

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole Supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : Management Stratégie Des Entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème

L'effet de la norme iso 9001 :2015 sur
l'amélioration de la compétitivité des entreprises
Cas Les Grands Moulins de la Chorfa
Mostaganem

Présenté par :

Rebbou Benberer Mohamed Amine

Soutenu le : 08 /JUIL / 2021

Devant le jury composé de :

| Nom et Prénom | Grade | Qualité |
|------------------|-------|-------------|
| 1 CHENINI Moussa | MCA | Examinateur |
| 2 IZNASNI Ali | MCA | Président |
| 3 NAIM Ilham | MCA | Encadrante |
| | | |

Année universitaire : 2020 / 2021

Remerciements

Tout d'abord, Nous remercions nos parents pour le soutien qu'ils nous ont accordés tout au long de notre chemin.

Nous remercions également notre encadreur MME. Naïm Ilham pour avoir dirigé notre travail, et pour sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils et pour son aide et son appui tout au long de ce travail.

Nous remercions particulièrement tous les responsables de l'entreprises la SPA Les Grands Moulins de la Chorfa, qui nous en accueillies et collaborer avec nous pour la réalisation de cette étude. Notamment, le directeur Mr. Mourad KHELFI et le responsable de management de la qualité MME. Asma BOUHALLA.

Nous remercions les membres du jury qui ont accepté de juger et de revoir notre humble travail.

Sans oublier de remercier tous ceux qui ont contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de ce travail

Dédicace

Je dédie ce travail modeste à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur soutien, tout au long de mes études. Je leur souhaite bonne santé, la longévité in chaa allah

À mes frères, ma sœur et toute ma famille

À mes chers amis et collègues, Yacine, Amine, Rafik, Kader, Abderrahmane, Aymen, Farouk, Ismail, Djamel, Mohamed, Hammou, Naceur et Abdelilah

Sans oublier Mr. Ali IZNASNI pour, son soutien et, ses conseils dans l'achèvement de ce travail

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 9 |
| CHAPITRE I : La compétitivité des entreprises..... | 6 |
| Section 01 : Notions générales sur la compétitivité | 8 |
| Section 2 : l'avantage concurrentiel..... | 21 |
| Section 3 : La qualité, comme avantage compétitif | 28 |
| CHAPITRE II : La norme ISO 9001 Version 2015 | 35 |
| Section 1 : Management de la qualité : | 37 |
| Section 2 : La norme iso 9001 :2015 et le système de management de la qualité | 46 |
| Section 3 : L'effet de la norme iso 9001 :2015 sur la compétitivité des entreprise | 60 |
| CHAPITRE III : Comment l'entreprise Spa LMC –Mostaganem amélioré sa compétitivité à travers la mise en œuvre de la norme iso 9001 :2015..... | 70 |
| Section 1 : Méthodologie de l'étude | 72 |
| Section 2 : Présentation de l'entreprise : | 74 |
| Section 3 : présentation et interprétation des résultats de l'enquête | 79 |
| Conclusion générale | 92 |
| Bibliographie..... | 92 |

Liste des abréviations

- **ISO** : Organisation internationale de normalisation
- **SMQ** : système de management de la qualité
- **PDCA**: Plan, Do, Check, Act (la roue Deming)
- **R&D** : recherche et développement
- **FCS** : les facteurs de succès de la compétitivité
- **GRH** : gestion de ressources humaines
- **TQM** : management qualité total
- **RH** : ressources humaines
- **SGQ** : système de gestion de la qualité
- **NC** : non-conformité
- **LMC** : Spa Les Grands Moulins De la Chorfa

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Les déterminants de la compétitivité | 10 |
| Figure 2 : Le carré de la compétitivité | 14 |
| Figure 3 : Les 5 forces de l'Avantage Concurrentiel selon Michael PORTER | 22 |
| Figure 4 : La chaîne de valeur | 25 |
| Figure 5 : Le degré de satisfaction des clients en termes d'une qualité attendue/une qualité perçue | 28 |
| Figure 6 : présente le paradigme de confirmation / infirmation. | 31 |
| Figure 7 : la relation entre satisfaction et fidélité | 32 |
| Figure 8 : Concepts relatifs au management qualité | 39 |
| Figure 9 : Le management qualité complet | 45 |
| Figure 10 : Représentation des dix chapitres de la nouvelle structure commune des normes de système de management, selon le PDCA | 51 |
| Figure 11 : L'interaction entre les trois types de processus | 54 |
| Figure 12 : cartographie des risques qualité : exemple d'une entreprise de production et de vente d'électroménager | 56 |
| Figure 13 : Les variables de base de la compétitivité | 62 |
| Figure 14 : Représentation de la structure de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA | 65 |
| Figure 15 : qualité-compétitivité | 67 |
| Figure 16 : Modèle conceptuel de la recherche. | 73 |
| Figure 17 : Organigramme Générale de La SPA Les Grands Moulins de La Chorfa | 77 |
| Figure 18 : l'évolution de l'effectif des employés | 78 |
| Figure 19 : Identification de la non-conformité | 79 |
| Figure 20 : les type la non-conformité | 80 |
| Figure 21 : l'efficacité des actions correctives de la non-conformité | 81 |
| Figure 22 : TAUX Encadrement des solutions au Moyenne | 82 |
| Figure 23 : Criticité de la non-conformité | 83 |
| Figure 24 : Garantir la qualité de produits de l'entreprise | 84 |
| Figure 25 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2018 | 85 |
| Figure 26 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2019 | 85 |

Liste des tableaux et des figures

| | |
|--|----|
| Figure 27 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2020 | 86 |
| Figure 28 : Taux de conforter position de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés | 87 |
| Figure 29 : l'amélioration de management de l'entreprise LMC | 88 |
| Figure 30 : l'évolution de chiffre d'affaires | 89 |
| Figure 31 : le diagramme de l'efficience par SMQ | 90 |
| Figure 32 : le taux de la satisfaction des clients | 91 |

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les grandes étapes de la norme ISO 9001 **Erreur ! Signet non défini.**

Introduction générale

Introduction générale

À la lumière du grand développement qui a englouti le domaine des affaires dans divers secteurs, qui a entraîné par une augmentation significative du volume des marchés locaux et internationaux, et une intensification de la concurrence et du contrôle des marchés dans lesquels les organisations opérant dans le même secteur cherchent à s'appuyer sur le management de la qualité comme objectif stratégique et avantage concurrentiel qui assure l'excellence dans la qualité et l'excellence de la performance organisationnelle, et assure la résilience des organisations face aux différents défis. Cela à imposer aux organisations d'adopter des méthodes de gestion conscientes sur la gestion de la qualité qui les distingue d'autres organisations en faisant une position concurrentielle difficile à imiter. Donc la qualité devient le dénominateur commun des intérêts des dirigeants et des spécialistes dans les domaines de l'industrie et du service.

Dans ce contexte, la conviction des organisations, qui propose que le succès s'agît dans le délai et de lieu d'offre des produits moins cher et avec de bonne qualité, à changer. La nouvelle conviction conduit les entreprises à produire avec une qualité qui correspond dans une certaine mesure à une gamme d'ordonnances ou de caractéristiques, de sorte que l'attention à la qualité est prise dans tous les processus, les tâches et les étapes de l'entreprise. Sa base et son point de départ vient de l'attention aux besoins et aux désirs des consommateurs en admettant les normes iso 9001. Et par conséquent, la démarche et l'amélioration de la qualité sont devenues l'objectif permanent de chaque entreprise.

En adoptant les normes universelles de management de la qualité convenues à l'échelle mondiale par L'organisation Internationale De Normalisation pour les normes iso 9001 qui qualifient l'organisation pour atteindre une efficacité de haute performance et obtenir un avantage dans la rationalisation des dépenses, la réalisation de ses objectifs ainsi la confiance des clients et des parties prenantes nécessite un SMQ qui maintenir sa compétitivité.

La compétitivité prend en compte un large éventail des variable, programmes, actions, des stratégies, des plans et des politiques. Chacun de ces cas adopte une approche administrative appropriée et donc l'entreprise doit accorder une grande importance aux outils de gestion modernes pour que l'entreprise peut réaliser sa compétitivité.

Ce que les dirigeants des organisations économiques doivent comprendre, c'est que la survie des institutions est de plus en plus liée à leur capacité et à leur rapidité d'interagir avec un environnement instable contenant une concurrence intensive.

Introduction générale

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'application des principes et des exigences de la norme iso 9001 : 2015 et leur rôle dans l'amélioration de la compétitivité. A ce sujet la problématique de notre recherche est comme suit :

Comment la norme iso 9001 version 2015 influe-t-elle la compétitivité de l'entreprise Les Grands Moulins de la Chorfa ?

En partant de cette question principale, nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quel est l'apport de la qualité à la compétitivité de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la norme iso 9001 :2015 sur la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise a pu vraiment améliorer sa compétitivité lorsqu'elle a adopté les normes iso 9001 :2015

Pour répondre à ces questions, nous avons préparé un certain nombre d'hypothèses qui nous aident dans notre étude d'explorer les axes d'enquête qui ont été retenus dans cette recherche.

- **HP1** : Management de la qualité selon iso 9001 est un facteur très important qui aide l'entreprise à garantir sa compétitivité au niveau du marché
- **HP2** : la qualité selon la norme iso 9001 version 2015 approche SMQ a un impact considérable sur l'amélioration des performances en conduisant à une augmentation de la compétitivité de l'entreprise les grands moulins de la chorfa

Ce sujet suscite un réel intérêt qui vise à connaître les différentes techniques et méthodes qui conduisent les entreprises à appliquer des stratégies fondamentales et des outils modernes pour obtenir la compétitivité et révéler les normes de qualité qui contribuent comme un facteur critique et nécessaire à l'amélioration de la performance de l'organisation. Pour cela l'objectif de notre recherche est :

- Clarifier le concept de qualité et la compétitivité
- Souligner l'importance de la certification iso 9001 : 2015 dans la construction d'un avantage concurrentiel
- Démontrer comment atteindre la compétitivité grâce à une démarche qualité basée sur les normes Iso 9001 : 2015

Introduction générale

Méthodologie de recherche

Dans ce mémoire, nous avons utilisé dans la partie théorique la méthode descriptive, et dans la partie pratique nous avons utilisé des méthodes observationnelles et correspondantes ainsi qu'une logique comparative, étant donné que nous avons essayé de reconnaître la véritable application des concepts développés dans la partie théorique en s'appuyant sur les entreprises, les profils et les sites web, mais aussi dans les documents internes de l'entreprise. La méthodologie s'appuie sur deux axes principaux : approche théorique : Revue de la littérature, qui nous permettra d'aborder les différents concepts de notre recherche, en s'appuyant sur un ensemble de documents qui nous a aidé à appliquer l'aspect théorique dans l'aspect pratique : en collectant des données et en utilisant des documents d'entreprise étayés par des entretiens semi - structurés en vue d'obtenir des informations, mais en même temps de vérifier l'assistance des questions, des points spécifiques relatifs à nos objectifs. La construction de notre étude dépend principalement de la collecte de données et d'informations auprès des différentes personnes responsables.

Structure de recherche

Notre étude est une vision globale sur la certification ISO 9001 version 2015 et son impact sur la compétitivité. Pour répondre à notre problématique et confirmer les hypothèses, nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent du cadre théorique, et ils se composent comme suit : le premier chapitre porte sur les notions fondamentales sur la compétitivité des entreprises qui est subdivisé en trois sections. Le deuxième chapitre portera sur le SMQ suivant les normes ISO 9001/2015 et qui est subdivisé aussi en trois sections. Et dernier chapitre de notre mémoire qui traitera l'aspect pratique du thème à travers une enquête au sein de la SPA Les Grands Moulins de la Chorfa.

Les études précédentes

L'étude de Sifal Adel (2019), « system management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », l'objectif de cette recherche est de comprendre quel est l'impact du SMQ sur la compétitivité des entreprises et plus précisément comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises. Il base sur les effets de la certification sur la performance des entreprises, bien que le dernier concept soit difficile à définir car il existe plusieurs visions et dimensions de la performance, il distingue trois dimensions principales de la performance, qui semble

Introduction générale

représentative des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle. Le chercheur est arrivé à la conclusion que la certification ISO 9001 devient un outil stratégique qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commerciaux supplémentaire par rapport aux concurrents.¹

L'étude 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 son aspect théorique permettrait de connaître dans quelle mesure la certification ISO 9001 peut permettre à d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles conditions, la présente communication 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. Pour l'aspect pratique était axé sur une étude empirique portant sur plus de 835 entreprises certifiées ISO 9001 de secteurs et de taille représentatifs des entreprises certifiées en France selon la méthode des quotas. Et comme résultat il s'avère l'étude empirique révélée 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. La certification ISO 9000 n'est pas en tant que telle une garantie pour une meilleure performance. Il existe des conditions pour maximiser l'impact positif de la certification sur la performance de l'entreprise.²

L'étude BELKACEM Zerfa, « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité » l'objectif de cette recherche est de savoir dans quelle mesure et dans quelles conditions la certification peut permettre à l'organisation d'atteindre des objectifs d'efficacité. Cette analyse s'inscrit dans une logique comparative qui permet de discuter les résultats des apports, motifs et choix d'adopter une démarche de certification qualité selon la norme ISO 9001 :2000 tels qu'ils sont perçus par les managers. Ainsi un questionnaire support de son enquête a été transmis à 12 entreprises certifiées dans ISO 9001 :2000 activant dans la région de l'ouest dans des secteurs d'activités différentes. La recherche montre que la certification est un moyen de maintien, de contrôle et de l'améliorer les performances de l'entreprise dans les aspects suivants : opérationnel, organisationnel, et

¹SIFAL, Adel, « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », mémoire de master, université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2019

²ROLLAND, Sylvie et TRALA, Sébastien, « certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 », 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations », 2006, Pp 01-20, Disponible sur : < https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/143050/filename/ISO_9000_06_.pdf >, (consulté le 25/1/2021 à 19 :10)

Introduction générale

financier, qui est l'incarnation de la philosophie du cycle PDCA (roue de Deming) ; et son adoption permettra d'affronter les concurrents et de pénétrer de nouveaux marchés.³

L'étude IKHEDJI Yasmine (2015), « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas pratique : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri. » Cette recherche permet de comprendre le SMQ et de comprendre son impact sur les entreprises algériennes. Il s'agit d'évoluer dans le sens d'une amélioration de la compétitivité des entreprises. L'importance de ceci est de répondre à la question principale suivante : « Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises de la wilaya de Bejai ». L'aspect théorique de l'étude axé sur la collecte des données auprès de dix entreprises de la région de Bejaia et Akbou. Elle a également souligné que l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise est positif. Certes, il est essentiel de sensibiliser avant la mise en œuvre pour éviter la résistance au changement, et il est préférable de surveiller afin de maintenir la performance, mais les retombées du SMQ sont avantageuses pour l'entreprise.⁴

L'étude 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) » Il est communément admis que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité totale est un facteur capital pour le succès à long terme d'une organisation. De même, l'image de marque. Ce travail tend à contribuer à l'étude de la relation entre la marque et la qualité 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 constitue l'un des moyens les plus importants pour l'entreprise d'être compétitive et faire connaître sa marque et préserver son image. Une qualité perçue comme bonne influence directement la décision d'achat ainsi que la fidélité du consommateur et permet à l'entreprise d'augmenter le prix jugé acceptable par le consommateur, cela implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. Toutefois, celle-ci ne peut s'atteindre sans un bon SMQ et une bonne politique de qualité prédéterminée.⁵

³BELKACEM, Zerfa, « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le Management qualité. », Thèse de doctorat, université d'oran, 2014

⁴IKHEDJI, Yasmine, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas pratique : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri. », Mémoire Master, Université Abderrahmane Mira, Bejaia ,2016

⁵BECHEUR, Mohammed Amin, « LES EFFETS DE L'APPLICATION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE SUR L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE. Cas : TASSILI (BISTA). », université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017.

CHAPITRE I

La compétitivité des entreprises

L'entreprise est le principal acteur de la vie économique, où sa survie dépend non seulement des lois de l'économie, mais surtout de sa compétitivité. Et avec la mondialisation, il est devenu nécessaire d'adopter des nouvelles stratégies qui aident l'entreprise à obtenir un avantage concurrentiel durable pour assurer sa pérennité.

Pour réaliser cette distinction, il faut un changement culturel et philosophique dans les entreprises par une amélioration continue et complète fondée sur l'orientation des consommateurs, et sur l'attention et la collecte d'informations sur ses besoins. Cela a pour objectif de satisfaire la demande et de garantir la fiabilité des clients. Alors l'entreprise doit travailler dans le sens de la qualité et de la compétitivité permettant de développer et d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme.

Mais, comment la qualité contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question nous avons abordé ce chapitre en 3 sections :

- La première section : les notions générales sur la compétitivité.
- La deuxième section : L'avantage concurrentiel.
- La troisième section : la qualité comme avantage compétitif.

Section 01 : Notions générales sur la compétitivité

Les changements et transformations économiques mondiaux ont créé une nouvelle situation dans ce qui pourrait être considéré comme un nouveau système commercial, dont la principale caractéristique est la compétitivité, qui est le principal défi auquel sont confrontées les entreprises, car c'est un fait fondamental qui détermine le succès ou l'échec des différents projets d'entreprise.

1.1. Définitions du concept compétitivité :

Dans le contexte de l'international et national, les entreprises ont la capacité de faire face à une concurrence efficace ou potentielle à travers la compétitivité, en effet la compétitivité varier selon le niveau de l'analyse menu (nation, secteur, entreprise) c'est pour ça il n'y a pas de définition universelle.

Une innombrables de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après :

Selon PORTER, 1990 :⁶ « Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »

Selon SAUVIN Thierry :⁷ « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par, exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».

L'organisme international Price water house Coopers Developpement, 2002 :⁸, a définit la compétitivité comme étant : « La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un

⁶L.Lachaal, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunisie , 2001, N 57, p 29-36, Disponible sur : < https://www.researchgate.net/profile/Lassaad_Lachaal/publication/236893372_La_Compétitivite_Concepts_Definitions_et_Applications/data/0c960519fc5dcd9221000000/La-Compétitivite-Concepts-Definitions-et-Applications-Cahiers-Options-Med-2001.pdf >, (consulté le : 12/02/2021 à 19 :56).

⁷THIERRY, Sauvin, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris, 2009, p 8.

⁸DEVELOPPEMENT, Pricewaterhouse Coopers, « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie », Paris, 2001, Pp 1-5, Disponible sur : < https://www.academia.edu/23572259/Les_facteurs_et_indicateurs_de_la_comp%C3%A9titivité%C3%A9_des_entreprises_de_services_rendus_%C3%A0_lindustrie >, (consulté le 10/02/2021 à 10 :45).

avantage par rapport aux concurrents de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité »

Selon N. Rambhujun 2000 :⁹, « ... la compétitivité est une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité »

On peut dire que le concept de compétitivité a évolué avec le développement d'un environnement concurrentiel, la notion de La compétitivité est un accent mis sur l'activité de l'entreprise (cout, qualité produit, prix, design, temps) pour obtenir un avantage concurrentiel et satisfaire les exigences des clients à moindre coût par rapport à ses concurrents et pour une longue période.

1.2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise :

Les déterminants de la compétitivité prenaient plusieurs dimensions selon la nature et le secteur, parmi les facteurs de succès de la compétitivité (FCS) on a (le prix, la qualité, R&D, les couts...etc.), notamment la structure de l'entreprise, ressources humaines et la culture, pour mesurer la compétitivité.

Le concept de la compétitivité s'accompagne à la capacité de l'entreprise autrement dit les ressources disponibles ou potentielles, dé d'ordre matériel, financier, technologique et humain. Afin d'examiner l'état de la compétitivité.

L'analyse des facteurs clés de réussite s'appuie donc sur l'étude des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantages de coûts, de différenciation ou de technologie) et sur les cinq forces de Porter qui mettent la compétitivité de l'entreprise dans une stratégie globale au sein du secteur vis-à-vis des concurrents et de ses relations en amont et aval.¹⁰

1.2.1. L'étude de Brinkman :¹¹

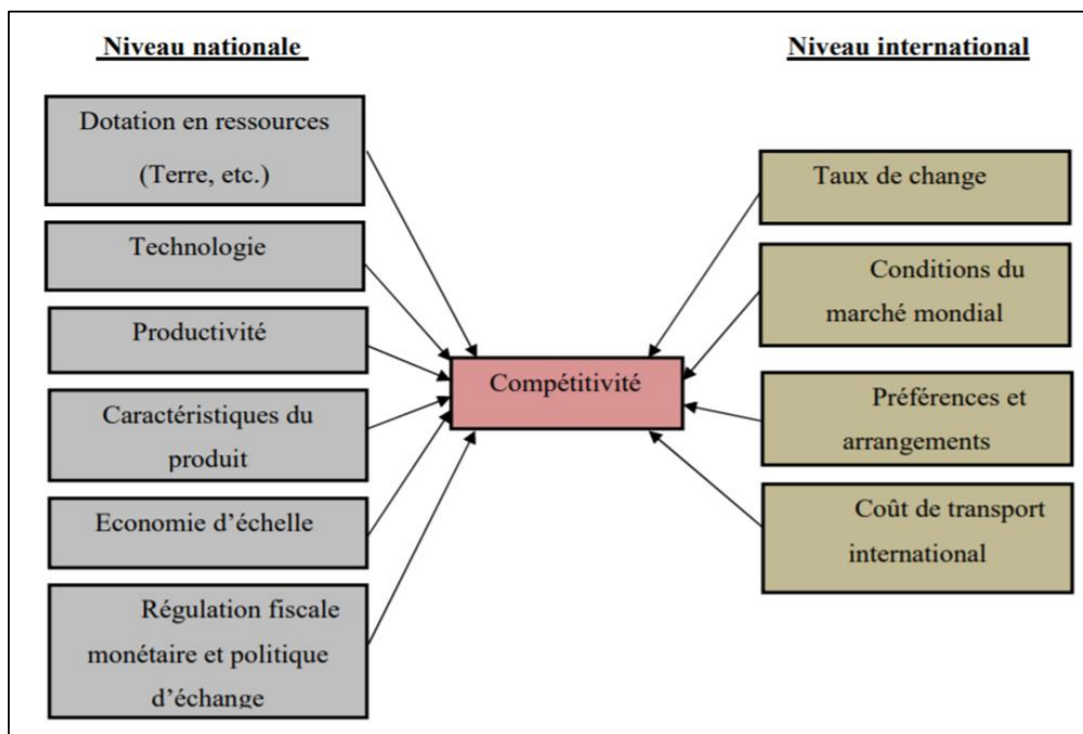
Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité (Fig. 1). Le cadre est modifié et adapté de l'étude de Brinkman (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

⁹ EVINA, J Ngok, « La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun, La Revue des Sciences de Gestion », 2014, N 267-268, Pp 51-58, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-3-page-51.htm> >, (consulté le : 13/02/2021 à 13 :23).

¹⁰ SEDDI, Ali, « Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ? », Thèse de doctorat, Université d'Oran, Oran, 2012, P 65.

¹¹ LACHAAL.L, Op.cit., Pp 31 à 32.

Figure 1 : Les déterminants de la compétitivité



Source : LACHAAL. L, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunisie, 2001, p 31.

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

✓ **Les déterminants nationaux :** A l'échelle nationale, les déterminants de la compétitivité sont :

- **Les dotations en ressources :** Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée.

- **Les caractéristiques du produit :** Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vraie quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, telle la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la

détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix (Morris, 1985).

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

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

✓ **Les déterminants internationaux :** A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on a :

-Le taux de change : la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

-Les conditions du marché mondial : c'est un ensemble des règles et des normes qu'il est conçu pour réglementer le commerce international, tel que la dérégulation des contrôles des opérations de changes et des transactions au sein du marché des capitaux.¹²

-Le coût de transport international : L'objectif de choix d'un bon transporteur réside dans le respect des bons délais de livraison et la sécurité des marchandises

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Ce concept n'est pas immuable, elle varie en fonction du niveau d'analyse menée

¹²BEHRENS, Peter, « L'établissement des règles du marché mondial : De l'ouverture des marchés territoriaux aux règles communes des marchés globalisés », Revue internationale de droit économique, 2003, Vol. 17, N 3, Pp 339-356, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2003-3-page-339.htm> >, (consulté le 13/02/2021 à 14 : 16).

1.3. Les différents types de la compétitivité :

La notion de compétitivité des entreprises : c'est la capacité de produire à moindre coût et proposer des produits / services avec une (différenciation, qualité) ou (un prix bas) par rapport à ses concurrents, Pour faire face à ses concurrents, l'entreprise doit adopter deux approches : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix.

1.3.1. La compétitivité-prix :

La compétitivité prix est la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service a un prix inférieur par rapport à ses concurrents, avec une qualité identique ce qui permet de gagner des parts de marché et donc elles seront plus compétitives. Dans une perspective dynamique la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs. La position concurrentielle d'une entreprise est déterminée par sa capacité à mettre à profit le progrès technique qui participe à l'augmentation des gains de productivité suite à la baisse des coûts unitaires de production.¹³

Concernant le prix elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, comme les coûts salariaux, matière première.¹⁴

1.3.2. La compétitivité-hors-prix :

Selon Marcus Dejardin : la compétitivité structurelle ou compétitivité « *hors prix* » indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce par d'autres moyens que le prix. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concoure à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation.

¹³DEJARDIN, Marcus, « Compétitivité structurelle », Reflets et perspectives de la vie économique, 2006 Vol. Tome XLV, N 1, p 5-13, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-1-page-5.htm> >, (consulté le 15/02/2021 à 19 :30).

¹⁴MARNIESSE, Sarah et FILIPIAK, Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence française de développement », 2003, p 09-190, Disponible sur : < <https://www.afd.fr/fr/ressources/competitivite-et-mise-niveau-des-entreprises-approches-theoriques-et-declinaisons-operationnelles> >, (consulté le 15 /02/2021 à 20 :06).

Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers.¹⁵

D'après Marcus Dejardin : la compétitivité hors prix est obtenue par les facteurs suivants :

La qualité : La qualité est devenue la clé pour garantir que les produits de l'entreprise répondent aux besoins des clients. Ce qui nécessite de la part des entreprises une maîtrise et une amélioration continue de l'ensemble de leurs processus afin de garantir la performance attendue et la satisfaction de leurs clients pour assurer la compétitivité.¹⁶

L'image de marque de l'entreprise : L'image est un facteur important de réussite de l'entreprise. Se positionner dans un environnement compétitif requiert dans un premier temps une analyse des besoins du consommateur afin que l'entreprise puisse identifier l'image répondant au mieux aux préoccupations et aux attentes de chacun. En effet, l'image devient un point de repère ultime pour le consommateur (Hébert, 1987).¹⁷

L'innovation et le progrès technique : Le management de l'innovation comme étant un « *ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise on le but d'accroître sa compétitivité* »¹⁸, il faut promouvoir une culture de l'innovation et gérer des programme de R&D apporter de la nouveauté technologique qui aura un avantage concurrentiel sur les autres produits même si le prix est cher, mais les clients vont l'acheter puisqu'il est innovant .

En outre, le concept de compétitivité ainsi définie renvoie à deux temporalités :

- **La compétitivité à court terme**, en un instant donné, en comparaison avec les performances des concurrents (partenaires commerciaux).

- **La compétitivité à long terme**, comme processus continu de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité d'une nation.¹⁹

¹⁵DEJARDIN, Marcus, Op.cit., p 06.

¹⁶SALAH, Deeb, « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Gestion et management », thèse du doctorat, Université Henri Poincaré - Nancy 1, Français, 2008, p 30, Disponible sur :< <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748347/document> >, (consulté le 16 /02/2021 à 15 :30).

¹⁷HEBERT N, « L'entreprise et son image », Ed Dunod, p 205.

¹⁸ROMON, François, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », thèse du doctorat, Ecole centrale des arts et manufactures, Paris, 2003, P 13.

¹⁹MARNIESSE.S, et FILIPIAK.E, Op.cit., p 46.

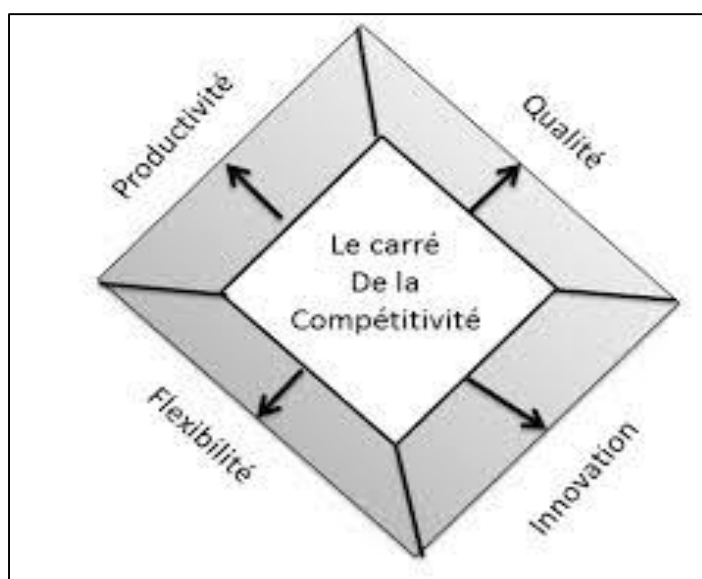
1.4. Mesure la compétitivité :

1.4.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique :

Selon Mc Fetridge (1995) :²⁰ la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique, et la qualité des produits

La compétitivité de la firme à travers son carré magique (Darbelet et al., 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.²¹

Figure 2 : Le carré de la compétitivité



Source : MEIER, Olivier, diagnostic stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4^{em} édition Dunod, paris, 2001, P 06

- D'après les 2 auteurs, l'indice de compétitivité peut être déterminé comme suite :

La qualité :

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, pour être compétitive.²²

²⁰Mc. FETRIDGE.D. G, "competitiveness: concept and measures ", occasional paper, 1995, N 5, Carleton University, Canada, Disponible sur : < [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$file/op05e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf) >, (consulté le 16/02/2021 à 19 :13).

²¹MEIER, Olivier, « Diagnostic stratégique-4e éd, Évaluer la compétitivité de l'entreprise », Ed Dunod, 2015, p5.

²²Mc. FETRIDGE.D. G, Op.cit., P 7.

La flexibilité :

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent)²³, autrement dit l'entreprise doit être à passer d'un type de produit à un autre sans perte de temps et il doit maîtriser la veille stratégique.

La productivité :

Définition de la productivité : est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser.²⁴

L'augmentation de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise, mais la compétitivité est difficile à se mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services.

L'innovation :

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail (process).²⁵

La rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. En peut mesurer la rentabilité à travers le rapport entre le résultat obtenu et moyens utilisés pour atteindre la compétitivité

La différence entre compétitivité et la rentabilité c'est que La compétitivité est s'apprécie tandis que la rentabilité est mesurée.

La maîtrise des couts :

La maîtrise des couts c'est la capacité de l'entreprise à réduire ses couts de fonctionnement, les coûts d'organisation, de production et de commercialisation²⁶. Ce qui permet d'attirer le

²³MEIER, Olivier, Op.cit., Pp 7-8.

²⁴MEIER, Olivier, Op.cit., p 06.

²⁵MEIER, Olivier, Loc.cit.

²⁶MEIER, Olivier, Loc.cit.

client (le consommateur est sensible aux prix), Plus l'entreprise réussit à réduire ses prix de vente, plus sa part de marché est élevée (devient compétitive que ses concurrents)

La valeur ajoutée :

Les activités à valeur ajoutée sont celles qui transforment ou modifient un produit ou un service vendu et pour lesquelles le client perçoit une valeur. Le consommateur cherche toujours un produit / service qui est moins cher et qui est plus efficace.

1.4.2. L'évaluation de la compétitivité :

La compétitivité « *est une mesure relative* »²⁷, et qui assume plusieurs dimensions et aspects différents, cependant, il existe plus ou moins un consensus sur les indicateurs utilisables pour mesurer la compétitivité

D'après les études qui citent par LACHAAL L., 2005 dans la plupart des cas statiques (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation, la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorrison et Sheldon, 1994). Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit. Et selon MEIER, Olivier on mesure la compétitivité d'entreprise par la performance.

Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures au niveau micro-économie "l'entreprise" :

1.4.2.1. Les mesures relatives à la part du marché :

La part de marché est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.

²⁷GUILLOU, Sarah, TREIBICH, Tania, et al, « Le CICE : que peut-on en attendre en termes de compétitivité ? Note de l'OFCE », 2014, N 41, Pp 1-19, Disponible sur : < <https://core.ac.uk/download/pdf/45368018.pdf> >, (consulté le 18/02/2021 à 18 :30).

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « *Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré* »²⁸

Cette indicatrice permis à l'entreprise de connaître son positionnement sur marché (leader, challenger, suiveur etc.), et de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier.

Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches :²⁹

- Part de marché mondiale : il s'agit du rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales de secteur. Peut-être exprimé en unités ou en valeurs
- La part de marché « *servi* » : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale
- Part de marché relative : C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son principal concurrent.

L'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part du marché est supérieure à celle des concurrents ou si elle augmente par rapport à la moyenne du marché.

1.4.2.2. Les mesures relatives au profit :

Ces mesures reposent sur la différence entre l'ensemble des revenus et des dépenses qui lui permettent d'apprécier, et contrôler sa dépense et son politique de prix, excellence de ce processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, sécurité...etc.) et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

1.4.2.3. Les mesures relatives à la performance de l'entreprise :

En étudier la compétitivité globale à travers la performance globale. Autrement dit, l'analyser de la compétitivité d'une entreprise revient à analyser de sa performance dans différents domaines par rapport à ses concurrents. Donc l'évaluation de la compétitivité ne consiste pas uniquement aux les évaluations des forces et faiblesses des entreprises, mais il s'agit de

²⁸KOTLER, Philippe, DUBOIS, Bernard, « Marketing management, 10^{em} édition, », Ed Publi union, Paris, 2000, Page 255.

²⁹KOTLER, Philippe, DUBOIS, Bernard, Op.cit., p702.

comparer ses forces et faiblesses avec concurrents principaux³⁰, brièvement, l'entreprise fait le benchmark

Selon P. Lorino (1997), la performance : est « ...*tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »³¹

J.-B. Carriere (1999) « *cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise* »³²

Le manuel de gestion d'Albane, qui a longtemps fait référence en Amérique du nord, stipule : « *nous utilisons souvent les mots efficience et efficacité en parlant de la performance. Et aussi c'est le côté (plus, mieux, plus vite, moins cher) de la performance* »³³.

La performance est un concept renvoie aux notions d'efficacité et d'efficience, est une notion qui possède de nombreuses significations, Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus.³⁴

Et pour cela, nous allons éclaircir chacun de ces concepts à savoir :

- L'efficacité : Elle peut être définie comme étant le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises

- L'efficience : Une organisation est efficiente lorsqu'elle utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore des résultats obtenus. Elle est définie comme étant « le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens)

« *Par efficacité, on fait de bonnes choses ; par efficience, on fait bien les choses* » (P. Drucker)

³⁰MEIER, Olivier, Op.cit., p 177.

³¹SOGBOSI BOCCO, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 241, N. 1, 2010, pp. 117-124, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm> >, (consulté le 08/03/2021 à 18 :30).

³²Ibid.

³³LAHLOU, Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie & de management, 2008, N 07, Pp 1-23, Disponible sur : < <https://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.htm> >, (consulté le 08/03/2021 à 18 :48).

³⁴BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, TEBOUL Thierry, « Le Manager Commercial Contexte Et Enjeux », Ed DUNDU, paris, 2010, P 133.

Une meilleure performance globale permet à l'entreprise de maîtriser des risques, des coûts, renforcer sa position dans le marché par rapport aux concurrents, meilleure circulation de l'information, ainsi qu'intégrer les employés au système de l'entreprise et identifier des parties prenantes performantes...etc. Tout cela relève du concept de compétitivité.

1.4.2.3.1. Les leviers de la performance selon la norme l'ISO 9001

Les principes conduisent lors de leur mise en œuvre dans l'entreprise à ce qui pourrait être appelé une « efficacité dynamique ». L'amélioration des performances de l'organisme qui est au cœur de la démarche est assurée par un emploi approprié de leviers préconisés.

➤ Un levier de satisfaction des clients-principe 1

La norme l'ISO 9001 : 2015 est tout entière tournée vers eux. Les exigences des clients, définies comme leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ

« Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail »³⁵

➤ Un outil de gestion des ressources humaines-principe 2 et 3

Le principe 2 (leadership) établit en premier la responsabilité fondamentale du dirigeant d'exprimer une vision sur l'avenir de l'entreprise, ses objectifs et sa politique. Après ce rappel utile, ce principe ainsi que le principe 3 (implication du personnel), développent des considérations ressortissantes au management des RH dont l'importance est avérée pour améliorer la performance

➤ Un outil de pilotage-principes (approche processus) 4 et 5 :

La norme iso 9001 est organisée autour d'un modèle de système prenant en compte la réalité du management de l'entreprise ainsi que les interactions qui existent entre les différentes activités pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients

➤ Un outil d'amélioration de la performance-principe 6 et 7

L'analyse des résultats de mesures est basée sur le principe 7 de l'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données d'information. L'entreprise doit améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle

³⁵KOLTH. François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Collection Vuibert, Paris, 2002, P 11.

d'amélioration : politique et objectifs qualité, action correctives et préventives, revue de direction..., et bien entendu, cette amélioration doit être gérée comme un processus

Après la présentation des caractéristiques de la compétitivité, nous pouvons retenir clairement que ce concept accompagne désormais un éventail de plusieurs dimensions et aspects, dont sa compréhension est très compliquée. Par ailleurs, la compétitivité s'agit d'une notion générale et l'on ne s'accorde pas sur la façon de la définir et de la mesurer précisément. En fait, il existe une multitude de définitions, chaque étude adoptant souvent sa propre définition et une méthode de mesure spécifique.

Section 2 : l'avantage concurrentiel

Avec l'augmentation rapide de la concurrence résultante de l'économie du marché, l'objectif de chaque entreprise est devenu de chercher des avantages concurrentiels qui assurent leur survie et leur pénétration au niveau du marché, ce qui nous amène à nous demander quel est l'avantage de la compétitivité et comment les acquérir afin de faire face à l'intense.

2.1. Définition de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel peut être défini comme étant « *un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne certaines supériorités sur ses concurrents immédiats* »³⁶

Selon Porter, l'avantage concurrentiel est :³⁷ « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* »

En d'autres termes, si l'entreprise propose les mêmes produits que ses concurrents à moindre coût, elle est autorisée à vendre les produits à un prix inférieur à celui de ses concurrent ou l'avantage différenciation, que l'entreprise offre le même produit que ses concurrents, mais avec des caractéristiques supplémentaires qui attirent les clients

2.2. Le modèle de M. Porter :

Michael Porter a élaboré un modèle pour décrire l'avantage concurrentiel des organisations, il a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse désigne un ensemble d'entreprises qui sont en concurrence directe sur le marché. Nous présenterons brièvement les éléments de cette théorie, qui s'articulent autour de la chaîne de valeur et des cinq forces concurrentielles.

2.2.1. Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise :

Le modèle de cinq forces de Porter suppose que la rentabilité d'une entreprise est principalement déterminée par la structure de l'industrie dans laquelle elle opère. Cette structure

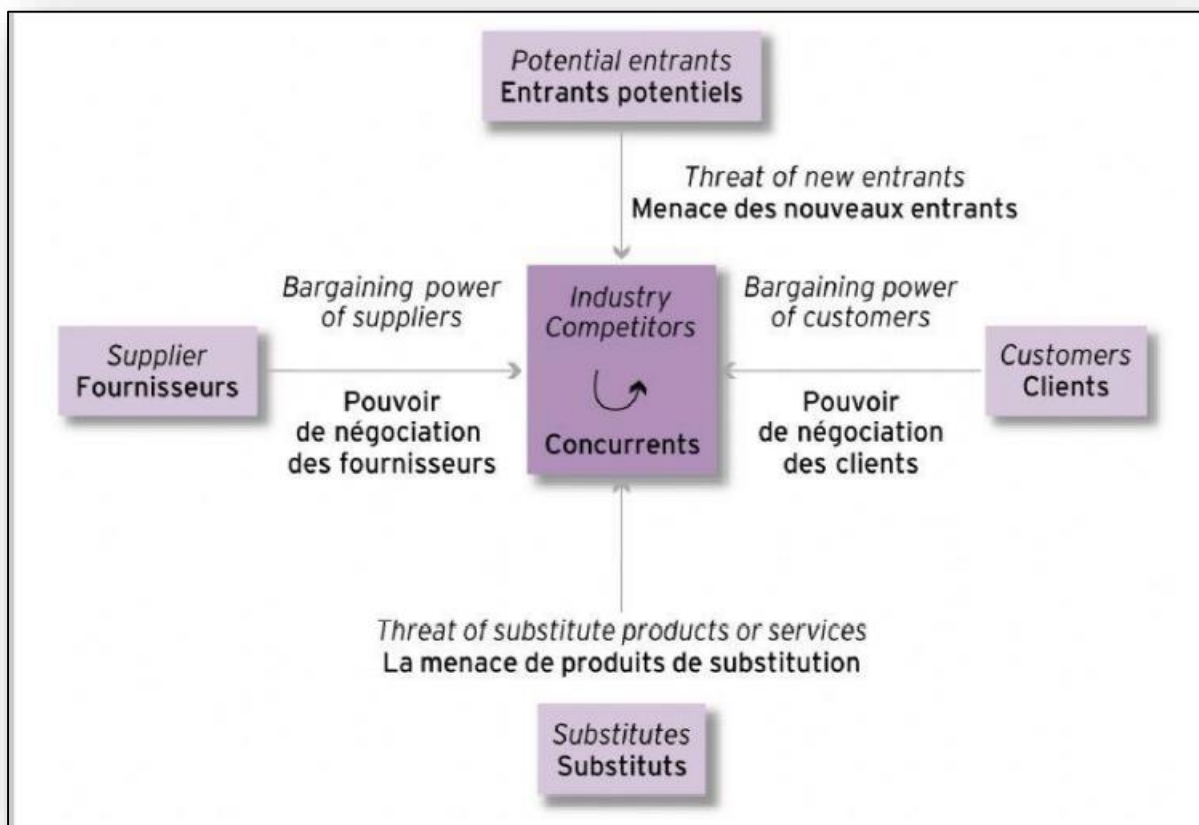
³⁶JEANS-JACQUES, Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition, Ed DONOD, paris, 2008, p.250.

³⁷PORTER, Michael E. et DE LAVERGNE, Philippe, « L'avantage concurrentiel », 1986, p 02, Disponible sur : < https://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel?auto=download >, (consulté le 19 /02/2021 à 8 :26).

est composée de cinq éléments : verticalement il s'agit en aval force du pouvoir des clients, en amont force du pouvoir des fournisseurs. Horizontalement, il s'agit des menaces d'entrée exercées par les nouveaux rivaux potentiels, les produits et services substitués, le niveau de concurrence entre firmes et concurrents de secteur.³⁸

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de produit / services (voir figure 3) :

Figure 3 : Les 5 forces de l'Avantage Concurrentiel selon Michael PORTER



Source: PORTER, Michael E. «The Five Competitive Forces That Shape Strategy », Harvard Business Review, 2008, Vol. 86, N 1, p 80.

- **La rivalité entre concurrents :**

Plus la rivalité entre les entreprises d'un secteur est intense, moins leur rentabilité est forte. La rivalité entre les concurrents existants prend de nombreuses formes familières, y compris les

³⁸CLAESSENS, Michel. « Stratégie, avantage concurrentiel et compétences », Histoire-Géographie Analyse économique, 2000, N 22, Pp 1-5, Disponible sur : < <http://klubprepa.fr/Documents/Reference/R22.E2.pdf> >, (consulté le 19/02/2021 à 13 :30).

remises des prix, lancement de nouveaux produits, publicité et les améliorations de service. La mesure dans laquelle la rivalité réduit le potentiel de profit d'une industrie dépend, d'abord de l'intensité avec laquelle les entreprises sont en concurrence et, ensuite, de la base de leur concurrence.

- **La menace d'entrée :**

À côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, il existe une menace des concurrents potentiels. Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes pour gagner des parts de marché « *qui exerce une pression sur les prix, les coûts et le taux d'investissement nécessaire pour être concurrentiels* »³⁹ donc plus il y a d'obstacles qui empêchent ou retardent l'entrée des entreprises sur le marché, plus les entreprises existantes sur le marché sont fortes. Afin de protéger leur secteur, les entreprises établies doivent créer des barrières à l'entrée pour arrêter les nouveaux entrants. Or, ce faisant, ces entreprises nuisent à leur propre rentabilité : elles limitent les prix, car des prix plus élevés ne feront que rendre l'industrie plus attrayante pour les concurrents potentiels, et elles dépensent davantage pour satisfaire leur client.⁴⁰

- **La menace des produits de substitution :**

Un substitut par-forme la même fonction ou une fonction similaire produit de l'industrie par un autre moyen. La menace apportée par les produits de substitution repose souvent sur la technologie, ce qui le rend plus difficile à anticiper. « *Les produits de remplacement représentent une menace qui nuit à la rentabilité d'un secteur, car ils forcent les entreprises à réduire une partie de leurs prix pour maintenir un certain volume de ventes, améliore la qualité des produits / services afin de fidéliser ses clients, fabrication du produit de substitution ou bien se diversifier* »⁴¹

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les fournisseurs puissants saisissent davantage la valeur pour eux-mêmes en imposant des prix plus élevés, en limitant la qualité ou les services, ou en transférant les coûts aux participants de l'industrie. Des fournisseurs puissants y compris des fournisseurs de main-d'œuvre, peuvent

³⁹PORTER, Michael, Op.cit., p 80.

⁴⁰MAGRETTA, Joan, « La méthode Michael Porter », Editions Transcontinental, canada, 2012, p54.

⁴¹Ibid., p 52.

extirper la rentabilité d'une industrie incapable de répercuter les augmentations de coûts sur ses propres prix »⁴²

- **Le pouvoir de négociation des clients :**

Ce type de pouvoir crée un état de dépendance sur la rentabilité de l'entreprise. Cette dépendance donne à ces clients un pouvoir de négociation. Lorsque les clients disposent de capacités suffisantes, ils peuvent baisser les prix dans l'ensemble du secteur ou forcer les entreprises à ajouter de la valeur à leurs produits et services. Dans les deux cas, la rentabilité de secteur sera plus faible, car les clients absorberont la majeure partie de la valeur créée.⁴³

- **Le rôle de l'Etat :**

Cette force augmente ainsi les barrières à l'entrée en fixant des barrières de douane, contrôle des prix, assurer le respect des droits de concurrence, législation sur l'environnement, subvention, impôts et taxes, etc.)

Pour synthétiser, le modèle de cinq forces de Porter est un outil puissant pour analyser l'environnement sectoriel d'une firme. Il permet notamment d'évaluer l'attrait d'une industrie, qui identifie les facteurs clés de succès, la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.2.2. La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est un concept de management qui a été popularisée et élaborée par Michael Porter. Une chaîne de valeur est une décomposition de l'activité d'une firme en activités produisant de la valeur, qui part des intrants pour aboutir au client final. « *Les produits ou les services passent successivement à travers toutes les activités de la chaîne d'activités, cela donne aux produits ou aux services plus de valeur ajoutée que la somme de la valeur ajoutée par chaque activité* »⁴⁴

La chaîne de valeur permet de comprendre comment l'entreprise créer la valeur pour satisfaire ses clients. Pour aider l'entreprise à comprendre ses possibilités de bâtir un avantage

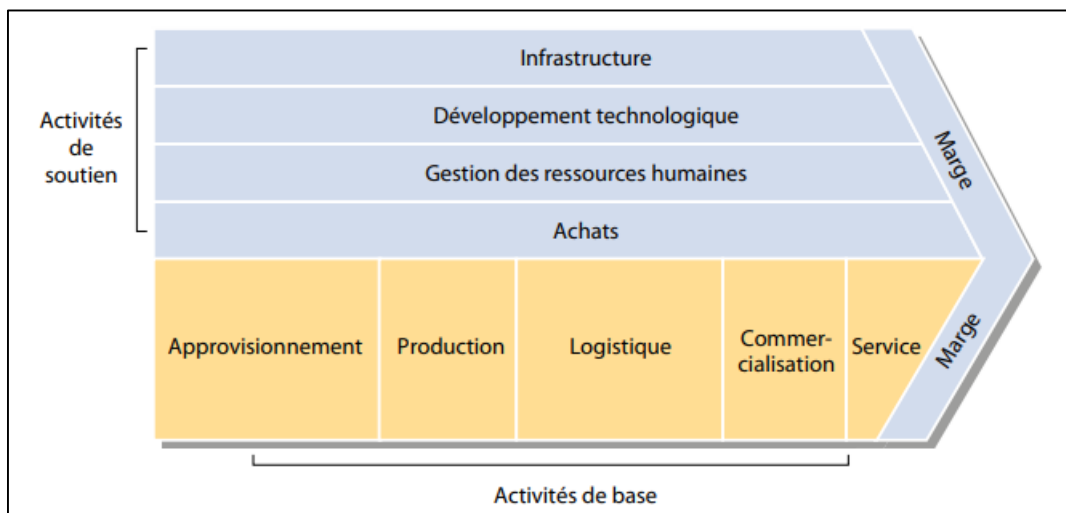
⁴²PORTER, Michael, Op.cit., p 82.

⁴³MAGRETTA, Joan, Op.cit., p 47.

⁴⁴ERMINE, Jean-Louis, MORADI, Mahmoud, et BRUNEL, Stéphane, « Une chaîne de valeur de la connaissance. Management international/International Management/Gestion Internacional », 2012, vol. 16, HEC Montréal Université Paris Dauphine, p 29-40, Disponible sur :< <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2012-v16-mi0284/1012391ar.pdf> >, (consulté le 2021/2/26 à 21 :15).

concurrentiel durable et décisif, il est recommandé d'utiliser la chaîne de valeur Interne et la chaîne de valeur externe.⁴⁵

Figure 4 : La chaîne de valeur



Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER.K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 15em édition, Paris, 2009, P 44

- **La chaîne de valeur interne :**

La chaîne de valeur interne décrit les fonctions, l'organisation et toutes les étapes qu'une entreprise doit suivre pour offrir une proposition de valeur aux clients et permet une revue systématique de toutes les activités et de leurs interactions. Elle distingue les fonctions principales et les fonctions de support liées aux objectifs internes de la chaîne de valeur pour atteindre une plus grande efficacité et une plus grande efficience. L'efficience se réfère à l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir des résultats (productivité, performance), et vise à être orientée vers les coûts, et l'efficacité est obtenue lorsque l'entreprise atteint ses objectifs.⁴⁶

L'analyse de cette valeur permet l'analyse de la compétitivité de l'entreprise. En distinguant la chaîne de valeur interne en deux catégories :⁴⁷

⁴⁵ERMINE, Jean-Louis, MORADI, Mahmoud, et BRUNEL, Op.cit. Pp 29-40

⁴⁶HOFFMANN, Gérard et SAULQUIN, Jean-Yves, « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », Management & Avenir, 2009, Vol. 28, N 8, Ppp 37-55, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-37.htm> >, (consulté le 26 /2/2021 à 21 :46).

⁴⁷OUKACI, Dahbia, « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché : Filière bois/ameublement »,Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2014, p 06, Disponible sur : < <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/1492/MISE%20A%20NIVEAU%20ET%20PROBLEMATIQUEBDE%20COMPETITIVITE%20DANS%20LA%20DEMARCHE%20STRATEGIQUENDE%20L%20ENTREPRISE%20INDUSTRIELLE%20ALGERIENNE%20FACE%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >, (consulté le 2021/2/26 à 22 :35).

Les activités principales qui créent directement de la valeur (la logistique amont, la logistique aval, Production, commercialisation et services).

Et les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner (Approvisionnement, R&D technologique, GRH, infrastructure et Administration)

L'entreprise doit adapter la chaîne de valeur au niveau de chacun des segments stratégiques, vu que chacun d'eux doit créer son propre avantage concurrentiel. Cette chaîne de valeur permet à l'entreprise de s'assurer de l'importance de la segmentation de ses activités. Donc il est essentiel pour l'entreprise de construire la chaîne de valeur interne, mais elle doit prendre en compte le partage de ses activités avec ses divers partenaires, en amont et en aval, en établissant une nouvelle chaîne de valeur "la chaîne de valeur externe".⁴⁸

- **La chaîne de valeur externe :**

Dans la construction d'une chaîne de valeur, l'entreprise prend en considération les acteurs de l'environnement qui ont une influence sur sa chaîne interne pour la construction de l'avantage concurrentiel. En fait la chaîne de valeur externe est une analyse de la filière dans laquelle on fait ressortir les acteurs (les fournisseurs, les canaux de distribution et secteurs du marché) ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à la création de l'avantage concurrentiel. L'analyse de la chaîne de valeur interne et la chaîne de valeur externe permet à l'entreprise d'avoir des indicateurs pour orienter sa stratégie, d'où le lien entre les deux chaînes à un impact significatif sur les coûts les activités de l'organisation, l'amélioration de la qualité et en même temps l'amélioration la valeur des produits.⁴⁹

« La chaîne de valeur donne la possibilité pour l'entreprise de développer un avantage concurrentiel en se basant sur une optimisation de la gestion des liens entre les fonctions et des liens entre sa chaîne de valeur et celle de ses partenaires. Cette gestion de liens nécessite la mise en œuvre des stratégies adaptées »⁵⁰

2.3. Les stratégies génériques :

Pour qu'une entreprise soit leader sur le marché, elle doit être compétitive.

La compétitivité généralement repose sur trois stratégies génériques pour assurer la compétitivité à long terme et pour aider l'entreprise à communiquer sur ses avantages

⁴⁸OUKACI, Dahbia, Op.cit., p 6.

⁴⁹GARIBALDI, Gérard, « Analyse stratégique », 3em éditions, Editions Eyrolles, paris, 2008, p 333.

⁵⁰OUKACI, Dahbia, Op.cit., p 68.

compétitifs clé. Selon porter en distingue trois stratégies concurrentielles « *joue un rôle décisif dans la détermination du niveau global de la performance de l'entreprise* »⁵¹: la domination par les coûts, la différenciation, et la concentration :

- **La domination par les coûts :**

Cette stratégie dépend d'une meilleure maîtrise des couts autrement dit l'entreprise minimise les couts des fonctions clés afin d'offrir des prix inférieurs par rapport à ses concurrents et obtenir une forte part de marché, une firme qui choisit cette stratégie doit engager de lourds investissements, développer ses compétences approvisionnement, production, système de distribution, marketing, recherche et le développement et profite de leur expérience.

- **La différenciation :**

Cette stratégie consiste à exposer sur le marché une offre a des caractéristiques unique et porteuse d'une valeur supérieure par rapport à l'offre de référence, avec des prix relativement supérieurs à celui rivales car ses clients sont prêts à payer plus pour obtenir une offre de grande valeur. La différenciation n'est pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation »⁵².

- **La concentration :**

Cette stratégie consiste pour les entreprises qui focalisent ses efforts sur un segment de marché (niche marchée, groupe de clients). L'objectif est donc de choisir une cible spécifiée et de satisfaire ses besoins insolites ou ses besoins propres qui ne sont pas encore satisfaits par les concurrents « *et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment choisi* »⁵³.

⁵¹BILLARD, Laurence, « Une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER ». In : VIIème conférence de management stratégique. 1998, P 03, Disponible sur : < <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download> >, (consulté le 27 /02/2021 à 10 :26).

⁵²PORTER, Michael E. et DE LAVERGNE, Philippe, Op.cit., p 3.

⁵³KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, MANCEAU, Delphine, « Marketing Management », 15em Edition, Ed Pearson, FRANCE, 2015, p 60.

Section 3 : La qualité, comme avantage compétitif

Il s'agit pour les entreprises qui diversifient ses produits innovants en permanence et qui améliorent ses processus depuis la phase de planification jusqu'à la phase de service après-vente. Dans ce cas l'objectif de ces entreprises est d'améliorer leurs performances, servir différents marchés et de créer la valeur pour le client en réduisant les coûts et les risques en parallèle avec une bonne gestion de qualité.

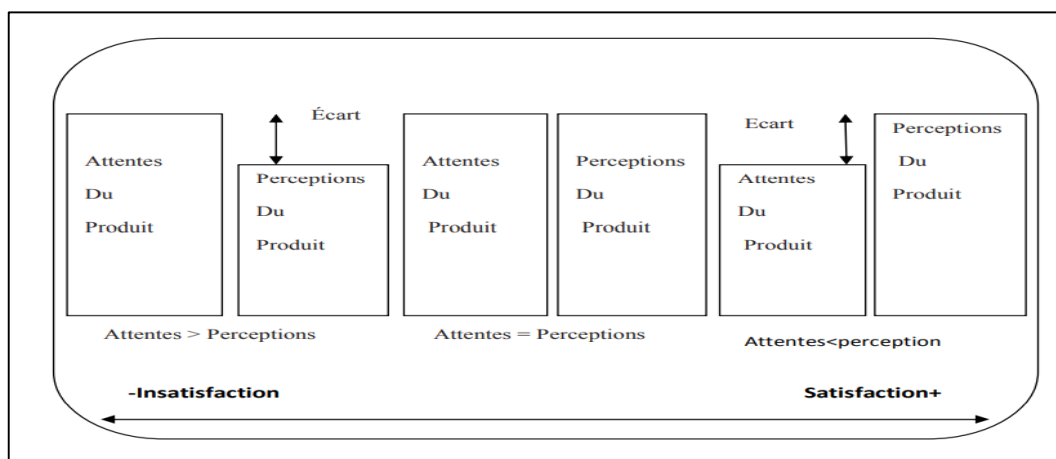
3.1 Les objectifs de la qualité :

L'objectif de la gestion de la qualité est de maîtriser des processus de l'entreprise et fournir une offre qui répond aux exigences de client en externe, et en interne permettre aux employeurs de travailler dans meilleures conditions en produisant avec zéro défaut et par conséquent une amélioration des performances

3.1.1. La qualité pour le client :

Le client est une personne ou un groupe de personnes, effectif ou potentiel, qui reçoit, contre paiement un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Si le client perçoit un produit ou service comme égal ou supérieur à celui qu'il a prévu et la qualité perçue est bonne ou élevée, le client sera satisfait. Mais si le client perçoit un produit ou service comme inférieur à celui qu'il attend et la qualité perçue est mauvaise, le client sera insatisfait.⁵⁴

Figure 5 : Le degré de satisfaction des clients en termes d'une qualité attendue/une qualité perçue



Source : CANARD, Frederic, « Management de la qualité », Ed Lextenso, Paris, 2009, P.17.

⁵⁴CANARD, Frederic, « Management de la qualité, Ed Lextenso », Paris, 2009, Pp 16-17.

Les objectifs du client par rapport aux produits et services de l'entreprise sont regroupés sous le terme « *Exigences*⁵⁵ » du client d'après la définition précédente du client. Alors ce qui préoccupe l'entreprise est ce que le client attend et perçoit :⁵⁶

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : il est défini par les attentes de qualité des consommateurs avant et pendant le processus d'achats, (Le client s'attend à ce que le produit ou le service ait un certain nombre de caractéristiques)
- Ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : Désigne le niveau de qualité d'un produit ou d'un service que les consommateurs perçoivent de manière plus ou moins subjective. La qualité perçue peut jouer un rôle important dans le processus de sélection et d'achat, elle fait généralement référence à la qualité que les consommateurs perçoivent avant d'acheter et d'utiliser un produit ou un service, (le client compare les caractéristiques du produit ou service à ses attentes)

3.1.2. La qualité dans l'entreprise :

La qualité dans l'entreprise définit comme : « *une démarche nouvelle d'organisation, un outil de management, fondé sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes par la responsabilité de tous et l'initiative permanente, individuelle ou collective, au service de la satisfaction des clients* »⁵⁷

L'objectif de qualité de l'entreprise : consiste à définir les fonctions et identifier les responsabilités ainsi l'amélioration et formalisation des processus internes de l'entreprise tel que la codification du document, alors que les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction, les employeurs, les actionnaires...

La qualité interne exige une forte coordination entre les différents départements et les services, bref ment le rôle de la qualité interne se reflète dans le cycle de PDCA

⁵⁵PESQUEUX, Yvon, « Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité », Hesam Université, France, Pp 01-33, disponible sur : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02615732/document> > (consulté le 9/03/2021 à 13 :40).

⁵⁶TAVOULARIS, Gabriel, HEBEL, Pascale, BILLMANN, Marine, et al, « Comment a évolué sur les deux dernières décennies la relation à la qualité pour les consommateurs français. », 2015, Vol. 4, Ed Cahier de recherche *du CREDOC*, p 03-39, Disponible sur : < http://www.promojardin.com/wp-content/uploads/2016/07/Qualite_Credoc-dossier-complet.pdf > (consulté le 9/03/2021 à 13 :50).

⁵⁷MIEGE, Bernard, « La Notion De Client Dans La Conception Des Services de télécommunication étude à partir du cas de France Télécom Recherche et Développement », Thèse du doctorat de, Université Stendhal Grenoble 3 Groupe De Recherche Sur Les Enjeux De La Communication (Gresec), France, 2006, p 104, Disponible sur : < <https://doczz.fr/doc/13319/t%C3%A9l%C3%A9charger-le-pdf> > (consulté le 9/03/2021 à 14 :00).

3.2 La qualité, facteur de satisfaction et de fidélité :**3.2.1. La qualité perçue, facteur de fidélité :**

La qualité subjective ou qualité perçue est définie comme le jugement, par le consommateur, de la supériorité ou de l'excellence globale d'un produit (Zeithaml, 1988), d'une manière générale la qualité perçue est l'écart entre les attentes préalables des consommateurs, et la perception du niveau actuel de performance.⁵⁸

La qualité perçue est indépendante à la qualité attendue en plus des caractéristiques proposées au consommateur, de l'expérience du produit et du contexte de la consommation. La consommation du produit / service est généralement répétitive et constitue donc elle est l'un des principaux supports de l'information ce qui permet au client d'acquérir de l'expérience, même si le client cherche des nouveautés pour constitution des préférences, il acquiert aussi une expérience qui lui permet de comparer des produits / services. Donc l'importance de l'apprentissage et de la mémoire dans l'évaluation de la qualité ne peut pas être négligée. Cependant, dans le cas de l'absence de l'expérience la qualité perçue sera en fonction de l'information reçue prix, valeur, le bouche-à-oreille la répétition des produits.⁵⁹

3.2.2. La relation entre satisfaction et fidélité :

"La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client " Theodore Levitt

L'objectif de l'entreprise est de garder et satisfaire la demande des clients, garder un client est beaucoup plus utile de chercher un nouveau car cela va éviter l'engagement des nouveaux frais. Un client satisfait et fidélisé devient un véritable ambassadeur qui part de bouche à oreille et qui pourra attirer une nouvelle clientèle, afin d'amener des nouvelles opportunités.

Cette évidence par une relation entre la satisfaction et fidélisation

3.2.2.1. Définition de la satisfaction, fidélité :

Satisfaction : Oliver (1996) propose de définir la satisfaction comme la réponse à la réalisation des attentes du client, traduisant ainsi une réponse à la qualité produite par le

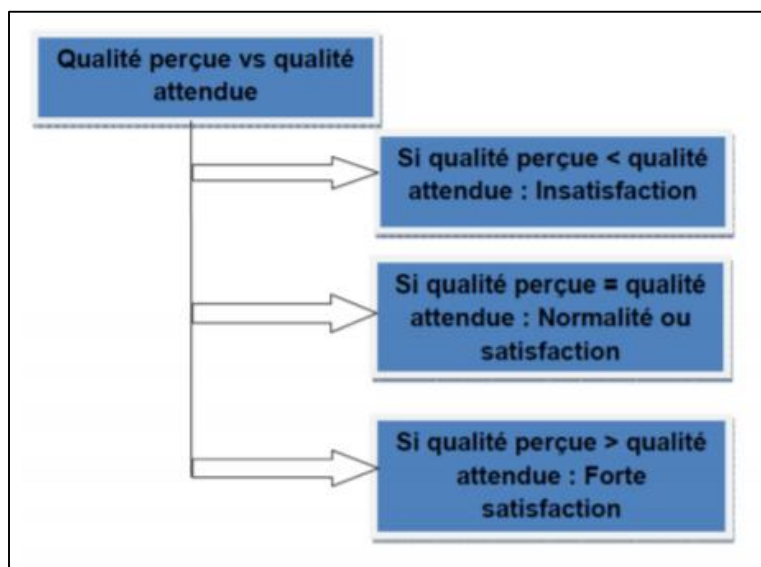
⁵⁸AHMED BRAHIM, Bahbah, « L'adéquation entre valeur perçue et valeur délivrée dans la démarche marketing-illustration à travers le cas de Procter & gamble », Thèse de Magistère, Université d'Oran, 2013, P 37, Disponible sur : < <https://theses.univ-oran1.dz/document/TH4046.pdf> > (consulté le 13/03/2021 à 22 : 25).

⁵⁹JAZI, Salima, « Confiance et qualité perçue : le cas du secteur laitier marocain », Revue française de gestion, 2003, Vol. 144, N 3, p. 65-81, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-65.htm> >, (consulté le 11/03/2021 à 18 : 40).

prestataire. Il s'agit de l'évaluation du fait que le service a procuré (ou procure) un niveau d'agrément jugé pertinent.⁶⁰

La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation (BARTIKOWSKI, 1991). Selon BARTIKOWSKI, un client insatisfait (infirmation) est un client qui a une perception de l'offre inférieure à leurs attentes, et un client satisfait (Confirmation) est un client qui a une perception de l'offre supérieur à leurs attentes.⁶¹

Figure 6 : présente le paradigme de confirmation / infirmation.



SOURCE : LE LEUCH, Adrien, « Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT ,2014, p 10

Ricard OLIVIER définit ainsi la fidélité : « *engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements.* »⁶²

Il existe deux types de fidélité client :⁶³

⁶⁰GABRIEL, Patrick, DIVARD, Ronan, LE GALL-ELY, Marine, *et al.*, Marketing des services, Ed Dunod, 2014, p 80, Disponible sur : < <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/marketing-des-services--9782100715527.htm> >, (consulté le 18/03/2021 à 15 : 30).

⁶¹LE LEUCH, Adrien, « Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT, Toulouse, 2014, P 10.

⁶²BROWN, Stanley, « CRM la gestion de relation client », Ed village Mondial, 2001, P 81.

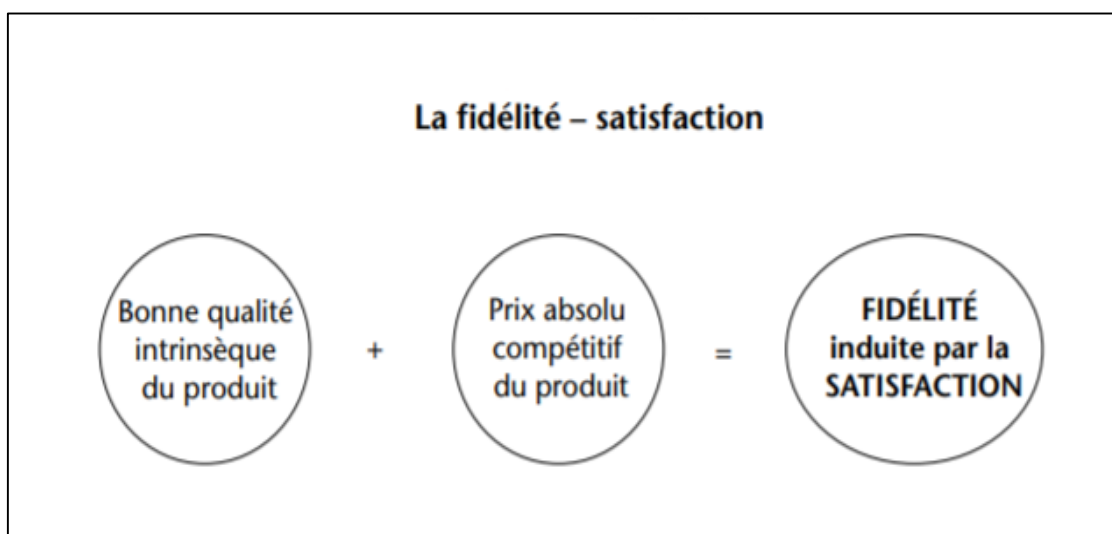
⁶³BARBARAY, Christian, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Ed Dunod, 2016, p 06.

- de conviction : est un sentiment psychique exprimer après une expérience et comparer des offres concurrentes
- de paresse : qui s'alimente de trois courants :
 - inertie : si le client trouve un produit satisfaisant, la recherche du plus agréable ne mérite pas de temps et d'énergie
 - peur du risque : ne pas perdre une solution (acceptable) et risquer de faire une erreur en changeant la crainte de perdre est plus forte que la possibilité de gagner.
 - platitude : tout se égal, aucune supériorité reconnue au produit ou à la marque, réachat de routine et fidélité par inertie.

3.2.2.2. Satisfaction – fidélité :

La relation satisfaction-fidélité : La relation entre celles-ci, n'est pas systématique surtout dans les cas de service. Le lien entre les deux est non linéaire car la synergie entre les deux dans les cas extrêmes car le niveau de satisfaction est très élevé (la valeur du produit ou du service assure pleine satisfaction)

Figure 7 : la relation entre satisfaction et fidélité



Source : LEH, Jean-Marc, « Stratégie de fidélisation », Ed Eyrolles, 2002, p 82

Que les clients fassent preuve à des grandes tendances de fidélité car ils peuvent être inciter à d'autres marques. Si les tendances de l'infidélité sont élevées et le coût de changement est faible, le niveau de satisfaction doit être particulièrement élevé pour que la fidélité apparaisse.

Autres revues littératures indiquent que la relation dépend du type de client selon Reichheld et al. Parfois, les entreprises qui ont des clients infidèles non pas en raison d'un mauvais produit ou services mais parce qu'elles ont recruté les mauvais clients.

3.3. La qualité, un élément de différenciation et de compétitivité :**3.3.1. La qualité totale : une composante essentielle pour la compétitivité de l'entreprise :**

La qualité est la source d'excellence de l'entreprise et son avantage concurrentiel.

La maîtrise de la qualité mène la position concurrentielle et la réputation de l'industrie à des niveaux plus élevés, contribue à améliorer la part de marché et à assurer une forte présence concurrentielle sur le marché.

Par conséquent, les observations sur la compétitivité dépendent non seulement des déterminants quantitatifs clarifiés par des variables de prix de revient, mais aussi de déterminants structurels tels que la qualité totale (hors prix). L'expérience a montré qu'il est presque impossible pour une entreprise concurrente de maintenir sa part de marché uniquement sur le niveau de prix de ses produits. La qualité de ce dernier est également déterminante (Rapport coût / qualité). G. ARCHIER a souligné un aspect fondamental de la compétitivité des entreprises « *la qualité totale : un impératif vital aujourd'hui et demain* », selon lui, une entreprise compétitive est une entreprise qui applique une qualité totale. Par conséquent, la concurrence actuelle aura tendance à éliminer les entreprises qui négligent l'amélioration de la qualité, et à contraindre les entreprises qui cherchent à améliorer leur compétitivité produite vers zéro défaut, zéro panne, zéro retard, zéro stock, etc.). En bref, il s'agit de mener une bonne gestion par l'amélioration continue de la qualité.⁶⁴

⁶⁴ECONOMIQUES ET SOCIALES UNIVERSITÉ MOULAY ISMAIL, FACULTÉ DE SCIENCES JURIDIQUES, La compétitivité des entreprises : qualité et rôle des prix. Wiki Mémoires [En ligne]. (4 mars 2011), Disponible sur : [https://wikimemoires.net/2011/03/competitivite-niveau-unites-productives-marchandes/#:~:text=B\)%2D%20La%20qualit%C3%A9%3A%20une,un%20concept%20dynamique%20et%20relatif.&text=La%20qualit%C3%A9%20de%20ces%20derniers%20est%20tout%20aussi%20d%C3%A9terminante,\(consulté 6/04/ 2021 à 15 : 15\).](https://wikimemoires.net/2011/03/competitivite-niveau-unites-productives-marchandes/#:~:text=B)%2D%20La%20qualit%C3%A9%3A%20une,un%20concept%20dynamique%20et%20relatif.&text=La%20qualit%C3%A9%20de%20ces%20derniers%20est%20tout%20aussi%20d%C3%A9terminante,(consulté 6/04/ 2021 à 15 : 15).)

Conclusion du chapitre

Pour conclure, nous pouvons dire que l'entreprise cherche à atteindre la compétitivité par le biais des différentes stratégies fondamentale, Il s'agit de proposer des offres différentes de celles de la concurrence et a coût moindre ou à des offres innovant porter une plus-value initiative, pour bénéficier d'une compétitivité dépendent sur des déterminants quantitatifs et structurels.

CHAPITRE II

La norme ISO 9001 Version 2015

La gestion de la qualité est une gestion qui est devenue aujourd'hui un véritable moteur de l'entreprise, et un engagement nécessaire pour conduire l'entreprise vers la performance globale et la compétitivité

Pour que l'entreprise devienne plus ouverte aux exigences des clients et plus flexible face aux changements du marché et aux environnements compétitifs, elle doit engager vers un système organisationnel. Parmi ces systèmes, le système management de la qualité qui permet à l'entreprise d'atteindre les meilleurs quatre objectifs (qualité - prix - délais - coût) qui donnent une meilleure satisfaction de toutes les parties prenantes pour réaliser une amélioration continue, gérer le risque et exploiter les opportunités etc. La méthode de mise en œuvre de ce système est citée dans la norme iso 9001 : 2015.

Ce chapitre, portera sur Management de la qualité et le SMQ suivant la norme ISO 9001 : 2015 et qui à son tour est subdivisé en trois sections : la première traitera : Management de la qualité, la deuxième Présentation de la norme iso 9001 : 2015 et système de management de la qualité et la troisième sur l'effet de la norme iso 9001 : 2015 sur la compétitivité

Section 1 : Management de la qualité :**1.1. Définition de la qualité, Management qualité totale :****1.1.1. Définition de la notion qualité :**

Philip CROSBY : « *la qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau* »⁶⁵

L'organisation Internationale de Normalisation (ISO), fournit une définition plus complète, la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »⁶⁶

Cette définition dérive ces termes, qui nécessitent une interprétation :⁶⁷

- « **Qualité** » peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.
- « **Intrinsèque** », par opposition à « attribué », signifie présent dans l'objet (tout ce qui peut être perçu ou conçu).
- « **Exigence** » besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

Le dictionnaire APICS .⁶⁸ (American Association for Production and Inventory Control) fournit une définition de la qualité basée sur différents points de vue qualité, « *conformité au besoin ou aptitude à l'emploi* » :

- Le dépassement de la qualité est un idéal et une condition pour poursuivre l'excellence ;
- L'approche « produit » de la qualité est basée sur les attributs du produit ;
- L'approche « consommateur » de la qualité est l'adaptée à l'objectif ;
- L'approche de qualité « production » est la conformité au besoin ;
- L'approche « valeur » de la qualité est le niveau d'excellence atteint à un prix acceptable ;

⁶⁵CROSBY, B. Philip., « La qualité sans larmes », Ed Economica, Paris, 1986, p 75.

⁶⁶DURET, Daniel et PILLET, Maurice, « Qualité en production : de l'ISO 9000 à Six Sigma », 3^{em} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2005, p.24.

⁶⁷ ISO 9000 :2015 (Fr) Systèmes de management de la qualité. Plateforme de consultation en ligne (OBP) [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.6.5> >, (Consulté le 12/04/2021 à 14 : 23).

⁶⁸DEEB, Salah, « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité », Thèse de doctorat. Université Henri Poincaré-Nancy 1, Français, 2008, p 33, Disponible sur : < https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/325010/filename/Salah_DEEB_These.pdf >, (consulté le 12/04/2021 à 16 :30).

1.1.2. Définition du management qualité totale :

La définition du management de la qualité total (TQM) selon Jacques Chové et qui a été retenue par l'AFNOR :⁶⁹ « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* »

Le terme « Qualité Totale » englobe de nombreux aspects et sa complexité le rend difficile à comprendre dans sa totalité :⁷⁰

Total : impliquer la coopération entre tous les départements fonctionnels de l'entreprise dans un effort d'obtenir et d'améliorer la qualité

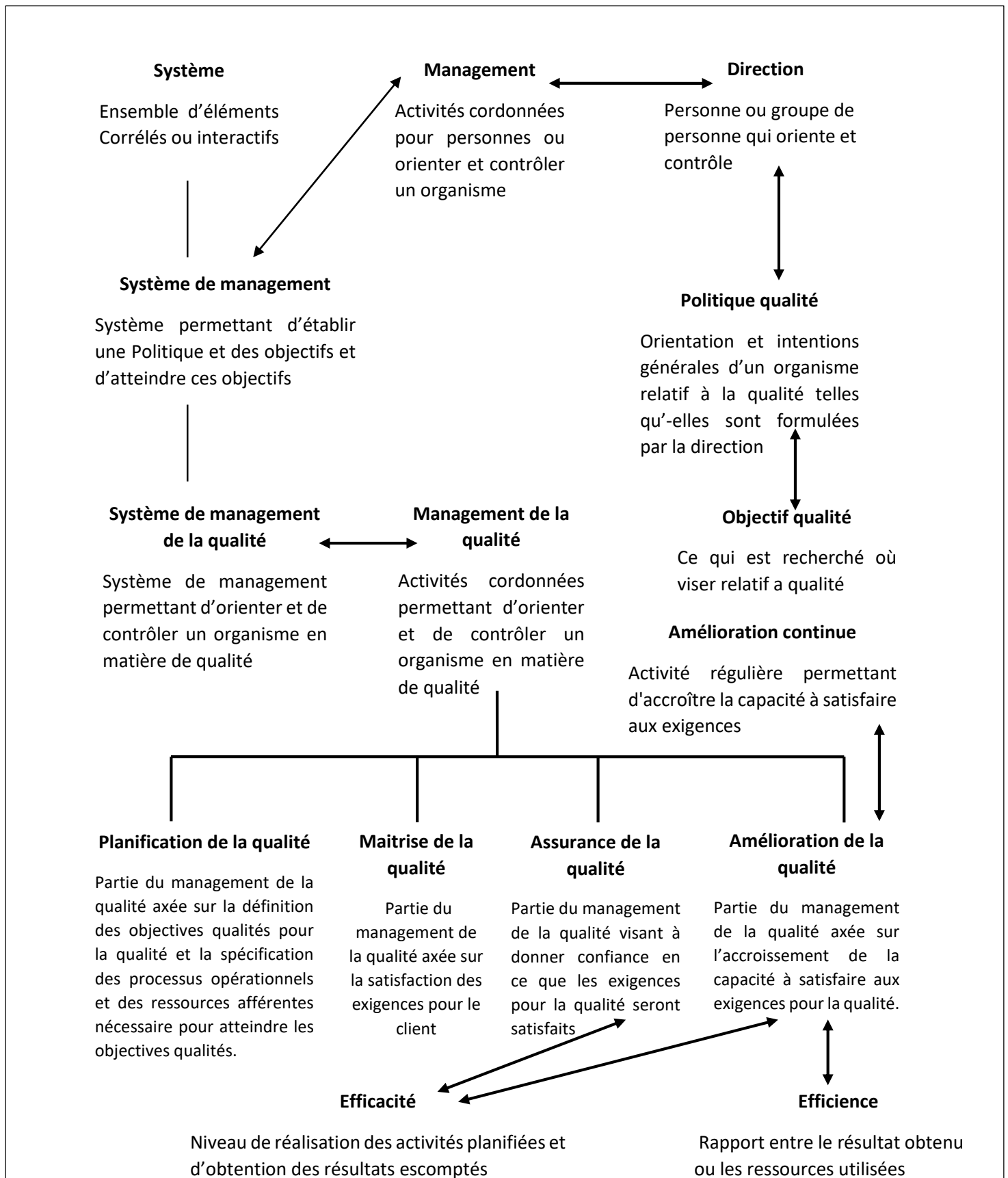
Totale : indique que chaque fonction est entièrement responsable à part entière de la qualité. Dès lors, la qualité est l'affaire de tous. Chaque employé devient un agent au service de la qualité pendant toute la durée du cycle de produit

Totale : correspond à l'intégration dans l'entreprise de tous les besoins des utilisateurs (coûts, délais, sécurité, fiabilité), et à l'extension au sein de l'organisation de la relation client-entreprise qui devra permettre la conception de produits de plus en plus performants en d'autres termes, rechercher une amélioration continue.

⁶⁹ERNOUL, Roger, « Le grand livre de la qualité », Ed afnor, France, 2010, P 10.

⁷⁰BELKASSEM, Zerfa, « La compétitivité des entreprises Algériennes : Approche par la normalisation et le management qualité : une étude comparative », Thèse de doctorat, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, 2014, p 80.

Figure 8 : Concepts relatifs au management qualité



Source : Norme ISO 9000 :2005

1.2. Les caractéristiques de management qualité :

Les caractéristiques de qualité d'un système donné comprennent des caractéristiques de base qui peuvent intéresser l'évaluateur de ce système. Elles peuvent être envisagées de différentes manières selon qu'elles constituent un point de départ pour clarifier le concept de qualité :⁷¹

- Il s'agit d'un système management et d'une philosophie : un système de management est défini comme un système utilisé pour établir des politiques et des objectifs et atteindre ces objectifs ;
- La raison de l'amélioration de la qualité est la satisfaction des clients et de leurs besoins : l'enjeu du processus est d'organiser l'entreprise pour répondre à ces besoins ;
- L'engagement des dirigeants et la participation des employés sont essentiels ;
- La démarche se déroule de façon méthodique : méthodes et outils sont choisis en fonction d'objectifs opérationnels spécifiques ;
- Le concept de processus d'amélioration continue est au cœur de la démarche : tous les processus sont concernés, qu'elles soient opérationnelles, de soutien ou administratives ;
- La démarche est mise en œuvre de manière pragmatique et progressive, en partant des opérations existantes, et en se concentrant principalement sur les processus clés ;
- Il s'agit également d'une approche managériale et économique : elle atteint la satisfaction client au moindre coût et prend en compte les ressources disponibles pour définir ses objectifs. L'économie de moyens permet d'allouer au mieux les ressources. Cette approche garantit la pérennité de l'entreprise ;

1.3. Les principes de management qualité :

Le management de la qualité est basé sur plusieurs principes et parmi eux on a les sept (7) principes de la norme iso 9001 :2015. Celles-ci peuvent constituer la base d'une performance améliorée et de l'excellence organisationnelle à long terme en se focalisant sur la satisfaction client sans négliger les besoins des autres parties intéressées, ces principes seront énoncés et

⁷¹Petit Chantal, La Démarche Qualité. *A.M.A.R* [En ligne]. (31 octobre 2014), Disponible sur :< <http://amar-constantine.e-monsite.com/pages/modules-de-2eme-annee/demarche-qualite/la-demarche-qualite.html> >, (consulté le 14/04/2021 à 15 :35).

fondue par la norme ISO 9001 version 2015 qui donnée une bref explication de comment les organisations peuvent mettre en œuvre ce principe :⁷²

1.3.1.Orientation client :

Les organisations dépendent de ses clients, elles doivent donc comprendre leurs besoins actuel et futur, répondre à leurs exigences et s'efforcer de dépasser leurs attentes.

1.3.2.Responsabilité de la direction (Leadership) :

Dans tout système de management de la qualité, les dirigeants doivent établir la finalité et les orientations de l'organisme, déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour la pleine participation des employés afin que les objectifs organisationnels soient compris et motivés par les employés, les activités sont évaluées et la réduction des défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme.

1.3.3.L'implication du personnel :

Les employés de tous niveaux sont la base d'un organisme et leur pleine participation permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de celui-ci, d'où l'efficacité des employés de l'entreprise est nécessaire pour améliorer la capacité de l'organisation à créer et à offrir de la valeur.

1.3.4.L'approche processus :

Lorsque les ressources et les activités connexes sont gérées comme un processus, les résultats attendus peuvent être obtenus plus efficacement, cette dernière permet d'aborder facilement les différentes activités, leur management, leurs besoins, et par conséquent le résultat sera amélioré et rendu plus cohérent et prévisible.

1.3.5.Amélioration continue :

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent. L'amélioration se fait à tous les niveaux et avec toutes les parties prenent. Selon iso 9001 : 2015, réduire les risques, saisir les opportunités et même corriger les non-conformités sont des sources d'amélioration

⁷²Organisation internationale de normalisation, « Principes de management de la qualité », Ed iso, 2016, Pp 2-14, Disponible sur : < https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf >, (consulté le 15 /04/2021 à 11 : 47).

1.3.6.Prise de décision fondée sur des preuves :

L'analyse et l'évaluation des données et des informations conduisent à prendre des décisions plus susceptibles de produire les résultats escomptés, d'après les données objectives en examinant les raisons pour comprendre les effets

1.3.7.Management des relations avec les parties intéressées :

Afin d'atteindre une performance durable, l'organisation doit gérer la relation avec les parties prenantes concernées (telles que les fournisseurs, clients...). Une organisation est plus susceptible d'atteindre une performance durable lorsqu'elle gère ses relations avec toutes les parties concernées de la meilleure façon pour influencer sa performance

1.4.Les composants du management qualité :

Un système des activités principales de l'organisation (système de conception, de production et de distribution...) s'accompagne toujours d'un management de la qualité, d'où, aucun chef d'entreprise, quelle que soit la taille d'une entreprise, ne peut être insensible aux réclamations de ses clients parce qu'il sait que la durabilité de son entreprise est menacée.

Un système de qualité doit donc être mis en place pour rendre la gestion de la qualité pratique et efficace.

1.4.1.La planification de la qualité :

« La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de la qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs de la qualité »⁷³

En bref, un plan qualité peut être transformé en plan d'action, qui définit ce qui doit être fait, qui est responsable et quand cela sera fait :⁷⁴

- Définir les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation avantages, etc.) et les exigences de qualité au niveau des produits (participation des employés, situations liées à la concurrence, etc.).

⁷³NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Ed AFNOR, France, (3.2.9), P.9, Disponible sur : <
https://ia801000.us.archive.org/9/items/www.engcopilot.com_152/ISO%209000%20v%202005.pdf >, (consulté le 15/04/2021 à 18 :02).

⁷⁴DURET, Daniel et PILLET, Maurice, Op.cit., p 44.

- Prépare la mise en œuvre du système de gestion de la qualité (par exemple sur la base d'une approche processus)
- Développer des plans de qualité (activités spécifiques liées aux produits ou activités, telles que plan de formation, une démarche six sigmas, etc.)
- Essayez d'améliorer la qualité (d'amélioration continue, partenariats avec les fournisseurs, etc.).

1.4.2. La maîtrise de la qualité :

La « maîtrise de la qualité » englobe tous les moyens nécessaires (et présents) pour rendre réalisable votre travail (votre « processus ») et qui vous permettent de réaliser « votre produit », à savoir les résultats de vos recherches, vos prestations de services, un logiciel, un prototype, un dossier...ect.⁷⁵

La maîtrise de la qualité est un plan d'action mettre en œuvre pour assurer le respect de la conformité des produits ou des processus par rapport à des objectifs ou des normes et concourent à l'activité créatrice de l'entreprise. De plus, elle permet aussi d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni

L'entreprise doit conserver son expertise et en bénéficier en permanence pour établir son savoir-faire et développer son professionnalisme. Par conséquent, l'entreprise devra adopter une approche processus (intrants, extrants et interaction) pour contrôler la qualité, ce qui permettra d'identifier clairement, chaque opérateur, chaque service et chaque produit, ses clients et ses fournisseurs, ainsi d'anticiper et d'éviter toutes les causes possibles de dysfonctionnement du travail

1.4.3. L'assurance qualité :

La norme ISO 8402-94 définit l'assurance qualité comme étant « l'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.⁷⁶

⁷⁵GIESEN, Eva, « Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche », Ed Institut de recherche pour le développement « ird », paris, 2008, p 61.

⁷⁶JARMOUNI, Fatiha. « Développement d'un système de gestion de la qualité dans le milieu textile », Thèse de doctorat, École de technologie supérieure, canada, 2016, P 16, Disponible sur : < https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/1604/1/JARMOUNI_Fatiha.pdf >, (consulté le 16/04/2021 à 11 : 25).

La définition de l'assurance qualité vous permet de savoir ce que la garantie exige : c'est-à-dire d'écrire ce que l'organisation fait (décrire les pratiques de l'entreprise), d'appliquer ce qu'elle a écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce qu'elle a fait (prouver cette exécution par le biais d'enregistrements).⁷⁷

L'assurance qualité complète la maîtrise qualité. Il s'agit de s'assurer que la qualité qu'il fournit est supérieure à la qualité qu'il attend. Elle a aussi une fonction interne pour rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Au vu des différents aléas apportés par contextes externe et interne de l'entreprise, on gardera un processus partiel à savoir les audits et les enquêtes clients. Ainsi l'audit qualité réalisé par une personne indépendante du service est une comparaison entre ce qui doit être fait (écrit) et ce que fait réellement. S'il y a une grande différence, ou si la qualité n'existe pas, le processus devrait être examiné ou le contenu écrit devrait être modifié pour tenir compte des changements apportés au nouveau processus.⁷⁸

1.4.4.L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »⁷⁹

La direction doit organiser d'une manière réglementaire pour créer et développer des centres améliorations, cercle de qualité, l'équipe de progrès, l'équipe de résolution de problèmes, le centre de traitement des produits. Autrement dit, si les besoins et les attentes du client changent, voire évoluent très rapidement, les processus de la firme doivent s'y adapter grâce à une amélioration continue de l'efficacité.⁸⁰

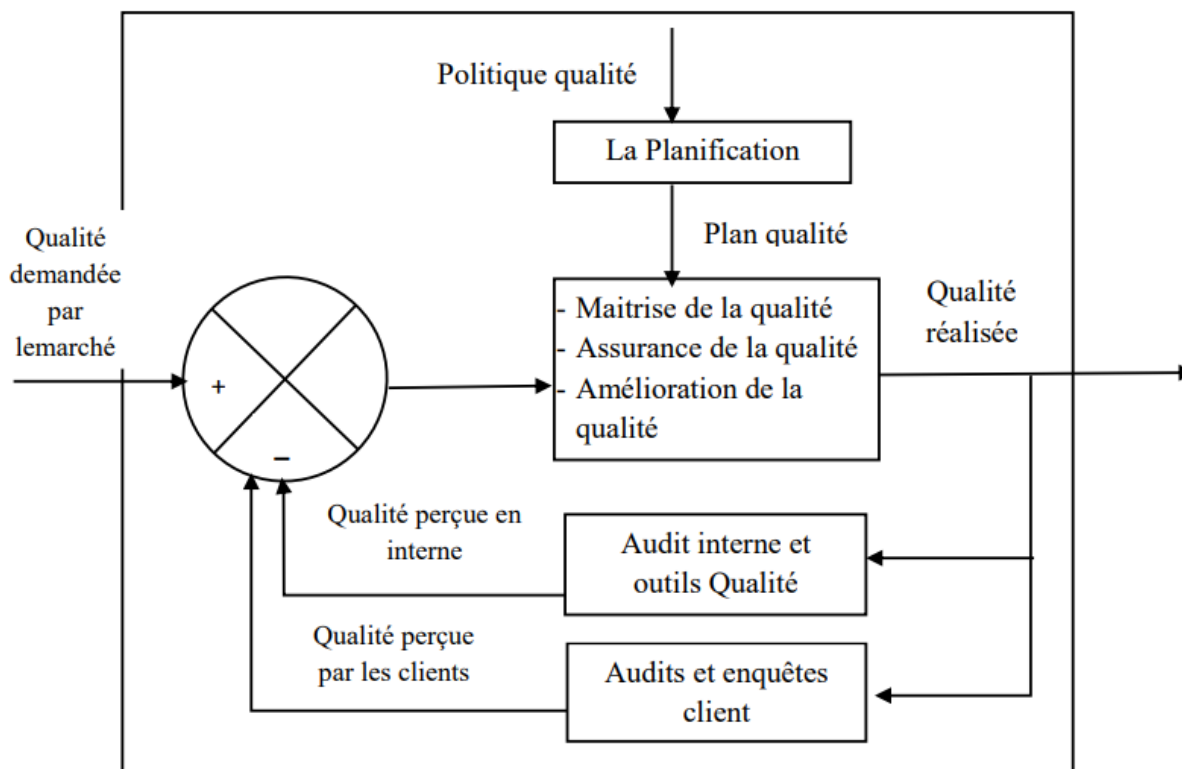
⁷⁷M Gracien, 2010, Le management de la qualité : les principales composantes - Management. Management [En ligne]. (7 janvier 2010), Disponible sur :< <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-principales-composantes-42475121.html> >, (consulté le 16/04/2021 à 18 : 50).

⁷⁸DURET, Daniel et PILLET, Maurice, Op.cit., p 46.

⁷⁹Norme ISO 9000 : 2005, Op.cit., p.10.

⁸⁰Abdelhamid. OUARET, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité iso 9000 :2000. » Ed GAL, Alger, 2006, p 44.

Figure 9 : Le management qualité complet



Source : DURET, Daniel et PILLET, Maurice, « Qualité en production : de l'ISO 9000 à Six Sigma », 3^{em} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2005, p 47.

En conclusion, les produits ou services de haute qualité font référence à des produits ou services qui répondent aux besoins et aux attentes. Pour cela, un plan (processus) doit être élaboré et des ressources appropriées sont allouées pour atteindre ces objectifs. L'efficacité de ces processus dépend du contrôle de l'organisation sur eux. Le contrôle de ces processus est porté aux parties concernées de l'organisation par le biais d'audits afin qu'ils puissent être sûrs que leurs besoins et attentes peuvent être satisfaits. Cette satisfaction doit être continuellement améliorée, et par conséquent le processus de l'organisation doit être continuellement amélioré.

Section 2 : La norme iso 9001 :2015 et le système de management de la qualité

L'adoption d'un système de management de la qualité est une décision stratégique d'une organisation qui peut aider l'organisation à améliorer sa performance globale et fournir une base solide pour les initiatives visant à assurer leur durabilité. Par conséquent, le norme ISO 9001 : le système de management de la qualité est indispensable pour le contrôle et l'amélioration des divers processus de l'organisation dans toutes leurs activités, depuis l'identification des intrants de production jusqu'aux produits finaux, ce qui est important pour accroître la performance des entreprises. La certification devient de plus en plus importante dans le monde économique. Plus de 1,2 million d'organisations ont obtenu la certification ISO 9001 en 2013.⁸¹

2.1.Histoire de la norme 9001 :

ISO 9001 « est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients ».

Cette norme est apparue en 1987 dans le but de répondre aux exigences de qualité les plus élémentaires au niveau international, qui fait partie de la série des normes internationales de gestion de la qualité ISO 9000 et l'ISO 9004. Elle a été révisée en 1994, 2000, 2008 et 2015, et chaque révision implémentait un nouveau concept, la plus grande révision en 2000 ou elle a connu le plus grand développement constructif en intégrant les concepts d'amélioration continue, satisfaction client et d'approche de processus. Dans la révision de 2008, il s'est concentré sur les changements fondamentaux qui ont révélé des exigences peu claires. La nouvelle version est sortie en 2015. En combinant une approche processus qui intègre le cycle PDCA avec une approche basée sur les risques à tous les niveaux de l'organisation, apporte des changements pour une organisation plus efficace.

⁸¹MOHAMED, Daoudi, « Les effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes : Une étude empirique ». Revue algérienne d'économie et gestion, 2016, Vol. 9, N 1, Pp 128-146, Disponible sur : < <http://193.194.91.150:8080/en/article/7144> >, (consulté 17 /04/2021 à 16 : 30).

Tableau 1 : Les grandes étapes de la norme ISO 9001

| | |
|----------------------------------|--|
| 1 ^{re} édition, 1987 | Assurance de la qualité. |
| 2 ^e édition, 1994 | Trois normes : 9001 – <i>Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation, le soutien après-vente</i> ; 9002 – <i>Exigences pour la production, l'installation, le soutien après-vente</i> ; 9003 – <i>Exigences pour le contrôle final et les essais.</i> |
| 3 ^e édition, 2000 | Une seule norme d'exigences : <i>Approche processus – Huit principes de management de la qualité.</i> |
| 4 ^e édition, 2008 | Regroupement des termes et définitions dans ISO 9000 – Modifications de terminologie. |
| 5 ^e édition, 2015 | Révision technique et nouveaux concepts. |

Source : PINET, Claude, Découverte de la qualité (2e édition) - Conforme à la NF EN ISO 9001 :2015 » Ed Afnor, 2017, p 08, Disponible sur : < <https://www.boutique.afnor.org/resources/04325ef4-d53a-4416-ae6d-2e1ada4f5172.pdf> >, (consulté 24 /04/2021 à 18 :00)

2.2. Les notions fondamentales du système management de la qualité :

2.2.1. Définition du système de management qualité (SMQ) :

Selon iso 9001 :2015, le système de management qualité définir comme un « *L'ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs* »⁸²

Selon DORBES.H, le Système de management de la qualité est : « *L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité* »⁸³

Le Système de Management de la Qualité, souvent appelé SMQ, est une série de politique, de processus, de procédures documentées et de dossiers. Cette série de documentation définit l'ensemble des règles internationales que régitte la façon d'entreprise, crée et distribue les produits ou services aux clients. Le SMQ doit être adapté aux besoins de votre entreprise et aux produits ou services que vous fournissez, mais la norme ISO 9001 :2015 donne un ensemble de

⁸²ISO 9000 :2015(fr), Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, Online Browsing Platform (OBP) [En ligne], 2015, Disponible sur : < <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.5.3> >, (consulté le 18/04/2021 à 13 : 56).

⁸³DORBESH. H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue sciences de gestion d'entreprise, 2005, N 12, P 1, Disponible sur : < <http://www.qcd-consulting.com/index.php?tg=fileman&id=109&gr=Y&path=z-FichiersSite&sAction=getFile&idf=1181> >, (consulté le 18/04/2021 à 14 : 15).

lignes directrices pour vous assurer que vous ne manquerez aucun élément important dont vous avez besoin pour un SMQ efficace.⁸⁴

2.2.2. Les objectifs du système management qualité :

La mise en place d'un système de gestion de la qualité vise principalement à fournir un outil de gestion aux principaux dirigeants et de donner confiance aux clients de l'entreprise et aux parties concernées (actionnaires, membres employés ...) de l'organisation.

La mise en place d'un SMQ vous aidera à :⁸⁵

- Évaluer l'environnement général de l'organisation pour mieux déterminer qui s'intéresse à ses activités et ce qu'ils attendent d'elles.
- Définir clairement des objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- Donner la priorité aux clients en veillant à ce que leurs besoins soient satisfaits de façon uniforme et au-delà de leurs attentes. Ainsi L'entreprise acquiert également la capacité d'acquérir de nouveaux clients et de développer votre entreprise.
- Travailler de façon plus efficace car tous ses processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'entreprise, ce qui permet de réduire les coûts internes et gagner en productivité et en efficacité
- Conquérir de nouveaux marchés car la conformité à la norme ISO 9001 est une norme importante dans certains secteurs et certains clients
- Identifier et gérer les risques associés à ses activités

En résumé, un organisme qui adopte le système management qualité renforce la confiance dans les capacités de leurs processus et la qualité de leurs produits, et en même temps se fournira une base pour une amélioration continue. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction des clients et des autres parties intéressées ainsi qu'au succès de l'organisation.⁸⁶

2.3. La démarche de système de management de la qualité :

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence le système de management de la qualité conformément aux exigences de la présente norme internationale,

⁸⁴Qu'est-ce que la norme ISO 9001 ? , 9001Academy [En ligne], Disponible sur : < <https://advisera.com/9001academy/fr/quest-ce-que-iso-9001/> >, (consulté le 18/04/2021 à 15 : 34).

⁸⁵Organisation internationale de normalisation, « Profiter des avantages d'ISO 9001 », Ed iso, 2019, Pp 4-5, Disponible : < https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100369_fr.pdf >, (consulté le 18 /04/2021 à 22 : 29).

⁸⁶ISO 9000 :2005, Op.cit., P 02.

y compris les processus nécessaires et leurs interactions pour répondre aux besoins des parties prenantes et pour améliorer en permanence la performance qualité de l'entreprise.

Selon iso 9001 :2015 : Une démarche de SMQ comporte plusieurs étapes, donc l'entreprise doit :⁸⁷

- Déterminer l'entrée requise (input) et la sortie (output) attendue de ces processus ;
- Déterminer et appliquer les normes et méthodes nécessaires (y compris le suivi, et les indicateurs de performance associés) permettant d'assurer le fonctionnement et le contrôle efficace de ces processus ;
- Déterminer et fournir les ressources nécessaires à ces processus pour assurer de leur disponibilité et atteindre les objectifs qualité ;
- Attribuer des responsabilités nécessaires et des pouvoirs pour ces processus ;
- Tenir compte des risques et opportunités tels que déterminer conformément aux exigences, d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ;
- Évaluer ces processus et apporter les modifications nécessaires pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;
- Amélioration continue du système de management de la qualité ;

2.3. Les exigences du système de management de la qualité :

Les exigences du système de management de la qualité sont spécifiées dans la norme ISO 9001 : 2015, cependant l'iso 9001 fournit une base importante pour une bonne compréhension et une mise en œuvre correcte de la présente norme internationale.

En fait, il n'y a pas des spécifiques pour mettre en place un système de management de la qualité : cela dépend entièrement de la particularité de chaque organisation, de son histoire, de sa culture, de sa taille, de ses ressources et de ses ambitions.⁸⁸ Les exigences du SMQ selon iso 9001 :2015 s'appliquent généralement à toutes les organisations, quels que soient leur emplacement, leur secteur d'activité et les produits proposés.

La norme iso 9001 : 2015 ne comporte pas les exigences de produit, d'où les exigences du produit peuvent être spécifiées par les clients, les organisations ou les réglementations qui

⁸⁷NISSAN, Dori, REILHAC, Jean-Marc et BAZINET, Marc, « Au cœur de l'ISO 9001 :2015 - Une passerelle pour l'excellence », Ed Afnor, France,2015, p 49.

⁸⁸DAHLAB, Anis, « LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : CAS DES ENTREPRISESALGERIENNES », Thèse de doctorat, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2019, P 47.

anticipent les besoins des clients. Ces exigences et processus associés dans certains cas peuvent être inclus, par exemple, dans les spécifications techniques, les normes de produit, les normes de processus, les plans qualité, les accords contractuels et les réglementations.

Les exigences pour le système de management de la qualité peuvent être trouvées dans "Contexte de l'organisme", qui introduit de nouvelles exigences dans la perspective de comprendre ce contexte et les attentes des parties intéressées :⁸⁹

- Doit démontrer sa capacité à fournir des produits et des services de manière cohérente et conforme aux besoins des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables

La norme iso 9001 :2015 n'a pas d'exigences concernant les produits, mais présenté un contenu qui déterminait par les exigences du produit

L'organisation doit déterminer :

- Exigences spécifiées par le client, y compris les exigences pour la livraison et les activités après la livraison ;
- La demande n'est pas mise en avant par le client, mais est nécessaire dans un but précis ou un but connu ;
- Règlements et exigences légales liés au produit ;
- Toute autre exigence déterminée par l'organisation ;
- Vise à d'augmentés la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et garantie de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- L'organisme doit surveiller et examiner les informations relatives à ces aspects pertinents et aux exigences associées.

2.4.1. Informations documentées :

Le système de gestion de la qualité (SMQ) de l'organisation doit inclure :⁹⁰

- a) Documents requis par la présente Norme internationale ;
- b) Informations documentées jugées nécessaires par l'organisation pour améliorer l'efficacité de l'organisation Contrôle de qualité ;

⁸⁹NF EN ISO 9001 :2015, Systèmes de management de la qualité — Exigences, Ed Afnor, France,2015, Pp 1-11, Disponible sur : < [https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015\(1\).pdf](https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015(1).pdf) > (consulté le 20/04/2021 à 08 : 15).

⁹⁰Ibid., P 09.

- La portée des informations enregistrées dans le cadre du système de management de la qualité peut varier selon l'organisation en fonction :
- La taille de l'organisation, leur domaine d'activité, de ses processus, produits et services ;
- La complexité du processus et son interaction ;
- La capacité des employés ;

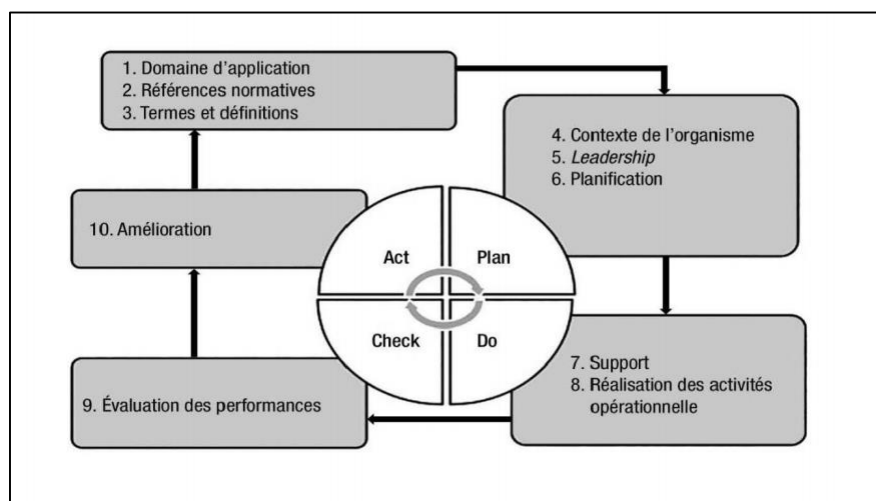
2.4.2. Le cycle PDCA :

Le cycle PDCA appelé aussi roue de Deming C'est un modèle d'amélioration continue de la qualité, basés sur le concept de (Plan - Do - Check - Acte / concevoir, mettre en œuvre, contrôler, réagir)

« PDCA est une méthode d'amélioration continue. Elle a pour but d'améliorer les processus, les produits et les services. Elle concerne tous les domaines de l'entreprise. Elle est complémentaire aux démarches Kaizen, Lean et aux normes et référentiels ISO 9001 »⁹¹

La méthode du PDCA se comprend très simplement à l'aide la figure ci-dessous. Le but est de mettre en marche la roue dans un mouvement bénéfique, sur la voie de l'amélioration continue.⁹²

Figure 10 : Représentation des dix chapitres de la nouvelle structure commune des normes de système de management, selon le PDCA



Source : NISSAN, Dori, BAZINET, Marc et REILHAC, Jean-Marc, « AFNOR 2015 Au cœur de l'ISO 9001 :2015 - Une passerelle pour l'excellence », Ed Afnor, France, 2015, p 21

⁹¹TENEAU, Gilles et AHANDA, Jean-Guy, « Guide commenté des normes et référentiels », Ed d'Organisation, Paris, 2009, P.263.

⁹²RAYMOND-LAMY, Julie, SEGOT, Jacques et FAVIER, Lise, « Management de la qualité et de la performance- Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management », Ed Lexitis, paris, 2011, p 90.

Ces étapes sont représentées par l'acronyme PDCA :⁹³

P--Plan : Fixer des objectifs de progrès. Ces objectifs sont mesurables et liés à un plan d'action (planifier ce que vous voulez faire, les résultats que vous voulez atteindre et comment atteindre ces objectifs) c'est-à-dire faire des choix, prise des décisions et planifier ;

D--DO : le plan d'action est appliqué c'est-à-dire organisation du travail de déploiement (système de management de la qualité) ;

C--Check : Par la mesure : On peut vérifier que le résultat est bien le résultat attendu. C'est-à-dire contrôler, surveiller ;

A--Act : En fonction des résultats obtenus et des objectifs recherchés, nous pouvons être amenés à réagir : prendre d'autres actions c'est-à-dire agir et améliorer son système et « d'amélioration pour accroître la compétitivité »⁹⁴ ;

2.4.Les approches du système de management de la qualité :

La norme internationale utilise une approche processus qui combine le cycle de la Roue de Deming avec une approche basée sur les risques.

2.5.1.L'approche processus :

Selon ISO 9000 :⁹⁵*"un processus est un ensemble d'activités interdépendantes ou d'interactions qui utilisent des intrants pour produire un résultat visé. Cette approche par processus décrit donc l'organisation pour fonctionner comme un système intégré et complet."*

Un processus est considéré comme composé d'une ou plusieurs activités qui ont des intrants et des extrants mesurables et qui nécessitent des ressources et des extrants prédéterminés, afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.⁹⁶

⁹³MARGERAND, Jean et GILLET-GOINARD, Florence, « Manager la qualité pour la première fois », Ed d'Organisation, Paris, 2006, Pp 37-38.

⁹⁴CHARDONNET, André et THIBAUDON, Dominique, « Guide du PDCA de Deming : progrès continu et management », Ed d'Organisation, 2003, p 64.

⁹⁵Plouffe, ISO 9001 :2015 et l'approche Processus, 2021. CPS services conseils [En ligne], (modifié le 19 novembre 2020), Disponible sur :< <https://cps-conseils.com/iso-9001-et-lapproche-processus/> > (Consulté le 20/04/2021 à 14 : 30).

⁹⁶BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, « L'approche processus : mode d'emploi », Ed d'Organisation, France, 2006, P 51.

Le SMQ contiennent des exigences spécifiques considérées comme essentielles pour l'adoption d'une approche processus qui encourage l'amélioration du management de l'entreprise

L'approche processus est basée sur l'identification systématique et une gestion des processus et de leurs interactions afin d'obtenir les résultats attendus selon la politique qualité et l'orientation stratégique de l'organisation. Le management global des processus et des systèmes peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en l'intégrant et en mettant en œuvre une approche globale basée sur les risques pour tirer parti des opportunités et prévenir et limiter les conséquences néfastes.⁹⁷

L'application de l'approche processus dans le contexte d'un système de management de la qualité permet :⁹⁸

- a) Comprendre et de continuer de répondre aux exigences ;
- b) Prendre en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- c) Atteindre des performances de processus efficaces ;
- d) Améliorer des processus basés sur l'évaluation des données et des informations

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence le système de management de la qualité conformément aux exigences de la présente norme internationale, y compris les processus nécessaires et leurs interactions.

2.5.1.1.La Cartographie des processus :

La cartographie est définie comme « *un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact entre les rouages) afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie* »⁹⁹.

La cartographie du processus nécessite une vision globale, à travers un nombre limité de processus élémentaires. Donc la réalisation de la cartographie nécessite de sélectionner le regroupement des activités. La norme ISO 9001 : 2015 n'oblige pas à représenter graphiquement le processus, elle n'impose jamais de moyen précis, mais décrit simplement l'objectif à atteindre. Elle stipule qu'il est nécessaire de déterminer les processus nécessaires au

⁹⁷NF EN ISO 9001 :2015, Op.cit., Pp vii.

⁹⁸DAHLAB, Anis, Op.cit., Pp 65-66.

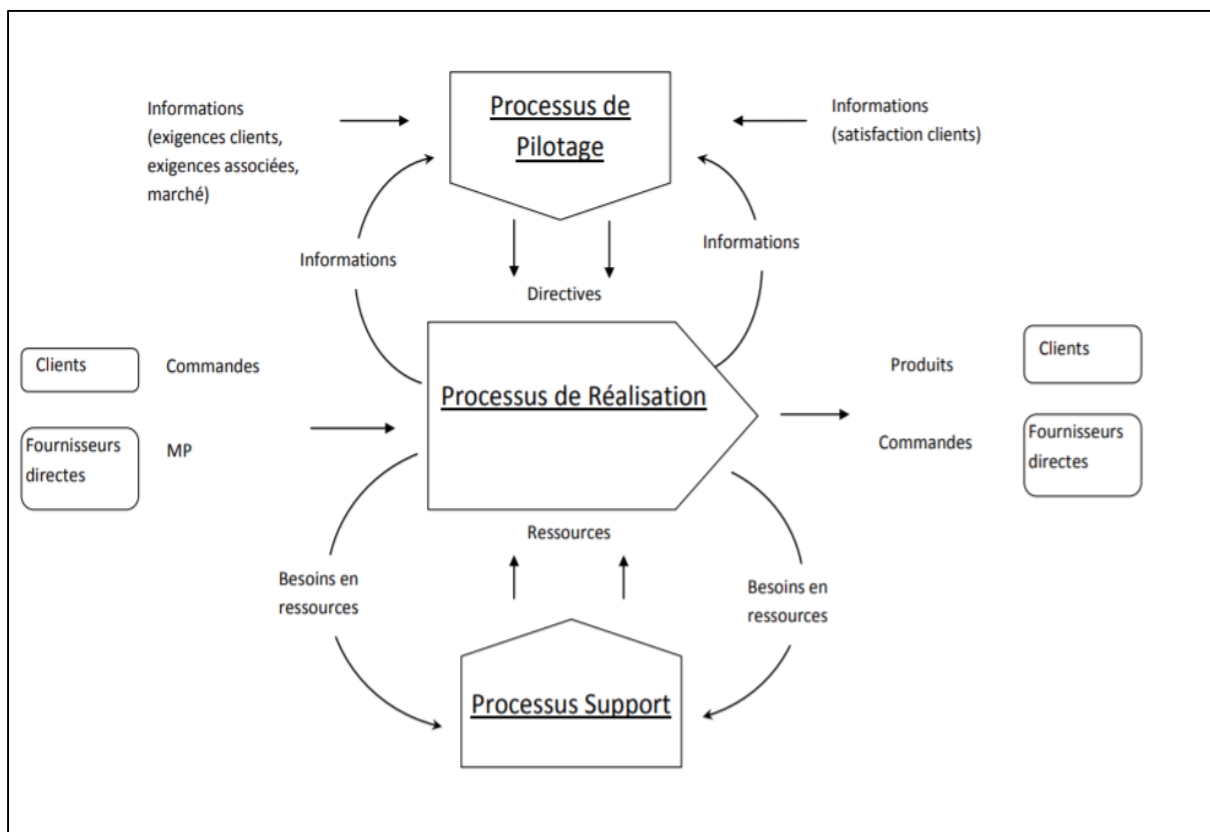
⁹⁹MOUGIN, Yvon, « La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces-La méthode de la voix du client », 2eme Edition, Ed Eyrolles, 2011, p 40.

système de management de la qualité pour déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.¹⁰⁰

Dans le manuel qualité de l'organisation, le processus est généralement exprimé sous forme de cartographie :¹⁰¹

- ❖ Le processus de management (global) : Il va comprendre plusieurs sous processus basés sur le déploiement des ressources, la détermination de la politique de qualité et la gestion du SMQ en assurant la mesure et la surveillance.
- ❖ Le processus de réalisation représente le cœur de l'entreprise, il correspond au cycle de vie du produit de la conception à l'achat jusqu'au produit fini.
- ❖ Le processus de soutien est un ensemble de sous-processus qui permet au processus de production de fonctionner convenablement

Figure 11 : L'interaction entre les trois types de processus



Source : BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, « L'approche processus : mode d'emploi », Ed d'Organisation, France, 2006, P 51

¹⁰⁰BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, Op.cit., 2006, Pp 36-39.

¹⁰¹HEUREUDE, Catherine, « Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique », Thèse de doctorat, L'université de Bordeaux, France ,2016, p 77, Disponible sur : < <https://www.theses.fr/2016BORD0105.pdf> >, (20/04/2021 à 22 : 30).

2.5.2.L’approche par les risques :

Le concept d'une approche du risque est une nouvelle exigence de la norme ISO 9001 : 2015 permet aux organisations de formuler des mesures de contrôle préventives et d'identifier les facteurs susceptibles qui dérogent aux leurs objectifs attendus afin de limiter les impacts négatifs et de tirer pleinement parti des opportunités lorsqu'elles se présentent et atteignent à l'intérêt majeur qui est l'amélioration Performance des pratiques de l'organisation.¹⁰²

L’approche par les risques doit être mise en œuvre dans chaque processus de l'organisation, ce qui explique que chaque processus doit prendre en compte les risques et les opportunités qui lui sont associées. Dans lesquelles, la norme ISO 9001 :2015 exige que l'organisation doive prévoir les risques mais elle n'a pas spécifié d'exigences concernant des méthodes formelles ou des processus de gestion de risque pour faire face aux risques.¹⁰³

Le risque est « (effet de l’incertitude) et (un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente) »¹⁰⁴, donc peut avoir des effets positifs ou négatifs. Les écarts positifs par rapport aux risques peuvent offrir des opportunités, mais tous les effets positifs des risques ne se traduisent pas en opportunités.

2.5.2.1.La cartographie des risques qualité :

L'entreprise est constamment confrontée à des problèmes liés à son environnement, ses processus et à ses activités. La cartographie des risques qualité permet d'avoir une vision globale des principaux risques susceptibles qui a un impact significatif sur l'entreprise. Cette analyse permet ensuite d'élaborer des plans de prévention. Par conséquent, il contribue au déploiement des alertes de risque.¹⁰⁵

Toutes les activités de contrôle des risques commencent par l'identification des risques. Cette identification s'appuie sur une liste de risques généraux (risques liés aux personnes, aux systèmes d'information, aux outils, aux parties prenantes ...) et chaque risque déterminé est

¹⁰²NF EN ISO 9001 :2015, Op.cit., P vi.

¹⁰³Afnor group, « Livre blanc, Iso 9001 et le management des risques », Pp 7-9, Disponible sur : < https://www.academia.edu/44872853/Se_poser_les_bonnes_questions_Livre_blanc_ISO_9001_et_le_management_des_risques >, (21/04/2021 à 10 : 30).

¹⁰⁴FLECHON, Philippe, « Les méthodes et outils de l’approche risques et opportunités de l’ISO 9001 », L'expertise technique et scientifique de référence [En ligne]. (04 octobre 2017), Disponible sur :< https://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/les-methodes-et-outils-de-l-approche-risques-et-opportunités-de-l-iso-9001-1595/#corps-article_pratique > (Consulté le 21/4/ 2021 à 13 :30).

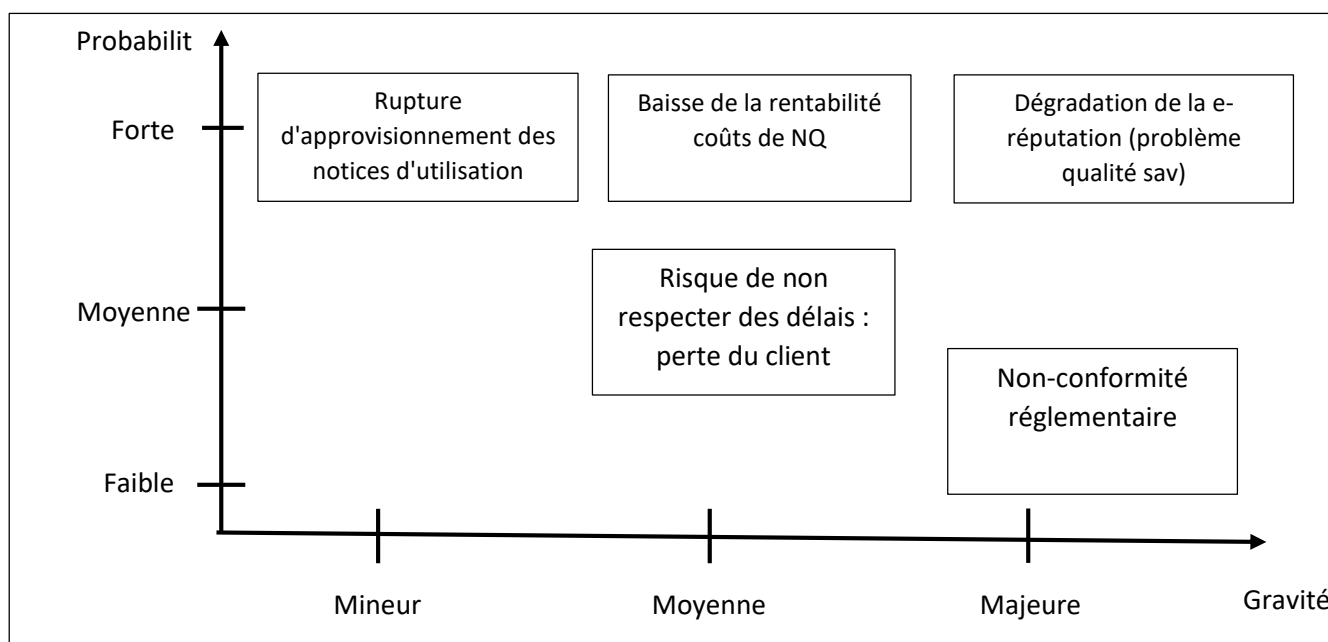
¹⁰⁵GILLET-GOINARD, Florence et SENO, Bernard, « La boîte à outils du responsable qualité-4e éd », Ed Dunod, 2020, p 78.

évalué en déterminant la gravité du risque et des facteurs de pondération, ces facteurs de pondération sont liés à la probabilité d'occurrence du risque ou à la difficulté de détection ou de contrôle, puis en construiront une cartographie des risques pour chaque processus, enfin l'entreprise doit établir des mesures de maîtrise qui doivent être prise. C'est la source du processus de pilotage.¹⁰⁶

Le risque qualité a deux caractéristiques : la gravité (Liée au résultat) et probabilité d'occurrence (liée au contrôle du processus associé)

La cartographie des risques peut résumer les principaux risques en fonction de la qualité. Le positionnement est basé sur l'axe horizontal (la gravité de l'impact lorsque le risque survient) et l'axe vertical (la probabilité que le risque se produise). Le contexte ISO 9001 Vs 2015 exige que les entreprises comprennent leur contexte et identifient les risques et les opportunités à prendre en compte lors du lancement de procédures préventives.¹⁰⁷

Figure 12 : cartographie des risques qualité : exemple d'une entreprise de production et de vente d'électroménager



Source : GILLET-GOINARD, Florence et SENO, Bernard, « La boîte à outils du responsable qualité-4e éd », Ed Dunod, 2020, p 78

¹⁰⁶BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, Op.cit., Pp 109-110.

¹⁰⁷GILLET-GOINARD, Florence et SENO, Bernard, Op.cit., p 78.

2.6. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 :**2.6.1. Contexte de l'organisme :**

Comprendre le contexte de l'organisation est désormais une exigence normative. Ce n'est pas un concept nouveau, mais il est formellement adopté par ISO 9001 :2015. Dans l'élaboration d'un système de gestion de la qualité, il doit définir, analyser et comprendre l'environnement de travail dans lequel l'organisation mène ses activités, reconnaître son produit, comprendre les exigences des acteurs concernés et détermine le champ d'application du système de gestion de la qualité.¹⁰⁸

2.6.2. Leadership :

Le leadership à tous les niveaux de l'organisation devrait créer un environnement qui créera et favorisera les conditions dans lesquelles les employés se sentent engagés à atteindre les objectifs de l'organisation.¹⁰⁹ La direction doit démontrer comment assumer le fonctionnement de SMQ et la mise en œuvre de l'efficacité, à travers les principes et les mesures attendues de la direction concernant leur engagement envers le système management de la qualité, en considérant comme une base pour l'auto-évaluation du statut de la direction et son rôle au sein du SMQ.¹¹⁰

2.6.3. La planification :

Lors de la planification de son système de management de la qualité, l'organisation doit prendre en compte les enjeux énumérés (Comprendre l'organisation et son contexte) et les exigences énumérées (besoins et attentes des parties prenantes) et identifier les risques et les opportunités.¹¹¹ La norme ISO 9001 :2015 souligne un nouveau concept : la pensée fondée sur le risque. La pensée axée sur le risque incite les entreprises à chercher des occasions, à s'attaquer aux risques et à prendre des mesures pour développer ces occasions ou pour atténuer ou éliminer ces risques. La pensée axée sur le risque est en fait un développement et un élargissement du concept bien connu d'action préventive.¹¹²

¹⁰⁸ABUHAV, Itay, « ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems», Ed CRC press, U.S, 2017, P 07.

¹⁰⁹PINET, Claude, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », 2em éditions, Ed Afnor, France, 2009, p 10

¹¹⁰ABUHAV, Itay, Op.cit., p 39.

¹¹¹NF EN ISO 9001 :2015, *Op. Cit.*, p 05.

¹¹²ABUHAV, Itay, Op.cit., p 67.

2.6.4.Support :

Les ressources sont l'une des pierres angulaires du système de gestion de la qualité et doivent donc être définies, gérées et contrôlées. La norme ISO 9001 fait référence à quatre types de ressources : ressources humaines, connaissances, environnement de processus et infrastructures.

L'entreprise doit déterminer et fournir les ressources nécessaires en fonction de ses objectifs pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer continuellement le SMQ. Cette exigence couvre tous les besoins en ressources du SMQ et couvre à la fois les ressources internes et externes.¹¹³

La norme ISO 9001 exige, par l'article 7(amélioration), que l'organisation doit fournir les ressources adéquates pour exploiter un système de gestion de la qualité efficace, d'où les ressources sont considérées comme des outils de soutien pour le SMQ afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cela comprend la fourniture des ressources :

- Infrastructure robuste ;
- Environnements de travail efficaces ;
- Gestion efficace des RH ;

2.6.5.Réalisation des activités opérationnelles :

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et contrôler les processus nécessaires pour répondre aux exigences liées à la fourniture des produits et à la prestation des services conformément aux exigences du système de management, elle doit également mettre en œuvre un plan d'action défini lié à la modification (actions pour les maîtriser), le risque (actions front de risques) et les objectifs (actions pour les atteindre). Ce chapitre consiste de contrôle de l'approvisionnement et de la réalisation du produit, de la conception du produit à la livraison, d'où la sortie du plan opérationnel doit être adaptée au modèle opérationnel de l'organisation.¹¹⁴

¹¹³BISWAS, Pretesh, ISO 9001:2015 Quality Management System. ISO Certification in Kuwait [En ligne]. (29 April 2019), Disponible à l'adresse : < <https://isoconsultantkuwait.com/2019/04/29/iso90012015qms/> >, (Consulté le 7/05/2021 à 9 : 16).

¹¹⁴GUÉDEU, Jean-Claude, « ETUDE ET INTERPRETATIONDELA NORMEISO 9001 : 2015 », 2em édition, 2015, P 27, Disponible sur : < https://www.academia.edu/43187781/ETUDE_ET_INTERPRETATION_DE_LA_NORME_ISO_9001_2015 > (consulté le 10/05/2021 à 22 : 35).

2.6.6.Évaluation des performances :

L'évaluation du rendement est la composante « vérification » du processus PDCA :
Vérification : Le SGQ est surveillé et vérifié pour mesurer le rendement par rapport aux objectifs de l'organisation et aux exigences des clients.¹¹⁵

La planification est effectuée pour le traitement des besoins des clients et les résultats de la planification qui sont mis en œuvre par les processus opérationnels internes du SMQ. Les résultats de la planification et du SMQ et ses rendements des processus internes sont évalués afin d'évaluer l'efficacité du SMQ de l'organisation. Les extraits de l'évaluation du rendement sont les intrants permettant d'améliorer continuellement l'efficacité du système de management de la qualité. Les exigences en matière d'évaluation du rendement doivent être surveillées, mesurées, analysées, évaluées, audit, analyse de la satisfaction des clients et revue de direction. En revanche L'évaluation se fait par d'une proposition des indicateurs de rendement clés pour mesurer le rendement des processus du SMQ.¹¹⁶

2.6.7.Amélioration :

L'amélioration selon de la norme ISO 9001 :2015 est un concept qui permettra à l'organisation de répondre aux exigences des clients et d'améliorer la réalisation des objectifs de qualité et la satisfaction des clients. L'amélioration signifie, d'une certaine façon, trouver les paramètres qui influent sur la réalisation des objectifs et les soumettre au changement. Le défi consiste à identifier les processus spécifiques qui ont l'effet sur la conformité des produit à la satisfaction du client.¹¹⁷

Les mesures d'amélioration représentent l'étape de la loi du cycle PDCA. L'organisation doit identifier des processus ou des produits de processus (produits ou services) peu performants et mise en œuvre de changements contrôlés qui les amélioreront¹¹⁸. Le programme d'amélioration comprend des mesures pour :¹¹⁹

- Les produits et services qui sont améliorés afin de répondre aux besoins et aux attentes futurs.

¹¹⁵HINSCH, Martin, «ISO 9001:2015 for Everyday Operations All Facts – Short, Concise and Understandable », Ed Springer Vieweg, Berlin, 2019, p 49.

¹¹⁶NATARAJAN, Dhanasekharan, «ISO 9001 Quality management systems », Ed Springer International Publishing, Switzerland », 2017, p 101.

¹¹⁷ABUHAY, Itay, Op.cit., p 397.

¹¹⁸NATARAJAN, Dhanasekharan, Op.cit., p 125.

¹¹⁹ NATARAJAN, Dhanasekharan, Loc.cit.

- Corriger et éviter ou réduire les effets indésirables.
- Améliorer le rendement et l'efficacité du SMQ.

La norme ISO 9001 comprend dix articles, l'exigence s'applique uniquement à sept chapitres (chapitres 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10). La norme n'a pas précisé des méthodes pour s'engager à ses exigences, mais il détermine uniquement les meilleures pratiques qui sont largement utilisées.¹²⁰

Section 3 : L'effet de la norme iso 9001 :2015 sur la compétitivité des entreprise

3.1.L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise :

La stratégie compétitive en matière de qualité est une stratégie qui comporte l'ensemble des forces et des avantages distinctifs qui peuvent aider à contribuer au renouveau et au développement d'une orientation compétitive de l'entreprise.

Le management de la qualité comme outil stratégique ; la norme iso 9001 :2015 exige à l'organisation à décrire clairement leur contexte opérationnel et à se positionner par rapport à leurs concurrents. Cette norme vise à lier la stratégie et les procédures qualité, et à aligner la stratégie avec le management de la qualité, tel que le déploiement de la politique qualité et des objectifs associés qui seront reliés à la stratégie globale de l'organisation. Cette norme vise aussi à élaborer une approche processus selon les orientations stratégiques. Autrement dit la norme ISO 9001 version 2015 vise à inscrire l'appréhension de la stratégie à travers des processus opérationnels.¹²¹

Dans la norme ISO 9001 : 2015, l'approche des risques et des opportunités est une exigence très importante. L'entreprise détermine ses risques et ses opportunités selon l'orientation stratégique, alors si elle doit analyser et gère son risque par le biais de managements de la qualité pour pérenniser en permanence ses activités, elle doit évoluer la démarche à un niveau stratégique.¹²² Cette approche permet à l'entreprise de gérer et prévenir ses risques par des

¹²⁰Gillet-Goinard, Florence et Seno, Bernard, Op.cit., p 71.

¹²¹M'BARKI, Mohamed Amine et RBILI, Sara, « contribution A L'analyse De L'interface Stratégie-Démarche Qualité Des Entreprises Marocaines Certifiées ISO 9001 », Européen Scientific Journal, 2018, Vol. 14, N 28SA, Ed Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger Université Abd El Malek Essaadi, Maroc, 2018, Pp 270-291 Disponible sur : < <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n28p270> >, (consulté le 10/05 /2021 à 15 : 10).

¹²²EVE, Arnaud et SPRIMONT, Pierre-Antoine, « La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009) », Comptabilité, Contrôle et Audit des

actions correctives et améliorer ses forces pour une meilleure prise en compte des opportunités. Parmi les bons pratiques dans ce contexte, l'utilisation des modèles de diagnostic stratégique tel que l'analyse PESTEL, SWOT

L'interaction entre la norme iso 9001:2015 et la stratégie de l'entreprise touche différentes dimensions à travers une meilleure maîtrise de la chaîne de valeur comme : les clients, les fournisseurs, les produits, les services et approvisionnement .Ainsi la chaine de valeur est très liée à l'approche processus (chapitre 8 dans les exigences de la norme iso 9001: 2015), donc cela conduit l'organisation à la compétitivité en mesurant les objectifs avec une gamme d'indicateurs de performance notamment : la compétitivité, l'amélioration continue de produits et service, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, la satisfaction des clients.

3.1.1.La normalisation et la compétitivité de l'entreprise

Les normes sont un moyen d'assurer la conformité des produits, des services ou des processus, et un levier de compétitivité pour l'entreprise. Elle leur permet de clarifier et de simplifier les relations avec les clients et les fournisseurs, d'assurer l'interopérabilité des produits, ainsi favoriser la création des nouveaux marchés et de surmonter le manque de confiance entre les participants, faciliter l'entrée de l'entreprise sur des nouveaux marchés, y compris étrangers. Les entreprises qui adoptent des normes peuvent également améliorer sa performance de production, de gestion et d'innovation. La normalisation semble être un moyen pour les entreprises d'influencer l'évolution du marché et de se protéger (barrières à l'entrée).¹²³

Actuellement, la série de norme ISO 9000 traite tous les aspects du système de management de la qualité. L'application des normes ISO 9001 :2015 par l'entreprise constitue donc un ensemble des preuves des compétences et des connaissances, contribuant à renforcer la confiance des clients. Ce qui fait l'entreprise devenue un fournisseur de classe mondiale. Une entreprise qui a mis en place un système de gestion de la qualité certifiée possède d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises non certifiées, même si ces entreprises ont des prix plus bas, elles ont un net avantage concurrentiel. Par conséquent, la démarche de la qualité a conduit à des exigences excessives de la recherche de la qualité du produit final et de sa

invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, 2015, Toulouse, France, Pp 1-18, Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document> >, (consulté le 10/05/2021 à 15 : 35).

¹²³BOURDU, Émilie, SOUCHIER, Martin, « Réglementation, normalisation : leviers de la compétitivité industrielle », Ed Transvalor - Presses des mines, France, 2015, Pp 58-64.

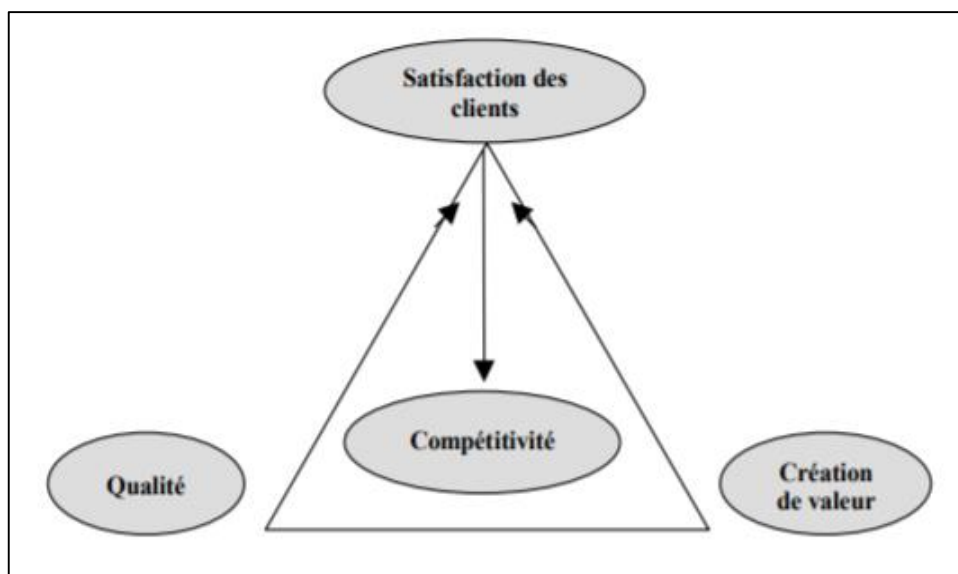
maîtrise en passant par le contrôle technique de la fin du processus à la gestion de la qualité totale et à la certification du système établi (On passe du zéro défaut au zéro risqué).¹²⁴

3.1.2. La certification et la compétitivité de l'entreprise :

La certification ISO 9001 est une indication que l'entreprise dispose d'un système de qualité intégré basé sur la satisfaction du client par l'amélioration continue, et qu'elle dispose d'un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux et internationaux.

La certification est également un moyen de battre la concurrence, car une entreprise certifiée (norme ISO 9001 :2015) signifie qu'elle peut répondre aux exigences spécifiques du client. La compétitivité exige des entreprises à disposer des moyens et des compétences nécessaires pour atteindre trois objectifs : la qualité, la satisfaction du client et la création de valeur comme l'illustre la figure ci-dessous.¹²⁵

Figure 13 : Les variables de base de la compétitivité



Source : SAMIA, Zouaoui, « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013, Vol 22 N 1et 2, p, 114

¹²⁴ABDELHAMID, Bencherif et FATEH, Khamassi, « qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises Agro-alimentaires du Maghreb », New Médit, 2000, Vol. 11, N 2, Pp 08-15, Disponible sur : < https://newmedit.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/626_8-bencharif.pdf >, (consulté le 12/05/2021 à 15 :20).

¹²⁵SAMIA, Zouaoui, « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013, Vol. 22, N 1et 2, Pp 113-120, Disponible sur : < <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/download/235/167> >, (consulté le 11/05/2021 à 14 : 35).

L'impact de la certification se définit en termes de contributions positives externes et internes notamment sur :¹²⁶

- Le niveau interne : Mesurer la performance de l'entreprise et son progrès, optimiser les opérations internes grâce à l'amélioration continue, standardiser les pratiques dans toute l'entreprise, développer les compétences des employés, optimisation des processus de production, diminuer les coûts non liés à la qualité, excellence performance financière de l'entreprise...
- Le niveau externe : Fournir des produits et services qui répondent aux exigences des clients, améliorer la satisfaction des clients grâce à une meilleure compréhension des besoins des clients, et avoir un avantage concurrentiel pour améliorer la compétitivité de l'organisation, notamment dans l'ouverture de nouveaux marchés. Grâce à la certification internationale, renforcer la confiance avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, autorités locales)

Selon les recherches de Corbett, Montes-Sancho et Kirsch (2005), la certification favorise la codification, la création, le transfert et la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise, ce qui favorise l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. La certification ISO 9001 :2015 n'a pas d'incidence importante sur le volume des ventes. La contribution de la certification ISO 9001 aux entreprises n'est pas élevée en partie à cause du manque d'intégration de la fonction marketing dans le programme de certification¹²⁷.

3.2.La démarche qualité par approche processus et la compétitivité des entreprises :

L'ISO 9001 : 2015 représente l'approche du processus en tant que feuille de route visant à surveiller les processus impliqués dans leur phase de la mise en œuvre ou la restructurer du stade de la préparation au changement à la capitalisation des résultats. Cette méthode conduit d'abord à une analyse délibérée et sémantique du domaine d'activité pour prendre en compte leurs variations du marché et les évolutions technologiques, et d'identifier un langage mutuel

¹²⁶ORY, Jean-François, PETITJEAN, Jean-Luc, COME, Thierry, et al, « La certification comme accélérateur de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion au sein de l'université : l'exemple des services de formation continue. In : 6ème Journée d'Étude en Contrôle de Gestion de Nantes : Le pilotage des services publics », 2014, Pp 01-27, Disponible sur : < http://www.philtyprod.com/pilote/wp-content/uploads/PILOTE_Nantes_OryEtAl.pdf >, (consulté le 11 /05/2021 à 17 :30).

¹²⁷TAYO TENE, Christian Valéry et NKAKLEU, Raphaël, « Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : revue systématique de la littérature », Question(s) de management, 2021, N 32, p 167-186, Disponible sur : < <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-questions-de-management-2021-2-page-167.htm> >, (consulté le 10/05/2021 à 18 : 10).

de l'entreprise pour exprimer des objectifs communs. Elle est fondée sur la pertinence globale de l'approche systémique et le fondement de la cause profonde de l'approche analytique afin de mener une réflexion approfondie sur le processus puis à identifier les opportunités d'amélioration.¹²⁸

L'approche du processus constitue le pilier essentiel de la performance de l'organisme. D'où le retour des renseignements permet par la gestion des processus favorise les actions correctives et l'anticipation des risques visée par le SMQ.¹²⁹ Cette dernière utilise Progress Logic (PDCA) dont l'entreprise doit déterminer ses processus clé, les documents qualité et assurer le contrôle pour l'amélioration continue.¹³⁰

En effet, l'approche processus englobe l'idée d'amélioration continue, car Il s'agit de contrôler les activités de l'entreprise dans une plage contrôlable grâce à des processus et d'intégrer des indicateurs de bonnes pratiques. À cet effet, la méthode PDCA est utilisée comme un outil permettant de structurer la démarche qualité regroupant quatre phases continues : Plan (P), Do (D), Check (C), Act (A).¹³¹

Donc, Parmi les avantages de l'approche processus ; la relation et l'interaction entre les sous-processus du système de processus sont maîtrisées en permanence, améliorant ainsi la compétitivité. Pour qu'une organisation fonctionne efficacement, elle doit identifier et gérer de nombreuses activités interdépendantes afin d'accroître sa compétitivité.¹³² et c'est ce que montre la figure suivante.

¹²⁸SEREHANE, Lamyae, TALBI, Abdennebi, « Amélioration de la performance par la mise en place de l'approche processus et la gestion des compétences, Laboratoire de Productique, des Energie et du Développement Durable (LPE2D) » 2015, Ecole supérieure de Technologies de Fès et Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc, Pp 01-14, Disponible sur : <
https://www.researchgate.net/publication/341449339_Amelioration_de_la_performance_par_la_mise_en_place_de_lapproche_processus_et_la_gestion_des_compentences >, (consulté le 12/05/2021 à 14 : 35).

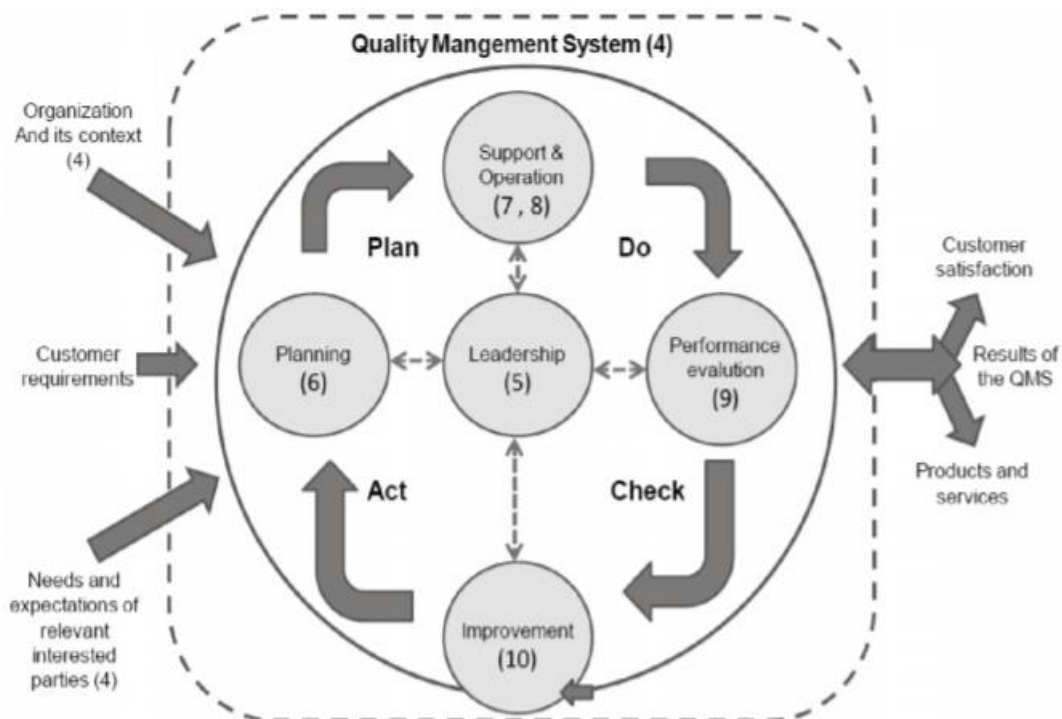
¹²⁹EVE, Arnaud et SPRIMONT, Pierre-Antoine, Op.cit., Pp 01-18.

¹³⁰MARGERAND, Jean et GILLET-GOINARD, Florence, Op.cit., p 202.

¹³¹GUILLEMIN, Thierry et TRABELSI, Martine, « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur : Vers un management par les processus », Ed Dunod, paris ,2008, p 24.

¹³²MAES, Alain. « Le management intégrateur. Fondements, méthodes et applications », Ed Boeck Supérieur, 2012, p 38.

Figure 14 : Représentation de la structure de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA



SOURCE : NISSAN, Dori, BAZINET, Marc et REILHAC, Jean-Marc, « AFNOR 2015 Au cœur de l'ISO 9001 :2015 - Une passerelle pour l'excellence », Ed Afnor, France,2015, p 40

3.3.L'impact de la norme ISO 9001 : 2015 sur la performance de l'entreprise

Selon l’auteur Yvon Pesqueux « la performance peut être considérée comme un “attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ». ¹³³

La démarche qualité est devenu une référence repose sur des pratiques qui dépendent sur le système de management de la qualité, comme elles sont devenues aussi un facteur discriminatoire sur le marché

En fait, la démarche qualité fournit une approche d'améliorer l'efficacité de l'organisation qui prend en compte le fonctionnement réel de l'organisation. ¹³⁴ Cette amélioration assure en

¹³³ISSOR, Zineb, « La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Université Ibn Tofail de Kénitra Laboratoire de recherche en sciences de gestion, 2017, Vol. 17, N 2, Pp. 93-103, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, (consulté le 14/05/2021 à 08 :40).

¹³⁴BEN GHODBANE, Sana, « L’impact de la gestion de la qualité sur la performance de l’entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes », Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB),2014, Vol. 2, Ed

permanence aux clients que la qualité du produit cible peut être atteinte grâce à la définition basée sur le système qualité, notamment basée sur la définition et le respect des procédures de travail, la mise en œuvre de la détection, l'analyse et la correction des dysfonctionnements (traitement des réclamations et systématisation du recueil et le traitement des non-conformités internes).¹³⁵

Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires lié à une démarche qualité orientée vers le client, la variation des coûts liée à une optimisation des processus internes et la combinaison entre le chiffre d'affaires et les coûts basés sur une approche qualité liant le client et l'optimisation des processus internes. Ce qui fait les entreprises qui adoptent une démarche qualité, dont l'objectif est la maximisation du chiffre d'affaires à travers la satisfaction client, sont plus performantes que celles qui adoptent une démarche fondée sur la diminution des coûts.¹³⁶

La norme Iso 9001 permet de motiver l'entreprise aux niveaux internes et extrêmes. La motivation interne est liée à la réalisation de l'objectif d'amélioration de la performance organisationnelle, tandis que les motivations extrêmes sont principalement liées aux performances commerciales (les jeux de marketing, la pression et la satisfaction des clients et à l'amélioration de la part de marché...)¹³⁷

La certification de la norme iso 9001 : 2015 est un moyen de maintenir, de contrôler et d'améliorer les performances de l'entreprise en fonctions : opérationnel, organisationnel, et financière de L'entreprise.¹³⁸

La norme iso 9001 : 2015 prend la forme d'un système de management de la qualité (SMQ) visant à améliorer les démarches qualité de l'entreprise, qui consiste d'améliorer le contrôle de ses activités, son capital-confiance avec ses parties intéressées, maîtriser et réduire des coûts et assurer le bon déroulement de ses processus à travers le cycle PDCA, pour tendre vers la

Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte Rue Sadek El Jaouani- 7021 Zarzouna Bizerte, Tunisie, Pp 108-112, Disponible sur :< http://ipco-co.com/ESMB/BEMM13-papers-french/ID_084.pdf >, (consulté le 14/05/2021 à 09 :40).

¹³⁵EL KAHRI, Lamia, RACHIDI, Ali, et AMRI, Mostapha, « La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir [The quality certification and the performance of Organizations : what convergences ? Case study within the New Company AMADIR in Agadir] », International Journal of Innovation and Scientific Research, 2014, Vol. 11, N 2, Université IBN ZOHR/ENCG, Agadir, Maroc, Pp 598-610, Disponible sur :< <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.683.5491&rep=rep1&type=pdf> >, (consulté le 10/05/2021 à 14 :22).

¹³⁶BEN GHODBANE (sana), Op.cit., Pp 108-112.

¹³⁷Mohamed, Daoudi, Op.cit., p 128-146.

¹³⁸BELKASSEM, Zerfa, Op.cit., P 172.

performance globale de l'entreprise,¹³⁹ La performance et le résultat du déroulement de la norme iso 9001 :2015 ce qui permettra de faire face aux concurrents, d'accéder à des nouveaux marchés

En effet, la performance d'une entreprise dépend du niveau d'atteinte des résultats liés aux efforts consentis et aux ressources consommées. Leur mesure repose principalement sur des indicateurs d'efficience et d'efficacité.¹⁴⁰ D'où la compétitivité est le résultat de la performance de l'entreprise

Donc on peut dire que la certification selon la norme ISO 9001 :2015 permet aux entreprises de bénéficier des avantages de ces normes. Notamment en termes, d'une part, la compétitivité-prix est liée à une meilleure allocation des ressources et une meilleure maîtrise des coûts de non-qualité pour résoudre les problèmes du surcoût et du gaspillage. D'autre part, en matière de compétitivité hors prix, en améliorant la qualité de leurs produits ou services, ce qui fait l'image de l'entreprise aux yeux des clients est améliorée, ainsi la fidélité des clients.¹⁴¹

En conclusion on peut dire que certification devient un outil stratégique compétitif qui permet de disposer d'un atout, d'obtenir une image de marque forte et de disposer un argument commercial par rapport aux concurrents.¹⁴² Ainsi, la logique de l'interaction de gestion de la qualité avec la compétitivité de l'organisation apparaît sous la forme suivante.

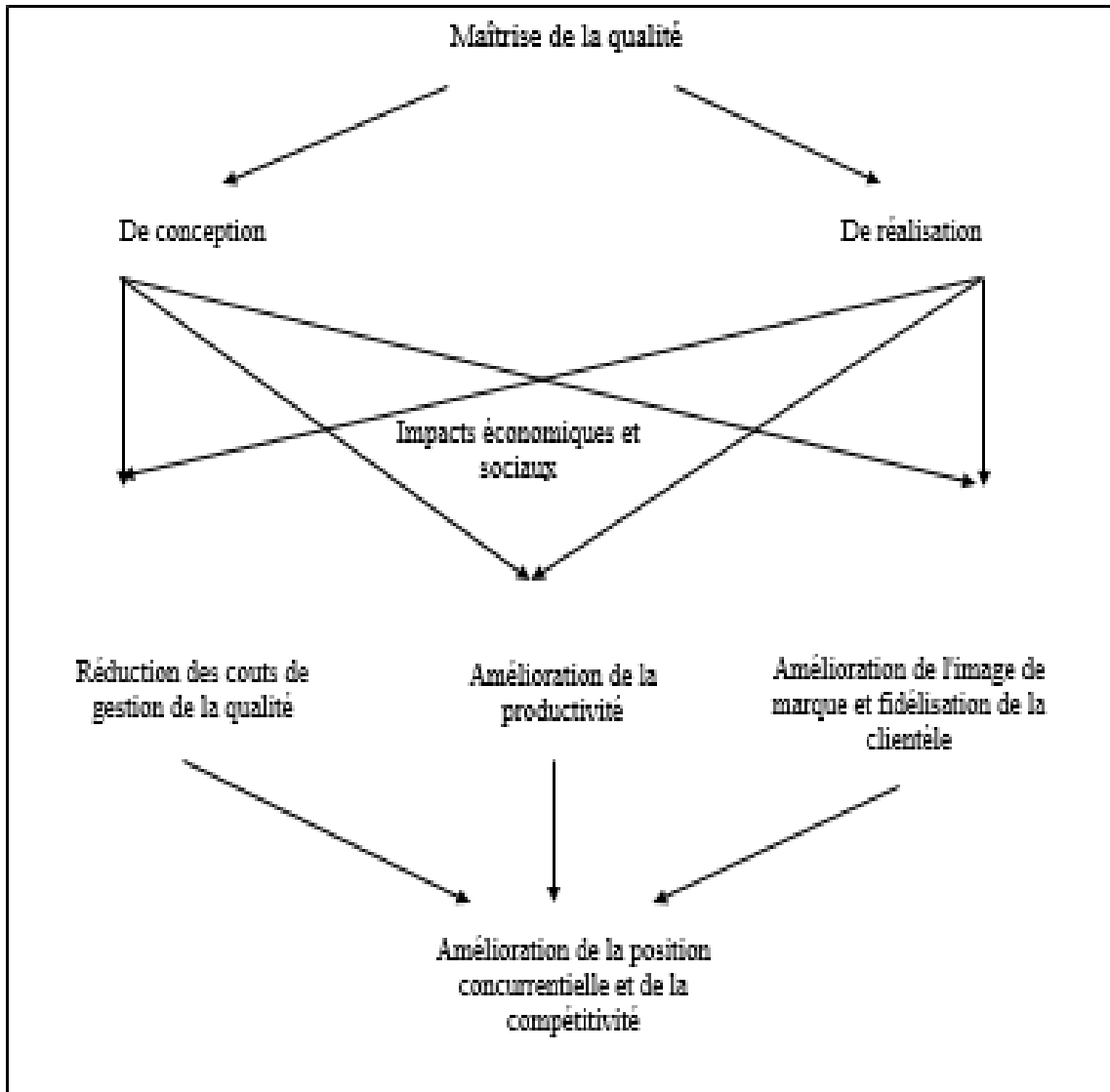
Figure 15 : qualité-compétitivité

¹³⁹EVE(Arnaud), PRIMONT(Pierre-Antoine), Op.cit., p 04.

¹⁴⁰ISSOR, Zineb, Op.cit., Pp 93-103.

¹⁴¹DARKAOUI, Abdelhadi, AZOUZOU, Hammou, « Les pratiques de la démarche qualité sont-elles déterminantes de la compétitivité des PME ? Proposition d'un modèle exploratoire », Ed MJBS MAROCAN JOURNAL OF BUSINESS STUDIES, Vol. 1, N 1, MAROC, Pp 54-76, Disponible sur :< <http://www.emaa.ma/mjbs/articles/pdfs/vol1issue1/3%20V1N1%20MJBS%2054-76.pdf> >, (consulté le 14/05/2021 à 19 :55)

¹⁴²BELKASSEM, Zerfa, Op.cit., P 172.



Source : COLLIGNON, Etienne et WISSLER, Michel, « Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès », 2em Edition, Ed Economica, paris, 1988, p21.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, la démarche qualité en terme iso 9001 :2015 permet à l'entreprise d'être souple et résistée dans toutes les situations de la concurrence que se soit locale ou internationale puisque la norme ISO 9001 :2015 est internationale. On peut dire que cela est devenu une exigence nécessaire qui est étroitement liée à toutes les activités de l'organisation et qui donne aussi des résultats significatifs parce qu'il motive tous les emplois et le personnel à participer au processus de formulation d'une culture basée sur système de management de la qualité permettant à contrôler des coûts liés de la non-conformité, satisfaction des exigences clients, et amélioration continue

Le système de management de la qualité exige l'inclusion de tous les acteurs de l'organisation, soient internes ou externes, et considère les clients comme le centre d'attention. D'où le système de qualité peut ajuster la qualité souhaitée par les clients et mesurer les améliorations et les objectifs que la direction souhaite les réaliser ainsi l'amélioration de ses performances et de sa compétitivité dans un environnement concurrentiel.

CHAPITRE III

**Comment l'entreprise Spa LMC –
Mostaganem amélioré sa
compétitivité à travers la mise en
œuvre de la norme iso 9001 :2015**

Ce chapitre forme l'étape intermédiaire entre la partie théorique et la partie pratique, qui vise à clarifier le résultat et à appliquer la relation entre les aspects théoriques abordés dans les deux chapitres précédents. Nous utiliserons des méthodes scientifiques et méthodologiques pour recueillir et analyser les informations internes de l'entreprise afin de clarifier une relation. C'est pourquoi que nous allons diriger notre étude vers une entreprise privée algérienne qui intégrait un système de gestion et qu'elle suit plusieurs normes internationales. Cette entreprise est l'un des plus grands concurrents dans le domaine d'agroalimentaire.

Pour répondre à notre problématique (**Comment la norme iso 9001 version 2015 influe-t-elle sur la compétitivité de l'entreprise Les grands Moulins de la Chorfa ?**),

Il est nécessaire de passer en première section : par la méthodologie de l'enquête

La deuxième section : la présentation de la société SPA Les Grands Moulins de la Chorfa

La troisième section : l'analyse et l'interprétation des données.

Section 1 : Méthodologie de l'étude**2.1. Méthodologie de l'étude :**

L'objectif de cette étude est de connaître l'effet de la norme iso 9001 : 2015 sur l'amélioration de la compétitivité d'entreprise, et afin de confirmer notre hypothèse de recherche nous appuyons sur une approche qualitative obtenue de l'étude de cas réalisée dans l'entreprise spa Les Grands Moulins De la Chorfa. Notre approche méthodologique commence par la connaissance du système de l'entreprise et connaître son activité principale, afin de savoir comment la norme ISO 900 : 2015 a augmenté la compétitivité à travers l'amélioration de performance globale

En effet, dans le cadre de notre étude, nous avons effectué une interview directe avec le responsable de management de qualité, qui a un rôle très important dans l'entreprise, qui s'agit à d'organiser, d'audit, mettre en œuvre et de contrôler la mise en œuvre de la démarche qualité de l'entreprise avec tous les acteurs concernée pour répondre à la politique et aux sons orientations stratégiques choisies

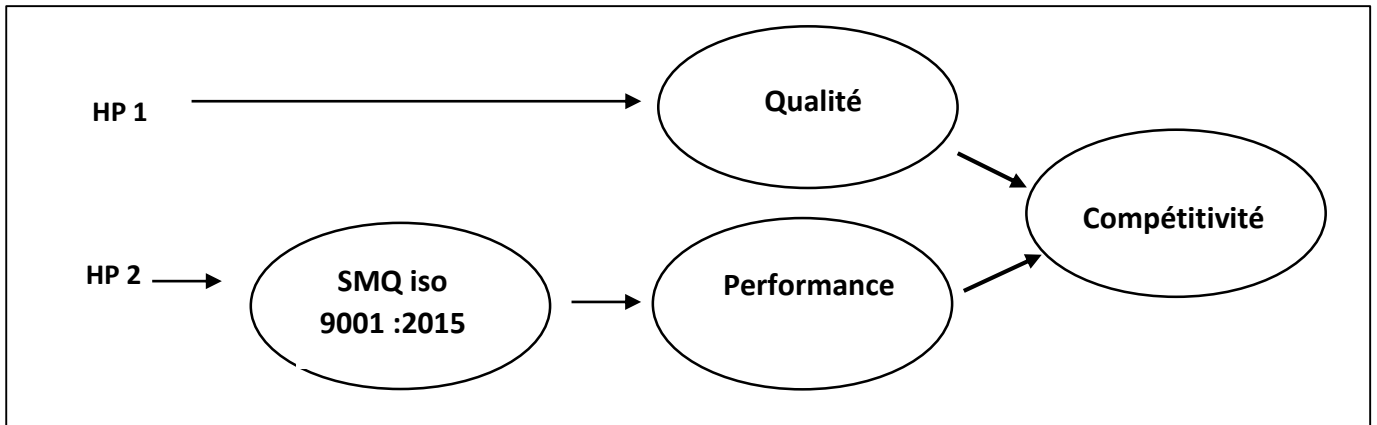
Pour atteindre l'objectif de l'étude nous avons fait une étude comparative : on a comparé des indicateurs de performance entre deux phases : avant l'adoption de la norme iso 9001 : 2015 et après l'adoption, cette comparaison se fait à travers des traitements et des analyses des données par logicielle « EXCEL », pour comprendre comment la norme iso 9001 version 2015 impacté sur la performance globale de l'entreprise, ce qui fait l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

2.2. Le traitement des données :

La collecte des informations se fait par l'interview directe avec le responsable management qualité, ainsi l'analyse et observation des différents documents internes, et des statistiques de l'entreprise à savoir : la revue de direction, manuelle qualité, rapport de l'audite, rapporte de vente. Cette l'enquête auprès de ce responsable nous permettra de connaître comment l'entreprise appliqué les nouveaux concepts d'Iso 9001 : 2015 et avoir quelle sont les effets de la norme sur la performance de l'entreprise

Afin d'étudier l'effet du la norme iso 9001 :2015 sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, à travers la vérification des hypothèses, nous avons établi le modèle conceptuel suivant :

Figure 16 : Modèle conceptuel de la recherche.



Source : réalisé par nos soins

Rappel des hypothèses de nous étude :

➤ **HP1** : Management de la qualité selon iso 9001 est un facteur très important qui aide l'entreprise à garantir sa compétitivité au niveau du marché

➤ **HP2** : La qualité selon la norme iso 9001 version 2015 approche SMQ a un impact considérable sur l'amélioration des performances en conduisant à une augmentation de la compétitivité de l'entreprise les grands moulins de la chorfa

Section 2 : Présentation de l'entreprise :

Le choix de l'entreprise est fait par rapport aux objectifs de recherche. Cette entreprise retenue applique la majorité des points mentionnés dans la partie théorique, en particulier que cette entreprise et parmi les leaders dans son domaine. Il y a lieu de tenir que les entreprises de nos pays ne disposent pas toutes les critères (qualité – compétitivité)

1.1.Le Groupe METIDJI

Présentation du Groupe Industriel METIDJI :¹⁴³

Le groupe METIDJI a été fondé par Mr Hocine Mansour METIDJI qui a débuté dans l'industrie céréalière dans les années 1990 et a fondé une société de négoce international dans le domaine de l'agroalimentaire : Le Comptoir du Maghreb. Grâce à une gestion rigoureuse et un suivi très rapproché des marchés internationaux, cette société devient en quelques années, un partenaire incontournable de l'industrie agroalimentaire en Algérie ainsi et également l'étranger.

Par la suite, le groupe METIDJI se renforce encore plus et investit dans le domaine de la technologie de traitement des céréales, en édifiant en 2001, à Mostaganem, une nouvelle société : les Grands Moulins Chorfa.

Au début de l'année 2005, le groupe METIDJI est entré dans une nouvelle phase d'expansion. Après une longue période de négociation, il a acquis deux anciennes filiales publiques du Groupe ERIAD-SIDI BEL ABBES : l'Amidonnerie de Maghnia et les Moulins de Sig et ce, dans le cadre de la privatisation totale des entreprises publiques économiques décidée par les pouvoirs publics. L'Amidonnerie de Maghnia, spécialisée dans la transformation du maïs en ses dérivés essentiels, est considérée comme un composé unique en Algérie. Les Moulins de Sig, est équipé d'un moulin à farine, de semoule et d'une série de silos, qui peuvent fournir une très grande capacité de stockage, constituent un grand atout pour le Groupe METIDJI qui souhaite couvrir très rapidement tous les besoins de l'ouest algérien en céréales et leurs dérivés.

1.2.Présentation de la SPA Les Grands Moulins de la Chorfa :

Situés dans l'ouest Algérien, dans la région de Mostaganem, les Grands Moulins du Dahra a cessé d'exister et a été absorbée par Les grands Moulins de la Chorfa en 2018 (une filiale du

¹⁴³Document interne de l'entreprise.

Groupe METIDJI), aujourd'hui devenu l'un des piliers les plus importants de l'industrie céréalière dans l'ouest Algérien.¹⁴⁴

Cette entreprise est une unité de production d'une société par actions au capital social de 7.000.000.000 DA sises à la salamandre, Commune de mazagran Wilaya de Mostaganem. Elle a été créée par Mr Hocine Mansour METIDJI. Spécialisée dans la fabrication de produits de 1re et de 2ème transformation des céréales, la fabrication du couscous, de snacks et céréales de petit déjeuner, elle est caractérisée par un accent mis sur la haute qualité de ses matières premières, qui sont constamment surveillées pendant le processus de production afin de répondre aux exigences des consommateurs, et dans le cas d'achat, elle achète et revend du blé et du maïs à des clients et à d'autres entreprises sans aucun changement.¹⁴⁵

Pour la transformation des blés durs et des blés tendres : la gamme des produits et issues de meunerie est la suivante :¹⁴⁶

- | | |
|--|--|
| ✓ La semoule supérieure grosse (SG) | ✓ La semoule fine (SF) |
| ✓ La semoule supérieure demi-grosse (SDG) | ✓ La farine panifiable |
| ✓ La semoule supérieure grosse moyenne (SGM) | ✓ La farine supérieure |
| ✓ La semoule supérieure fine (SE) | ✓ Le son de blé |
| | ✓ Les Farines spéciales et farines mix |

Pour la fabrication du couscous : la gamme des produits est la suivante :¹⁴⁷

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| ✓ Le couscous Complet | ✓ Le couscous fin Premium |
| ✓ Le couscous fin | ✓ Le couscous moyen Premium |
| ✓ Le couscous moyen | ✓ Le couscous gros Premium |
| ✓ Le couscous gros | |

Pour la fabrication des Snacks et Céréales de petit déjeuner : la gamme des produits est la suivante :¹⁴⁸

Gamme Céréales de petit déjeuner

¹⁴⁴GROUPE, METIDJI, accueil. Groupe metidji [En ligne]. Disponible sur : < <https://metidji.com/accueil/> >, (Consulté le 19/5/2021 à 11 : 06).

¹⁴⁵NAWEL, Chemma, « LE CHOIX STRATEGIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE L'ENTREPRISE », thèse doctorat, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2011, p 165.

¹⁴⁶Document interne de l'entreprise.

¹⁴⁷Document interne de l'entreprise.

¹⁴⁸ Document interne de l'entreprise

- ✓ Boules au chocolat
- ✓ Pétales au chocolat
- ✓ Anneaux au chocolat
- ✓ Riz soufflé au chocolat
- ✓ Fourrés à l'abricot
- ✓ Boules au miel
- ✓ Oursons au chocolat

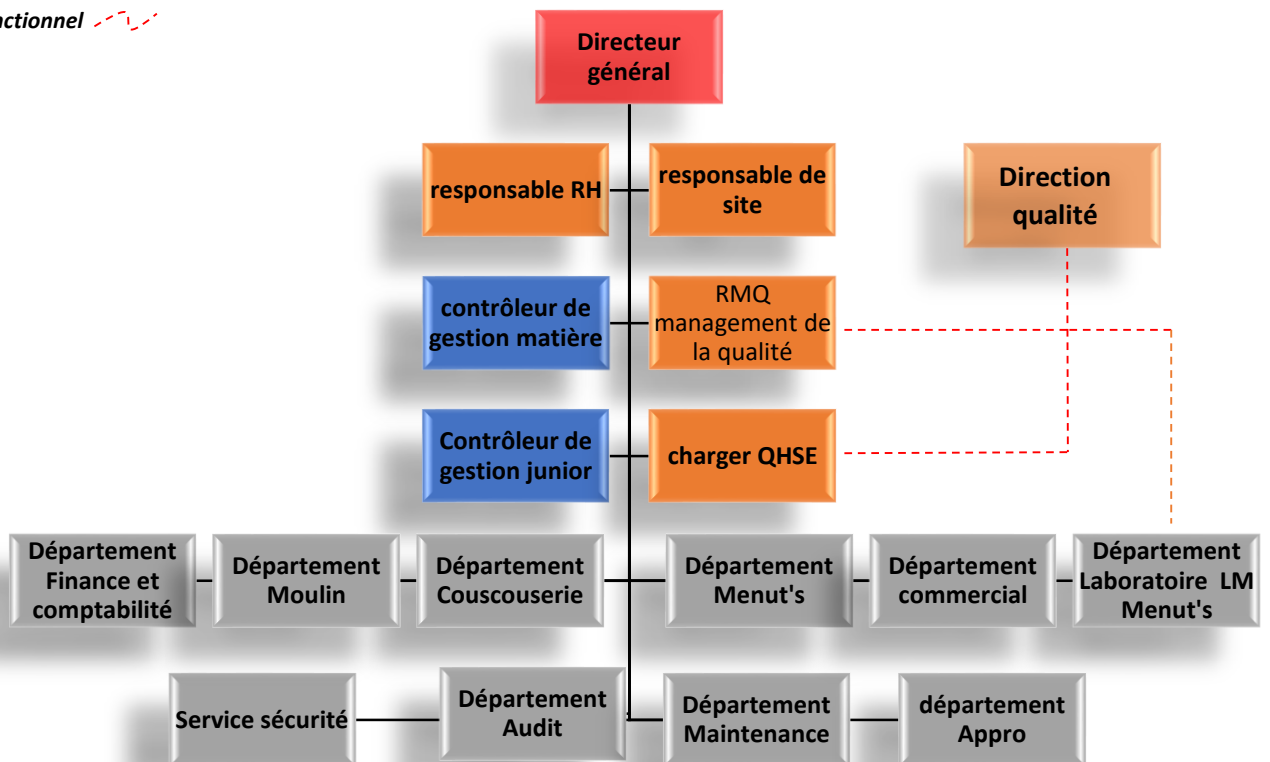
1.2.1. L’organigramme de LMC

Les Grands Moulins De La Chorfa unité de production contiennent une structure organisationnelle complète pour leur activité, comprenant de nombreux départements qui se sont développée en raison du développement économique et de la croissance de l’usine, leur structure organisationnelle indique qu’elle dépend des fondements de la gestion et de la planification moderne.

La figure suivante montre la structure organisationnelle des GRANDS MOULINS DE LA CHORFA

Figure 17 : Organigramme Générale de La SPA Les Grands Moulins de La Chorfa Unité de Production

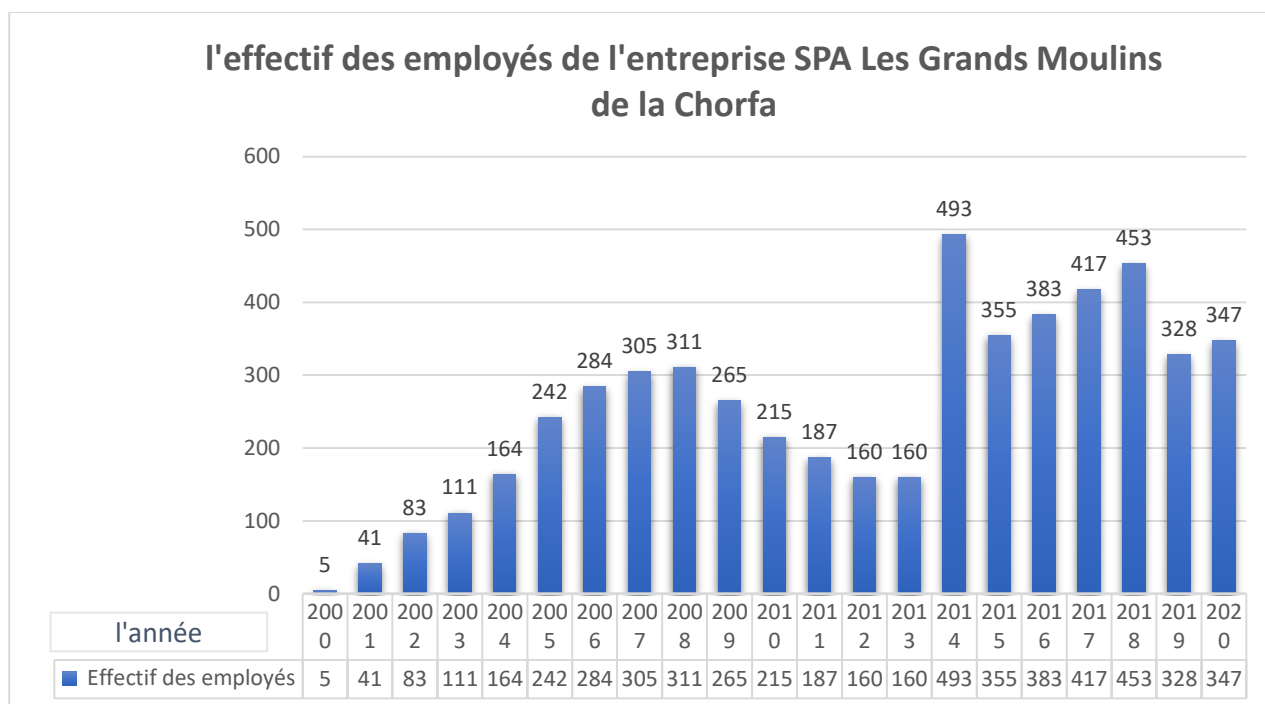
Lien fonctionnel 



Source : fournis par responsable de management de la qualité de SPA Les Grands Moulins de La Chorfa Unité de Production (2021).

1.2.2. **Organisation de l'entreprise** : l'évolution de l'effectif de cette entreprise est présentée dans la figure suivante :

Figure 18 : l'évolution de l'effectif des employés



source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Ce graphe traduire l'évolution l'effectif des employés de l'entreprise, ont divisé ce graphe en trois phases : la première phase (2000-2007) connaît une augmentation, cette augmentation est le résultat de développement de l'entreprise et de lance des nouvelles gammes, la deuxième phase (2007-2013) connaît une diminution, cette dernière a été attribuée à la restructuration de l'entreprise et à l'intégration des unités de production dans autre entreprise appartenant au groupe et à l'abandonnement certaines gammes des produits à titre exemple snack (Bnine). Dans la troisième phase nous constatons une augmentation, cette augmentation vient à travers le changement de la stratégie de l'entreprise pour augmentation de la production et lancée des nouveaux produits

Section 3 : présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Une entreprise à une excellente performance est une entreprise compétitive, alors pour étudier la compétitivité d'une entreprise il faut revenir à analyser la performance de cette entreprise. La performance de l'entreprise associe à l'efficacité, l'efficacités et la satisfaction des clients.

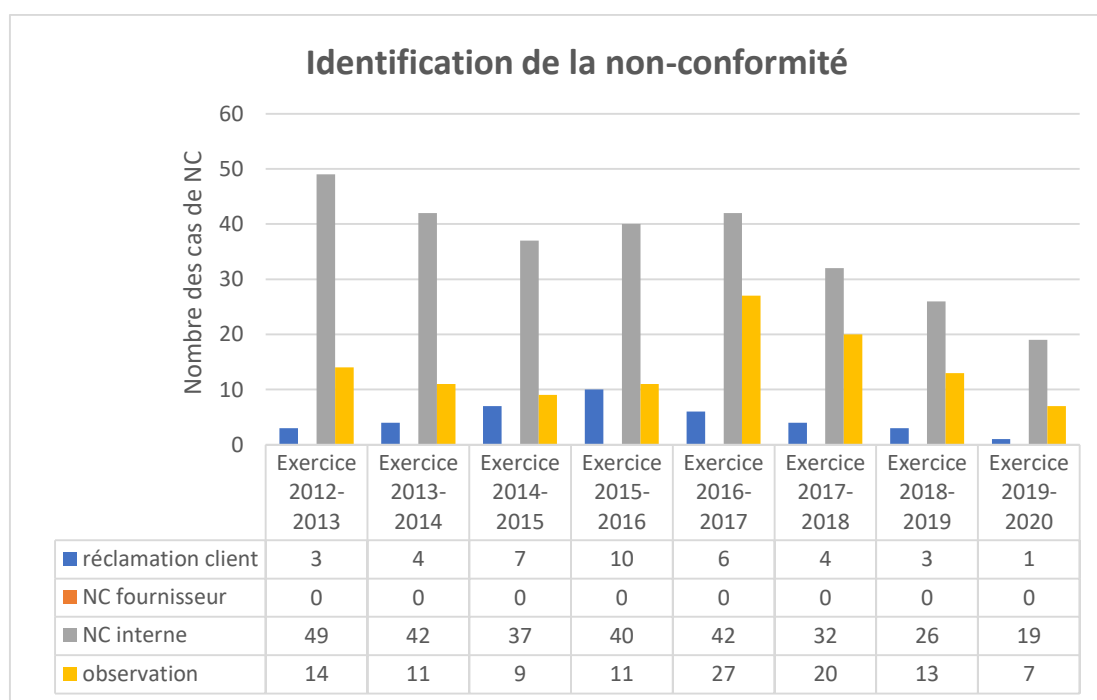
Notre analyse portera sur les différentes statistiques et document interne de l'entreprise et avant cela, il y a lieu de signaler que l'entreprise adaptée la version 2015 de la norme iso 9001 en l'exercice 2016-2017

3.1.L'efficacité du système de management de qualité :

3.1.1. Identification de la non-conformité :

Dans ce graphe nous abordant l'évolution des cas de la non-conformité

Figure 19 : Identification de la non-conformité



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

À partir de ce graphe nous constatons que le nombre de la non-conformité interne et les observations connaissent une augmentation durant l'exercice 2016-2017 par rapport aux années précédentes. Ce qui montre que le système de management de la qualité est efficace qu'il permet de détecter tous les écarts, et on peut dire que la diminution des Nc-interne et l'observation dans

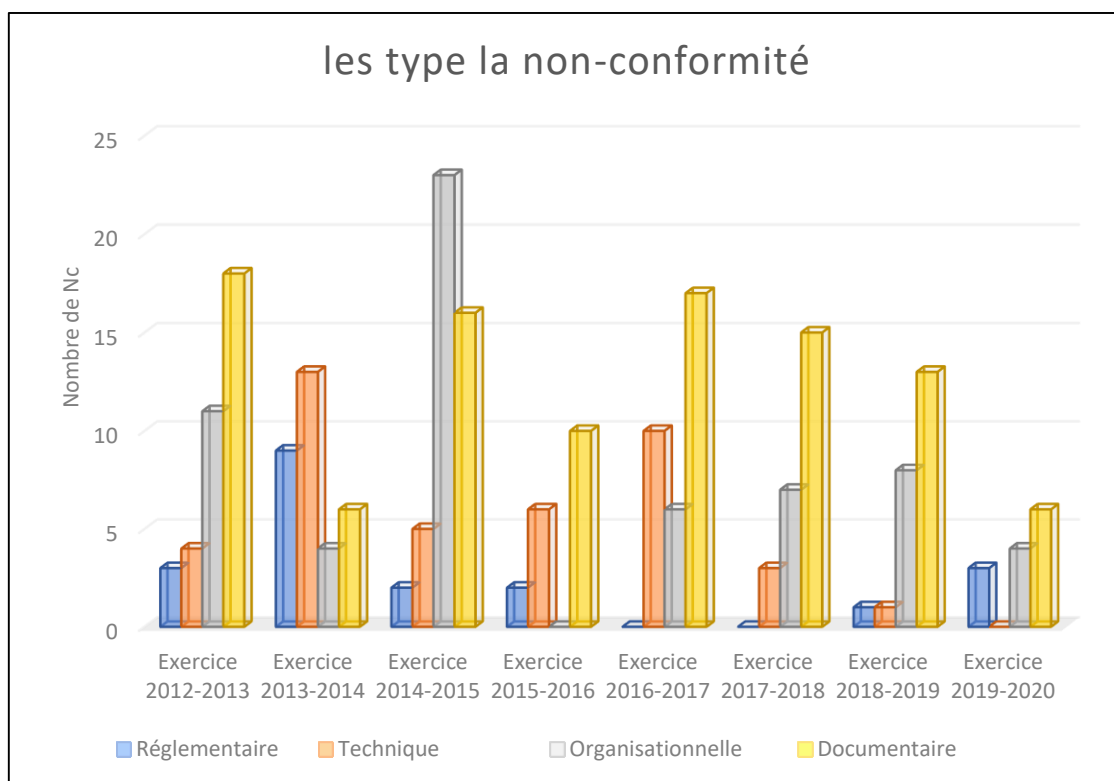
les 3 années dernières signifie que l'entreprise acquiert une expérience au faire face à des risques de la non-conformité, d'où la norme iso : 9001 vs 2015 exige que toutes les activités puissent être considérées comme un processus compte sur le cycle PDCA et également sur une approche de risque. Afin qu'un organisme fonctionne de manière efficace.

Ainsi que la diminution des réclamations client et des Nc-fournisseurs, indique que l'entreprise garantie en permanent qualité de ses produits, et l'absence de Nc fournisseur indique, la haute de la performance des fournisseurs de l'entreprise

3.1.2. Les type la non-conformité :

Ce graphique montre le type de non-conformité découvert dans l'entreprise par l'entremise de SMQ

Figure 20 : les type la non-conformité



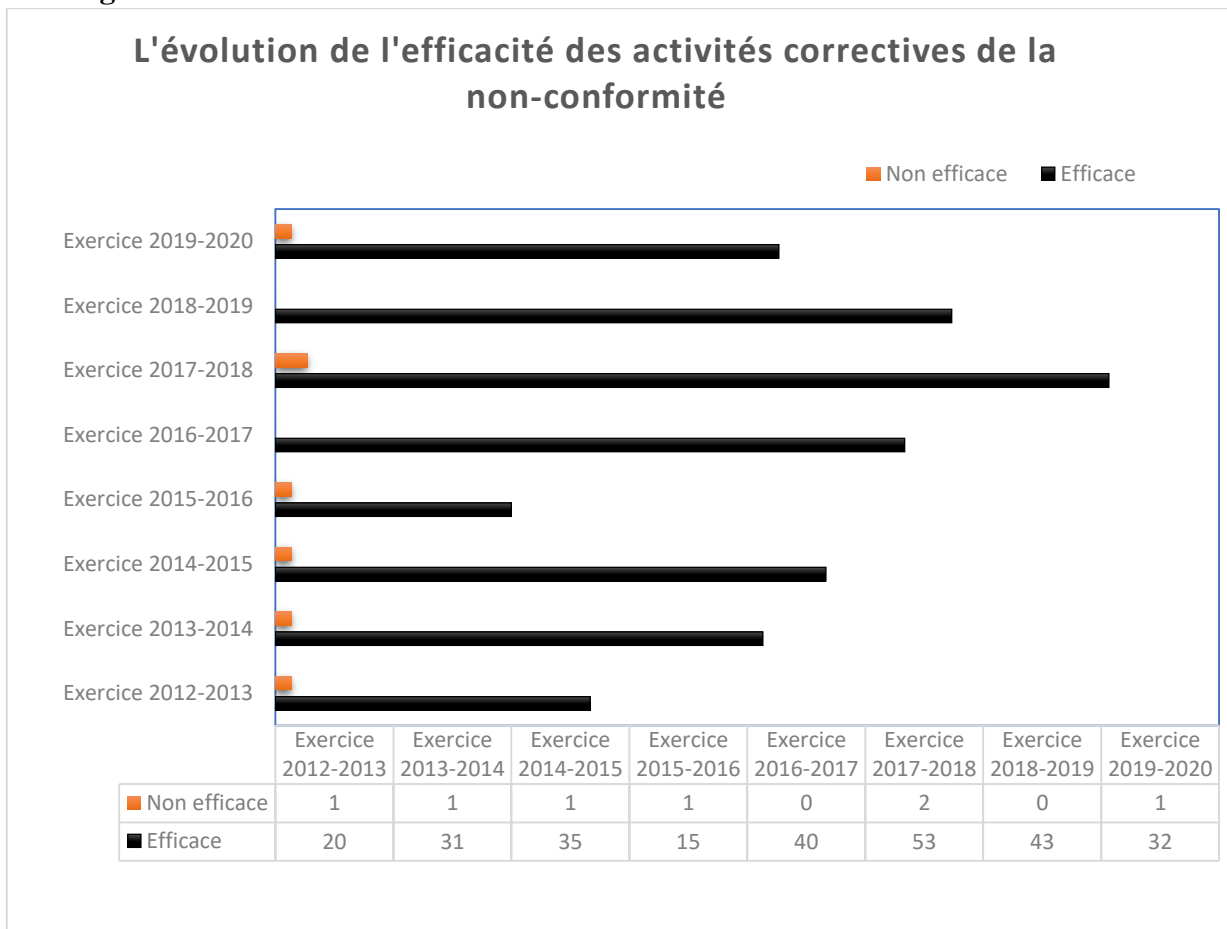
Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Dans ce graphe, on observe que les types de la non-conformité ont considérablement diminué après l'obtention de l'adoption iso 9001 :2015 en exercice 2016-2017, cette diminution à cause de l'efficacité du SMQ qui base sur une approche processus qui permet à l'entreprise être flexible aux changements, mesure l'atteinte des objectifs et qui base sur le cycle PDCA qui permet à améliorer les activités de l'entreprise

3.1.3. L'évolution de l'efficacité des activités correctives de la non-conformité

Ce graphique représente l'efficacité des mesures correctives en cas de non-conformité afin de les éviter au future.

Figure 21 : l'efficacité des actions correctives de la non-conformité



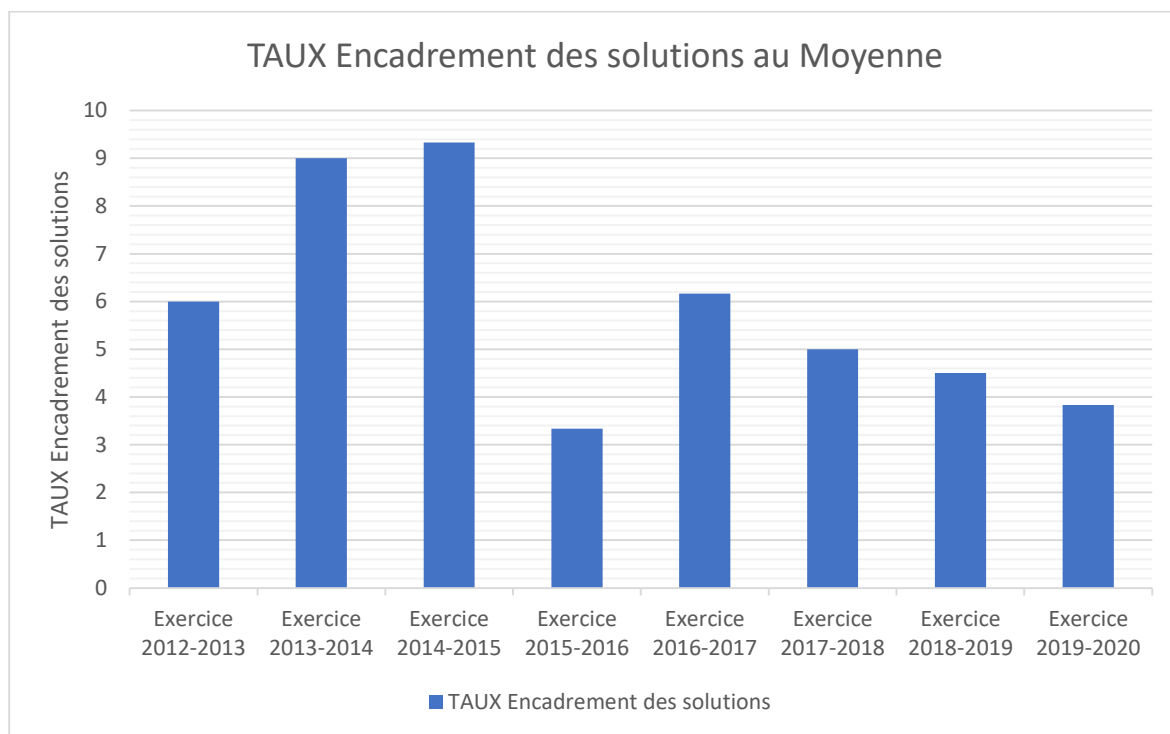
Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Ce graphique illustre l'état de l'évolution d'efficacité des actions correctives de la non-conformité détectées dans le cadre des activités du SMQ. On observe une augmentation de l'efficacité des actions correctives de la non-conformité à 53. Cela signifie que la performance des activités de gestion de la qualité s'améliore, et une augmentation de la non-efficacité qui est dû à l'activité accrue de l'entreprise par rapport aux années précédentes. D'où la détection de l'efficacité des actions réalisées pour la non-conformité permet à l'entreprise de capitaliser sur l'expérience acquise, et de progresser réellement sur l'efficacité des actions préventives ou des cas de la non-conformité au future.

3.1.4. TAUX Encadrement des solutions au Moyenne

Ce graphe montre le taux encadrement des solutions au Moyen

Figure 22 : TAUX Encadrement des solutions au Moyenne



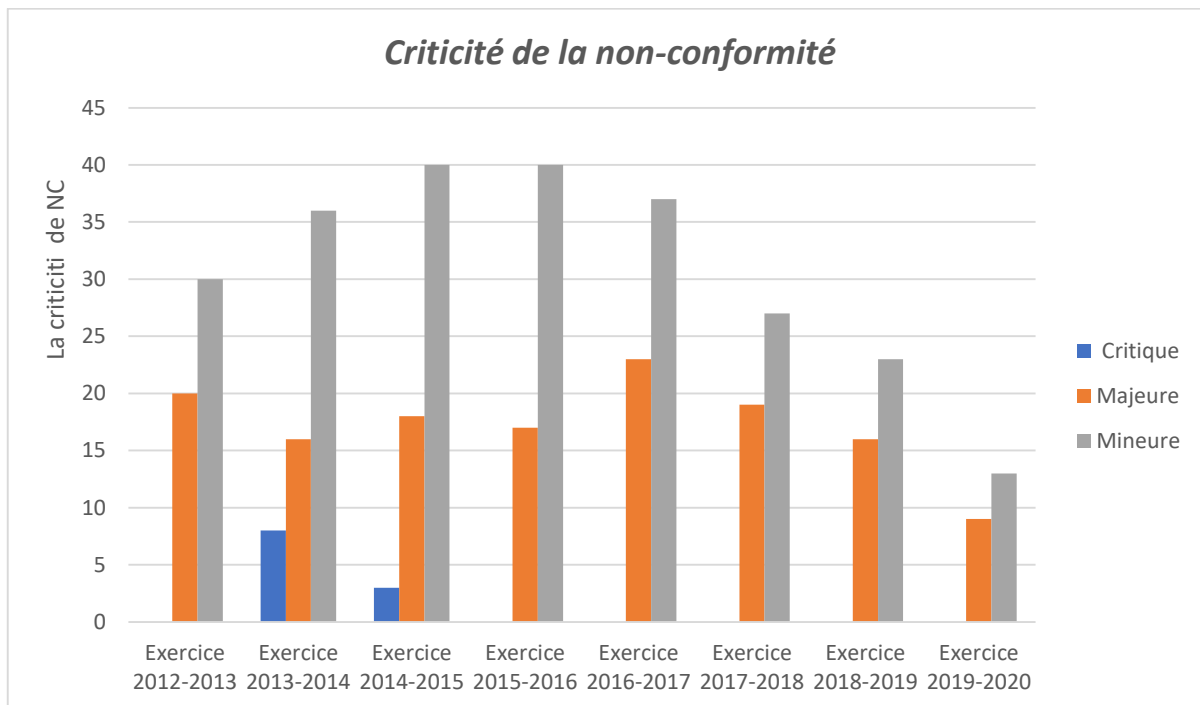
Source : réalisé par nos soins à partir des données collectées au sien de SPA LMC

À partir de ce graphe nous constatons que le taux d'encadrement des solutions est réduit à cause d'une baisse sur des cas de la non-conformité et d'une faiblesse de la gravité des risques de la NC. La norme iso 9001 : 2015 exige de garantir des compétences nécessaires dans les activités, qui ont un impact sur ses performances de qualité et actualisées des connaissances nécessaires pour garantir la conformité de ses produits et services et l'efficacité du SMQ, cette exigence est dans l'article 7 support (compétence 7.2).

3.1.5. La gravité de la non-conformité :

Ce graphe montre le taux encadrement des solutions au Moyen

Figure 23 : Criticité de la non-conformité



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

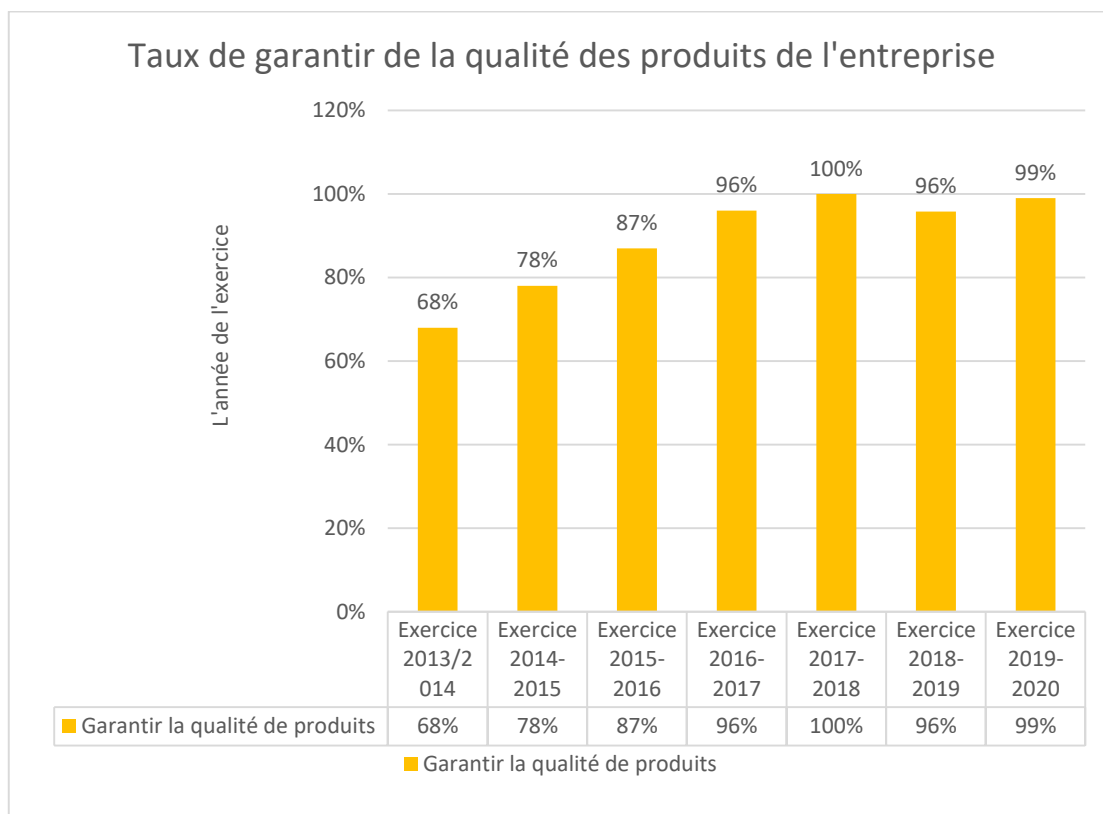
Dans ce graphique ce, on observe que la criticité des risques est instable et changeant d’une année à l’autre, alors que nous constatons une gravité élevée au cours des quatre dernières années, c’est-à-dire après l’adoption de la norme iso 9001version 2015. Si on lie ces criticités avec les types de la non-conformité, on peut déduire que ces écarts sont principalement d'ordre documentaire et organisationnel, de gravité mineure et majeure ce qui prouve que le SMQ est maîtriser.

les non-conformités et les observations enregistrées autour des 4 dernières années sont détectées en interne, ce qui montre que le système de management de la qualité de l'entreprise est efficace et qui permet de détecter les écarts tout au long des différentes activités de réalisation, notamment ses écarts sont principalement d'ordre documentaire, organisationnelle de criticité mineure et majeure, ainsi que l'efficacité des actions correctives de la non-conformité qui a été enlevé après l'adaptation de la version 2015 de iso 9001 ce qui fait que le système de management de qualité améliore la performance organisationnelle et financier de l'entreprise.

3.1.6. Garantir la qualité de produits de l'entreprise :

Ce graphe représente des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients (le taux de garantir la qualité de produits de l'entreprise) :

Figure 24 : Taux de garantir de la qualité des produits de l'entreprise



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

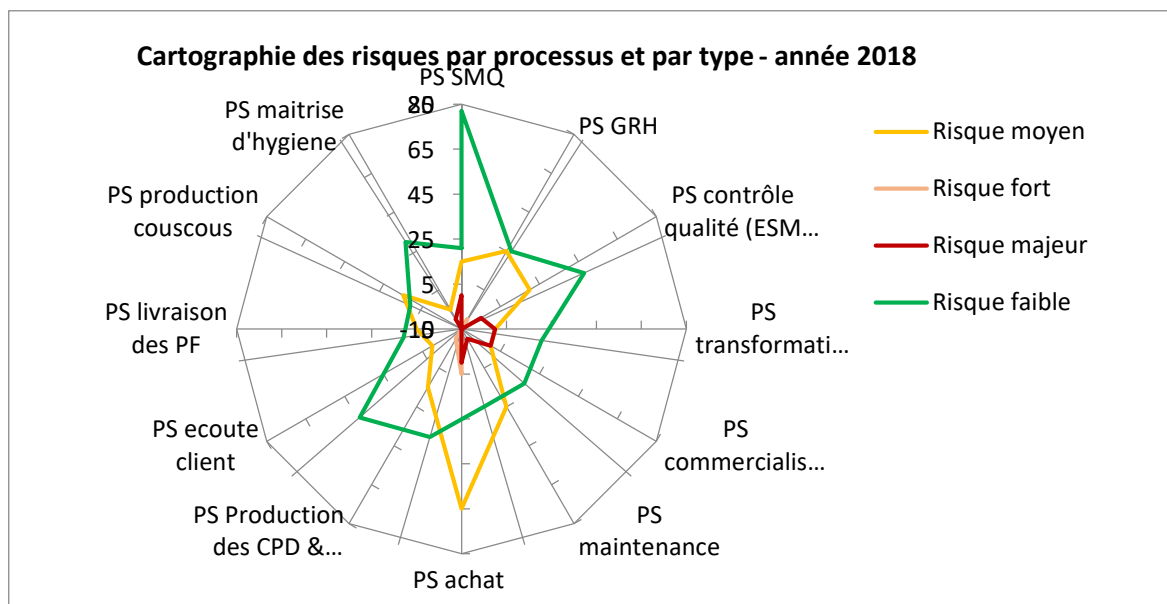
Dans ce graphe nous pouvons dégager que le taux de garantir la qualité des produits de l'entreprise augmente constamment grâce une gestion de maîtrise et de l'amélioration de la qualité des produits, où on constate une augmentation significatif après l'exercice 2016-2017, ce qui prouve que les employés de l'entreprise sont intégrés dans la démarche qualité et que le système de management de la qualité permettre à l'entreprise d'améliorer et garantir la qualité des produits à travers le respect de ses normes.

La norme iso 9001 : 2015 a concentrée sur l'amélioration de produit, service et sur les risques et opportunités, ce qui prouvent avoir une incidence sur la qualité et la conformité des produits et la satisfaction du client.

3.1.7. La cartographie de la maîtrise des risques :

Ce graphe suivante représente le pourcentage de maitrise des différents risques de l'entreprise dans l'année 2018

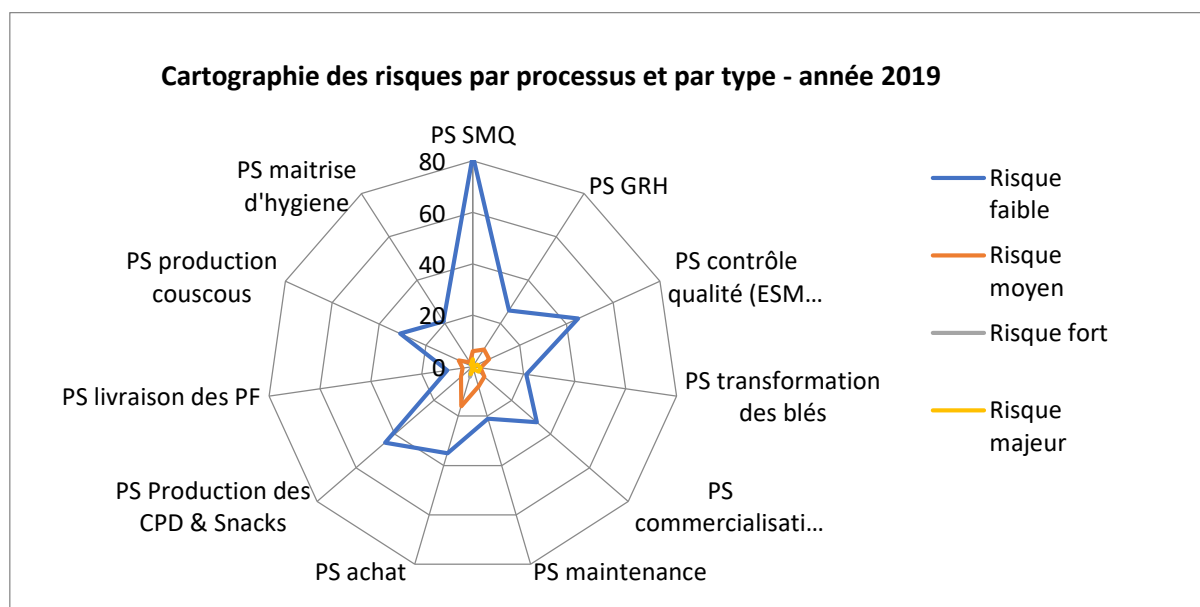
Figure 25 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2018



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Ce graphe suivante représente le pourcentage de maitrise des différents risques de l'entreprise dans l'année 2019

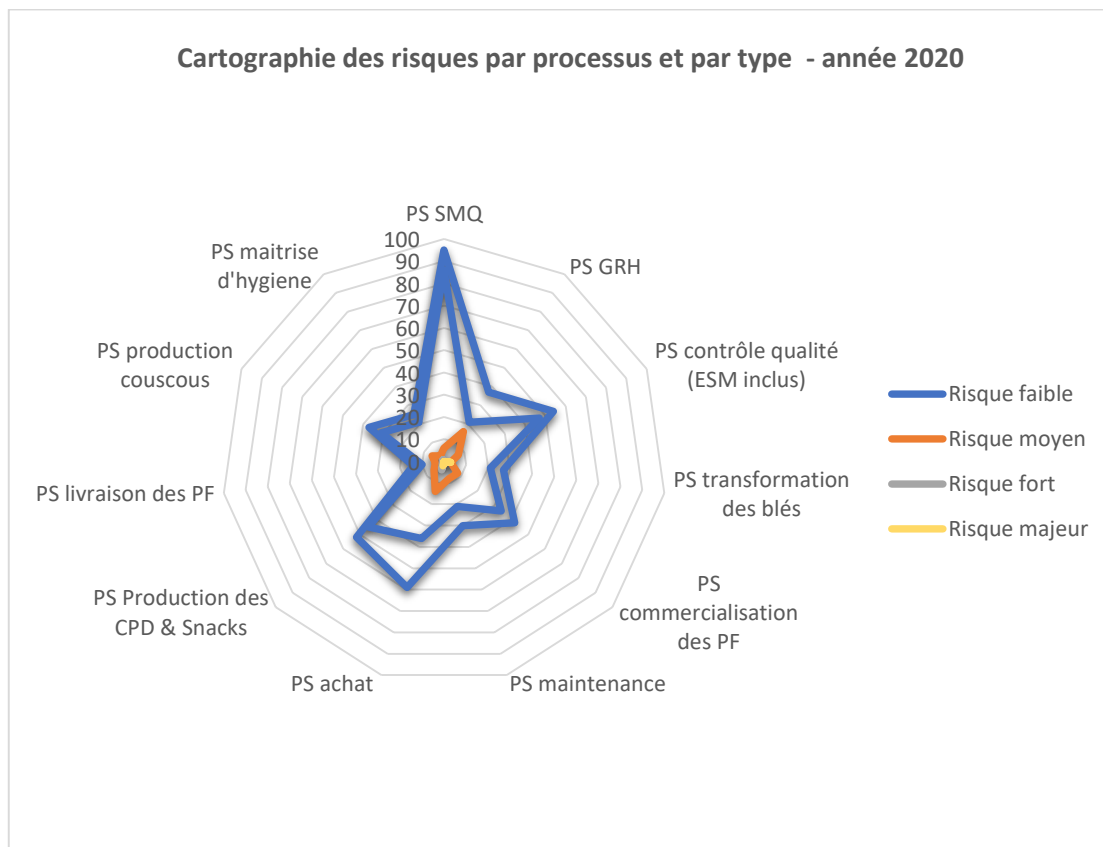
Figure 26 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2019



Source : élaboré par nous -mêmes à partir les données collectées au sien de spa LMC

Ce graphe suivante représente le pourcentage de maitrise des différents risques de l'entreprise dans l'année 2020

Figure 27 : Cartographie des risques par processus et par type - année 2020



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

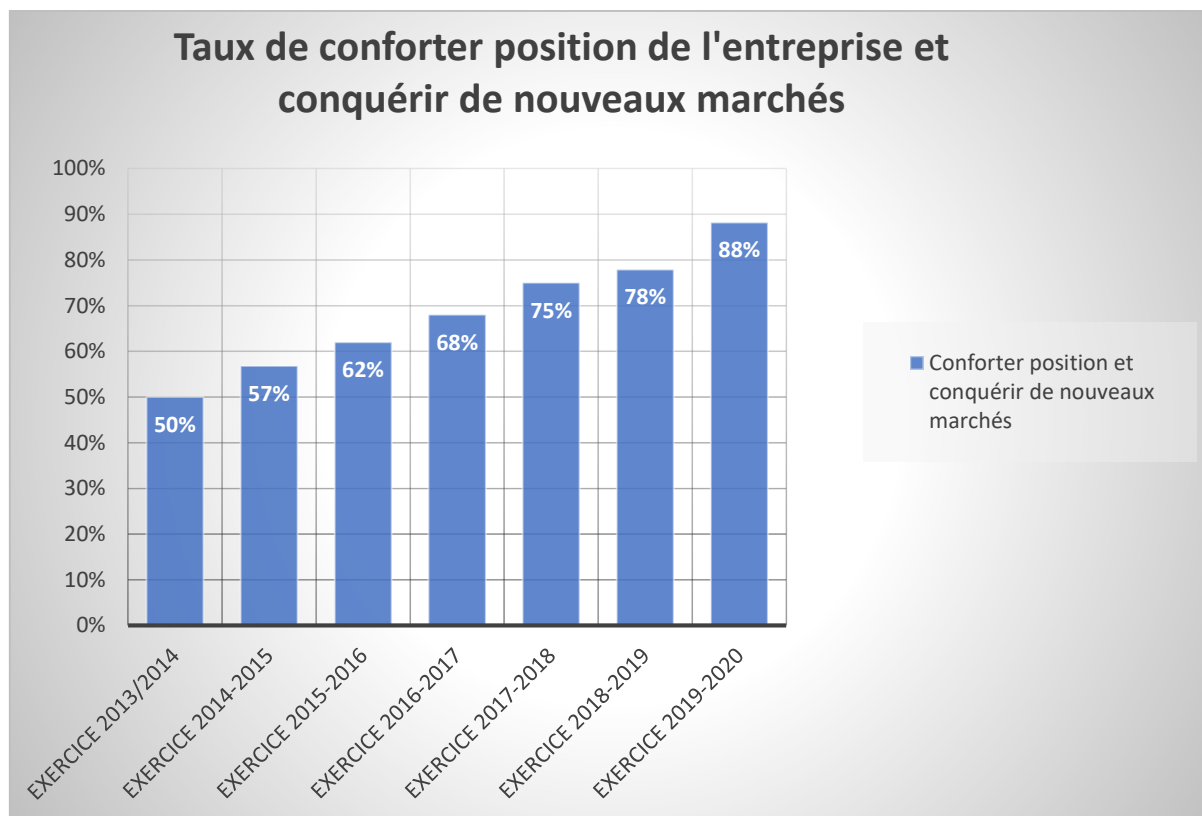
Dans ces graphiques, on observe que le taux des risques est réduit autour de ces années, ce qui prouve que l'entreprise maitrise ses risques jusqu'à 100% et elle a acquis une expérience dans la gestion et la prévision des risques. Cette maitrise vient à travers la détermination de contexte interne et externe de l'entreprise et à travers la détermination des ses objectifs

La norme iso 9001 : 2015 qui a amené un nouveau concept qui est l'approche risque, où elle exige aux entreprises d'identifier ses risques à travers la détermination de contexte interne et externe de son environnement, C'est pourquoi il n'y a pas d'information sur le contrôle des risques avant l'adoption de la norme ISO 9001 :2015.

3.1.8. Taux de conforter position de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés :

Ce graphe représente l'évolution de taux de conforter position de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés

Figure 28 : Taux de conforter position de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés



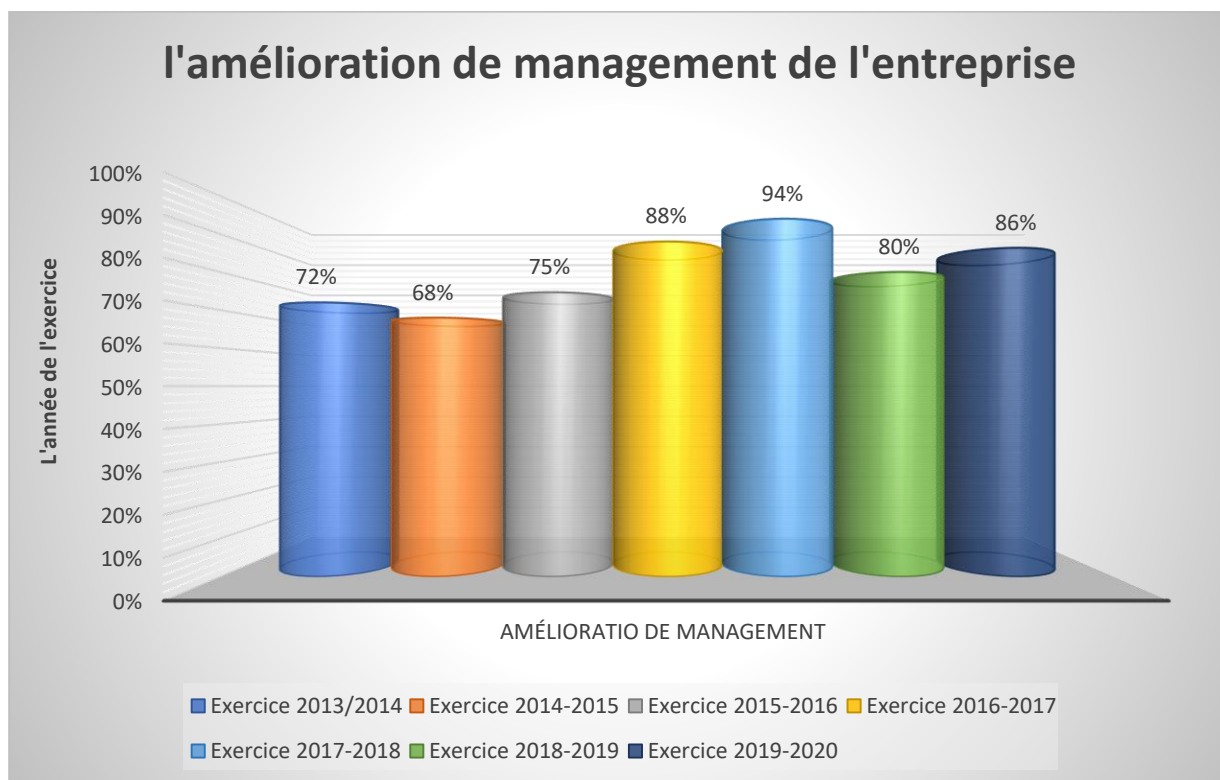
Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Dans ce graphique, on observe que le taux de conforter position et de conquérir de nouveaux marchés a augmenté, on constate généralement un niveau de croissance significatif après la version 2015 d'iso 9001. Ce qui montre que la norme iso 9001 : 2015 permet d'aider l'entreprise à découvrir des nouveaux marchés et de renforcer son positionnement avec la concurrence et c'est à travers la satisfaction de toutes les parties prenantes et de garantie la qualité des produits de l'entreprise

3.1.9. L'amélioration de management de l'entreprise LMC :

Ce graphe représente l'évolution de la démarche primordiale pour garantir le management et l'amélioration des performances de toute entreprise

Figure 29 : l'amélioration de management de l'entreprise LMC



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

À partir de ce graphe nous constatons que l'amélioration de management de l'entreprise LMC connu une augmentation significative durant la période 2016/20120 par rapport aux années précédentes. On peut dire que cette augmentation est le résultat de SMQ qui considère l'ensemble des activités de l'entreprise comme un processus compte sur le cycle PDCA qui permet à améliorer ces activités. Afin qu'un organisme fonctionne de manière efficace.

À partir des graphiques précédents liés à l'analyse de l'efficacité organisationnelle par le système de gestion de la qualité au sein de l'entreprise, nous avons constaté que le système de management de la qualité contribuait à accroître la qualité des produits et à conforter la position de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés

On constate également que le SMQ permet d'identifier efficacement les cas de non-conformité et leur degré et d'évaluer l'efficacité de leur traitement, en plus d'améliorer les méthodes de gestion, de prévoir et de gérer les risques avec l'obligation pour la direction de

l'encadrement des solutions pour faire face à ces risques à l'avenir, en indiquant que SMQ aide la direction à atteindre et à comparer ses résultats grâce à l'audit interne (revue direction, 'Article6'), ce qui explique l'inclusion du personnel dans la démarche qualité en matière d'engagement et d'amélioration.

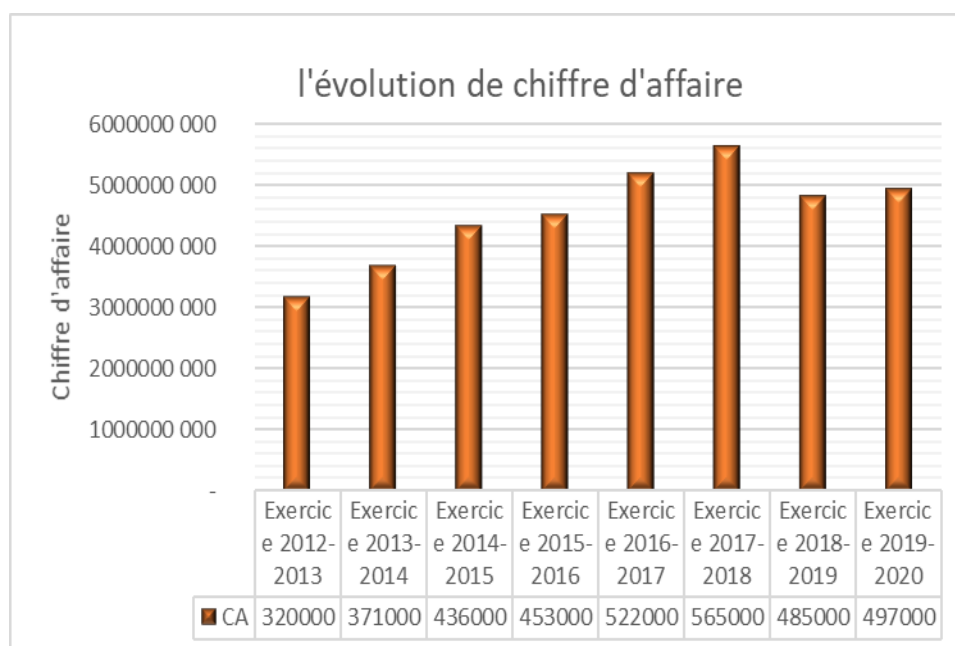
En général, nous pouvons dire que les résultats attendus par l'administration sont atteints avec la contribution d'un système de management de la qualité, qui mesure et développe tous les processus qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à partir duquel nous pouvons dire que le SMQ contribue à l'efficacité de L'entreprise

- En suit en étude l'efficience du système de management de qualité :

1.1.1. L'évolution de chiffre d'affaires

C'est graphe illustre l'évolution de chiffres d'affaires de l'entreprise

Figure 30 : l'évolution de chiffre d'affaires



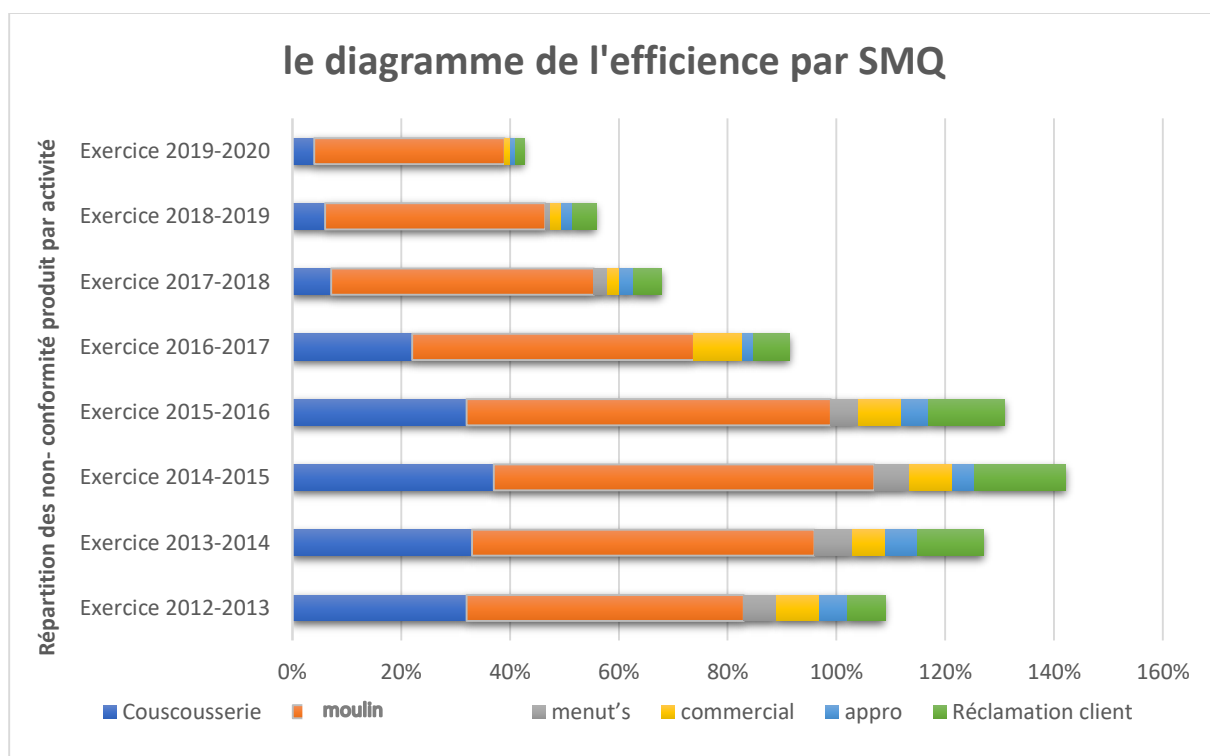
Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

Ce graphique illustrant l'état l'évolution de chiffre d'affaires, où en observant une augmentation significative au cours des exercices 2016-2017/17-2016, et cela est dû à souci accru de l'entreprise sur la qualité du produit, ainsi qu'une baisse au cours des deux dernières années en raison de l'épidémie de covid-19, qui a entraîné une pénurie de matières premières puisque le fournisseur est monopoliste (Office professionnel algérien des grains).

1.1.2. L'efficacité des entreprises par le SMQ

Nous étudions dans ce qui suit l'efficacité comme résultant du calcul des coûts de la non-qualité. La démarche poursuivie par LMC consiste d'abord à déterminer les coûts de la non-qualité sont les plus importants. Pour ce faire, nous avons rassemblé dans le graphe ci-après le nombre des coûts du non-qualité sur les trois principales unités de production de l'entreprise et sur le taux de réclamation des clients.

Figure 31 : le diagramme de l'efficacité par SMQ



Source : réalisé par nos soins à partir des données collectées au sein de SPA LMC

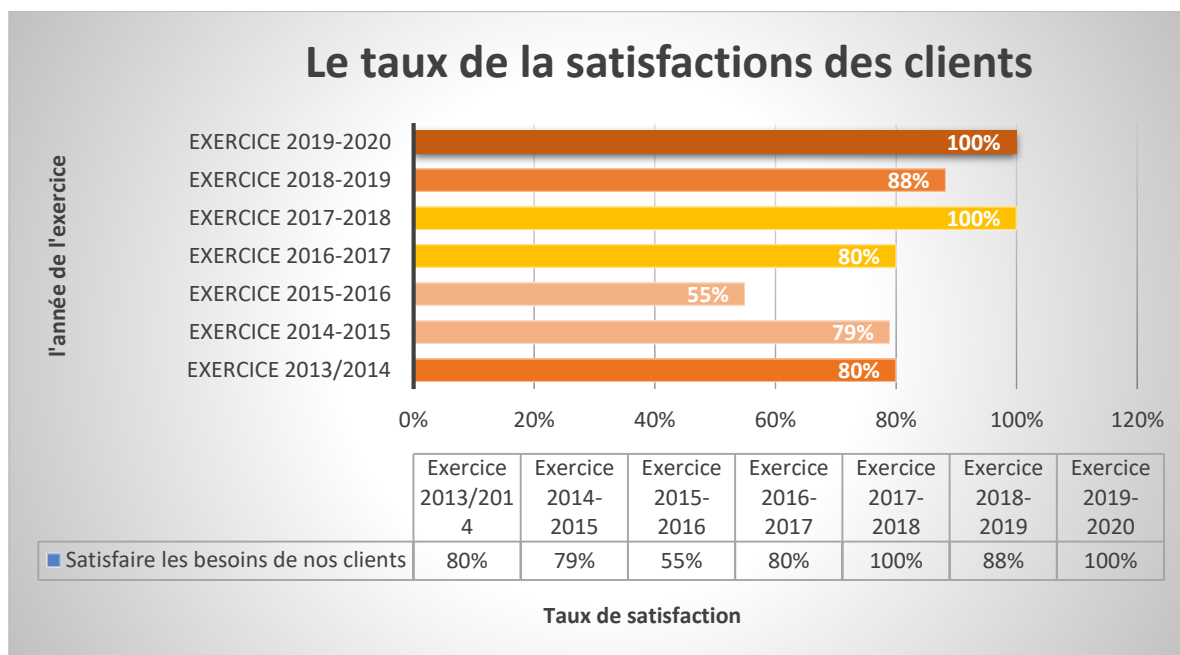
D'après ce graphe on observe que les cas de la non-conformité aux activités de production et de d'approvisionnement et de commerciales sont diminués de façon significative et que le taux de réclamation client sa basse à 2%. Ce qui prouve l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre et la productivité totale. Et à partir de cette analyse, on peut dire qu'il y a une forte correspondance entre les ressources engagées et les résultats obtenus et qu'il y a une utilisation rationnelle des ressources pour atteindre les objectifs fixés au moindre coût, ce qui signifie une bonne maîtrise des coûts. Donc à partir duquel nous pouvons dire que le SMQ contribue à l'efficacité de L'entreprise.

- Finalement en étude la satisfaction des clients

1.1.1. La satisfaction des clients

Ce graphe représente le taux de la fourniture des produits répondre aux besoins des clients

Figure 32 : le taux de la satisfaction des clients



Source : réalisé par nos soins à partir les données collectées au sien de SPA LMC

La représentation graphique nous donne un aperçu de la satisfaction des clients. Nous observons une augmentation dans l'année 2013 et ce grâce au positionnement des produits de l'entreprise dans le marché et une faible concurrence, et on observe aussi une hausse significative au niveau de satisfaction des clients aux exercices 2017-2018 /2019-2020 à 100%, ce qui prouve que l'entreprise a surveillé attentivement les informations liées à la perception des clients par réclamations, retours client, recommandations. C'est le résultat de la norme iso 9001 : 2015 ; qui exige à l'organisation de connaître les exigences des clients et prévoir les risques et les opportunités qui peuvent affecter la conformité aux produits et services et la satisfaction des clients et l'intégration totale du personnel dans la démarche qualité, ainsi que l'assurance de la conformité et l'améliorations des produits. Donc ce résultat signifie que le SMQ influe positivement sur la performance de l'entreprise

A partir de ce constat, on peut dire que la satisfaction des clients dépend de la diffusion de la politique qualité. Plus la politique qualité est efficace et bien diffusée à tous les niveaux de

l'entreprise, plus la satisfaction client augmente, ce qui implique que la direction motive les employés à les intégrer dans la démarche qualité et garantit l'amélioration des produits.

D'une manière générale le système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 influe positivement sur la performance de l'entreprise (efficacité, efficience, satisfaction du client).

Le SMQ permet à l'entreprise d'améliorer le processus de production, c'est ce que nous avons vu dans la figure précédente : diminution des non-conformités des produits et de réclamation client, ainsi que la diminution de NC interne, et permet également l'adoption de la prévention des risques et met en œuvre des actions correctives et les encadrements des solutions de NC pour faire face au risque. Afin d'assurer et améliorer la gestion de l'entreprise et de ses produits, ceci est démontré par la cartographie des risques qui indique que le taux de maîtrise des risques est de 100%.

Le système de gestion de la qualité aide les entreprises à améliorer leur efficience. En d'autres termes, il permet à l'entreprise d'atteindre les meilleurs objectifs du plan à moindre coût, ce que nous avons déduit à partir du diagramme d'efficience. En fait, nous avons constaté les fruits du SMQ en améliorant la satisfaction client et renforçant la position l'entreprise, ce qui prouve que le SMQ améliore la performance globale de l'entreprise. Et si la performance de l'entreprise augmente, la compétitivité de l'entreprise augmente.

Conclusion du chapitre

Le contenu de ce chapitre s'est concentré sur une étude comparative de la compétitivité de l'entreprise LMC avant et après son adoption du certification 9001 :2015 iso en exercice 2016-2017. A travers cette recherche, nous avons discuté de la nature de l'activité de l'entreprise (présentation , sa structure organisationnelle, l'évolution de l'effectif des employés, La composition de ses produits, puis nous avons discuté de l'analyse du SMQ dans l'entreprise et de voir dans quelle mesure il est engagé envers les principes et les exigences de la norme iso 9001:2015 , puis nous avons discuté à la fin de l'étude sur la mesure de l'apport de l'application du système de gestion de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, à travers l'étude et analyse de certains indicateurs de performance avant et après l'adaptation de l'iso 9001:2015.

Nous avons appuyé sur la collecte d'informations et de données sur les documents d'entreprise (guide qualité, revue de direction, rapports de vente), en plus des entrevues que nous avons menées auprès de responsable de la qualité, ainsi que du site Web de l'entreprise.

Le système de management qualité influait positivement sur l'entreprise, car, il conduit à augmenter sa performance et sa position par rapport à ses concurrents à travers l'amélioration de ses processus dans toutes les activités, à garantir la qualité des produits, à réduire les couts et à satisfaire toutes les parties prenantes. Ainsi l'amélioration de compétitivité de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à s'adapter aux changements qui l'entourent en termes économiques, sociaux et politiques... pour cela, l'entreprise doit être compétitive et vigilante avec des changements rapides et consécutifs de son environnement, tout en souhaitant d'obtenir un avantage concurrentiel et concentrer sur la qualité, afin de maintenir sa viabilité et sa compétitivité sur le marché.

La compétitivité est une notion purement stratégique qui prit en compte toutes les activités de l'organisation pour obtenir un avantage concurrentiel à savoir la différenciation (qualité-prix), concentration ou domination par les coûts, Ces stratégies dans une seule notion appelée les stratégies fondamentales.

Et pour que l'entreprise soit compétitive et leader par ses concurrents, elle doit intégrer une démarche qualité et analyser ses performances vers l'efficacité et l'efficience. En fait, l'apport de la qualité à la compétitivité apparaît dans la différenciation des produits ou services de l'entreprise par rapport aux concurrents et par maîtriser des coûts.

Dans le contexte de l'apport qualité à la compétitivité, la norme iso 9001 :2015 relève une décision stratégique fondée sur le système de management de la qualité qui exige à l'entreprise de connaître son contexte et motiver ses collaborateurs à s'intégrer dans une approche qualité, afin d'établir un processus qui contrôlé et amélioré le fonctionnement des activités, réduire les risques, saisir les opportunités et réponde aux besoins des parties prenantes

Dans la partie pratique, nous avons examiné l'étude de cas de l'entreprise SPA Les Grands Moulins de la Chorfa en tant qu'une organisation certifiée au iso 9001, qui est active dans un environnement concurrentiel en raison de la nature de son activité et qui est caractérisée par le développement rapide et l'évolution constante des exigences des clients, ainsi la multiplicité des entreprises et des marques locales et étrangères en concurrence sur le marché. D'où nous avons essayé à travers cette étude de connaître dans quelles conditions la certification iso 9001 : 2015 permet à l'organisation d'atteindre la compétitivité

Cette étude permet de connaître l'effet du système de management de la qualité dans l'organisation à travers des mesures de la performance de l'entreprise. Nous avons comparé la performance avant d'adapter la version 2015 de la norme iso 9001 après l'adoption de la version 2015. Le résultat de cette étude nous a amené à conclure que le SMQ à une influence positive sur la performance et donc sur sa compétitivité, ce qui nous permet de répondre à ces hypothèses à savoir :

Conclusion générale

Le management de la qualité est un système qui optimise et intègre les processus, la gestion, les outils statistiques et les ressources financières afin de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes, y compris les clients.

Ce système permet de fournir une valeur aux clients à travers un environnement dans lequel les compétences et le management de l'entreprise sont améliorés et développés en permanente, avec un engagement de satisfaire les clients. Ce qui implique à atteindre les objectifs stratégiques et possédant un avantage concurrentiel durable

La satisfaction du client vient avec la fourniture d'une qualité perçue qui à son tour affecte directement à la décision d'achat ainsi que la fidélité du consommateur et permet à l'entreprise d'augmenter le prix jugé acceptable par le consommateur, ce qui implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité. Donc on confirme la première hypothèse management de la qualité selon iso 9001 est un facteur très important qui aide l'entreprise à garantir sa compétitivité au niveau du marché

D'après ce que nous avons étudié dans l'aspect théorique et pratique, on a démontré que le SMQ a un impact positif sur la performance en matière d'efficacité, il permet à développer tous les processus de l'entreprise et le rendre flexible avec divers changements, et également prévoir les risques et exploiter les opportunités en renforçant les faiblesses, ainsi qu'en réduisant et traitant les cas de non-conformité, et nous avons également constaté qu'il affecte sur l'efficience de l'entreprise en l'aidant à augmenter le chiffre d'affaires et atteindre les objectifs prévus au maximum avec le minimum des couts grâce à des suivis des processus et la mesure de leur efficacité, c'est-à-dire en réduisant les cas de non-conformité (vers 0 défaut).

Le système de management de la qualité exige que l'organisation développe tous ses processus et produits sur la base du cycle PDCA. C'est ce que nous avons vu dans l'entreprise, nous avons remarqué une amélioration dans le management de l'entreprise et une assurance de la qualité de ses produits, et nous avons déduit qu'il y a une absence des cas de la non-conformité aux parties prenantes en raison de l'efficacité de l'entreprise dans leur sélection. Ceux-ci ont conduit l'entreprise à renforcer sa position concurrentielle entre les concurrents, à améliorer ses performances et à accroître la confiance en elle auprès des clients et des parties prenantes, et établir une gestion de qualité liée à l'orientation stratégique de l'entreprise pour augmenter sa performance globale et renforcer sa concurrence, afin d'accroître sa compétitivité. Donc on confirme la qualité selon la norme iso 9001 version 2015 approche SMQ a un impact

Conclusion générale

considérable sur l'amélioration des performances en conduisant à une augmentation de la compétitivité de l'entreprise les grands moulins de la chorfa

D'une manière générale, l'entreprise SPA les grands moulins de la Chorfa a largement réussi à atteindre un engagement envers les principes de iso 9001 :2015 et cela l'a affectée positivement. Ce résultat s'explique par l'importance de l'application du système de management de la qualité et son rôle principal dans l'augmentation de la performance de l'entreprise, puisque l'application de ce système a aidé d'améliorer la capacité de l'entreprise, de conserver la satisfaction de la clientèle, d'augmenter le chiffre d'affaires et d'accroître leur efficacité ainsi son efficience. Donc, on peut dire que l'impact de cela se traduira par l'accroissement de sa compétitivité

Table des matières

Table des matières

| | |
|---|-----------------------------|
| Remerciements | Erreur ! Signet non défini. |
| Dédicace..... | 3 |
| Liste des abréviations..... | 5 |
| Liste des figures | 6 |
| Introduction générale..... | 9 |
| CHAPITRE : La compétitivité des entreprises | 6 |
| Section 01 : Notions générales sur la compétitivité | 8 |
| 1.1. Définitions du concept compétitivité : | 8 |
| 1.2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise : | 9 |
| 1.3. Les différents types de la compétitivité : | 12 |
| 1.3.1. La compétitivité-prix : | 12 |
| 1.3.2. La compétitivité-hors-prix : | 12 |
| 1.4. Mesure la compétitivité : | 14 |
| 1.4.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique : | 14 |
| 1.4.2. L'évaluation de la compétitivité : | 16 |
| 1.4.2.3. Les mesures relatives à la performance de l'entreprise : | 17 |
| Section 2 : l'avantage concurrentiel..... | 21 |
| 2.1. Définition de l'avantage concurrentiel : | 21 |
| 2.2. Le modèle de M. Porter : | 21 |
| 2.2.1. Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise : | 21 |
| 2.2.2. La chaîne de valeur : | 24 |
| 2.3. Les stratégies génériques : | 26 |
| Section 3 : La qualité, comme avantage compétitif..... | 28 |
| 3.1. Les objectifs de la qualité : | 28 |
| 3.1.1. La qualité pour le client : | 28 |
| 3.1.2. La qualité dans l'entreprise : | 29 |
| 3.2. La qualité, facteur de satisfaction et de fidélité : | 30 |
| 3.2.1. La qualité perçue, facteur de fidélité : | 30 |
| 3.2.2. La relation entre satisfaction et fidélité : | 30 |
| 3.3. La qualité, un élément de différenciation et de compétitivité : | 33 |
| 3.3.1. La qualité totale : une composante essentielle pour la compétitivité de l'entreprise : | 33 |
| CHAPITRE II : La norme ISO 9001 Version 2015 | 35 |
| Section 1 : Management de la qualité : | 37 |
| 1.1. Définition de la qualité, Management qualité totale : | 37 |

Table des matières

| | | |
|---|--|-----------|
| 1.1.1. | Définition de la notion qualité : | 37 |
| 1.1.2. | Définition du management qualité totale : | 38 |
| 1.2. | Les caractéristiques de management qualité : | 40 |
| 1.3. | Les principes de management qualité : | 40 |
| 1.4. | Les composants du management qualité : | 42 |
| 1.4.1. | La planification de la qualité : | 42 |
| 1.4.2. | La maîtrise de la qualité : | 43 |
| 1.4.3. | L'assurance qualité : | 43 |
| 1.4.4. | L'amélioration de la qualité : | 44 |
| Section 2 : La norme iso 9001 :2015 et le système de management de la qualité | | 46 |
| 2.2. | Les notions fondamentales du système management de la qualité : | 47 |
| 2.2.1. | Définition du système de management qualité (SMQ) : | 47 |
| 2.2.2. | Les objectifs du système mangement qualité : | 48 |
| 2.3. | La démarche de système de management de la qualité : | 48 |
| 2.3. | Les exigences du système de management de la qualité : | 49 |
| 2.4.1. | Informations documentées : | 50 |
| 2.4.2. | Le cycle PDCA : | 51 |
| 2.4. | Les approches du système de management de la qualité : | 52 |
| 2.5.1. | L'approche processus : | 52 |
| 2.5.2. | L'approche par les risques : | 55 |
| 2.6. | Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 : | 57 |
| Section 3 : L'effet de la norme iso 9001 :2015 sur la compétitivité des entreprise..... | | 60 |
| 3.1. | L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise : | 60 |
| 3.1.1. | La normalisation et la compétitivité de l'entreprise..... | 61 |
| 3.1.2. | La certification et la compétitivité de l'entreprise : | 62 |
| 3.2. | La démarche qualité par approche processus et la compétitivité des entreprises : | 63 |
| 3.3. | L'impact de la norme ISO 9001 : 2015 sur la performance de l'entreprise | 65 |
| CHAPITRE III | | 70 |
| Comment l'entreprise Spa LMC –Mostaganem amélioré sa compétitivité à travers la mise en œuvre de la norme iso 9001 :2015 | | 70 |
| Section 1 : Méthodologie de l'étude | | 72 |
| 2.1. | Méthodologie de l'étude : | 72 |
| 2.2. | Le traitement des données : | 72 |
| Section 2 : Présentation de l'entreprise : | | 74 |
| 1.1. | Le Groupe METIDJI | 74 |
| 1.2. | Présentation de la SPA Les Grands Moulins de la Chorfa : | 74 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1.2.1. L'organigramme de LMC | 77 |
| 1.2.2. Organisation de l'entreprise : l'évolution de l'effectif de cette entreprise est présentée dans la figure suivante : | 78 |
| Section 3 : présentation et interprétation des résultats de l'enquête..... | 79 |
| 3.1. L'efficacité du système de management de qualité : | 79 |
| Conclusion générale | 92 |
| Bibliographie..... | 92 |

Bibliographie

Bibliographie

➤ Les ouvrages :

1. Abdelhamid. OUARET, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité iso 9000 :2000 » Ed GAL, Alger, 2006.
2. ABUHAY, Itay, « ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems», Ed CRC press, U.S, 2017.
3. AFQP France Qualité, « LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ », Tome 3, Ed made in qualité,2018, Disponible sur : <
http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file_fields/2018/11/13/livreblanccttome3v3.pdf >.
4. BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, TEBOUL Thierry, « Le Manager Commercial Contexte Et Enjeux », Ed DUNDU, paris, 2010.
5. BARBARAY, Christian, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Ed Dunod, 2016.
6. BOURDU, Émilie, SOUCHIER, Martin, « Réglementation, normalisation : leviers de la compétitivité industrielle », Ed Transvalor - Presses des mines, France,2015.
7. BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, « L'approche processus : mode d'emploi », Ed d'Organisation, France, 2006.
8. BROWN, Stanley, « CRM la gestion de relation client », Ed village Mondial, 2001.
9. CANARD, Frédéric, « Management de la qualité », Ed Lextenso, Paris, 2009.
10. CHARDONNET, André et THIBAUDON, Dominique, « Guide du PDCA de Deming : progrès continu et management », Ed d'Organisation, 2003.
11. COLLIGNON, Etienne et WISSLER, Michel, « Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès », 2em Edition, Ed Economica, paris, 1988.
12. CROSBY, B. Philip., « La qualité sans larmes », Ed Economica, Paris, 1986.
13. DURET, Daniel, et PILLET, Maurice, « Qualité en production, De l'ISO 9000 à Six Sigma », 3em édition, Ed d'Organisation Paris, 2005.
14. ERNOUL, Roger, « Le grand livre de la qualité », Ed afnor, France, 2010.
15. GABRIEL, Patrick, DIVARD, Ronan, LE GALL-ELY, Marine, et al., Marketing des services, Ed Dunod, 2014.
16. GARIBALDI, Gérard, « Analyse stratégique », 3em éditions, Editions Eyrolles, paris, 2008.

Bibliographie

17. GIESEN, Eva, « Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche », Ed Institut de recherche pour le développement « ird », paris, 2008.
18. GILLET-GOINARD, Florence et SENO, Bernard, « La boîte à outils du responsable qualité-4e éd », Ed Dunod, 2020.
19. GUILLEMIN, Thierry et TRABELSI, Martine, « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur : Vers un management par les processus », Ed Dunod, paris,2008.
20. HEBERT N, « L'entreprise et son image », Ed Dunod.
21. HINSCH, Martin, «ISO 9001:2015 for Everyday Operations All Facts – Short, Concise and Understandable », Ed Springer Vieweg, Berlin, 2019.
22. JEANS-JACQUES, Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition, Ed DONOD, paris, 2008.
23. KOLTH. François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Collection Vuibert, Paris, 2002.
24. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, MANCEAU, Delphine, « Marketing Management », 15em Edition, Ed Pearson, FRANCE, 2015.
25. KOTLER, Philippe, DUBOIS, Bernard, « Marketing management, 10em edition, », Ed Publi union, Paris, 2000.
26. LEH, Jean-Marc, « Stratégie de fidélisation », Ed d'Organisation, 2002.
27. MAES, Alain. « Le management intégrateur. Fondements, méthodes et applications », Ed Boeck Supérieur, 2012.
28. MAGRETTA, Joan, « La méthode Michael Porter », Editions Transcontinental, canada, 2012.
29. MEIER, Olivier, « Diagnostic stratégique-4e éd, Évaluer la compétitivité de l'entreprise », Ed Dunod, 2015.
30. MOUGIN, Yvon, « La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces-La méthode de la voix du client », 2eme Edition, Ed Eyrolles, 2011.
31. NATARAJAN, Dhanasekharan, «ISO 9001 Quality management systems », Ed Springer International Publishing, Switzerland », 2017.
32. NISSAN, Dori, BAZINET, Marc et REILHAC, Jean-Marc, « AFNOR 2015 Au cœur de l'ISO 9001 :2015 - Une passerelle pour l'excellence », Ed Afnor, France, 2015.
33. PINET, Claude, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », 2em éditions, Ed Afnor, France, 2009.

Bibliographie

34. PINET, Claude, « Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001 :2015 », Ed Afnor, 2017.
35. RAYMOND-LAMY, Julie, SEGOT, Jacques et FAVIER, Lise, « Management de la qualité et de la performance-Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management », Ed Lexitis, paris, 2011.
36. TENEAU, Gilles et AHANDA, Jean-Guy, « Guide commenté des normes et référentiels », Ed d'Organisation, Paris, 2009.
37. THIERRY, Sauvin, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ed Ellipses, Paris, 2009.

➤ Les revues et articles scientifiques

1. ABDELHAMID, Bencherif et FATEH, Khamassi, « qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises Agro-alimentaires du Maghreb », New Médit, 2000, Vol. 11, N 2, Pp 08-15, Disponible sur : < https://newmedit.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/626_8-bencharif.pdf >.
2. BEHRENS, Peter, « L'établissement des règles du marché mondial : De l'ouverture des marchés territoriaux aux règles communes des marchés globalisés », Revue internationale de droit économique, 2003, Vol. 17, N 3, Pp 339-356, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2003-3-page-339.htm> >.
3. BEN GHODBANE, Sana, « L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes », Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB),2014, Vol. 2, Ed Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte Rue Sadek El Jaouani- 7021 Zarzouna Bizerte, Tunisie, Pp 108-112, Disponible sur : < http://ipco-co.com/ESMB/BEMM13-papers-french/ID_084.pdf >.
4. BILLARD, Laurence, « Une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER ». In : VIIème conférence de management stratégique. 1998, P 03, Disponible sur : < <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download> >.

Bibliographie

5. CLAESSENS, Michel. « Stratégie, avantage concurrentiel et compétences », Histoire-Géographie Analyse économique, 2000, N 22, Pp 1-5, Disponible sur : < <http://klubprepa.fr/Documents/Reference/R22.E2.pdf> >.
6. DARKAOUI, Abdelhadi, AZOUZOU, Hammou, « Les pratiques de la démarche qualité sont-elles déterminantes de la compétitivité des PME ? Proposition d'un modèle exploratoire », Ed MJBS MAROCAN JOURNAL OF BUSINESS STUDIES, Vol.1, N1, MAROC, Pp 54-76, Disponible sur : < <http://www.emaa.ma/mjbs/articles/pdfs/vol1issue1/3%20V1N1%20MJBS%2054-76.pdf> >.
7. DEJARDIN, Marcus, « Compétitivité structurelle », Reflets et perspectives de la vie économique, 2006 vol Tome XLV, N 1, p 5-13, disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-1-page-5.htm> >.
8. DEVELOPPEMENT, Pricewaterhouse Coopers, « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie », Paris, 2001, Pp1-5, Disponible sur : < [https://www.academia.edu/23572259/Les facteurs et indicateurs de la comp%C3%A9titivit%C3%A9 des entreprises de services rendus %C3%A0 lindustrie](https://www.academia.edu/23572259/Les_facteurs_et_indicateurs_de_la_comp%C3%A9titivit%C3%A9_des_entreprises_de_services_rendus_%C3%A0_lindustrie) >.
9. DORBESH, H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue sciences de gestion d'entreprise, 2005, N 12, P 1, Disponible sur : < <http://www.qcd-consulting.com/index.php?tg=fileman&id=109&gr=Y&path=z-FichiersSite&sAction=getFile&idf=1181> >.
10. EL KAHRI, Lamia, RACHIDI, Ali, et AMRI, Mostapha, « La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir [The quality certification and the performance of organizations : what convergences ? Case study within the New Company AMADIR in Agadir] », International Journal of Innovation and Scientific Research, 2014, Vol. 11, N 2, Université IBN ZOHR/ENCG, Agadir, Maroc, Pp 598-610, Disponible sur : < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.683.5491&rep=rep1&type=pdf> >.
11. ERMINE, Jean-Louis, MORADI, Mahmoud, et BRUNEL, Stéphane, « Une chaîne de valeur de la connaissance. Management international/International Management/Gestion Internacional », 2012, vol. 16, HEC Montréal Université Paris

Bibliographie

- Dauphine, p 29-40, Disponible sur :< <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2012-v16-mi0284/1012391ar.pdf> >.
12. EVE, Arnaud et SPRIMONT, Pierre-Antoine, « La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009) », In : Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, 2015, Pp 01-18, Disponible sur :< <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document> >.
 13. EVINA, J Ngok, « La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun, La Revue des Sciences de Gestion », 2014, N 267-268, Pp 51-58, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-3-page-51.htm> >.
 14. GUILLOU, Sarah, TREIBICH, Tania, et al, « Le CICE : que peut-on en attendre en termes de compétitivité ? Note de l'OFCE », 2014, N 41, Pp 1-19, Disponible sur : < <https://core.ac.uk/download/pdf/45368018.pdf> >.
 15. HOFFMANN, Gérard et SAULQUIN, Jean-Yves, « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », Management & Avenir, 2009, Vol. 28, N 8, Ppp 37-55, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-37.htm> >.
 16. ISSOR, Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Université Ibn Tofail de Kénitra Laboratoire de recherche en sciences de gestion, 2017, Vol. 17, N 2, Pp. 93-103, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> >.
 17. JAZI, Salima, « Confiance et qualité perçue : le cas du secteur laitier marocain », Revue française de gestion, 2003, Vol. 144, N 3, p. 65-81, Disponible sur :< <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-65.htm> >.
 18. L achaal. L, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunisie , 2001, N 57, p 29-36, Disponible sur :< https://www.researchgate.net/profile/Lassaad_Lachaal/publication/236893372_La_Compitivite_Concepts_Definitions_et_Applications/data/0c960519fc5dcd9221000000/La-Competitivite-Concepts-Definitions-et-Applications-Cahiers-Options-Med-2001.pdf >.
 19. LAHLOU. Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie & de management, 2008, N 07, Pp 1-23, Disponible sur : < <https://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.htm> >.

Bibliographie

20. MARNIESSE, Sarah et FILIPIAK, Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence française de développement », 2003, p 09-190, Disponible sur : < <https://www.afd.fr/fr/ressources/competitivite-et-mise-niveau-des-entreprises-approches-theoriques-et-declinaisons-operationnelles> >.
21. M'BARKI, Mohamed Amine et RBILI, Sara, « contribution A L'analyse De L'interface Stratégie-Démarche Qualité Des Entreprises Marocaines Certifiées ISO 9001 », Européen Scientific Journal, 2018, Vol. 14, N 28, Ed Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger Université Abd El Malek Essaadi, Maroc, 2018, Pp 270-291, Disponible sur : < <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n28p270> >.
22. Mc. FETRIDGE.D. G, “competitiveness: concept and measures “, occasional paper, 1995, N 5, Carleton University, Canada, Disponible sur : < [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$file/op05e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf) >.
23. Mohamed Daoudi, « Les effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes : Une étude empirique », Revue algérienne d'économie et gestion, 2016, Vol. 9, N 1, université Oran, p 128-146, Disponible sur : < <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/9/1/7144pdf> >.
24. NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Ed AFNOR, France, (3.2.9) P.9, Disponible sur : < <https://www.jmcpri.net/PDF/ISO9001FR.pdf> >.
25. NF EN ISO 9001 :2015, Systèmes de management de la qualité — Exigences, Ed Afnor, France,2015, Pp 1-11, Disponible sur : < [https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015\(1\).pdf](https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015(1).pdf) >.
26. ORY, Jean-Francis, PETITJEAN, Jean-Luc, COME, Thierry, et al, « La certification comme accélérateur de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion au sein de l'université : l'exemple des services de formation continue. In : 6ème Journée d'Étude en Contrôle de Gestion de Nantes : Le pilotage des services publics », 2014, Pp 01-27, Disponible sur : < http://www.philtyprod.com/pilote/wp-content/uploads/PILOTE_Nantes_OryEtAl.pdf >.
27. PESQUEUX, Yvon, « Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité », Hesam Université, France, Pp 01-33, disponible sur : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02615732/document> >.

Bibliographie

28. PORTER, Michael E. « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », Harvard Business Review, 2008, Vol. 86, N 1, Pp 1-17 Disponible sur :< https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048756/mod_resource/content/1/Porter-HBR.pdf >.
29. PORTER, Michael E. et DE LAVERGNE, Philippe, « L'avantage concurrentiel », 1986, p 02, Disponible sur : < https://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel?auto=download >.
30. SALAH, Deeb, « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Gestion et management », thèse du doctorat, Université Henri Poincaré - Nancy 1, Français, 2008, p 30, Disponible sur :< <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748347/document> >.
31. SAMIA, Zouaoui, « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013, Vol. 22, N 1et 2, Pp 113-120, Disponible sur : < <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/download/235/167> >.
32. SEREHANE, Lamyae, TALBI, Abdennebi, « Amélioration de la performance par la mise en place de l'approche processus et la gestion des compétences, Laboratoire de Productique, des Energie et du Développement Durable (LPE2D) » 2015, Ecole supérieure de Technologies de Fès et Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc, Pp 01-14, Disponible sur : < https://www.researchgate.net/publication/341449339_Amelioration_de_la_performance_par_la_mise_en_place_de_lapproche_processus_et_la_gestion_des_compences >.
33. SOGBOSSI BOCCO, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 241, N. 1, 2010, pp. 117-124, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm> >.
34. SOGBOSSI BOCCO, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 241, N. 1, 2010, pp. 117-124, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm> >, (consulté le 08/03/2021 à 18 :30).
35. TAVOULARIS, Gabriel, HEBEL, Pascale, BILLMANN, Marine, et al, « Comment a évolué sur les deux dernières décennies la relation à la qualité pour les consommateurs français. », 2015, Vol. 4, Ed Cahier de recherche du CREDOC, p 03-39, Disponible sur

Bibliographie

: < http://www.promojardin.com/wp-content/uploads/2016/07/Qualite_Credoc-dossier-complet.pdf >.

36. TAYO TENE, Christian Valéry et NKAKLEU, Raphaël, « Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : revue systématique de la littérature », Question(s) de management, 2021, N 32, p 167-186, Disponible sur : < <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-questions-de-management-2021-2-page-167.htm> >.
37. TRANCHA, Sandrine, LAZARTE, Maria, LEWIS, Barnaby et NADEN, Clare, « Une histoire hors norme », L'actualité incontournable des Normes internationales, 2017, N 2226-1109, le magazine de l'organisation internationale de normalisation, N 123, Pp 1-65, Disponible sur : < [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20\(2013-NOW\)/fr/2017/ISOfocus_123/ISOfocus_123_FR.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/fr/2017/ISOfocus_123/ISOfocus_123_FR.pdf) >.

➤ **Mémoire de master et thèse de doctorat**

1. AHMED BRAHIM, Bahbah, « L'adéquation entre valeur perçue et valeur délivrée dans la démarche marketing-illustration à travers le cas de Procter & gamble », Thèse de Magistère. Université d'Oran, Oran, 2013.
2. Ania, Dahlab, « le système donne-moi largement de la qualité et la culture organisationnelle : cas des entreprises algériennes », thèse doctorat, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2019
3. BECHEUR, Mohammed Amin, « LES EFFETS DE L'APPLICATION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE SUR L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE. Cas : TASSILI (BISTA). », Mémoire de Master université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017.
4. BELKASSEM, Zerfa, « La compétitivité des entreprises Algériennes : Approche par la normalisation et le management qualité : une étude comparative », Thèse de doctorat, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, 2014.
5. DAHLAB, Anis, « LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : CAS DES ENTREPRISESALGERIENNES », Thèse de doctorat, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou,2019.
6. DEEB, Salah, « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité », Thèse de doctorat. Université Henri Poincaré-Nancy 1, Français, 2008.

Bibliographie

7. HEUREUDE, Catherine, « Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique », Thèse de doctorat, L'université de Bordeaux, France ,2016.
8. IKHEDJI, Yasmine, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas pratique : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri. », Mémoire Master, Université Abderrahmane Mira, Bejaia ,2016.
9. JARMOUNI, Fatiha. « Développement d'un système de gestion de la qualité dans le milieu textile », Thèse de doctorat, École de technologie supérieure, canada, 2016.
10. LE LEUCH Adrien, « Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse - ENVT, 2014.
11. MIEGE, Bernard, « La Notion De Client Dans La Conception Des Services de télécommunication étude à partir du cas de France Télécom Recherche et Développement », Thèse du doctorat de, Université Stendhal Grenoble 3 Groupe De Recherche Sur Les Enjeux De La Communication (Gresec), France, 2006.
12. NAWEL, Chemma, « Le Choix Strategique Et L'avantage Concurrentiel De L'entreprise », thèse doctorat, L'université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2011.
13. OUKACI, Dahbia, « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché : Filière bois/ameublement », Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri, TIZI OUZOU ,2014.
14. ROMON, François, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », thèse du doctorat, Ecole centrale des arts et manufactures, Paris, 2003.
15. SALAH, Deeb. « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Gestion et management », Université Henri Poincaré - Nancy 1, Français, 2008.
16. SEDDI, Ali, « Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ? », Thèse de doctorat, Université d'Oran, Oran, 2012.
17. SIFAL, Adel, « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », Mémoire de Master, université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2019.

➤ Site-web

Bibliographie

1. Afnor group, « Livre blanc, Iso 9001 et le management des risques », Disponible sur : < https://www.academia.edu/44872853/Se_poser_les_bonnes_questions_Livre_blanc_ISO_9001_et_le_management_des_risques >.
2. BISWAS, Pretesh, ISO 9001 :2015 Quality Management System. ISO Certification in Kuwait [En ligne]. (29 April 2019), Disponible à l'adresse : < <https://isoconsultantkuwait.com/2019/04/29/iso90012015qms/> >, (Consulté le 7/05/2021 à 9 : 16).
3. BSI France, « ISO 9001 Livre blanc ISO Revisions Comprendre les changements Aborder le changement », Ed BSI group, Disponible sur : < <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/fr-fr/iso-9001/ressources/ISO-9001-comprendre-les-changements.pdf> >.
4. Certifier la qualité de son système de management avec l'ISO 9001. Conseil formation plasturgie. [En ligne]. (18 juin 2015), Disponible sur : < <http://www.plasturgie-formation.com/actions-collectives/tpe-et-pme-industrielles-de-rh-ocirc-ne-alpes-gagnez-en-performance-avec-la-certification-iso-9001.html> >.
5. ECONOMIQUES ET SOCIALES UNIVERSITÉ MOULAY ISMAIL, FACULTÉ DE SCIENCES JURIDIQUES, La compétitivité des entreprises : qualité et rôle des prix. Wiki Mémoires [En ligne]. (4 mars 2011), Disponible sur : < [https://wikimemoires.net/2011/03/competitivite-niveau-unites-productives-marchandes/#:~:text=B\)%2D%20La%20qualit%C3%A9%3A%20une,un%20concept%20dynamique%20et%20relatif.&text=La%20qualit%C3%A9%20de%20ces%20derniers%20est%20tout%20aussi%20d%C3%A9terminante](https://wikimemoires.net/2011/03/competitivite-niveau-unites-productives-marchandes/#:~:text=B)%2D%20La%20qualit%C3%A9%3A%20une,un%20concept%20dynamique%20et%20relatif.&text=La%20qualit%C3%A9%20de%20ces%20derniers%20est%20tout%20aussi%20d%C3%A9terminante) >, (consulté 6/04/ 2021 à 15 : 15)
6. EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2015. pqb. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php#5.2> >.
7. FLECHON, Philippe, « Les méthodes et outils de l'approche risques et opportunités de l'ISO 9001 », L'expertise technique et scientifique de référence [En ligne]. (04 octobre 2017), Disponible sur : < https://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/les-methodes-et-outils-de-l-approche-risques-et-opportunités-de-l-iso-9001-1595/#corps-article_pratique > (Consulté le 22/4/ 2021 à 13 :30)

Bibliographie


8. Group AFNOR, « GUIDE DE TRANSITION L'essentiel de la version 2015. POUR LES PETITES ET TRÈS PETITES ENTREPRISES », AFNOR Certification, France, 2016, Disponible sur : < <https://lemagcertification.afnor.org/wp-content/uploads/2018/04/guide-de-transition-iso-9001-pour-les-pme-tpe.pdf> >.
9. GUÉDEU, Jean-Claude, « ETUDE ET INTERPRETATION DE LA NORME ISO 9001 : 2015 », 2^{em} édition, 2015, Disponible sur : < https://www.academia.edu/43187781/ETUDE_ET_INTERPRETATION_DE_LA_NORME_ISO_9001_2015 >.
10. Implementing ISO 9001. APB Consultant. [En ligne], Disponible sur : < <http://isoconsultantpune.com/iso-90012008-quality-management-system/implementing-iso/> >
11. ISO 9000 :2015 (Fr) Systèmes de management de la qualité. Plateforme de consultation en ligne (OBP) [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.6.5> > (Consulté le 12/04/2021)
12. ISO 9000 :2015(fr), Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, Online Browsing Platform (OBP) [En ligne], 2015, Disponible sur : < <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.5.3> >, (consulté le 18/04/2021 à 13 : 56)
13. ISO 9001 :2015 SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ : DOCUMENTS d'orientation. Dnv.Gl. [En ligne]. Disponible sur : < [ISO 9001 2015 guidance document french version 4.0 \(dnv.fr\)](#) >.
14. ISO 9001 Implementation Guide. Iso 9001 checklist. [En ligne]. (21 janvier 2021), Disponible sur : < <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/iso-9001-implementation-guide.htm> >
15. ISO 9001 :2015 – comparaison avec la version 2008. Le Blog des Dispositifs Médicaux. [En ligne]. (7 septembre 2015). Disponible sur : < <https://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/> >
16. Keen, Richard. Comment mettre en œuvre ISO 9001 (en 8 étapes). iso 9001 checklist. [En ligne]. (21 janvier 2021), Disponible sur : < <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/how-to-implement-ISO-9001-in-8-steps.htm> >
17. Les 10 étapes de la certification ISO 9001. Certification-QSE. [En ligne], Disponible sur : < <https://www.certification-qse.com/les-10-etapes-de-la-certification-iso-9001-etape-par-etape/> >.

Bibliographie

18. M Gracien, 2010, Le management de la qualité : les principales composantes - Management. Management [En ligne]. (7 janvier 2010), Disponible sur : < <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-principales-composantes-42475121.html> >, (consulté le 17/04/2021 à 18 : 50)
19. Norme ISO 9001 V2015 : les évolutions chapitre par chapitre. FOCUS PERFORMANCE. [En ligne]. (Modifier le 25 Mai 2018), Disponible sur : < <https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/> >
20. Organisation Internationale de normalisation, « Organisation Internationale. Norme ISO 9001 : 2015. Mode d'emploi », Ed Organisation internationale de normalisation, Suisse, 2015, Disponible sur : < https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf >.
21. Organisation internationale de normalisation, « Principes de management de la qualité », Ed Organisation internationale de normalisation, suisse, 2016, Pp 2-14, Disponible sur : < https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf >.
22. Organisation internationale de normalisation, « Profiter des avantages d'ISO 9001 », Ed Organisation internationale de normalisation, suisse, 2019, Pp 4-5, Disponible : < https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100369_fr.pdf >.
23. Petit Chantal, La Démarche Qualité. A.M.A.R [En ligne]. (31 octobre 2014), Disponible sur : < <http://amar-constantine.e-monsite.com/pages/modules-de-2eme-annee/demarche-qualite/la-demarche-qualite.html> >, (consulté le 14/04/2021 à 15 :35)
24. Plouffe, ISO 9001 :2015 et l'approche Processus. CPS services conseils [En ligne], (modifié le 19 novembre 2020), Disponible sur : < <https://cps-conseils.com/iso-9001-et-lapproche-processus/> > (Consulté le 21/04/2021 à 14 : 30)
25. QMS international, ISO 9001 Requirements. QMS International [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.qmsuk.com/iso-standards/iso-9001/iso-9001-requirements> >, (Consulté le 7/05/2021 à 10 :03).
26. Qu'est-ce que la norme ISO 9001 ? , 9001Academy [En ligne], Disponible sur : < <https://advisera.com/9001academy/fr/quest-ce-que-iso-9001/> >, (consulté le 18/04/2021 à 15 : 34)
27. ST CLAIR, ROWAN. 6 stages of the ISO 9001 certification process. QMS Certification Services. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.qms.com.au/blog-post/6-stages-of-the-iso-9001-certification-process/> >.

Annexes

Annexe 1 : Politique Qualité et engagement

| | | |
|---|--|--|
|  <p>LES MOULINS DE LA CHORFA</p> | <h3>Politique Qualité et engagement</h3> | <p>Code : EH-DG-29 Version : 10 Date : 10/10/2019 Page : 1 / 1</p> |
|---|--|--|

Pour accroître la satisfaction de nos clients, partenaires et collaborateurs, la Direction Générale de la SPA LES MOULINS DE LA CHORFA unité de production Mostaganem s'engage à promouvoir la démarche qualité et à consacrer les moyens nécessaires à la conduite de cette politique. Elle compte sur la mobilisation et la forte implication de tous pour la mettre en pratique et s'assurera régulièrement de son application et de son efficacité ainsi que l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Notre vision : Devenir le leader des produits de la première et deuxième transformation des céréales, en plaçant nos clients au cœur de notre politique qualité, une vision qui s'appuie sur trois piliers interdépendants : la force, la rapidité et l'efficacité.

Notre mission : Apporter à nos clients, des produits de qualité répondant à leurs besoins et aux besoins du marché, touchant le plus de citoyens possibles et accessibles à tous

Nos valeurs : Proximité, Qualité, Savoir Faire, fiabilité, et authenticité,


Dans ce contexte, le développement et la pérennité de notre entité s'appuient sur une politique qualité articulée autour des cinq objectifs fondamentaux :

- > L'écoute et la satisfaction de nos clients, partenaires et collaborateurs
- > Offrir des produits de qualité et dans les délais
- > Développer notre réseau de distribution
- > Meilleure maîtrise et développement de nos outils de production
- > Améliorer notre management

Aussi nous nous engageons :

- > A veiller sur une recherche permanente sur l'atteinte de l'efficacité de l'ensemble de nos processus
- > A Fournir un produit conforme aux exigences légales et réglementaires
- > A développer les compétences de nos employés

Directeur Général



Annexe 2 : certificats au norme ISO 9001 : 2015



Annexe 3 : l'Identification de la non-conformité

| Exercice 2012-2013 | | Exercice 2013-2014 | | Exercice 2014-2015 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre | Type | nombre |
| réclamation client | 3 | réclamation client | 4 | réclamation client | 7 |
| NC fournisseur | 0 | NC fournisseur | 0 | NC fournisseur | 0 |
| NC interne | 49 | NC interne | 42 | NC interne | 37 |
| observation | 14 | observation | 11 | observation | 9 |

| Exercice 2015-2016 | | Exercice 2016-2017 | | Exercice 2017-2018 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre | Type | nombre |
| réclamation client | 10 | réclamation client | 6 | réclamation client | 4 |
| NC fournisseur | 0 | NC fournisseur | 0 | NC fournisseur | 0 |
| NC interne | 40 | NC interne | 42 | NC interne | 32 |
| observation | 11 | observation | 27 | observation | 20 |

| Exercice 2018-2019 | | Exercice 2019-2020 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre |
| réclamation client | 3 | réclamation client | 1 |
| NC fournisseur | 0 | NC fournisseur | 0 |
| NC interne | 26 | NC interne | 19 |
| observation | 13 | observation | 7 |

Annexe 4 : L'évolution de l'efficacité des activités correctives de la non-conformité

| Exercice 2012-2013 | | Exercice 2013-2014 | | Exercice 2014-2015 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre | Type | nombre |
| Non efficace | 1 | Non efficace | 1 | Non efficace | 1 |
| Efficace | 20 | Efficace | 11 | Efficace | 35 |

| Exercice 2015-2016 | | Exercice 2016-2017 | | Exercice 2017-2018 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre | Type | nombre |
| Non efficace | 1 | Non efficace | 6 | Non efficace | 2 |
| Efficace | 15 | Efficace | 40 | Efficace | 53 |

| Exercice 2018-2019 | | Exercice 2019-2020 | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|
| Type | nombre | Type | nombre |
| Non efficace | 0 | Non efficace | 1 |
| Efficace | 43 | Efficace | 32 |

Résumé

À la lumière de l'intensification de la concurrence ; les entreprises cherchent à mettre en œuvre toutes les mesures positives pour augmenter leur compétitivité et accroître leur part de marché.

La certification iso 9001 : 2015 est un outil stratégique permettant de renforcer l'image de marque et d'obtenir un avantage concurrentiel ainsi que l'application de la certification iso 9001 : 2015 dépend de la mise en œuvre de ses propres normes et du développement d'un système de management de la qualité dans lequel tous les acteurs sont inclus, afin de s'assurer que les activités de l'entreprise sont surveillées, améliorées et répondons aux exigences des clients, etc. Et c'est pourquoi la problématique a été soulevé pour comprendre **l'effet de la certification iso 9001 : 2015 sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ?**

Notre recherche vise à comprendre la relation entre les deux concepts de recherche, à savoir la certification iso 9001 : 2015 et la compétitivité, où nous avons mené une étude de cas dans l'entreprise Spa Les Grands Moulins De la Chorfa, basée sur une logique comparative entre avant l'adaptation iso 9001 : 2015 et son adaptation, d'où il a été prouvé qu'il y a un effet positif entre la certification iso 9001 : 2015 et la compétitivité. C'est-à-dire que la certification ISO 9001 : 2015 établis un système intégré de management de la qualité basé sur la vision stratégique de l'entreprise, ce qui fait conduire l'entreprise à améliorer sa performance globale et donc sa compétitivité.

Mots clés : système de management de la qualité, ISO 9001, compétitivité, l'avantage concurrentiel

المخلص

في ظل اشتداد المنافسة، تسعى الشركات إلى تنفيذ جميع التدابير الإيجابية التي من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة ورفع حصتها في السوق.

تعتبر شهادة الايزو 9001 اصدار 2015, اداة استراتيجية لتقوية صورة العلامة التجارية واكتساب ميزة التنافسية حيث ان تطبيق شهادة الايزو 9001 يعتمد على تنفيذ معاييرها الخاصة ووضع نظام ادارة الجودة يأخذ بعين الاعتبار جميع الجهات الفاعلة، وذلك لضمان مراقبة أنشطة الشركة وتحسينها وتلبية متطلبات العملاء، إلخ. ولهذا تم طرح الاشكالية لفهم مدى تأثير شهادة الايزو في تحسين منافسة المؤسسة؟

تهدف دراستنا الى فهم العلاقة بين مفهومى البحث وهما شهادة الايزو 9001: 2015 والقدرة التنافسية، حيث قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة مطاحن الشرفى وحدة مستغانم، تعتمد دراستنا على اسلوب المقارنة بين مرحلتي قبل وبعد اعتماد شهادة ايزو 9001 إصدار 2015. حيث اثبتت النتائج التي تم التوصل إليها على وجود تأثير ايجابي بين شهادة الايزو والتنافسية بمعنى ان شهادة الايزو 9001 تقوم بوضع نظام ادارة الجودة متكامل مبني على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي الى رفع أداء العام للمؤسسة وبالتالي رفع تنافسيّتها

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، ايزو 9001، القدرة التنافسية، الأداء العام، الميزة التنافسية

