporter.

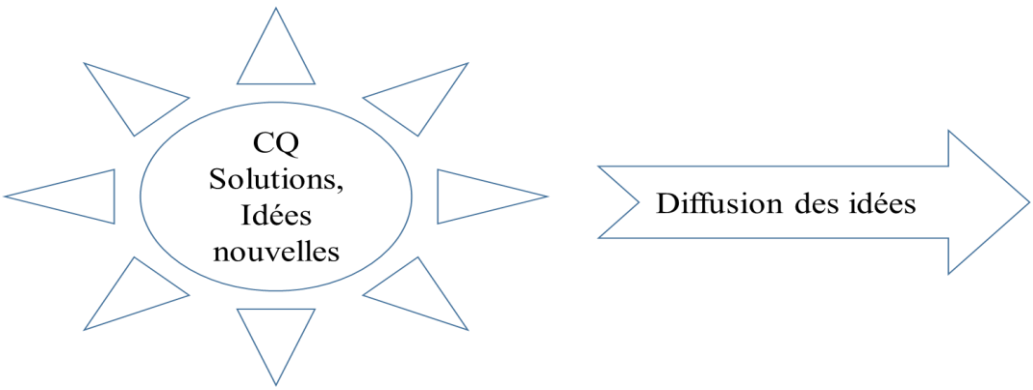
Le train KAIZEN est un train bien particulier qui sera décrit, il permet de visualiser, tout en le résumant, l'esprit Kaizen ou de l'amélioration continue.

Il ne comporte que trois éléments, qui lui permettent d'accéder à toutes les gares de la qualité.

Elément N1 : Idées

- Le premier est le fait d'avoir conçue une idée (ou plusieurs) d'amélioration, ou d'avoir trouvé une solution à un problème donné.

Figure 11 : Élément N1 : Idées



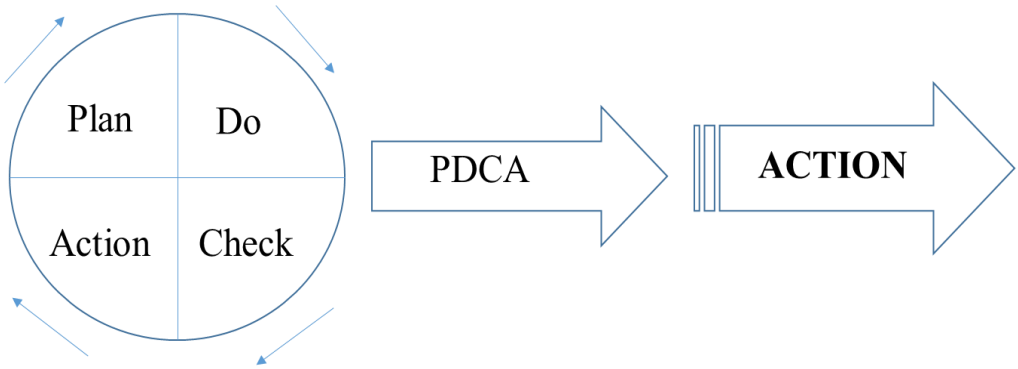
[1] Bernard Froman, op.cit., p285

Source : Siddiki Abdallah (2008), « MANAGEMENT DE LA QUALITE, de l'inspection à l'esprit Kaizen », 2eme édition, Office des Publications Universitaires, Alger, p305

Elément N2 : la roue de DEMING

- Elle se décompose en quatre secteurs qui comprennent respectivement les séquences suivantes :
  - ✓ Plan : c'est le plan d'action avec définition des objectifs et des moyens
  - ✓ Do : le passage à l'action en terme de réalisation des plans, des choix de méthodes et de formation
  - ✓ Check :la mesure du résultat et sa comparaison aux objectifs
  - ✓ Act : actions correctives s'il y a lieu en suivant a un nouveau ses séquences

Figure 12 : Élément N2 : la roue de DEMING



Source: Siddiki Abdallah, op.cit., p306

Elément N3 : Généralisation- Standardisation

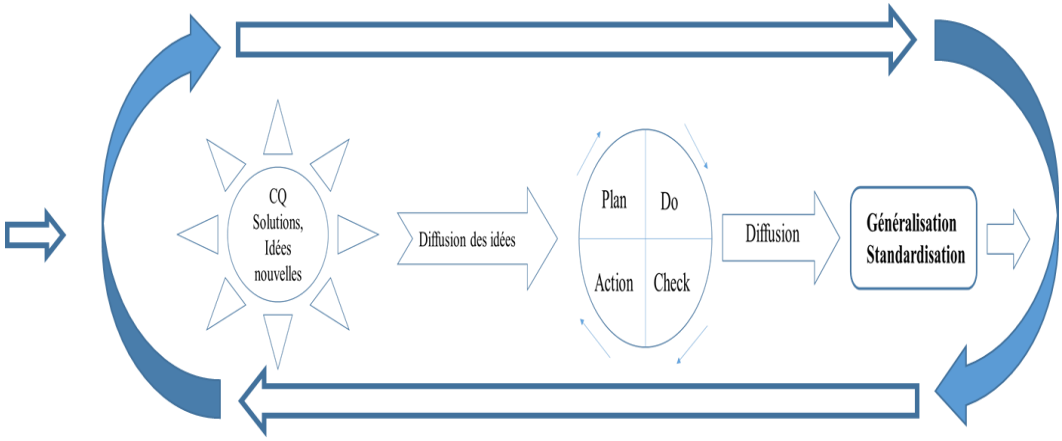
- Le troisième élément du train Kaizen est la généralisation de l'amélioration ou de la solution et sa standardisation. On obtient ainsi une nouvelle norme interne.

La source d'énergie du train est le soucis d'amélioration donc de recherche de nouvelles idées et de détection de problèmes à solutionner. Ce qui nous ramène à la phase une de la roue de Deming.

En regroupant ces trois éléments, est obtenu le train Kaizen.

Schématiquement :

Figure 13 : Élément N3 : Généralisation- Standardisation



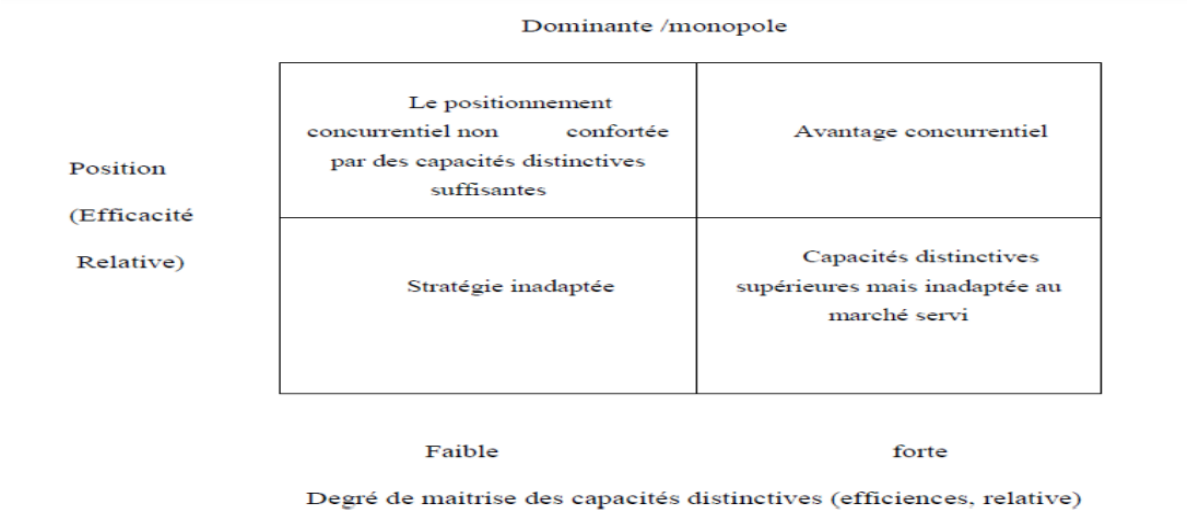
Source: Siddiki Abdallah, op.cit., p307

2 Les effets du TQM sur l'avantage concurrentiel

Le management de la qualité totale a pour objectif principal la pérennité de la firme, pour le réaliser il s'organise pour acquérir différentes formes de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de bénéficier d'un AC exclusif et permanent sur ses marchés. Stratégiquement, la valeur d'un avantage concurrentiel dépend des capacités distinctives qui lui constituent, la taille du marché et la profitabilité de l'industrie dans laquelle elle s'exerce.

Une stratégie représente une forme d'équilibre entre toutes les capacités uniques qu'une entreprise a développées et toutes ses parties prenantes dans son système économique.

Figure 14 : le choix stratégique et l'avantage concurrentiel

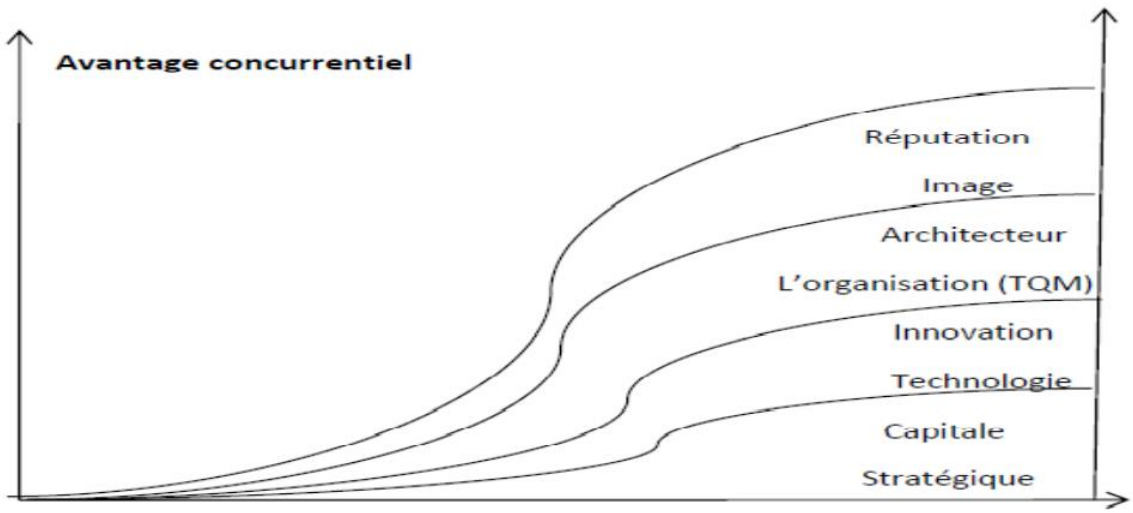


Source : CLAUDE Yves Bernard (2000), « le management par la qualité Totale », AFNOR, Paris, p12.

D'après cette figure, un avantage concurrentiel se constitue par la combinaison entre la forte maitrise des capacités distinctives de cette entreprise et une position stratégique monopole dans son marché.

En management de la qualité totale, la recherche d'excellence consiste à faire que l'efficacité de l'entreprise soit durable et plus efficiente que ses concurrents en point de vue de ses parties prenantes, afin d'acquérir un avantage concurrentiel

Figure 15 : les composantes de l'avantage concurrentiel



Source : CLAUDE Yves Bernard, op.cit., p 13.

Capital stratégique :

Un avantage concurrentiel peut être bâti sur autre chose qu'une capacité distinctive, il peut résulter de décisions réglementaires ou législatives.

L'évolution de plus en plus des environnements économiques tend à limiter dans le temps la pérennité d'un capital stratégique, un tel capital a cependant de la valeur car il n'existe de meilleur AC que celui qui dérive d'une absence de concurrents.

Innovation technologique :

« L'innovation technologique est le support d'une valeur nouvelle, d'un bénéfice nouveau», introduit Paul Millier, professeur en management de l'innovation à l'EM Lyon[1].

L'innovation est considérée comme un déterminant de la compétitivité et de la flexibilité des entreprises[2]

Architecture de l'organisation :

Les entreprises industrielles assurent leur développement initial par une première capacité distinctive fondée sur l'innovation technologique, elles sont rapidement confrontées à un certain nombre de défis au niveau organisationnel liés au niveau global de performance de la taille, de la nature, de la durabilité, de l'exclusivité, de l'efficacité de l'organisation, son efficacité et, finalement, la capacité de vendre ces produits sur tous les marchés stratégiques.

Réputation, image de marque :

Il s'agit de la manière dont l'entreprise est perçue par ses parties prenantes. Aujourd'hui, disposer d'une bonne image est primordial pour toute entreprise car face à deux produits semblables, un consommateur choisira le produit qui a la plus grande notoriété, celui qui lui

[1]Disponible sur : https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology-fast-50/articles/l-innovation-technologique-un-accelerateur-de-croissance.html consulté le 28/05/2022

[2] Olfa Hajjem, Pierre Garrouste et Mohamed Ayadi (2015), « Effets des innovations technologiques et organisationnelles sur la productivité : une extension du modèle CDM », revue d'économie industrielle, n151, p118

fera la meilleure impression (qualité, prix, design) mais surtout celui qui aura mené le meilleur branding (stratégie publicitaire et commerciale)[1].

3 Obtenir un avantage concurrentiel par la qualité totale :

A partir des années 70-80, l'évolution de la compétition industrielle impose une redéfinition des déterminants de la stratégie des entreprises, jusqu'aux années 80-90 qui sont marqués par l'apogée du TQM appelé à l'époque : « le miracle japonais ». La qualité devient un véritable avantage concurrentiel, un des facteurs clés de performance conditionné par l'implication de la direction générale et l'adhésion de toute l'entreprise [2].

De nos jours, il est admis que, de plus en plus, les firmes suivent les principes du management de la qualité totale pour générer un avantage concurrentiel. En effet, si l'innovation ne permet toujours pas de garder un avantage concurrentiel durable à cause des imitations des concurrents et de la forte évolution des technologies, le processus qualité totale peut permettre de générer un avantage réel. Le TQM est un facteur essentiel qui permet de garantir la performance des activités, il permet à l'entreprise de répondre aux attentes du client aux couts économiquement acceptables.

Donc la qualité totale est aujourd'hui, en premier lieu, une condition indispensable à la réussite stratégique. Et permet, en deuxième lieu, de bénéficier d'un avantage concurrentiel[3].

La qualité totale essaye d'arriver à l'excellence en se donnant des objectifs, dont les 5+2 zéros :

- **Zéro défauts :** mise en place d'actions et formation pour l'amélioration de la performance et la motivation des opérateurs
- **Zéro délais :** par la suppression des attentes à travers la mise en place d'une gestion de tous les flux de productions performantes qui élimine les temps morts.
- **Zéro stocks :** via une gestion performante des stocks en « juste à temps »

[1] Disponible sur : https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/image-marque/ consulté le 29/05/2022

[2] Fréderic Canard, op.cit., p219

[3] Thierry Bourguignon (2018), « obtenir un avantage concurrentiel par la qualité et l'amélioration continue », entreprises : vers l'excellence, p312

- **Zéro papier :** en éliminant toutes les procédures en papier et en généralisant des rapports à travers le réseau interne sans nécessité d'impression et paperasserie inutile,
- **Zéro pannes :** en mettant en place un processus de fabrication fiable et un système de maintenance performant.
- **Zéro déchets :** éviter toutes sortes de chutes durant le processus de production, qui sont inutiles et dangereuses.
- **Zéro nuisances :** ce qui rentre dans le volet de protection de l'environnement ; absence des rejets de fumées, copeaux, pollution, pendant la fabrication et durant l'utilisation du produit

Traditionnellement, la compétitivité des entreprises s'appuyant sur la maitrise des couts et la recherche d'un prix peu élevé, sur le respect des délais et la qualité du produit lui-même. La démarche actuelle se veut plus globale : on parle de qualité totale.

Cette adaptation permanente des produits aux attentes des clients et à leur évolution, par la maitrise de toutes les activités de l'entreprise permet de sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise[1].

De même, La qualité Totale est une politique d'intégration et combinaison entre la qualité, la conformité du produit et la gestion des ressources humaines.

3.1 Pour le client :

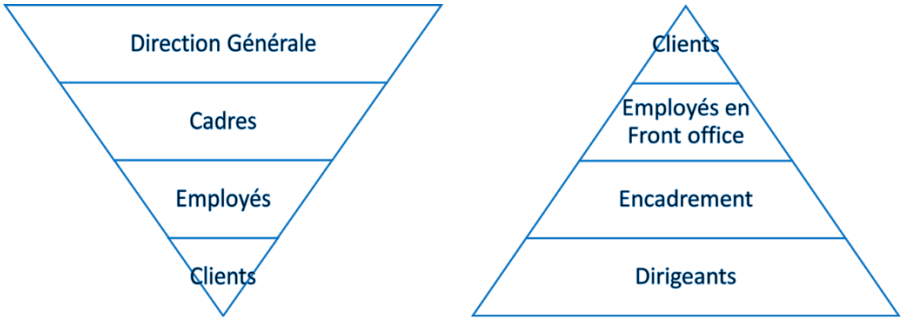
La mise en place des principes du management de la qualité totale résulte d'un système de gestion efficace au sein de l'entreprise, et par conséquent, une meilleure image dans les yeux du consommateur.

Les entreprises modernes qui appliquent le management de la qualité totale considèrent le client comme leur véritable source de rentabilité et rejettent l'organisation traditionnelle en « pyramide inversée ». C'est le client et non la direction générale qui est au sommet de la pyramide. Viennent ensuite les employés en front office, c'est-à-dire tous ceux qui sont au contact direct du client. Suit le personnel d'encadrement et, enfin, les dirigeants qui

[1]Abdellatif Kerzabi & Yamina Debbah (2013), « les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit Cas de la société : les grands moulins du dahra Mostaganem », مجلة الاستراتيجية و التنمية, vol 3 no 4, Tlemcen, p49.

doivent motiver ces derniers. Les clients se trouvent dans des deux côtés de la pyramide pour rappeler que toute l'entreprise est, en définitive, au service de la clientèle.

Figure 16 : : Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise



Source : Philip Kotler, Kevin Keller & Lane (2015), « MARKETING MANAGEMENT », Pearson, 15ème Edition Montreuil, FRANCE, p146

3.1.1 La satisfaction :

Durant les périodes de crise, la compétition entre firmes devient rêche, ce qui leurs poussent à se lancer dans un défi mortel pour conserver une grande clientèle. De ce fait, les clients peuvent être tentés par une multitude des produits/services proposés par l'entreprise concurrente. Les recherches montrent que, dans un cas pareil, plus le client est très satisfait à l'égard d'une entreprise, moins il sera séduit par l'offre de la concurrence (Heide &Weiss, 1995), car le but pour lui est de trouver l'offre qui lui assure le meilleur rapport qualité/prix ou la meilleur qualité de produit/service à moindre coût (Soberman &Gatigncon, 2005)[1].

Le client a une place importante dans la démarche qualité car c'est lui qui juge enfin la qualité des produits et services qui lui sont fournis. L'objectif principal de la démarche qualité totale est de garantir une satisfaction sûre et durable. Ainsi, la prédominance du client dans la démarche qualité se retrouve essentiellement dans ses principes de base selon la norme ISO 9000, 2015 : Le principe de « l'orientation client » est prioritaire.

[1] KARIM K. & ZAROU. S (2020), « La satisfaction client à travers la performance des l'entreprises pour une rentabilité globale et garantie », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3 Num2, p903.

Selon ce principe, le client est à la fois le point de départ et le point final de la politique qualité, il s'agit de tout mettre en œuvre pour créer de la valeur pour le client, et toute amélioration apportée dans l'organisation doit correspondre à la valeur ajoutée pour le client. Pour cela, l'entreprise doit constamment chercher à comprendre les besoins de ses clients, leurs exigences, leurs attentes de délais, de prix et de qualité, et s'efforcer de toujours y répondre en permanence.

D'après ce même principe, la satisfaction des besoins et attentes des clients est un élément de survie de l'organisation. En outre, les autres principes se penchent de plus en plus, soit directement ou indirectement, sur la satisfaction du client[1].

La démarche qualité totale vise, essentiellement, la satisfaction du client à travers la mise en place d'un ensemble d'actions, dont :

- Faire pénétrer l'esprit client le plus profondément possible dans le cœur de l'entreprise

- une communication claire et permanente qui permet de bien écouter la voix du client

(À travers plusieurs canaux de communication, tels que : les réclamations et plaintes des clients, le standard téléphonique, les agents commerciaux, le service après-vente, les enquêtes de satisfaction basées sur l'échantillonnage, les réunions avec les clients, les installateurs ou monteurs (dans le cas de produits complexes), les réseaux sociaux et sites d'avis.) ;

- la conformité entre les processus de conception/fabrication et les besoins des clients

- Mettre en place des processus de mesure et d'évaluation de la satisfaction du client ;

- garantir une amélioration permanente de la satisfaction du client en assurant une information claire et un meilleur service après-vente.

[1] Ennesraoui, D. (2018), « Démarche qualité et satisfaction des clients », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, vol10 num2, p156.

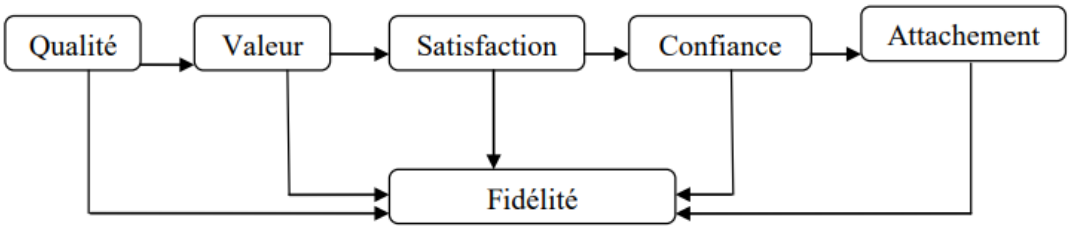
3.1.2 La fidélisation :

La fidélisation représente un enjeu essentiel dans tous les secteurs, dans le but de tisser des liens connectant avec la compétitivité qui existe, et afin d'y parvenir, la firme doit comprendre les besoins et attentes de ses clients, mettre au point une offre de produit adaptée et avantageuse. Les entreprises doivent s'attacher de façon durable aux clients qui sont rentables pour elles. Il s'agit donc de conserver ses clients et d'établir avec eux une relation à long terme et renforcée à travers les techniques de base qui représentent des pratiques indispensables pour les démarches de fidélisation.

Selon Philip Kotler la fidélisation est « l'ensemble des techniques visant à établir un dialogue avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client. »[1]

Selon (Barlow, 1992) « la fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroit le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme. »[2]

Figure 17 : Chaîne relationnelle de fidélité à long terme



Source : VAN LAETHEM Nathalie, « Toute la fonction Marketing ». Edition Campus Dunod, France, p94.

Par conséquent, la fidélité est associée à plusieurs facteurs qui ne peuvent être considérés isolément, car ils contribuent tous à créer une chaîne de relations de fidélité. Des concepts tels que la qualité et la qualité totale, la valeur client, la satisfaction, la confiance

[1] KOTLER P, DUBOIS, KELLER B, MANCEAU D (2006), « Marketing management ». 12éme éd, Edition PEARSON Education, France, p326

[2] CLAEYSSEN Y, DEYDIER A, RIQUET Y (2011), « Le marketing client multicanal », 3éme éd : Edition DUNOD, Paris, p.129.

et l'engagement sont le résultat de l'expérience client et déterminent la fidélité à long terme de la clientèle.

En conclusion, Le management de la qualité totale est basé sur l'amélioration continue des services et des produits de l'organisation afin d'obtenir la satisfaction du client, en plus de son implication dans ce processus en présentant ses points de vue et ses suggestions, ce qui conduit d'attirer de nouveaux clients et à les fidéliser, ainsi à développer les parts de marché, assurer la croissance et la continuité et augmenter les profits, c'est ce que les organisations cherchent à réaliser, notamment face à la concurrence1.

[1] BENSAID, O.N & CHAIB, B. (2018), « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol2 num (3), p1260.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons indiqué l'utilité et la spécificité du concept de l'avantage concurrentiel dans la stratégie des entreprises. Vulgarisé par Porter, l'avantage concurrentiel est le but recherché par toutes entreprises pour son existence durable sur les marches ou elles opèrent.

En effet, nous avons donne des définitions de l'avantage concurrentiel, ses sources et comment le garantir, et enfin, dans la deuxième section nous avons présente la relation entre le TQM et l'avantage concurrentiel.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons consacré le troisième chapitre à une étude pratique au sein de l'entreprise Conserverie du Maghreb-AMOUR.

Chapitre (III) : Cas pratique et analyse des résultats : Conserverie AMOUR

Introduction :

Le secteur des conserves en Algérie est très mouvementé par une densité concurrentielle très large, et par la diversité des produits sur le marché national.

C'est ainsi que, le troisième chapitre de ce mémoire est consacré à l'étude d'une Sarl algérienne « Conserverie AMOUR » sise à la wilaya de Blida.

Dans un premier temps, nous allons procéder à la présentation, l'historique, principes, objectifs, et organisation de l'entreprise Conserverie du Maghreb-AMOUR, spécialisée dans la production et commercialisation des conserves des fruits et légumes.

Dans un deuxième temps, et dans le cadre de notre méthodologie de recherche, nous allons aborder l'étude de cas au sein de l'entreprise à travers une enquête par entretien semi-directif avec l'ensemble des directeurs des divers services de l'entreprise.

Dans un troisième temps, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus, pour nous permettre de vérifier l'hypothèse principale ainsi que de répondre à notre problématique de recherche.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1 Présentation du groupe AMOUR[1] :

1.1 Historique :

GROUPE AMOUR

Près de 30 ans d'histoire et de saveur

Le groupe AMOUR est l'un des pionniers de l'industrie agro-alimentaire en Algérie. Dès 1985, feu Hadj AMOUR Noureddine créa sa première société familiale baptisée "FROMARYM", spécialisée dans la fabrication de fromage et produits laitiers. L'histoire du groupe débute en 1991, lorsque feu HADJ AMOUR Noureddine décide de fonder le groupe qui porte son nom, puis Il lança sa première Conserverie de fruits et légumes. Depuis, l'entreprise familiale ne cesse de se développer et constitue aujourd'hui trois unités différentes, à savoir :

- La Conserverie du Maghreb AMOUR spécialisée dans la conservation de fruits et légumes.
- La Semoulerie AMOUR Mouzaia spécialisée dans la transformation meunière.
- Medibox Spécialisée dans la fabrication d'emballage métallique.

Implanté à Mouzaia, la ville natale du fondateur, le groupe capitalise une compétence avérée dans le domaine de l'agro-alimentaire. Il emploie plus de 300 travailleurs permanents et plus de 200 travailleurs saisonniers, toutes catégories confondues en haute saison. La totalité de sa production est commercialisée au niveau national et demeure en phase de croissance, compte tenu de la demande qui ne cesse de s'accroitre. Fort d'une histoire riche, de valeurs fortes et d'un savoir-faire unique, le Groupe AMOUR appuie sa stratégie sur la pérennité et l'engagement pour des produits de qualité supérieure.

1.2 Filiales :

Depuis la création du groupe AMOUR, l'entreprise familiale ne cesse de progresser et d'évoluer, et constitue 3 unités de productions bénéficiant d'un équipement à la pointe de la technologie moderne.

[1] Site de l'entreprise : https://groupeAMOUR.com/ consulté le 25/04/2022

- **Semoulerie**

La première unité réalisée est spécialisée dans la production de la semoule d'une capacité de 200 Tonnes/ 24h.

La seconde unité réalisée est spécialisée dans la production de la farine d'une capacité de 200 Tonnes/ 24h.

En 2011 une autre unité a été réalisée. Cette dernière est spécialisée dans la production de couscous avec une capacité de transformation de 1800Kg/h.

La semoulerie offre les produits suivants :

- ✓ Farine de blé tendre
- ✓ Semoule supérieure de blé dur
- ✓ Semoule demi grosse
- ✓ Semoule – moyenne
- ✓ Semoule – fine
- ✓ Couscous moyen
- ✓ Couscous gros
- ✓ Couscous fin

- **Medibox**

Fondée en 2002, Medibox est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballage métallique, sa capacité de production est de 60.000.000 unités par an.

Destinés aux industriels de la Conserverie agroalimentaire.

- **La Conserverie du Maghreb- AMOUR**

2 Présentation de la SARL Conserverie du Maghreb- AMOUR[1] :

2.1 Informations générales :

La Conserverie du Maghreb - AMOUR, est une S.A.R.L à capitaux privés, Créée en 1991 et dont l'activité principale est la production des conserves légumes et fruits

Elle a une capacité de traitement de 1 770 T / J et emploie un effectif de 123 personnes à titre de permanent, 60 personnes temporaires et 100 à 150 personnes à titre d'occasionnel durant **les** hautes saisons notamment campagne de tomate et campagne d'abricot et d'orange.

La première unité réalisée en 1990, est spécialisée dans la production de double concentré de tomates, confiture et harissa d'une capacité de 160 tonnes /24h.

La seconde unité réalisée en 1996, a permis une augmentation de capacité atteignant les 600 tonnes/ 24h.

En 2012 la Conserverie s'est dotée d'une ligne de tomate d'une capacité de 1200 tonnes/ 24h avec un conditionnement aseptique du triple concentré de tomates.

On fabrique également de la matière première dédiée au canal professionnel à savoir la confiture et la pulpe de fruits sans conservateur pour les producteurs de boissons aux fruits mais aussi ; la production de double concentrée de tomate à partir de triple concentrée de tomate pour les industriels de la Conserverie des produits alimentaires.

○ Les moyens de production :

La Conserverie est équipée de **quatre (04)** chaînes de production :

1- Une grande chaîne de transformation continue destinée à la transformation de tomate pendant la haute saison avec une capacité de traitement de **1 000 T/J.**

2- Une deuxième chaine de transformation continue pour la fabrication du double concentré de tomate d'une capacité de **600 T/J**.

3- Une chaîne de transformation polyvalente qui traite la tomate, le piment les fruits et la confiture. Capacité de traitement **120 T/J.**

4- Une chaîne de traitement d'orange et d'abricot d'une capacité de **05 T/H**.

[1] Document de l'entreprise (2022)

- ## Produits :

La Conserverie du Maghreb- AMOUR offre une large gamme de produits finis à base d'ingrédients 100 % naturels, pour garantir une alimentation saine et de qualité, dont :

- ✓ **Purée de double concentré de tomates**
- ✓ **Purée de triple concentré de tomates**
- ✓ **Purée de piment**
- ✓ **Harissa**
- ✓ **Confiture :**
  - ✓ D'abricots,
  - ✓ D'Orange,
  - ✓ De figues,
  - ✓ De pommes.
  - ✓ De fraises.

- ## Visions et valeurs :

L'entreprise est fière de ses valeurs fondées sur le respect du consommateur qui a su les conquérir par la qualité de ses produits, pour toujours plus de gouts et de saveurs.

L'Engagement envers ses collaborateurs, clients ou consommateurs, est une des valeurs les plus importantes de AMOUR. Ce dernier est responsable dans tout ce qu'il entreprend, via une stratégie de développement clairement définie ainsi que la mise en place d'un processus rigoureux et conforme aux normes pour garantir une alimentation de qualité, saine et à base d'ingrédients 100 % naturels.

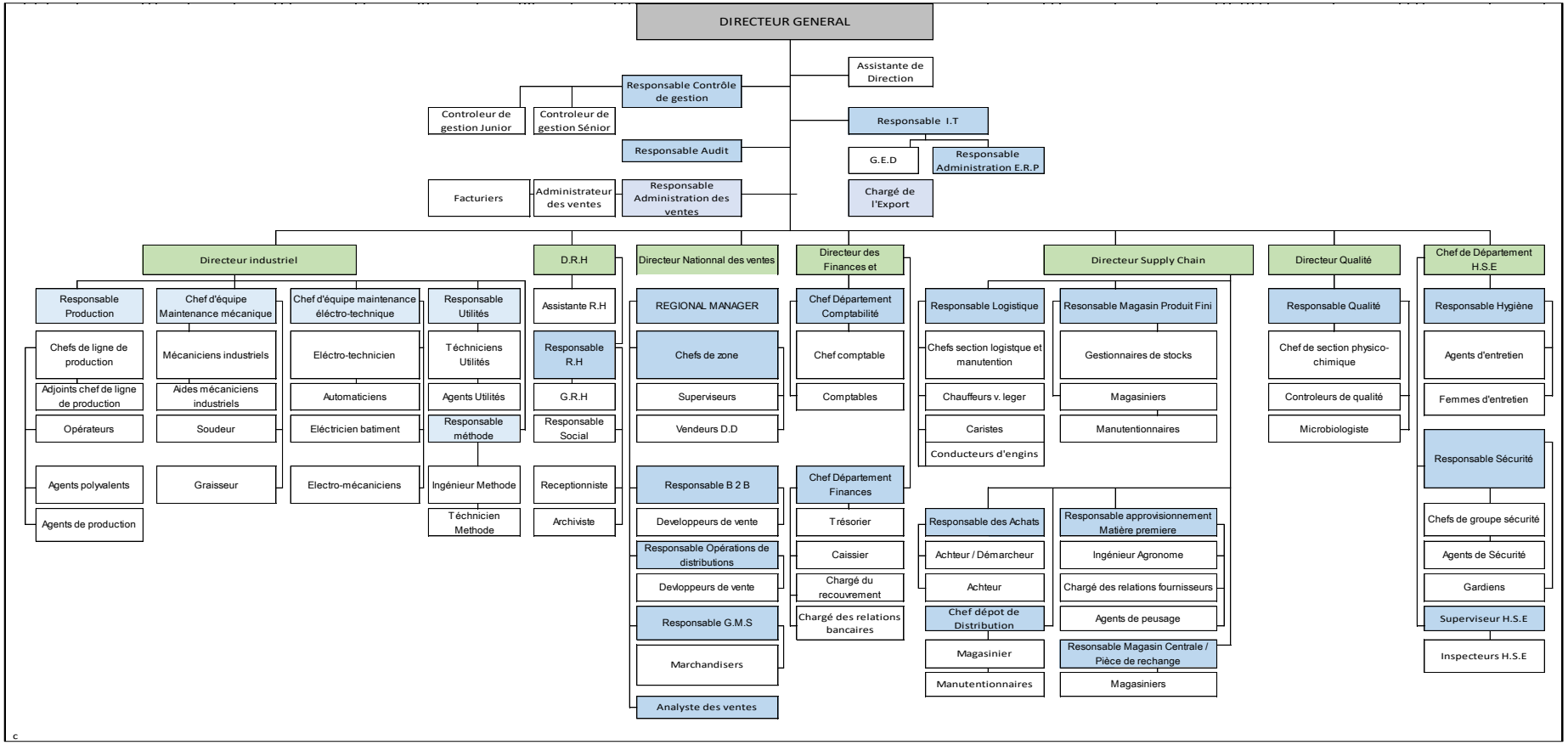
La Proximité est une préoccupation majeure. On vise à créer une relation de proximité basée sur la transparence, le soutien et la confiance partagée en tant qu'acteur économique à part entière dans le secteur agroalimentaire. C'est donc une orientation stratégique qui est omni présente afin d'optimiser les résultats, consolider les talents et d'assurer la pérennité des projets.

La Performance est au cœur du métier, on déploie et assure un contrôle-qualité au quotidien, afin de garantir une alimentation saine et naturelle[1].

[1] Site de l'entreprise : https://groupeAMOUR.com/ consulté le 25/04/2022

2.2 L'organigramme :

Figure 18 : Organigramme de la Conserverie AMOUR



Source : la Conserverie du Maghreb AMOUR

2.3 Le potentiel humain de la Conserverie :

2.3.1 La répartition l'effectif selon le genre :

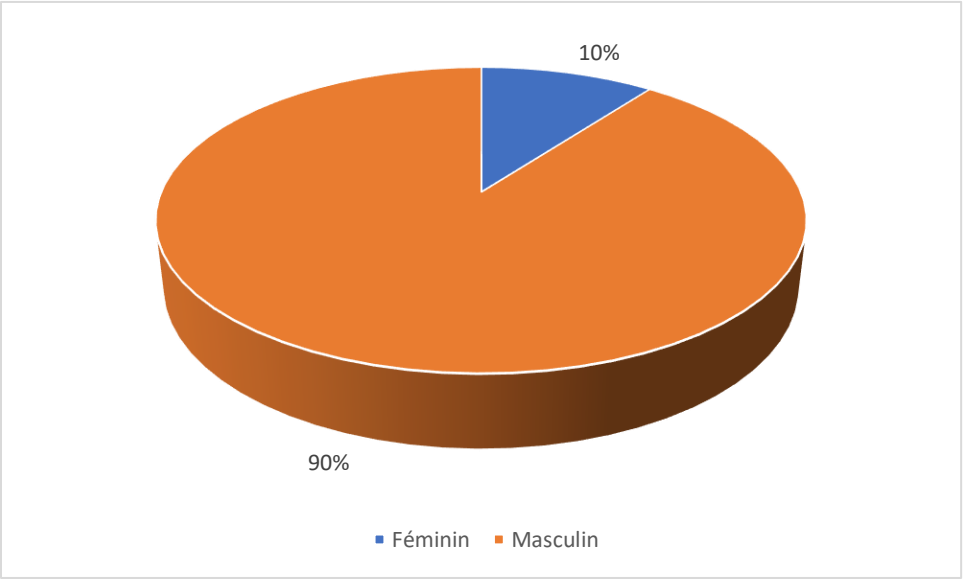
Tableau 10 : répartition de l'effectif selon Genre

Genre	Fréquence	Taux %
Féminin	36	10%
Masculin	313	90%
Total	349	100%

Source : l'entreprise Conserverie AMOUR

Le tableau ci-dessus, on constate que 90% des personnes sont de genre masculin et 10% sont de genre féminin

Figure 19 : répartition de l'effectif selon genre



Source : l'entreprise Conserverie AMOUR

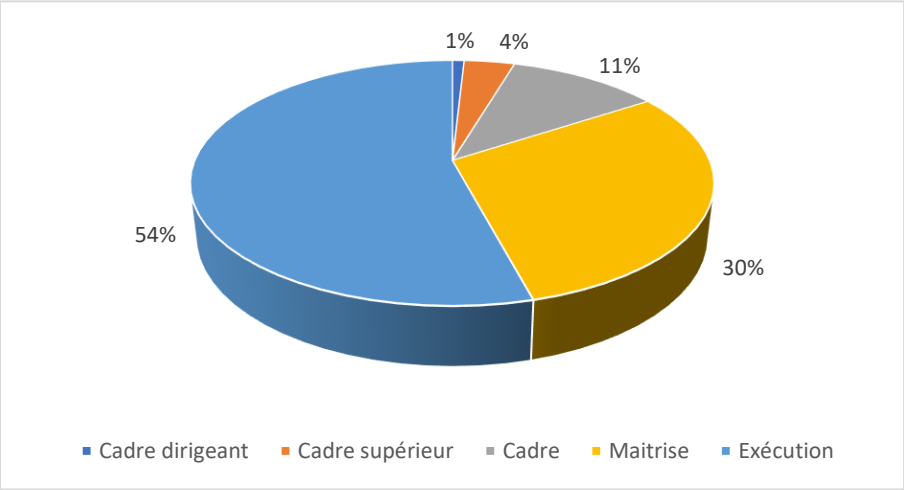
2.3.2 La répartition des RH selon le groupe socio professionnelle (GPS)

Tableau 11 : : La répartition des travailleurs selon le groupe socio professionnelle (GPS)

GPS Désignation	Effectif réel	Taux %
Cadre dirigeant	3	1%
Cadre supérieur	13	4%
Cadre	39	11%
Maitrise	105	30%
Exécution	189	54%
Total	349	100%

Source : l'entreprise CONSERVERIE AMOUR

Figure 20 : La répartition des RH selon le GPS



Source : l'entreprise Conserverie AMOUR

Ce tableau représente les effectifs selon GPS au sein l'entreprise Conserverie AMOUR, donc la classe dominante c'est les exécutions avec un pourcentage de 54%, et suivie de celle la maitrise 30% et des cadres, cadres supérieurs et cadres dirigeants et avec un taux total de 16%.

3 Environnement de l'entreprise :

3.1 L'environnement interne :

L'environnement interne de l'entreprise se caractérisent principalement par :

- Les performances de l'entreprise en termes de part de marché et des ventes ; l'entreprise est le fournisseur de ses concurrents.
- L'analyse marketing consistant à nous éclairer sur la position actuelle de la Conserverie à travers sa notoriété et le marketing -mix apparait en force.
- La gestion des ressources humaines qui représente le centre de la préoccupation de la politique d'entreprise.
- La situation géographique 'zone de METIDJA', c'est un avantage pour garantir les Matières premières et même pour la distribution dans la région du centre.

3.2 L'environnement externe :

- **Le marché :**

Le marché algérien des conserves connais un développement remarquable depuis une vingtaine d'année et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande algérienne[1].

- **Consommateur :**

Leur comportement a considérablement changé au fil des ans, même influencé par le modernisme et la nouvelle culture de la sécurité alimentaire. Par conséquent, les nouveaux consommateurs ressentent le besoin du contact permanent avec le fabricant (communication sur le produit, le prix, la qualité, etc.…)

En outre, le point de vue auquel les consommateurs sont actuellement confrontés est mettez en évidence la perspective marketing elle-même.

[1] Agroligne N° 97 , Novembre / Décembre 2015 ,p17 https://www.agroligne.com/agroligne/les-derniers-numeros/24430-le-marche-des-industries-alimentaires-en-algerie.html consulté le 09/08/2022

- **Distribution :**

Considérablement élargie et désormais doté d'une meilleure infrastructure, elle joue un rôle plus important. De même, les distributeurs privés actuels sont plus attentifs au changements dans le comportement des consommateurs.

- **La concurrence :**

Caractérisé par le progrès, notamment la concurrence des entreprises à forte image de marque. Elle est diversifiée et directe, qualifié d'agressive.

Tomate : « IZDIHAR » et quelques autres marques (CAB/ ZAHRA/ EL HARA/ AVRIL.).

Confiture : CAB / NGAOUS / TELOIZE

Harissa : GRINGRILL (CAB) / SIM / SECAM

De ce fait, la CONSERVERIE AMOUR se positionne comme un des principaux acteurs Algérien dans les conserves avec une qualité premium des produits 100% naturels.

3.3 L'analyse SWOT :

Une des manières de synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle SWOT.

Le modèle distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation.

L'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, ce qui permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité et les règles du jeu qu'il faut respecter pour être compétitif. D'autre part, l'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une étude de ses activités et ses résultats passés, ceci conduit à identifier les compétences de l'entreprise et les ressources et actifs qui la différencie de ces concurrents.

Tableau 12 : : analyse SWOT de la Conserverie

STRENGHS (Forces)	**WEAKNESSES (Faiblesses)**
• Amélioration du chiffre d'affaire (2019, 2020, 2021) • Part de marché considérable (environ 15 % de marché nationale) • Dominance de la matière première brute difficile à acquérir par les concurrents donc ils en sont dépendants. • La société présente des produits finis de qualité premium. • Qualité des équipements de haute technologie, maitrise du processus et organisation de production. • Laboratoire de contrôle. • Compétences et RH.	• La communication externe reste à améliorer. • L'organigramme reste à améliorer. • Disposition d'une propre chaine de distribution et logistique devient indispensable (moyens de transports). • Concentration des ventes sur la région du centre.
OPPORTUNITIES (Opportunités)	**THREATS (Menaces)**
• Prévision de progression de marché, surtout avec les efforts en marketing. • Fortes possibilités d'accroissement de la capacité de production et ouvrir de nouvelles filiales. • La société pourrait exporter ses produits vers les pays étrangers.	• La force des concurrents • L'évolution technologique • Instabilité du marché surtout après la pandémie.

Source : réalisé par nos soins à partir des données collectées de l'entreprise (2022).

4 TQM et compétitivité de l'entreprise :

4.1 La politique qualité :

La politique qualité est un document synthétique (une page suffit) qui définit de quelle manière la démarche qualité s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle exprime aussi l'engagement de la Direction pour développer et soutenir la démarche qualité

Dans un système de Management, la Politique Qualité matérialise les axes majeurs qui orientent les actions de l'entreprise.

Elle doit être :

- Cohérente avec les objectifs Qualité,
- Communiquée et comprise de tous,
- Adaptée au contexte de l'entreprise et de son environnement (clients, marché, concurrent, fournisseur, etc.)

Ainsi, une Politique Qualité est considérée comme le fil conducteur du Système de Management de la Qualité. Elle permet de documenter et mettre en œuvre les orientations de l'entreprise. Sa place est d'une grande importance dans la stratégie de cette dernière et met en évidences, les principaux concurrents du groupe et sa place par rapport à ses derniers[1].

4.2 La politique qualité de la Conserverie du MAGHREB-AMOUR [2]:

Activant dans le domaine de transformation et commercialisation des Conserves des fruits et légumes, la société SARL Conserverie du Maghreb a été créée en 1990, elle est basée dans la wilaya de BLIDA au niveau de la zone industrielle AMOUR Noureddine, Mouzaia, Blida, Algérie.

La rentabilité et la pérennité de l'entreprise entreprise dépendent de la confiance des clients et de leur fidélité ; pour cela, le groupe s'engage dans une démarche Qualité concernant ses activités pour offrir des produits conformes aux attentes de ces clients et de

[1] Disponible sur : https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/politique.htm consulté le 09/05/2022

[2] Document de l'entreprise (2022)

toutes les parties intéressées ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables. Ce qui lui a permis de se positionner parmi les leaders de marché local, et d'intégrer des marchés extérieurs.

Cette position ne peut pas être maintenue sans l'amélioration continue de ses performances.

Dans cette optique, toute l'entreprise est engagée dans la mise en œuvre de système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, qui lui permettra de donner au client de l'entreprise l'assurance que l'établissement, de par son organisation, ses processus, ses moyens humains et matériels, est capable de lui fournir des produits et des prestations conformes à leurs exigences et attentes.

Dans ce cadre, nous il a été fixé les objectifs suivants :

- Etre à l'écoute des clients afin d'améliorer leur besoin et leur satisfaction ;
- L'amélioration de la qualité des produits ;
- Développer la compétence du personnel, son expérience, son intéressement aux exigences des clients par des formations et sensibilisations ;
- Assurer l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Déterminer, fournir et entretenir les infrastructures (bâtiments, équipements, services supports ; …) pour obtenir la conformité du produit ;
- Assurer une meilleure maitrise des coûts ;
- Développer les relations de partenariat avec les fournisseurs ;
- L'amélioration de l'efficacité de la communication interne et externe.

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la Direction Générale de Sarl Conserverie du Maghreb est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- De ses enjeux internes et externes ;
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes.

L'entreprise s'engage à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Par ailleurs, l'entreprise compte sur tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et satisfaire les parties intéressées.

4.3 La démarche qualité de LA Conserverie AMOUR :

Pour l'obtention du certificat ISO 9001 version 2015, la direction de l'entreprise suit un ensemble d'étape qui consiste dans la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de management de la qualité afin de satisfaire les exigences des clients et de la norme.

Dont :

- ✓ La prise en charge les exigences du référentiel ISO 9001 ;
- ✓ Sensibilisations, formation de l'encadrement et du personnel ;
- ✓ La fixation de l'objective qualité ;
- ✓ Diffusion de la politique qualité ;
- ✓ La mesure de la qualité des produits.
- ✓ L'amélioration de l'organisation ;
- ✓ Faire des évaluations et autoévaluation ;

4.4 Le TQM et la performance de l'entreprise :

Le Système de Management Qualité est un système qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils. Grâce à la mise en place des pratiques de TQM, l'entreprise pourra répondre à toutes mutations, de satisfaire d'une façon plus précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme.

Les pratiques du TQM sont des facteurs qui pourrons aussi être initié la Conserverie à construire sa capacité d'innovation et qui par conséquent lui a permis d'atteindre un haut niveau de performance, mettant ainsi l'entreprise plus concurrentielle et viable avec un changement organisationnel, des produits améliorés a des coûts inferieurs avec plus de clients satisfaits et plus d'employés impliqués, gestion efficace des processus et maitrise des activités.

Section2 : Méthodologie de recherche et analyse des résultats

1 Le cadre méthodologique

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et techniques pour aboutir aux résultats exacts et efficaces conformes à la recherche. Celle-ci, aide le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude, c'est dans ce cadre que nous allons définir les différentes techniques et méthodes pour arriver au résultat concernant notre étude. Nous procéderons d'abord à la présentation du méthode d'analyse. Ensuite, nous montrerons les techniques de collecte et d'analyse des données que nous avons utilisées tout au long de cette étude.

1.1 Méthode d'analyse :

Notre démarche méthodologique commencera par une prise de connaissance générale des activités de l'entreprise en général, l'objectif principal de notre étude est de vérifier si l'entreprise AMOUR utilise réellement les pratiques du management de la qualité totale. Afin de vérifier et chercher les éléments de réponse, nous adoptons une démarche cohérente entre les différentes phases de l'analyse ainsi que le choix pertinent des outils de collecte de données.

1.2 Techniques de collecte de données :

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé l'étude qualitative afin de récolter le maximum d'informations pour une meilleure fiabilité de nos résultats.

Pour la collecte des données, nous avons utilisé différentes techniques à savoir la recherche documentaire, l'observation, l'entretien.

1.2.1 La recherche documentaire :

La recherche documentaire a pour objectif de recenser et prendre connaissance de tout document capable d'aider à connaitre et comprendre l'impact de la mise en œuvre de l'approche TQM a l'amélioration des performances d'une entreprise et sa position concurrentielle par conséquent. Notre recherche documentaire s'est basée sur des documents internes de la Conserverie d'une part, tels que le règlement intérieur, la lettre d'engagement de la Conserverie, la politique et objectif qualité, l'organigramme, les fiches processus, tous les documents internes à l'usage de la fonction qualité. D'autre part nous avons consulté quelques mémoires, articles, sites et ouvrages.

1.2.2 L'observation :

Dans cette étape, nous observons les processus, les activités, les taches ou les comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimité. Autrement dit, l'observation consiste à observer tout ce qui se passe sur le terrain en rapport surtout avec le sujet étudié

Pour apprécier l'influence de la fonction qualité sur la gestion, performance et concurrence de la Conserverie, nous avons fait une tournée dans quelque atelier pendant laquelle nous avons pu constater que le travail était exécuté pour objectif d'offrir un produit de qualité premium.

1.2.3 L'entretien :

Selon (Romelaer, 2005) : « L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion ». C'est une technique de collecte de données informatives qui permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée[1].

- **L'entretien semi-directif [2]:**

Ce type d'entretien, aussi appelé "entretien qualitatif ou approfondi", se base sur des interrogations assez généralement formulées et ouvertes. Il est possible de poser de nouvelles questions si la personne interviewée soulève un aspect encore inconnu.

Pour réaliser ce type d'entretien il faut :

- ✓ Préparer en amont les questions.
- ✓ Les classer dans un ordre logique et par thème.
- ✓ Poser de nouvelles questions pendant l'entretien.

- **Avantages :**

Pouvoir poser des questions plus ouvertes et de pouvoir relancer la personne interrogée, une vraie discussion et échange peut avoir lieu entre le chercheur et son interlocuteur. Il permet également d'approfondir un sujet si besoin et faire naître de nouvelles hypothèses.

[1] https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/ consulté le 09/05/2022

- **Limites :**

Les comparaisons entre les divers entretiens seront plus difficiles à faire. Une étude statistique ne peut être réalisée. De plus, l'interviewé ne peut pas s'étendre de longues minutes sur un seul sujet, il doit répondre à plusieurs questions dans un temps défini.

1.3 Les étapes de l'entretien :

Selon Henri-pierre MADERS (2008), l'entretien comporte trois (3) phases à savoir la phase de préparation et celle de réalisation et la formalisation.

1.3.1 La phase de préparation

La phase de préparation consiste à définir le sujet de l'entretien, à lister les points à aborder, établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés, choisir les bons interlocuteurs : ce qui détiennent l'information, qui ont un pouvoir de décision ou d'influence, prendre rendez-vous avec les interlocuteurs en leurs précisant l'objet et la durée de l'entretien, le lien et ses coordonnés.

1.3.2 La phase de réalisation :

Dans cette étape de l'entretien, il est conseillé de choisir le meilleur moment pour ne pas trop gêner l'interlocuteur dans son travail et réalisation de l'interview sur le lieu de travail. Le temps imparti pour l'entretien ne doit pas dépasser deux (2) heurs, En outre, il faut se représenter et repréciser l'objet de l'entretien, inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction, suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur. Enfin, Henri-Pierre Madarsi conseille de reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées, faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublie ou mal interprété et clore l'entretien en remerciant votre interlocuteur.

1.3.3 La formalisation de l'entretien :

La phase de formalisation consiste à rédiger un compte rendu, en distinguant ce qui a été dit de ce qui a été interprété, faire valider le compte rendu par les personnes interviewées.

Nous avons eu 10 entretiens avec différents directeurs de services et surtout directeur qualité de la Conserverie. Nos entretiens ont été de type semi directif.

Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension sur l'organisation de la fonction qualité et auront pour but de rechercher au près d'eux comment élaborent-ils à l'application de TQM au sein des différentes unités et services de l'entreprise.

2 Présentation et interprétation des résultats de l'enquête :

Nous allons aborder l'analyse des différentes questions comme suit :

1- La présentation des activités et objectifs des directions :

Tableau 13 : La présentation des activités et objectifs des directions

Les responsables	Les activités	Les objectifs
Direction des Ressources Humaines :	✓ Gestion des ressources humaines	✓ Recruter les compétences ✓ Veiller sur la formation, suivi, motivation de ces compétences ✓ Créer un bon climat de travail
Direction Comptabilité et Finance	✓ L'enregistrement comptable de toutes les opérations et transactions ✓ Établissement des états financiers ✓ Le suivi des comptes de trésorerie et contrôle des comptes bancaires et CCP.	✓ Assurer le financement et éviter la rupture de trésorerie ✓ Assurer le couvrement des créances clients ✓ Assurer une bonne gestion des coûts
Direction industrielle (Production)	✓ Exécution des programmes de production ✓ Veille sur le suivi du processus	✓ La conformité du produit ✓ Maitrise de la gestion des stocks ✓ Diffusion de L'information à la direction générale en temps opportun
Direction de l'Hygiène , Sécurité et Environnement	Veiller sur l'hygiène du personnel et protection de l'environnement Gestion des déchets (Tri sélectif) La prévention, sensibilisation et sécurité totale	Application des bonnes pratiques d'hygiène Assurer la sécurité des biens et personnes Zéro accident de travail

Responsable Méthode et Maintenance	✓ Maintenir et entretenir le matériel de production	✓ Améliorer l'état des équipements ✓ Éviter les pannes ✓ Maintenance des appareils
Direction Commerciale	✓ Développement commercial de l'entreprise ✓ Analyse du marché et suivi de la concurrence	✓ Maximisation des ventes ✓ Atteindre les objectifs commerciaux liés au chiffre d'affaires, aux parts de marché, à la satisfaction et fidélisation des clients.
Direction Management qualité	✓ Planification et contrôle de la mise en œuvre des audits qualité ✓ Faire des enquêtes sur la satisfaction client, suivi des processus	✓ S'assurer de la conformité des produits aux exigences règlementaires, normatives et clients. ✓ Atteindre les objectifs qualité en suivant des indicateurs (taux de conformité, taux de réclamation ...)
Responsable informatique et technologie	✓ Maitrise du pack informatique ✓ Gestion des flux d'information ✓ Assurer la disponibilité de l'infrastructure réseau	✓ Garantir la disponibilité, confidentialité, sécurité des données ✓ Minimiser le nombre de panne et mettre à jour le pack informatique ✓ Vitesse internet et intranet
Responsable Marketing Digital	✓ Gérer les réseaux sociaux, media et communication de l'entreprise ✓ Faire des compagnes publicitaires et réalisation des plan d'action	✓ Améliorer l'image de marque et faire connaitre le produit ✓ Booster les ventes du produits à travers des concours pour les clients

Direction Supply Chain	✓ La gestion des flux entre les différents acteurs de la chaîne logistique en amont et en aval, des fournisseurs jusqu'aux clients.	✓ Garantir la qualité de service rendue au client ✓ Cost-saving ✓ Équilibre des stocks entre demande et production

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022)

2- Définition du concept qualité :

- Tout le processus, toutes les directions et services sont des supports de la qualité.
- Qualité du produit, conformité, son état final.
- La qualité est l'affaire de tous les acteurs et non pas de la seule responsabilité de la direction qualité.
- Vérification des exigences de la norme ISO.
- Relative à la compétence, formation, et discipline du personnel.
- Noyau de l'entreprise, c'est la combinaison entre la qualité du produit et la satisfaction client.
- Toute la chaine qui mène à un produit conforme.

3- La démarche de la politique qualité au sein des établissements :

- Suivi des processus et traitement des réclamations client.
- Faire des audits internes et externes minimum une fois/an.
- Vérification des taux de non-conformité et indicateurs de performance.
- Application des bonnes pratiques d'hygiène.
- Gestion et formation des ressources humaines.
- L'écoute client, Identifier de leurs besoins et répondre à ces derniers.

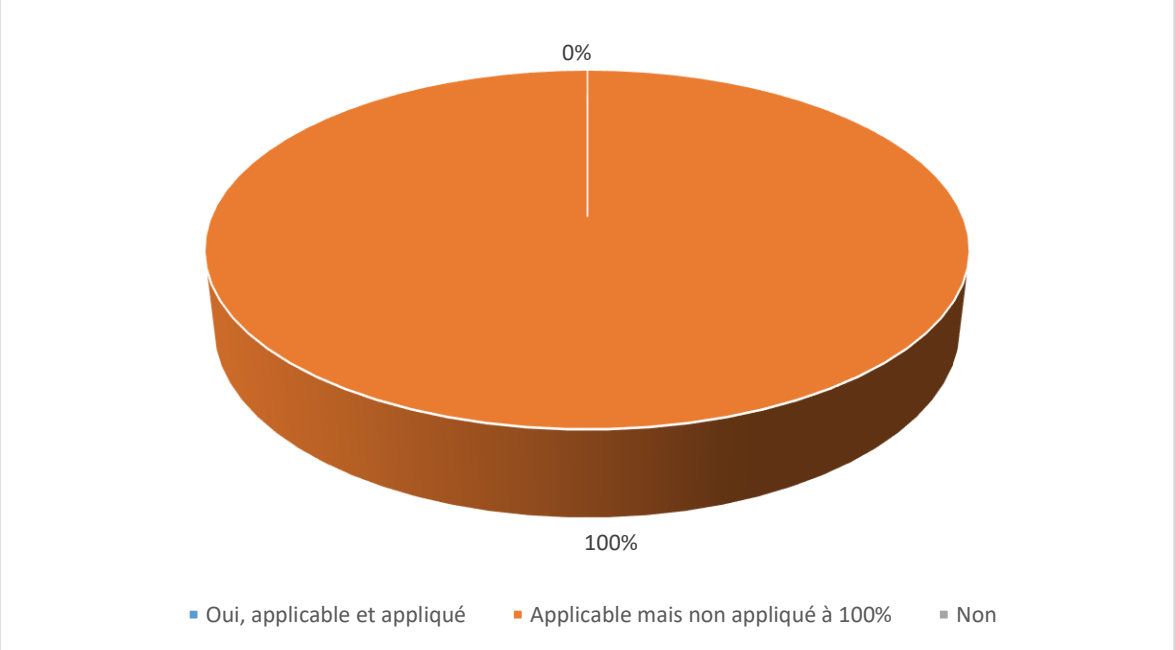
4- Pour vous, le système du management de la qualité totale est-il applicable et appliqué au sein de l'entreprise ?

Tableau 14 : réponse N4 de l'entretien

Propositions	Fréquence	Taux %
Oui, applicable et appliqué	0	0
Applicable mais non appliqué à 100%	10	100
Non	0	0
total	10	100

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022)

Figure 21 : réponse N4 de l'entretien



Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

Les résultats obtenus démontrent que 100 % disent que le TQM est applicable et en phase avancée d'application.

Donc, l'entreprise Conserverie AMOUR travaille sur l'application du système du management de la qualité totale et fait des efforts en terme de vérification des exigences des normes relatives.

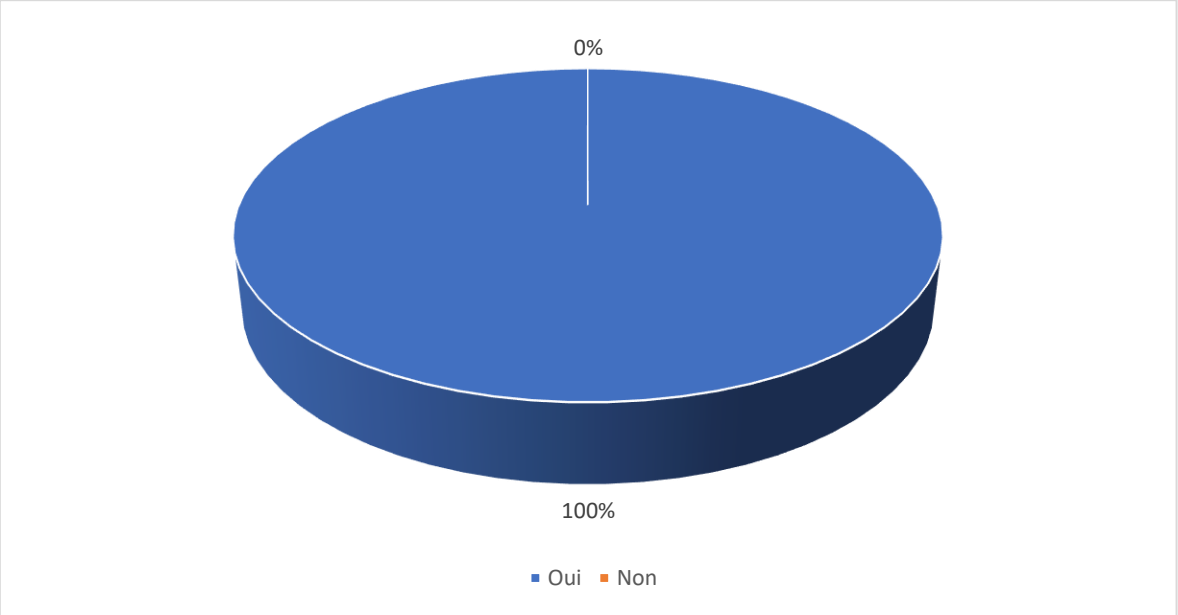
5- L'implication du personnel occupe-t-elle une place centrale dans la stratégie de votre entreprise ?

Tableau 15 : réponse N5 de l'entretien

Propositions	Fréquence	Taux %
Oui	10	100
Non	0	0
Total	10	100

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

Figure 22 : réponse N5 de l'entretien



Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

100% des interviewés ont affirmé et expliqué que le personnel est impliqué, formé et informé. L'entreprise sensibilise son personnel sur l'importance de leur implication et les encourage et motive à s'impliquer en organisant des évènements internes de célébration, apprécier et honorer leurs efforts.

Donc on constate que la Conserverie valorise sont capital humain et l'incite à s'impliquer.

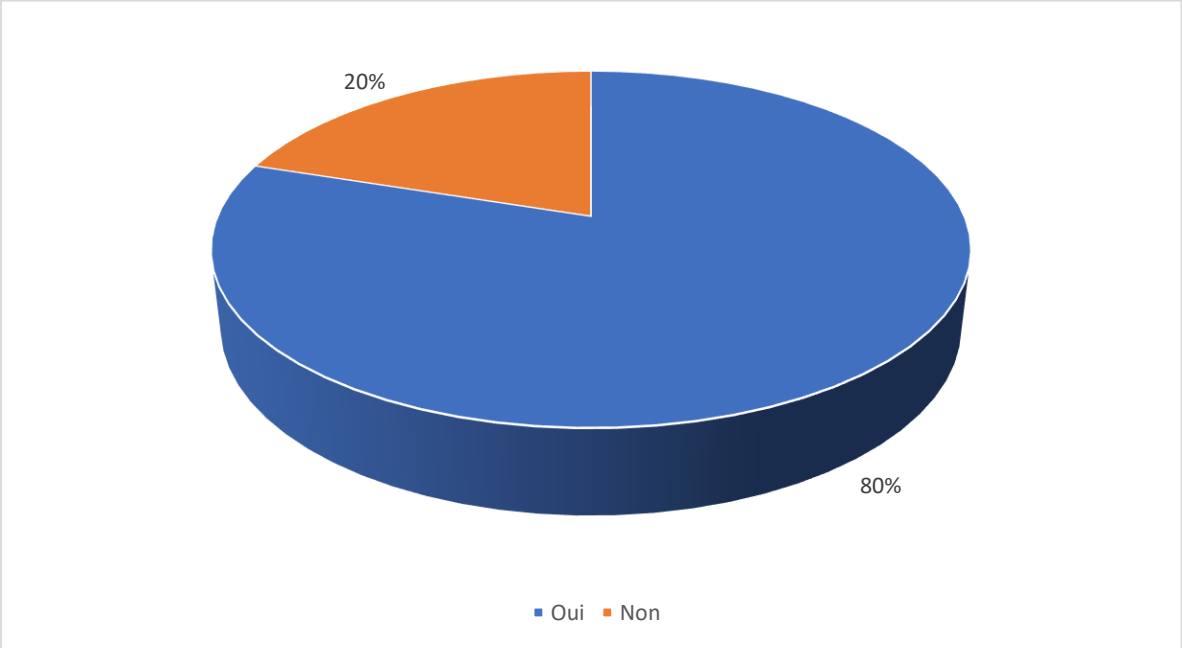
6- Le personnel est-il conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités (y compris l'amélioration de ses performances) et de la contribution à la réalisation des objectifs qualité ?

Tableau 16 : réponse N6 de l'entretien

Propositions	Fréquence	Taux %
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

Figure 23 : réponse N6 de l'entretien



Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

La majorité des cadres (80%) affirment que le niveau de conscience du personnel de sa contribution à la réalisation des objectifs qualité est très élevé, chacun à son niveau, et 20% confirment qu'il faut travailler plus sur ce point.

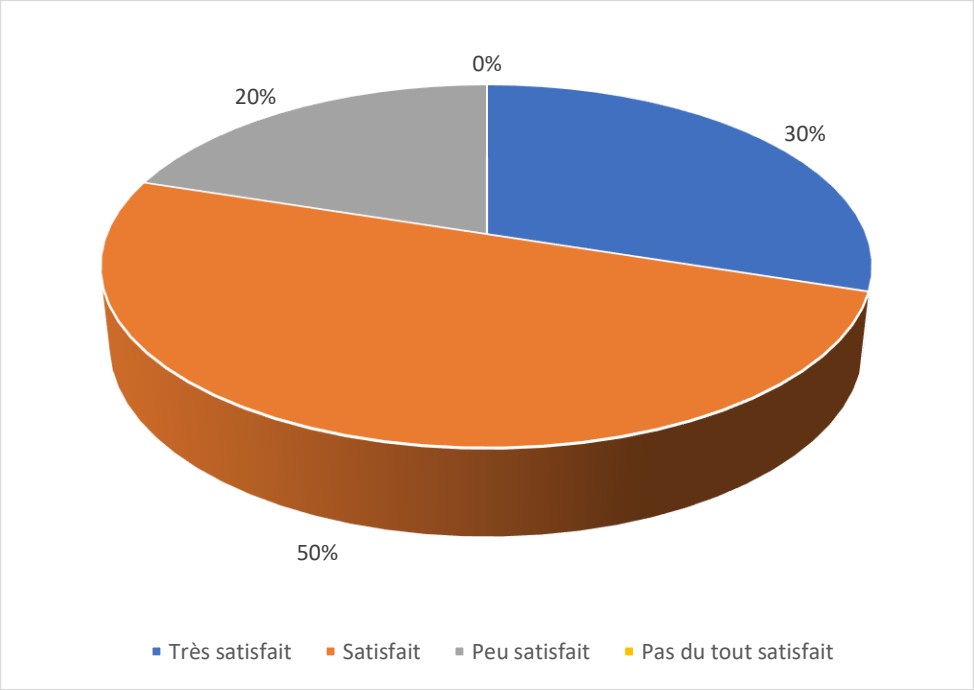
7- La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction clients ?

Tableau 17 : réponse N7 de l'entretien

Propositions	Fréquence	Taux %
Très satisfait	3	30
Satisfait	5	50
Peu satisfait	2	20
Pas du tout satisfait	0	0
Total	10	100

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

Figure 24 : réponse N7 de l'entretien



Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'entretien (2022).

Après avoir effectué notre enquête, 80% des responsables interrogés déclarent qu'ils sont satisfaits à très satisfaits de la disponibilité des ressources nécessaires et des

efforts fournis par la direction en terme d'amélioration continue et satisfaction client, tandis que 20% disent qu'ils sont faiblement satisfaits.

Ce qui résulte que la majorité des cadres interrogés sont d'un niveau de satisfaction élevé, et 20% sont peu satisfaits. Et nous citons les raisons :

- Les ressources manquantes nécessitent une budgétisation importante et les démarches d'en acquérir sont longues et prennent du temps car ils sont traités par ordre de priorité.
- L'évolution très rapide de la technologie implique une mise à jour permanente du matériel ce qui est couteux.

8- Communiquez-vous avec le client sur les retours, les réclamations, niveau de satisfaction, (les réclamations sont-elles communiquées et évaluées, actions correctives, amélioration continue) ?

La majorité des réponses comme suivant :

- Le taux de non-conformité de doit pas dépasser 1%
- Il y a des clients qui ne sont pas satisfaits pour des raisons personnelles hors du cadre de l'entreprise.
- Il y a des efforts pour garantir la satisfaction client ; les réclamations sont prises en charge et la CONSERVERIE accepte les retours des produits, s'excuse auprès de ses clients et offre des compensations pour les satisfaire et fidéliser.

9- Quelle est votre analyse des performances Conserverie AMOUR ces trois dernières années par rapport aux objectifs fixés ?

Ce n'est que récemment que, les dirigeants de l'entreprise ont opté pour une nouvelle stratégie et se sont concentrés sur le canal B TO C.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise a beaucoup investis dans des ressources matérielles (système d'information pro ERP, update du matériel et acquisition de nouvelles technologies ...) et immatérielles (recrutement de jeunes compétences, motivation et stabilisation du personnel, démarche de gestion des ressources humaines, renforcement des relations avec fournisseurs et parties prenantes ...)

De même, la Conserverie a connu une évolution totale dans ses 4P ; le produit est d'une qualité améliorée avec une diversification et un changement de gamme, l'entreprise a fait beaucoup d'investissement pour renforcer l'image de marque et sponsoriser des compagnes publicitaires, améliorer le packaging. Ce qui avait un impact sur le placement du produit sur le marché. De plus, les efforts en commercialisation ont booster les ventes et augmenter la demande sur les produits AMOUR.

10- Quelle est la position de votre entreprise sur le marché des conserves ?

Face à des concurrents très forts, une concurrence directe et agressive ; la Conserverie AMOUR est le deuxième producteur national, occupe une place importante et parmi les principaux acteurs du marché des conserves en Algérie.

11- Quelles sont les contraintes de votre entreprise pour arriver à une position dominante sur le marché algérien ?

- Une intensité concurrentielle très forte.
- Des faiblesses Marketing et commerciales.
- Le comportement et culture du consommateur algérien fidèle aux anciennes marques et résistant face aux nouveaux produits
- Réseau de distribution à améliorer

12- Pour vous, quelle est la source de l'avantage concurrentiel de votre entreprise ?

- La qualité premium du produit 100% naturel sans conservateurs.
- Le processus de production très fort, matériel unique de haute technologie.
- Position géographique de l'entreprise.
- La force des relations avec les fournisseurs.
- Indépendance des concurrents.
- Force des compétences humaines et volonté du personnel.
- Stratégie et engagement de la direction générale.

13- Est-ce que la mise en place d'un système de Management de la qualité totale au sein votre entreprise détermine un avantage concurrentiel ? A apporté des nouveaux parts de marché à l'entreprise ?

Oui, on remarque déjà une amélioration dans l'organisation et dans les processus, des responsabilités sont bien définis. Mais l'application de la démarche TQM n'a pas encore bien avancée, donc avec cette cadence de progrès et après la vérification des autres exigences ; on attend une récolte beaucoup plus importante à long terme.

14- Si votre entreprise s'intéresse au Management de la qualité Totale et à l'avantage concurrentiel, quelles sont ses efforts dans ce domaine ?

- Sensibilisation du personnel et diffusion de la politique qualité.
- Des études et enquêtes pour étudier les besoins des clients afin de les satisfaire.
- Des audits qualité internes (autoévaluation) et externes
- Les investissements dans les ressources humaines surtout (formation, recrutement, motivation...)
- Après la certification ISO22000 et HACCP, la Conserverie suit les démarches de la certification ISO9001.

15- Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaitez voir apporter à votre entreprise en matière de SMQ ?

- Renforcer le lien entre toutes les directions afin de réaliser l'engagement de l'entreprise et trouver des solutions pour la résistance du personnel.
- Travailler plus sur la stabilité du personnel.
- Continuer dans la démarche certification.
- Sensibilisation des responsables qui jouent un rôle important pour capter l'attention des employés, renforcer le message qualité et favoriser les échanges entre les personnes.
- La veille stratégique et être toujours à jour.

16- Pourquoi LA CONSERVERIE AMOUR n'est-elle toujours pas encore certifiée ISO9001 ?

- priorité HACCP
- engagement de la direction générale, la certification n'était pas un objectif principal.
- les exigences qui restent à vérifier
- l'entreprise passait par des difficultés et obstacles qui bloquait le chemin vers la certification.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons essayé d'identifier la stratégie de l'entreprise Conserverie du Maghreb-AMOUR, notamment sa politique qualité et les processus de production. Ainsi son environnent interne et externe, qui est marqué par une forte concurrence sur les produits de conserves disponibles sur le marché. L'entreprise est bien placée sur le plan production, et commercialisation au niveau du centre d'Algérie mais espère conquérir des nouveaux marchés notamment les autres régions du pays.

Conclusion Générale

Conclusion générale

De nos jours, la mondialisation croissante des échanges place la compétitivité internationale et nationale au centre des préoccupations des états et des entreprises, ce phénomène exige la qualité comme condition d'accès aux marchés.

En effet, dans un environnement concurrentiel et qualifié d'incertitude, les firmes cherchent davantage à répondre aux besoins des clients par leurs satisfactions dans un but d'assurer leur pérennité vis-à-vis d'une concurrence de plus en plus rude.

Pour arriver à cet objectif, la qualité présente un intérêt grandissant pour toute entreprise, ce concept reste fondamentalement rattaché au produit/service mais les conditions de leur réalisation renvoient aujourd'hui à une plus grande et meilleure prise en compte d'aspects environnementaux et sociaux, et impliquent le dépassement du niveau opérationnel pour atteindre les niveaux organisationnel et managérial. Le management de la qualité se définit comme le management des activités liées à la production au sens large et qui contribuent à la réalisation des produits/services. Par extension, le TQM s'adresse à toutes les fonctions et salariés de l'entreprise.

Le management de la qualité totale ne se résume pas à régner sur un ensemble d'indicateurs et à mettre en place des procédures systématiques, mais il s'agit véritablement d'obtenir l'adhésion des équipes, leur proactivité et leur autonomie dans la démarche qualité totale dont la ressource humaine et la compétence sont les éléments fondateurs. Or, on ne s'est jamais autant intéressé aux clients et aujourd'hui aux « parties prenantes » de l'entreprise.

C'est dans cette optique que s'insère le cas de l'entreprise Conserverie AMOUR dans notre problématique de recherche liée à la question du TQM et son implication dans la création de l'avantage concurrentiel

Pour rappel, notre question centrale, qui est la problématique de recherche est la suivante :

« Es ce que l'entreprise de Conserverie AMOUR utilise les différentes pratiques du management de la qualité totale pour la création de l'avantage concurrentiel ? »

Conclusion générale

Donc, le travail en question été divisé en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. La première partie vise à définir le management de la qualité totale et ses principes, et définir le concept de l'avantage concurrentiel et sa relation avec le TQM en second lieux.

La deuxième partie étude l'application de ces concepts au sein d'une conserverie algérienne 'AMOUR'.

L'analyse de l'entretien semi-directif qui a été notre outil principal pour la collecte des données et qui a été adressé aux chefs des directions des différentes fonctions de l'entreprise en nombre de dix (10) interviewés.

Pour le cas de la conserverie AMOUR, l'Interview nous a permis de constater que l'introduction de la qualité dans la vision stratégique de l'entreprise ainsi que la mise en place des pratiques de TQM est devenue une priorité pour mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle et pour améliorer son positionnement sur le marché des conserves dans le long terme.

Pour ce faire, la conserverie du Maghreb-AMOUR suit un processus méthodique selon les références de la norme ISO, tout en respectant les règlementations algériennes. Tout d'abord, nous pouvons constater en général qu'il y a une valorisation du capital humain de l'entreprise, un personnel des compétences jeunes, ambitieuses, formées et qui forment ensemble des équipes de travail harmonisées et complémentaires. Ainsi, les réponses de l'Interview nous ont permis également de constater que l'entreprise a une forte croissance, se fixe des objectifs et vise à les réaliser via des plans et stratégies convenantes avec la mise en place de tous les moyens pour les atteindre.

Les résultats de notre enquête nous ont permis aussi de comprendre effectivement que la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise actuel est bien issue de la qualité premium du produit et sa conformité, ce qui résulte principalement de la force du processus de production de l'entreprise, ses conventions et relations avec les fournisseurs pour la vente et de la matière première et du produit de conserves. La position géographique et l'implantation du site de l'entreprise lui ont permis de mieux gérer sa politique de distribution ainsi que l'approvisionnement en matières premières des cultures de fruits et légumes limitrophes à son emplacement.

Conclusion générale

Donc, on peut dire, et pour **répondre à notre problématique** de recherche, que l'entreprise AMOUR n'utilise pas pour le moment une approche de management de la qualité totale pour la création de l'avantage concurrentiel, mais envisage, pour l'améliorer, d'utiliser le TQM comme outil pour le long terme, ce qui permet de **confirmer notre hypothèse** principale formulée précédemment.

Nous remarquons également l'engagement de la direction générale vers la démarche de certification ISO9001 par la mise en place des principes du management de la qualité Totale, la sensibilisation et la formation de son personnel et de procéder à l'autoévaluation pour ce qui est de l'application des exigences de la norme.

Sur la base des résultats obtenus, nous souhaitons introduire quelques recommandations permettant d'accroitre l'efficacité de la conserverie du Maghreb-AMOUR :

- ❖ Renforcer sa stratégie Marketing par le développement de ses 4P.
- ❖ Développer son réseau de distribution.
- ❖ Mettre en place un programme de formation pour diminuer la résistance du personnel aux changement de la structure.
- ❖ L'amélioration continue de ses processus et matériels de production et être à jour avec l'évolution technologique
- ❖ Renforces la complémentarité des équipes et des directions
- ❖ Créer un climat d'ambiance motivant le personnel et …sa stabilité
- ❖ Suivre les actualités du marché et donner plus d'importance à la veille stratégique pour surpasser ses concurrents
- ❖ Décentralisation de l'information et des pouvoirs

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des ouvrages :

- Bernard Froman (2007), « du manuel qualité au manuel management, l'outil stratégique », Ed AFNOR, France, pp323
- CLAEYSSEN Y, DEYDIER A, RIQUET Y (2011), « Le marketing client multicanal », 3éme éd : Edition DUNOD, Paris, pp304
- Claude DEMEURE (2008), « Marketing », ED Dunod, Paris, pp388
- Claude et YVES BERNARD (2OO1) , « Le management par la qualité Totale », Ed Afnor, Toulouse, pp328
- Détrie Philippe (2003), « Conduire une démarche qualité », éditions d'organisations, Paris, pp416
- Dictionnaire le robert https://dictionnaire.lerobert.com/definition/qualite (consulté le 26-03-2022)
- Fréderic Canard (2012), « Management de la qualité : vers un management durable », 2eme édition, Gualino, Paris, pp304
- Garette B, Dussauge P & Durand R (2016), « Strategor : Toute la stratégie d'entreprise », 7e édition, Dunod, France, pp736
- GUY LAUDOYER (2000), « La certification ISO 9000, un moteur de la qualité » ; édition d'organisation, pp208
- Kamiske Gerd F et Jorg-Peter Brauer (1994), « MANAGEMENT DE LA QUALITE DE A à Z », Ed Masson, Paris, pp168
- KOTLER P, DUBOIS, KELLER B, MANCEAU D (2006), « Marketing management ». 12éme éd, Edition PEARSON Education, France, pp834
- Le petit la Rousse, dictionnaire, encyclopédique, illustré, édition 1998,
- Lendrevie J & Lévy J (2014), « Mercator : tout le marketing à l'ère numérique », 11e édition, Dunod, France, pp1040
- Line Bergery (2002), « Qualité Globale et Tourisme », Ed Economica, Paris, pp236
- Michael Porter (1999), « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, France, pp648
- Patrice Marvanne (2001), « Le vade mecum de LA QUALITE TOTALE », éditions EMS, France, pp174

- Petra Eckl et Christian Harmand (2004), « guide du management intégré, une approche processus », Ed AFNOR, France, pp168
- Siddiki Abdallah (2008), « MANAGEMENT DE LA QUALITE, de l'inspection à l'esprit Kaizen », 2eme édition, Office des Publications Universitaires, Alger, pp
- Sylvie Mayeur (2003), « Guide opérationnel de la qualité, Faut-il tuer la qualité totale », Ed. Maxima, Paris, pp336
- Weill Michel (2001), « le management de la qualité », Ed. La découverte, Paris, pp120

Textes réglementaires

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

Thèses et mémoires :

- Hanen FAKHFAKH (2012), « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur », thèse de doctorat en sciences de gestion, École doctorale « ABBE GREGOIRE » Tunisie,pp234.
- Lehyani Fatma (2019), « impact de la gestion des connaissances t de la gestion de la qualité totale sur l'efficacité du personnel et sur la performance des chaines logistiques », thèse de doctorat en génie industriel, université Grenoble Alpes, université de Sfax, Tunisie, pp252.
- Mohamed Mahjoub Dhiaf (2007), « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », Thèse de Doctorat, Paris, pp220.
- YAKHLEF, S. (2007). « *Stratégie d'entreprise et environnement concurrentiel dans la filière lait », thèse de magister* en Sciences Agronomiques, pp182.

Travaux universitaires :

- Aziza Driss Meddeb, « management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel », Doctorante en sciences de gestion, IHEC Carthage, Tunisie, pp27
- Analyse de la compétitivité de l'entreprise, Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise, pp27
- D. A. Garvin (1987), « Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard Business Review, vol 65, n°6, p101-109.
- De la chaîne, d. V. I. « Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle »,
- Metaiche Amine (2022), « Les outils d'analyse et de création de la stratégie Marketing », Cours de Marketing stratégique, école supérieure de management Tlemcen, Algérie, pp28.
- MEZIANI Mustapha (2015), « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 v 2000 et 2008. », Université A/Mira Béjaïa, pp47.
- Schuiling Isabelle (2005-2006), « Gestion Marketing », Université Catholique de Louvain-La-Neuve, pp72.
- Yvon PESQUEUX, Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité, Hesam Université Paris, pp33.

Articles Scientifiques :

- Abdellatif Kerzabi & Yamina Debbah (2013), « les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit Cas de la société : les grands moulins du dahra Mostaganem », مجلة الاستراتيجية و التنمية, vol 3 no 4, Tlemcen, pp 40-59.
- Amel Ayari, Radjam Nassib (2002), « les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprise algériennes », conférence national sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra, Algérie.
- ATIK Mohamed (2021), « Management par la qualité totale et performance des entreprises », Revue Economie & Kapital, N.18, ISSN 2489-1282, pp94-118

- BENSAID, O.N & CHAIB, B. (2018), « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol2 num (3), pp 1246-1260.
- Classens Michel (2000), « stratégie, avantage concurrentiel et compétences », Histoire-géographie Analyse économique, num22, pp5.
- EL KAHRI L. (2021) « Le Management par la qualité totale et l'innovation : Deux composantes indissociables Cas des entreprises agroalimentaires de la ville d'Agadir», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2», pp1132-1151.
- Ennesraoui Driss (2017), « la qualité et la performance de l'entreprise », revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, pp 438-459.
- ENNESRAOUI, D. (2018), « Démarche qualité et satisfaction des clients », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, vol10 num2, pp150-168.
- Guenane B (2018), « Les modèles matriciels d'analyse stratégique de la banque commerciale : Cas de la Banque Nationale d'Algérie », DIRASSAT Journal ,vol15, num2, Laghouat University, pp 431-450.
- Gul A, Jafery S, Rafiq J & Naeem H (2012), "improving employees performance through total quality management", International Journal of Economics and Management Sciences, vol1 num8, pp 19-24.
- Jullien C & Ruffieux B (2001), «Innovation, avantages concurrentiels et concurrence », Revue d'économie politique, vol111num1, pp 121-149.
- KARIM K. & ZAROU. S (2020), « La satisfaction client à travers la performance des l'entreprises pour une rentabilité globale et garantie», Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3 Num2 , pp 901-927.
- Lachaal L (2001), « la compétitivité : concepts, définitions et applications », Le Futur des Echanges Agro-Alimentaire dans le Bassin Méditerranéen : Les Enjeux de la Mondialisation et les Défis de la Compétitivité, Maroc, pp 29-37.
- Lehyani F, Zouari A, Ghorbel A & Tollenaere M (2018), « Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la Supply Chaine », in le 1er Colloque International sur l'e-Supply Chain, pp 13.
- Mohamed ATIK (2020), « Management par la qualité totale et performance des entreprises ». Revue Economie & Kapital, vol18, pp 94-118.

- Olfa Hajjem, Pierre Garrouste et Mohamed Ayadi (2015), « Effets des innovations technologiques et organisationnelles sur la productivité : une extension du modèle CDM », revue d'économie industrielle, n151, pp101-125.
- Rahim ETTOR et Lamia EL KAHRI (2017), « le management par la qualité totale et l'innovation : quel impact sur la performance organisationnelle, cas des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir », Revue de Gestion et d'Économie, vol5 num 1, Maroc, pp 9-22.
- Robert Grant, Rami Shani et R. Krishnan, « le TQM, une vraie rupture managériale », L'expansion management Review, pp 48-58.
- Sadikoglu E et Olcay H (2014), «The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey», Advances in Decision Sciences, article ID 537605, pp 17.
- Thierry Bourguignon (2018), « obtenir un avantage concurrentiel par la qualité et l'amélioration continue », entreprises : vers l'excellence, pp 311-316.
- William VARQUAT (1993), « une brève historique du TQM », Revue f.de gestion industrielle V.16, N°4, France,
- Zair Wafia (2013), « le Balanced Scorecard : Mesurer la performance "avantages et inconvénients», Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, num 09, université de Blida, pp 20-35.
- Zouaoui Samia (2002), « Organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », Revue Organisations & territoires, vol 11 n2, Tunisie, pp 113-120.

Actes de colloques internationaux :

- Bucumi-Sommer, C Pochet, Thiel D & Barillot P (2010), « outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agroalimentaires françaises », 2e journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes, université de Nantes.
- CNUCED/OMC (1996), « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000*, CCI », Genève.

Sites web :

- https://sites.google.com/site/sitecomprendrelaqualite/ (consulté le 22-04-2022)
- Agroligne N° 97 , Novembre / Décembre 2015 ,p17 https://www.agroligne.com/agroligne/les-derniers-numeros/24430-le-marche-des-industries-alimentaires-en-algerie.html consulté le 09/08/2022
- https://gocardless.com/fr/guides/articles/lavantage-concurrentiel-definition/ consulté le 22/04/2022
- https://qualite.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualite consulté le 12/04/2022
- https://sumup.fr/factures/termes-comptables/couts/ consulté le 22/05/2022
- https://www.actuenvironnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_glossaire.php4#:~:text=Les%20normes%20sont%20des%20accords,sont%20aptes%20%C3%A0%20leur%20emploi. Consulté le 07/04/2022
- https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-concurrentiel consulté le 13/05/2022.
- https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/economies-d-echelle#:~:text=Une%20entreprise%20r%C3%A9alise%20des%20%C3%A9conomies,sur%20une%20production%20plus%20importante. Consulté le 15/05/2022
- https://www.iso.org/fr/about-us.html consulté le 12/05/2022
- https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/politique.htm consulté le 09/05/2022
- https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/image-marque/ consulté le 29/05/2022
- https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/ consulté le 09/05/2022
- https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology-fast-50/articles/l-innovation-technologique-un-accelerateur-de-croissance.html consulté le 28/05/2022
- Site de l'entreprise : https://groupeAMOUR.com/ consulté le 25/04/2022

Annexes

Annexe 1 : l'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en science de gestion, au sein de l'école supérieure de management de Tlemcen, portant sur : **La contribution du Management de la Qualité Totale dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.** On réalise cet entretien qui permet de contrôler si les hypothèses émises sont conformes et de donner des exemples et témoignages.

Votre collaboration est très essentielle et précieuse pour nous, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1.Quelles sont les activités de votre direction/ service ? quels sont ses objectifs ?

2. C'est quoi la qualité pour vous ?

3. Quel est la démarche de la politique qualité au sein de votre établissement ?

4. Pour vous, le système du Management de la qualité totale est-il applicable et appliqué au sein votre entreprise ? (Est-ce que la culture qualité : les exigences des clients-règlementaires et légales sont communiquées à tous les niveaux ?) (Oui, applicable et appliqué / Applicable mais non appliqué à 100% / Non)

5. Est-ce que l'implication du personnel occupe une place centrale dans la stratégie de votre entreprise ? (Oui / non + explication)

6. Le personnel est-il conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités (y compris l'amélioration de ses performances) et de la contribution à la réalisation des objectifs qualité ? (Oui/ non)

7. La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, a son amélioration continue et a l'accroissement de la satisfaction clients ? (Très satisfait/ Satisfait/ Peu satisfait/ Pas du tout satisfait)

8. Communiquez-vous avec le client sur les retours, les réclamations, niveau de satisfaction ? (Les réclamations sont-elles communiquées et évaluées, actions correctives, amélioration continue ?)

9. Quelle est votre analyse des performances CONSERVERIE AMOUR ces trois dernières années par rapport aux objectifs fixés ?

10. Quelle est la position de votre entreprise sur le marché des conserves ?

11. Quelles sont les contraintes de votre entreprise pour arriver à une position dominante sur le marché algérien ?

12. Pour vous, quelle est la source de l'avantage compétitif de votre entreprise ?

13. Est-ce que la mise en place d'un système de Management de la qualité totale au sein votre entreprise détermine un avantage compétitif ? A apporté des nouveaux parts de marché a l'entreprise (oui/ non + explication)

14. Si votre entreprise s'intéresse au Management de la qualité Totale et à l'avantage compétitif, quelles sont ses efforts dans ce domaine

15. Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaitez voir apporter à votre entreprise en matière de SMQ ?

16. Pourquoi LA CONSERVERIE AMOUR n'est-elle toujours pas encore certifiée ISO9001 ?

Annexe 2 : la politique qualité de la conserverie AMOUR

CONSERVERIE DU MAGHREB

Politique Qualité

Activant dans le domaine de transformation et commercialisation des Conserves des fruits et légumes, la société SARL Conserverie du Maghreb a été créée en 1990, elle est basée dans la wilaya de BLIDA au niveau de la zone industrielle Amour Noureddine, Mouzaïa, Blida, Algérie.

La rentabilité et la pérennité de notre entreprise dépendent de la confiance de nos clients et de leur fidélité ; pour cela, le groupe s'engage dans une démarche Qualité concernant ses activités pour offrir des produits conformes aux attentes de ces clients et de toutes les parties intéressées ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables. Ce qui lui a permis de se positionner parmi les leaders de marché local, et d'intégrer des marchés extérieurs.
Cette position ne peut pas être maintenue sans l'amélioration continue de ses performances.

Dans cet optique, nous engageons toute l'entreprise dans la mise en œuvre de système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, qui nous permettra de donner au client de l'entreprise l'assurance que l'établissement, de par son organisation, ses processus, ses moyens humains et matériels, est capable de lui fournir des produits et des prestations conformes à leurs exigences et attentes.

Dans ce cadre, nous avons fixé les objectifs suivants :

- Etre à l'écoute de nos clients afin d'améliorer leur besoin et leur satisfaction ;
- L'amélioration de la qualité de nos produits ;
- Développer la compétence de notre personnel, son expérience, son intéressement aux exigences de nos clients par des formations et sensibilisations ;
- Assurer l'efficacité de notre système de management de la qualité ;
- Déterminer, fournir et entretenir les infrastructures (bâtiments, équipements, services supports ; …) pour obtenir la conformité du produit ;
- Assurer une meilleure maitrise des couts ;
- Développer les relations de partenariat avec nos fournisseurs ;
- L'amélioration de l'efficacité de la communication interne et externe.

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la Direction Générale de Sarl Conserverie du Maghreb est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- De ses enjeux internes et externes ;
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes.

Nous nous engageons à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du système de management de la qualité.
Par ailleurs nous comptons sur tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et satisfaire les parties intéressées.

Le Président Directeur Général

Annexe 3 : fiche processus de la direction contrôle qualité

CONSERVERIE DU MAGHREB	Fiche du processus	Code : FDP-CQU-01 Version : 01 Date : 23/12/2021 Page : 2 sur
	Contrôle Qualité	

Type de processus	Pilote processus
➢ Management ➢ Réalisation × ➢ Support	➢ BOURAHLA Amina

FINALITE

- ➢ Effectuer les analyses nécessaires pour la matière première, emballage, semi fini et produit fini
- ➢ S'assurer de la conformité des produits conformément aux exigences réglementaires et normatives et clients

DOCUMENTS DU PROCESSUS

Plan de contrôle qualité, Procédure libération, Procédure maitrise des non conformités, maitrise des changements, les modes opératoires et instruction de travail.

Origine	Eléments d'entrée	Activités			Elément de sortie	Destination
		Acteurs	Description	Ressources		
Processus juridique Processus développement	Textes réglementaires Codex Alimentarius Exigence internes et Externe Normes ISO 9001 :2015	Responsable Contrôle qualité	Etablir les plans de contrôles des produits (MP, Packaging, semi fini, PF)	Equipe compétente Matériel d'analyse	Plans de contrôles approuvés	Processus Achat Processus Supply-chain Processus production
Processus management qualité Processus contrôle qualité	Normes algériennes Normes ISO	Responsable Contrôle qualité	Rédiger des protocoles de contrôle / Analyse	Equipe compétente Matériel d'analyse	Protocole d'analyse approuvés	Processus contrôle qualité
Processus contrôle qualité	Plans de contrôles qualité	Responsable contrôle qualité	Réaliser les analyses et contrôle qualité des produits (MP, Packaging, semi fini , PF) conformément aux plans de contrôles.	Equipe compétente Matériel d'analyse	Bulletins d'analyse	Processus production Processus commercial
Processus management qualité processus contrôle qualité	Réglementation Algérienne ISO 9001	Responsable contrôle qualité	Vérifier des BPH au niveau des unités de production	Equipe compétente Matériel d'analyse	Chek list de vérification BPH renseignée	Processus production Processus maintenance Processus Supply-chain Processus HSE

CONSERVERIE DU MAGHREB	Fiche du processus Contrôle Qualité	Code : FDP-CQU-01 Version : 01 Date : 23/12/2021 Page : 2 sur

Processus contrôle qualité	Bulletins d'analyse MP, Packaging, PF		Responsable contrôle qualité	Procéder à la libération des produits.	Equipe compétente Matériel d'analyse	Rapports libération	Processus production Processus commercial
Processus management qualité Processus contrôle qualité	Procédure maitrise des données de sorties non conformes, Procédure correction et action correctives		Responsable contrôle qualité	Maitriser les non-conformités.	Equipe compétente Matériel d'analyse	Fiche de non-conformité	Processus achat Processus production Processus maintenance
Processus Direction Processus management qualité	Objectifs, KPI		Responsable contrôle qualité	Suivre la performance du Processus CQ	Equipe compétente Matériel d'analyse	Tableau bords renseigné	Processus Direction Processus management qualité

Indicateur	Mode de calcul	Cible	Fréquence
Taux de produits non conformes	Quantité de produit non conforme/quantité du produit réalisé X 100	1%	Mensuelle
Taux de conformité BPH	Nbr des critères conforme / Nbr de critère total X 100	80%	Mensuelle
Taux des réclamations			

Risques et Opportunités:

Risque	Opportunité
-Libération d'un produit non conforme -Contamination de produit à cause de non-respect des BPH -Système de traçabilité non efficace -Système de surveillance et de mesurage non maitrisé -Plan de vérification non efficace	-Les innovations en matière de contrôle et analyse -Qualification et formation des mains d'œuvre. -Projet saving

Table des matières

Table des matières

Remerciements ..... **III**

Dédicace ..... **IV**

Sommaire ..... **I**

Liste des tableaux .....

Liste des tableaux ..... **III**

Liste des figures ..... **V**

Liste des annexes ..... **VII**

Introduction générale .....

Chapitre (I) : Le Management de la Qualité Totale .....

Introduction **10**

Section 1 : Evolution du concept de qualité **11**

1 Définition de la qualité : **11**

2 Les conceptions de la qualité : **14**

3 Nécessité de la qualité : **16**

4 Les bénéfices de la qualité : **18**

5 La qualité une réalisation difficile : **18**

6 L'évolution du concept qualité : **19**

6.1 Inspection de la qualité : *20*

6.2 Contrôle statistique de la qualité : *20*

6.3 Assurance qualité : *21*

6.4 Management de la qualité et Total Quality Management : *22*

7 Les principales composantes du management de la qualité : **24**

8 Les principes du management de la qualité selon la norme ISO9000 version 2000 : **25**

Section2 : définition et objectifs de TQM **27**

1 Définitions du management par la qualité totale : **27**

2 Principes et fondements du TQM : **30**

3 Les objectifs du TQM : **32**

4 L'importance du TQM : 34

5 Les inconvénients / problèmes du TQM 35

6 Les pratiques du TQM : 35

7 La perception de la qualité totale par les entreprises : 39

8 Le management de la qualité totale et la normalisation : 40

8.1 Les normes : 40
Définition : 40

8.2 Les normes ISO9000 : 41

8.3 ISO9001 et TQM : 42

Conclusion : 45

Chapitre (II) : L'avantage concurrentiel et sa relation avec le TQM **.....**

Introduction : 47

Section 1 : l'avantage concurrentiel 48

1 La notion d'avantage concurrentiel : 48

1.1 Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel : 49

2 Analyse de l'environnement et l'avantage concurrentiel : 50

2.1 L'analyse du macro environnement : le modèle PESTEL : 50

2.2 L'analyse du micro environnement : le modèle des cinq forces de Porter : 51

3 Les types de l'avantage concurrentiel : 53

3.1 Avantage concurrentiel lié à des facteurs externes de l'entreprise : 53

3.2 Avantage concurrentiel lié à des facteurs internes de l'entreprise : 54

4 Les stratégies génériques de l'avantage concurrentiel : 55

4.1 La domination par les couts : 55

4.2 La différenciation par la valeur perçue : 56

5 Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel : 59

5.1 La phase d'introduction : 59

5.2 La phase de l'adoption : 59

5.3 La phase d'imitation : 59

5.4 La phase de nécessité : 60

6 La préservation de l'avantage concurrentiel : 60

6.1 La maîtrise des coûts : 60

6.2 Le management de la qualité : 61

6.3 L'innovation : 61

7 Les outils d'analyse de l'avantage concurrentiel : 61

7.1 La chaine de valeur : 62

8 Les outils de mesure de l'avantage concurrentiel : 63

8.1 La matrice BCG : 64

8.2 La matrice attraits / atouts ou matrice McKinsey : 66

Section 2 : la relation entre le TQM et l'avantage concurrentiel 69

1 Le TQM comme outil d'amélioration continue de l'entreprise : 69

1.1 Le train KAIZEN : 70

2 Les effets du TQM sur l'avantage concurrentiel 72

3 Obtenir un avantage concurrentiel par la qualité totale : 75

3.1 Pour le client : 76

3.1.1 La satisfaction : 77

3.1.2 La fidélisation : 79

Conclusion : 81

Chapitre (III) : Cas pratique et analyse des résultats : Conserverie AMOUR **.....**

Introduction : 83

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : 84

1 Présentation du groupe AMOUR : 84

1.1 Historique : 84

1.2 Filiales : 84

2 Présentation de la SARL Conserverie du Maghreb- AMOUR : 86

2.1 Informations générales : 86

2.2 L'organigramme : 88

2.3 Le potentiel humain de la Conserverie : 89

2.3.1 La répartition l'effectif selon le genre : 89

2.3.2 La répartition des RH selon le groupe socio professionnelle (GPS) 90

3 Environnement de l'entreprise : 91

3.1 L'environnement interne : 91

3.2 L'environnement externe : 91

3.3 L'analyse SWOT : 92

4 TQM et compétitivité de l'entreprise : 94

4.1 La politique qualité : 94

4.2 La politique qualité de la Conserverie du MAGHREB-AMOUR : 94

4.3 La démarche qualité de LA Conserverie AMOUR : 96

4.4 Le TQM et la performance de l'entreprise : 96

Section2 : Méthodologie de recherche et analyse des résultats 97

1 Le cadre méthodologique 97

1.1 Méthode d'analyse :..... 97

1.2 Techniques de collecte de données :..... 97

1.2.1 La recherche documentaire :..... 97

1.2.2 L'observation : 98

1.2.3 L'entretien : 98

1.3 Les étapes de l'entretien :..... 99

1.3.1 La phase de préparation 99

1.3.2 La phase de réalisation :..... 99

1.3.3 La formalisation de l'entretien : 99

2 Présentation et interprétation des résultats de l'enquête :..... 101

Conclusion : 112

Conclusion Générale **.....**

Bibliographie **.....**

Annexes **.....**

Table des matières **.....**

Résumé :

De nos jours, L'environnement socio-économique est caractérisé par un certain nombre de changements à cause de son évolution incessante, ce qui engendre des bouleversements et des modifications des modes de consommation et de gestion. De ce fait, le TQM est apparu comme un véritable outil de gestion, basé sur la recherche constante de la satisfaction du client et de toutes les parties prenantes, et sur la philosophie d'amélioration continue pour assurer un avantage concurrentiel durable qui différencie l'entreprise de ses concurrents.

Le présent travail se focalise sur le rôle du Management de la qualité Totale dans la création d'un Avantage Concurrentiel. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la méthode de l'entretien semi-directif auprès des chefs de directions de l'entreprise Conserverie AMOUR. Les résultats de notre enquête ont montré que cette entreprise crée son avantage concurrentiel à travers uniquement la qualité de ses produits vendus, et pour l'améliorer elle travaille sur l'application de l'approche TQM et la vérification des exigences de la norme iso9001.

Les mots clés : Management de la qualité totale- Avantage concurrentiel, Certification ISO, Conserverie AMOUR

الملخص:

في وقتنا الراهن، تتميز البيئة الاجتماعية - الاقتصادية بعدد من التغيرات بسبب تطورها المستمر، مما يؤدي إلى اضطرابات وتغيرات في أنماط الاستهلاك والإدارة. نتيجة لذلك، برزت إدارة الجودة الشاملة كأداة إدارة حقيقية، بناءً على البحث المستمر عن رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة، وفلسفة التحسين المستمر لضمان ميزة تنافسية مستدامة تميز الشركة عن منافسيها.

يركز هذا العمل على دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية. للقيام بذلك، استخدمنا طريقة المقابلة شبه الاتجاهية مع الرؤساء التنفيذيين لشركة مصبرات عمور .أظهرت نتائج تحقيقنا أن هده الشركة تخلق ميزتها التنافسية من خلال جودة منتجاتها المباعة فقط، ولتحسينها تعمل على تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة والتحقق من متطلبات معيار iso9001.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ميزة تنافسية، iso، مصبرات عمور

à