République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management
Tlemcen

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion et sciences commerciales

Spécialité : Management financier et Marketing

Thème :

Le rôle des pratiques de management de la qualité totale dans le renforcement des priorités concurrentielles.

Étude de cas « société d'exploitation SETRAM Oran »

Présenté par :

Benkhedda Sabrine

Benaissa Hadil Malika

Soutenu le : 15/06/2026

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Dr.Zaiter Noufel	MAA	Président
2- Dr.Ahmed Belbachir Wafa	MCA	Encadrante
3- Dr.Brahimi Assia	MCA	Co-encadrante
4- Pr.Bouri Sarah	Professeur	Examinatrice

Année universitaire :2025/2026

Remerciements

Avant tout, nous tenons à remercier Allah le Tout-Puissant pour Son aide dans la réalisation de ce travail modeste. Pour sa volonté, Sa force et Sa patience, nous avons pu poursuivre nos études et opter pour un parcours aussi noble.

Nous souhaitons exprimer notre sincère reconnaissance à notre encadrante, ***Mm Brahimi Assia*** *pour son soutien, ses orientations avisées, sa compréhension ont eu une valeur inestimable,* ***Mm Belbachir Wafaa*** *pour Sa disponibilité et ses précieuses recommandations tout au long de ce travail.*

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude envers le Directeur de l'Unité d'Oran de la Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM Oran), ***Mr Guessas Samir,*** *ainsi que tout le personnel de SETRAM Oran, en particulier les responsables et les employés, pour leur savoir-faire inestimable, leur coopération exemplaire et leur engagement constant tout au long de notre recherche sur le terrain.*

Que les ***membres du jury*** *trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements pour avoir accepté d'examiner et d'évaluer ce travail. C'est un honneur pour nous de clore ce cycle universitaire sous vos regards experts et bienveillants.*

Merci à vous tous.

Dédicace

Je dédie ce travail, fruit de plusieurs années d'efforts, de sacrifice et de persévérance :

À ma très chère mère,

À celle qui a toujours été mon refuge et ma force,

À celle dont les prières ont éclairé mon chemin et apaisé mes doutes,

À ma fierté et mon pilier. Aucun mot ne saurait exprimer la profondeur de mon amour, de mon respect et de ma gratitude pour tout ce que tu as fait pour moi. Que Dieu te protège, te donne une longue vie et t'accorde tout le bonheur que tu mérites.

À mon cher père,

À celui qui m'a transmis la force, les principes et le courage,

Merci pour ton aide, tes conseils et tous les sacrifices que tu as faits en ma faveur.

Puisse Dieu te garder et t'offrir santé, tranquillité et succès.

À mon cher frère et ma chère sœur, Issam et Zahera,

Pour votre présence, votre soutien et votre amour sincère.

Vous êtes une partie essentielle de ma force.

À ma binôme Hadil,

Ma partenaire de ces cinq années,

Merci pour ton soutien, ta patience, ton aide précieuse et tous les moments partagés.

Tu as été bien plus qu'un binôme, une véritable sœur. Je t'aime énormément.

À mes amis et amies,

Qui ont partagé avec moi les meilleurs moments comme les plus difficiles,

Merci pour votre présence, votre soutien et votre sincérité.

À mes encadrantes, Madame BRAHIMI Assia et Madame Belbachir Wafaa

Pour leur accompagnement, leurs conseils précieux et leur soutien tout au long de ce travail.

À tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire,

je vous exprime ma profonde reconnaissance.

Sabrine

Dédicace

Je dédie ce travail, fruit de plusieurs années d'efforts soutenus, de sacrifices et d'une persévérance constante, représentant l'aboutissement d'un parcours académique rigoureux.

À mes chers parents,

Ma mère et mon père, piliers de ma vie, qui m'ont donné amour, soutien et force pour franchir tous les obstacles.

À mes chères sœurs, Dalila, Latifa et Badia,

et à mon unique frère Ayoub,

Merci pour votre affection, votre présence constante et pour la joie que vous apportez à ma vie.
Vous êtes une véritable source d'inspiration.

À mes neveux et nièces,

Hadjer, Soumia, Bostana, Habibou, Djilali, Abdelkader et Ayoub, qui illuminent mon cœur et me rappellent l'importance de l'avenir.

À mon binôme, et meilleure amie Sabrine,

Complice précieuse dans cette aventure,
merci pour ton soutien, ta patience et tous les moments partagés. Tu as rendu ce parcours encore plus spécial.

À mes copines de chambre, Halima et Aya,

pour les souvenirs inoubliables, les rires sincères et votre soutien indéfectible tout au long de cette année.

À tous mes amis et amies,

qui m'ont encouragée et accompagnée à chaque étape de ce chemin,
votre présence a été une véritable source de motivation.

À mes encadrantes, Madame Assia Brahimi et Madame Belbachir Wafaa

pour leur accompagnement, leurs conseils avisés et leur bienveillance tout au long de la réalisation de ce travail.

À toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire,

je vous adresse ma profonde gratitude.

Hadil

Sommaire

Introduction Générale……	**A-N**
Chapitre I : Management de la qualité totale comme approche managériale stratégique ……..	
Introduction du chapitre ……..……	2
Section (1) : Fondements conceptuels de la qualité……	3
Section (2) : Le management de la qualité totale…….	12
Section (3) : Conditions et facteurs de réussite de la mise en œuvre de le MQT…….	31
Conclusion du chapitre……..	39
Chapitre II : Les priorités concurrentielles et le rôle de MQT dans leur réalisation	
Introduction du chapitre …….....	41
Section (1) : Cadre conceptuel des priorités concurrentielles……	42
Section (2) : Méthodes et stratégies de réalisation des priorités concurrentielles ……	56
Section (3) : L'impact des pratiques du Management de la Qualité totale sur les priorités concurrentielles……	68
Conclusion du chapitre……	78
Chapitre III : Etude de cas « la Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) » Oran……	
Introduction du chapitre ……..……..	80
Section (1) : Présentation de la société d'exploitation des tramways (SETRAM) Oran ……..……	81
Section (2) : Analyse des données de l'étude……...…….	94
Section (3) : Discuter les résultats de l'étude et tester les hypothèses…….	116
Conclusion du chapitre……..	137
Conclusion Générale……	**138**
Bibliographie……	**142**
Annexe……	**154**

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
Chapitre I		
Chapitre II		
(01)	Les indicateurs clés de qualité	**58**
(02)	Les indicateurs de maîtrise de coût	**59**
(03)	Les indicateurs d'évaluation de flexibilité	**60**
(04)	Les indicateurs clés de délais	**62**
(05)	Les indicateurs de mesure de l'innovation	**63**
Chapitre III		
(06)	Statistiques relatives aux questionnaires distribués, perdus ou rejetés	**90**
(07)	Echelle de mesure selon Likert	**91**
(08)	Répartition des axes de la deuxième partie (pratiques du MQT)	**92**
(09)	Répartition des axes de la troisième partie (impact du MQT sur les priorités concurrentielles)	**92**
(10)	Répartition des membres de l'échantillon selon le sexe	**94**
(11)	Répartition de l'échantillon selon l'âge	**95**
(12)	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	**96**
(13)	Répartition des participants selon la fonction occupée	**98**
(14)	Répartition des participants selon l'expérience professionnelle	**99**
(15)	Fiabilité des axes de l'étude (Alpha de Cronbach)	**100**
(16)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Engagement de la direction »	**101**
(17)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Orientation client »	**103**
(18)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Amélioration continue »	**104**

(19)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Implication des employés »	**106**
(20)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Normalisation, standardisation et digitalisation »	**107**
(21)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Qualité »	**109**
(22)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Maîtrise des coûts »	**111**
(23)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Respect des délais »	**112**
(24)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Flexibilité »	**113**
(25)	Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Innovation »	**115**
(26)	Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple (modèle global)	**117**
(27)	L'analyse de la variance (ANOVA) du modèle	**117**
(28)	Coefficients de régression (modèle global)	**118**
(29)	Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple	**119**
(30)	L'analyse de la variance (ANOVA) du modèle	**119**
(31)	Les coefficients de régression	**119**
(32)	Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple	**120**
(33)	L'analyse de la variance (ANOVA) du modèle	**121**
(34)	Les coefficients de régression	**121**
(35)	Coefficient de corrélation	**122**
(36)	Analyse de la variance (ANOVA) du modèle	**122**
(37)	Les coefficients de régression	**123**
(38)	Coefficient de corrélation	**124**
(39)	Analyse de la variance (ANOVA) du modèle.	**124**
(40)	Coefficients de régression	**125**
(41)	Coefficient de corrélation	**126**
(42)	Analyse de la variance (ANOVA) du modèle.	**126**
(43)	Coefficients de régression.	**127**

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Introduction générale		
(01)	Les variables d'étude	**F**
Chapitre I		
(02)	L'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue.	**06**
(03)	Le rapport entre la qualité et la différentiation des produits.	**10**
(04)	La roue de Deming (cycle PDCA).	**17**
(05)	Présentation simplifiée de l'approche processus.	**18**
(06)	Les phases du processus de benchmarking.	**23**
(07)	Diagramme de Pareto pour l'identification des principales causes d'un problème.	**27**
(08)	Exemple d'application de la méthode des 5 pourquoi.	**28**
(09)	La famille des normes ISO 9000 (édition 1994 et 2000).	**29**
Chapitre II		
(10)	Matrice des stratégie génériques de porter	**66**
(11)	L'impact de haute qualité sur la performance	**70**
(12)	La relation entre MQT et l'amélioration de compétitivité	**76**
Chapitre III		
(13)	Logo d'entreprise SETRAM Oran.	**84**
(14)	L'organigramme de SETRAM Oran	**85**
(15)	Représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le sexe	**95**
(16)	Représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon l'âge	**96**
(17)	Représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le niveau d'instruction	**97**
(18)	Représentation graphique : Répartition des participants de l'échantillon selon la fonction occupée	**98**
(19)	Représentation graphique : Répartition des participants de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise	**99**

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

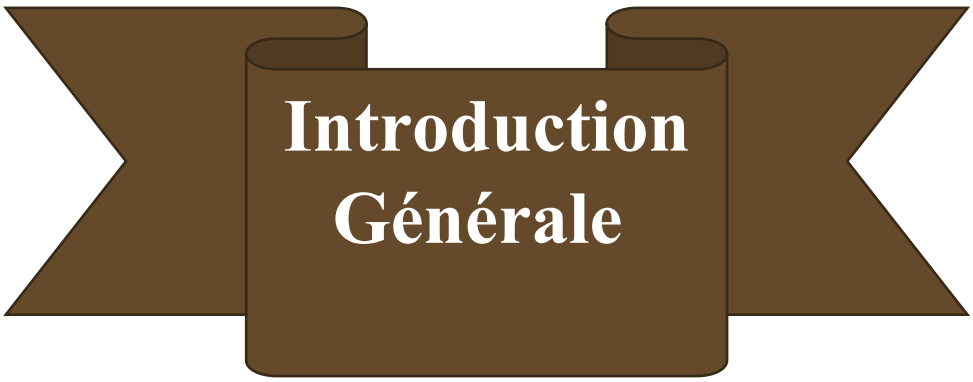
N° de l'annexe	Titre de l'annexe	Page
A.1	Le questionnaire	**155**
A.2	Les résultats SPSS	**160**

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

MQT	Management de la qualité totale.
TQM	Total quality management.
SMQ	Système de management de la qualité.
ISO	International Organization for Standardization.
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Roue de Deming).
DMAIC	Define-Measure-Analyze-Improve-Control (Méthodologie Six Sigma).
IA	Intelligence Artificielle.
SI	Système d'Information.
ABC	Classification ABC (système de classification des stocks).
ESG	Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.
RBV	Resource-Based View (Vue basée sur les ressources).
IoT	Internet of Things (Internet des objets).
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance).
CRU	Coût de Revient Unitaire
CNQ	Coût de la Non-Qualité.
OTD	On Time Delivery (Taux de respect des délais).
OTIF	On Time In Full (Livré à temps et en totalité).
BFR	Besoin en Fonds de Roulement.
CA	Chiffre d'Affaires.
VSM	Value Stream Mapping (Cartographie exhaustive des flux de valeur).
MPL	Management de Projet Lean.
JIT	Juste-à-Temps (Just-In-Time).
ROA	Rentabilité des actifs
ERP	Enterprise Resource Planning
TMS	Transport Management System
SETRAM	Société d'Exploitation des Tramways
SMI	Système de Management Intégré
ISO 9001	Norme de management de la qualité
ISO 14001	Norme de management environnemental
ISO 45001	Norme de santé et sécurité au travail

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
PCC	Poste de Commande Centralisé
TPM	Total Productive Maintenance (Maintenance Productive Totale)
ETUSA	Entreprise de Transport Urbain et Suburbain d'Alger
TRANSTEV	Groupe de transport public algérien
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
RH	Ressources Humaines


Introduction
Générale

Introduction Générale

La concurrence demeure une réalité inévitable et un défi permanent qui s'impose aux organisations contemporaines au sein d'un environnement caractérisé par des turbulences et des mutations accélérées. Dans ce contexte mondialisé, il est devenu impérieux pour les entreprises non seulement de rechercher, mais de créer les leviers nécessaires à leur pérennité en développant des capacités concurrentielles distinctives permettant de faire face aux exigences du marché.[1]

Cette quête de performance a favorisé l'émergence et l'adoption de concepts managériaux modernes, au premier rang desquels figure le Management de la Qualité Totale (MQT). Considéré comme l'approche la plus aboutie pour l'amélioration des performances organisationnelles, le MQT propose une vision intégrée de l'excellence. Il se définit comme la gestion et la supervision de l'ensemble des activités et les tâches nécessaires au maintien d'un niveau supérieur de distinction au sein des processus opérationnels, englobant la planification, l'assurance qualité, le contrôle et l'amélioration continue.[2]

L'évolution du concept de qualité, passé du simple contrôle à une logique de management intégré pour aboutir enfin à la philosophie globale du MQT.[3] Cette transition a transformé la qualité en une pierre angulaire de la stratégie d'entreprise, contribuant significativement à l'efficience des coûts, à la satisfaction des usagers et enfin à la rentabilité globale.

Aujourd'hui, l'adoption du système MQT est mondialement reconnue comme un avantage concurrentiel majeur, particulièrement dans le secteur des services. Le secteur du transport urbain joue, à cet égard, un rôle primordial dans l'économie locale et nationale, notamment dans un contexte de croissance démographique, d'exigences écologiques et de mobilité accrue des individus.

[1] ياري، ز(2010) .، "القدرة التنافسية والإنتاجية - دراسة حالة القطاع الصناعي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 3، العدد 3، ص. 32-53.

[2] الجلامدة، إ. س. أ(2023) .، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية(HNSJ) ، المجلد 4، العدد 3، ص. 1040.

[3] غوتي، م.، وصوار، ي(2017) .، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 4، ص. 143.

Dans ce secteur, la question de la qualité revèt une importance particulière en raison des contraintes liées à la continuité du service, à la ponctualité, à la sécurité ainsi qu'à la qualité perçue par les usagers.

2) Problématique de l'étude

Dans un environnement économique dominé par la transformation digitale, l'optimisation des coûts, l'exigence d'innovation, les entreprises doivent définir et renforcer les priorités concurrentielles pour maintenir et améliorer leur performance. À ce titre, le management de la qualité totale s'impose comme un levier managérial stratégique en structurant les processus, en mobilisant le capital humain et en instaurant une culture d'amélioration continue.

Cependant, l'impact réel de le MQT sur ces axes concurrentiels reste difficile à mesurer avec précision. Il s'avère nécessaire d'identifier les leviers d'action prioritaires et de mieux comprendre comment l'environnement interne de l'entreprise conditionne le succès ou l'échec de ces démarches qualité.

À partir de ce constat, la présente recherche vise à répondre à la question centrale suivante : ***« Quel est l'impact des pratiques de management de la Qualité Totale sur le renforcement des priorités concurrentielles au sein de la société d'exploitation SETRAM Oran ? »***

De ce qui précède, trois questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Dans quelle mesure les pratiques du Management de la Qualité Totale influencent-elles les priorités concurrentielles ?
- Quelle est l'intensité de la relation entre les pratiques du MQT et les différentes priorités concurrentielles ?
- Dans quelle mesure les pratiques du MQT permettent-elles d'expliquer les variations des priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran ?

Dans le cadre de cette étude et dans le but d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

3) Hypothèses de l'étude

À cet effet, une unique hypothèse principale a été retenue pour cette étude.

- **H1 :** les pratiques du management de la qualité totale ont un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran .

Cette hypothèse est divisée en un certain nombre de sous-hypothèses, comme suit :

- **H1(a) :** l'engagement de la direction, en tant que pratique du management de la qualité totale, a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au niveau de SETRAM Oran
- **H1(b) :** l'orientation client, en tant que pratique de management de la qualité totale, a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au niveau de SETRAM Oran
- **H1(c) :** les pratiques d'amélioration continue, ont un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran
- **H1(d) :** l'implication des employés dans les démarches de la qualité a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au niveau de SETRAM Oran.
- **H1(e) :** La normalisation, la standardisation et la digitalisation, en tant que pratiques du management de la qualité totale, ont un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au niveau de SETRAM Oran.

4) Objectif de l'étude :

À travers cette recherche, nous visons à atteindre un ensemble d'objectifs, présentés ci-après :

- ✓ Comprendre et analyser les fondements théoriques du management de la qualité totale et son rôle dans le renforcement des priorités compétitives.
- ✓ Identifier les principales pratiques du management de la qualité totale mises en œuvre au sein de l'entreprise, notamment l'engagement de la direction, l'orientation client, l'amélioration continue et l'implication des employés.
- ✓ Déterminer le niveau d'importance accordé aux priorités concurrentielles, à savoir le coût, la qualité, le délai, la flexibilité et l'innovation, dans l'entreprise SETRAM Oran.
- ✓ Evaluer l'impact global des pratiques du management de la qualité totale sur les priorités concurrentielles de l'entreprise SETRAM Oran.
- ✓ Analyser l'effet de chaque dimension des pratiques de management de la qualité totale sur les différentes priorités compétitives.
- ✓ Examiner la contribution du management de la qualité totale à l'amélioration de la compétitivité globale de l'entreprise SETRAM Oran.

- ✓ Mettre en évidence les forces et les insuffisances liées à l'application des pratiques de la qualité totale au sein de l'entreprise SETRAM Oran.
- ✓ Proposer des recommandations managériales susceptibles d'améliorer la mise en œuvre des pratiques du management de la qualité totale et renforces les priorités concurrentielles.

5) L'importance de l'étude :

Cette recherche revêt une importance stratégique et opérationnelle cruciale dans le contexte actuel de concurrence exacerbée. Elle met en lumière la manière dont MQT, en tant que démarche systémique, agit comme un levier de performance, renforçant concrètement les priorités concurrentielles pour bâtir un avantage concurrentiel durable.

Sur le plan théorique : L'étude enrichit la littérature académique en articulant les fondements conceptuels de le MQT avec les mécanismes spécifiques qui expliquent l'amélioration des priorités concurrentielles.

Sur le plan pratique : Elle offre aux managers et décideurs une « feuille de route » actionnable, incluant des pratiques prioritaires et des indicateurs de pilotage, essentiels à l'optimisation de la performance opérationnelle.

Enfin, dans un environnement économique caractérisé par des exigences croissantes, comprendre la relation étroite entre le MQT et la compétitivité est impératif pour assurer la performance globale et la pérennité des organisations.

6) Raisons du choix du sujet

1. Raisons personnelles

- ✓ Cela correspond à la discipline scientifique étudiée. Il s'agit d'un désir de connaître l'existence et les dimensions de management de la Qualité Totale au sein des entreprises.
- ✓ Nous souhaitons contribuer à l'enrichissement de la bibliothèque universitaire et offrir une base de référence pour de futures recherches dans ce domaine.
- ✓ La volonté de comprendre comment une démarche qualité, souvent perçue comme une exigence technique, peut devenir un véritable levier stratégique contribuant au renforcement de la compétitivité et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

2. Raisons objectives

- ✓ Le thème est d'actualité, car les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue et à des exigences élevées en matière de qualité, de coûts, de délais, de flexibilité et d'innovation.
- ✓ L'étude du rôle de management de la Qualité Totale dans le renforcement des priorités concurrentielles présente un apport pratique important pour formuler des recommandations managériales pertinentes.

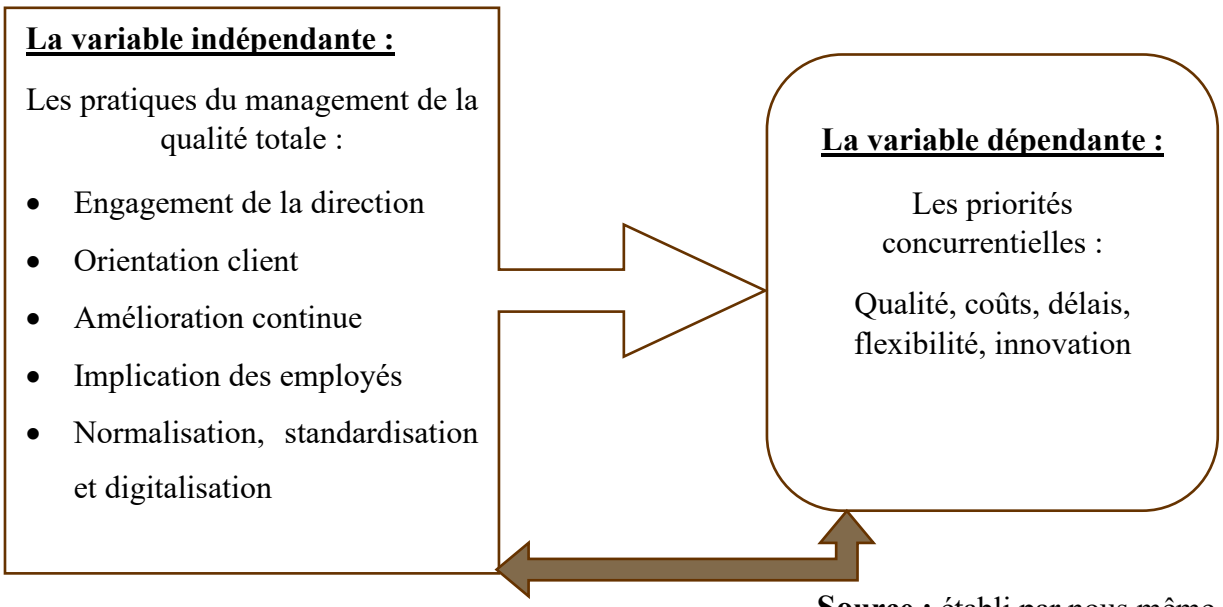
7) La méthodologie de recherche :

Pour répondre à la question de recherche et vérifier la validité de l'hypothèse formulée, nous avons adopté une approche descriptive analytique. Cette approche nous a permis de définir le cadre théorique et les concepts de base liés au management de la qualité totale et aux priorités concurrentielles.

En complément, nous avons utilisé une méthode d'étude de cas appliquée la société d'exploitation SETRAM Oran, afin de tester concrètement l'impact des pratiques du management de la qualité totale sur les priorités concurrentielles. Les données recueillies auprès des employés seront analysés à l'aide de logiciel SPSS version 27. Permettant ainsi de vérifier les relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

8) Les variables d'étude

Figure 01 : les variables d'étude.



Source : établi par nous même

9) Les études précédentes

1) **Etude d'Arawati Agus et Za'faran Hassan (2011) :** « Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM) »[4].

Cette étude examine l'importance de l'intégration de management la qualité totale (TQM) comme levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel durable dans l'industrie manufacturière. À travers une enquête par questionnaire menée auprès de 169 managers de production et de qualité, les auteurs analysent les relations entre les pratiques de TQM et leur impact sur la performance opérationnelle et la satisfaction client. Les résultats obtenus par une modélisation rigoureuse, démontrent que l'adoption du TQM améliore totalement l'efficacité et l'efficience de la production, ce qui s'affecte positivement sur la valeur offerte au client et la rapidité de réponse aux besoins du marché. L'étude souligne que la mesure de la qualité est le facteur le plus déterminant pour transformer l'excellence interne en succès commercial. Les auteurs soutiennent que la réussite de cette démarche repose sur un soutien managérial fort et une culture de contrôle rigoureuse, permettant ainsi aux entreprises de convertir des capacités opérationnelles en priorités concurrentielles solides et durables.

2) **L'étude de Rachedi Abdelkader (2012) :** « Le management de la qualité totale : Les outils du développement de la performance des entreprises-cas de l'entreprise algérienne ».[5]

De son côté, Rachedi Abdelkader a analysé le rôle du management de la qualité totale comme levier de développement de la performance et de la compétitivité des entreprises algériennes. Cette étude avait pour objectif de montrer comment l'adoption d'une démarche de qualité fondée sur l'amélioration continue, l'orientation client, l'implication du personnel et le leadership managérial contribue à l'amélioration des performances organisationnelles. L'auteur s'est appuyé sur une approche descriptive et analytique, fondée sur une revue théorique

[4] Agus A. & Hassan Z. (2011), « Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, pp. 1650-1655.

[5] Rachedi, A. (2012), « Le Management de la Qualité Totale (T.Q.M) : Les outils du développement de la performance des entreprises – Cas de l'entreprise algérienne », Revue Al-Mi'yâr (المعيار), Centre Universitaire de Tissemsilt, Algérie, N° 04, p.168.

approfondie des concepts du TQM et de leurs applications dans le contexte des entreprises algériennes. Les résultats de l'étude ont mis en évidence que le management de qualité totale permet d'améliorer simultanément la qualité des produits et services, la maitrise des coûts, le respect des délais et la satisfaction des clients, ce qui favorise l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Cette recherche confirme ainsi que le TQM constitue un facteur clé de compétitivité et de pérennité pour les entreprises opérant dans un environnement fortement concurrentiel, ce qui soutient directement la problématique de notre étude.

3) **L'étude de Miloudi Mohamed Karim, Boussoum Hicham et Zaida Wassila (2017) :** « Les nouvelles approches de la qualité : impact d'un système de management de la qualité orienté amélioration continue sur la compétitivité du producteur national de boissons gazeuses ABC Pepsi ».[6]

De leur côté, Miloudi Mohamed Karim, Boussoum Hicham et Zaida Wassila ont étudié l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité orienté vers l'amélioration continue sur la compétitivité de l'entreprise ABC Pepsi. Cette étude avait pour objectif de montrer comment les pratiques de la qualité, notamment l'engagement de la direction, l'orientation client, l'approche processus et l'amélioration continue, contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les auteurs s'appuient dans leur étude de cas sur une approche descriptive et analytique liée à la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Les résultats obtenus ont montré que l'adoption d'un système de management de la qualité structuré a permis d'améliorer la qualité des produits, de réduire les coûts, d'optimiser les processus internes et de renforcer la satisfaction des clients, confirmant aussi le rôle des pratiques de la gestion de la qualité totale dans le renforcement des priorités compétitives de l'entreprise.

4) **Etude de Bestoon Othman, Jawdat Jaafar Khatab, Ezat Sabir Esmaeel, Hussein Ahmad Mustafa and Zana Majed Sadq (2020**) « The Influence of Total Quality

[6] Miloudi, M. K., Boussoum, H., & Zaida, W. (2017), « Les nouvelles approches de la qualité : impact d'un système de management de la qualité orienté amélioration continue sur la compétitivité du producteur national de boissons gazeuses ABC Pepsi », Revue des Sciences Commerciales, Vol 16, Numéro 05, p.129

Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations : Evidence from Erbil/Iraq ».[7]

Cette étude a pour objectif d'analyser l'impact des pratiques du management de la qualité totale sur l'avantage concurrentiel au sein de certaines banques situées à Erbil, en Irak. Elle s'appuie sur un cadre conceptuel mettant en évidence la relation entre le management de la qualité totale et l'avantage concurrentiel, ce qui a conduit à la formulation de plusieurs hypothèses de recherche. Pour atteindre les objectifs fixés, les chercheurs ont élaboré un cadre théorique fondé sur une revue de la littérature spécialisée, puis ont sélectionné un ensemble de banques de la ville d'Erbil afin de réaliser une étude empirique. L'échantillon retenu comprenait 53 directeurs de banques, et un questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données. Les informations recueillies ont ensuite été traitées à l'aide de différentes méthodes statistiques permettant de tester les hypothèses formulées. Les résultats obtenus montrent que le leadership, la gestion des ressources humaines, l'information et l'analyse, ainsi que l'orientation vers la clientèle représentent des facteurs essentiels contribuant au renforcement de l'avantage concurrentiel des banques à Erbil, en Irak.

5) **Etude de Ahmad Houssami Jbeily (2022) :** « Impact of Total Quality Management (TQM) on the Competitive Priorities of Lebanese Industries ».[8]

De son côté, Jbeily (2022) a étudié l'impact des pratiques du Management de la Qualité totale sur les priorités concurrentielles des industries libanaises. Cette recherche s'est fixée pour objectif d'analyser comment les dimensions du TQM influencent les priorités stratégiques de l'organisation (coût, qualité, délai et innovation). Pour ce faire, l'auteur a mené une étude quantitative par questionnaire auprès d'un échantillon de 184 managers et superviseurs. Les données ont été soumises à des tests de fiabilité (Alpha de Cronbach), puis traitées par des analyses de corrélations et de régressions multiples via le logiciel SPSS. Les résultats obtenus démontrent que les pratiques du TQM sont positivement corrélées aux priorités concurrentielles, l'engagement de la direction, la formation et l'implication du personnel, ainsi

[7] Othman B., Khatab J. J., Esmaeel E. S., Mustafa H. A. & Sadq Z. M. (2020), « *The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations : Evidence from Erbil/Iraq* », *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 05, pp. 3427–3437.

[8] Ahmad Houssami Jbeily (2022), « Impact of Total Quality Management (TQM) on the Competitive Priorities of Lebanese Industries », *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 07, No. 04, pp. 313-321.

que l'amélioration continue, influencent de manière significative les objectifs concurrentiels des entreprises. L'étude conclut que la mise en œuvre rigoureuse des pratiques TQM permet aux industries de se différencier et de maintenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement hyper-compétitif.

6) **L'étude de Medini Atmane et Nedjimi Aissa (2022) :** « Competition management within the requirements of Total Quality – A comparative analysis of Algerian and Tunisian private clinics ».[9]

Cette étude s'est intéressée à la relation entre la gestion de la concurrence et l'application des exigences de la qualité totale dans les organisations de services de santé, à travers une analyse comparative entre des cliniques privées algériennes et tunisiennes. L'objectif principal était d'identifier les causes de la perte de compétitivité des cliniques privées algériennes au profit de leurs homologues tunisiennes, qui attirent un nombre croissant de patients algériens. Pour ce faire, les auteurs ont adopté une approche descriptive comparative en analysant les dimensions de la qualité totale au sein de deux cliniques privées, à savoir la clinique Nour en Tunisie et la clinique Al – Rimal en Algérie. Les résultats de l'étude ont montré que la clinique tunisienne se distingue par une meilleure intégration des dimensions matérielles et immatérielles de la qualité. Notamment à travers l'amélioration des services et des processus opérationnels, une forte orientation client et une prise de décision fondée sur les faits. Ces pratiques ont permis à la clinique Nour d'atteindre un niveau de performance élevé et de renforcer sa compétitivité, confirmant ainsi le rôle déterminant de la gestion de la qualité totale dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel des organisations de services.

7) **Etude de Boukeltoum Naima (2024) :** « The relationship between total quality management and achieving competitive advantage in the economic institution From the point of view of a sample of VENUS Corporation workers ».[10]

[9] Medini, A., & Nedjimi, A. (2022), « Competition management within the requirements of total quality : A comparative analysis of Algerian and Tunisian private clinics », Jurnal of finance, investement, and Sustainable Devlopement, Vol.7/ N°02, pp. 08-09.

[10] Boukeltoum N. (2024), "The relationship between total quality management and achieving competitive advantage in the economic institution - From the point of view of a sample of VENUS Corporation workers -", Journal of Economics and Human Development, Volume 15, N° 02, p. 54.

Les travaux réalisés au sein de l'entreprise VENUS à Blida mettent en évidence l'existence d'une relation significative entre la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale et l'atteinte des priorités concurrentielles. À partir d'une étude quantitative fondée sur un questionnaire administré auprès d'un échantillon aléatoire de 90 employés, les résultats montrent que les pratiques de le MQT, notamment l'orientation client, la direction et la gestion de personnel, contribuent positivement à l'amélioration des priorités concurrentielles de l'entreprise, telles que la maîtrise des coûts, la continuité dans l'excellence et la satisfaction client. L'étude souligne enfin la nécessité de renforcer la diffusion de la culture qualité et les actions de formation afin d'optimiser le rôle de le MQT dans le développement des priorités concurrentielles des entreprises algériennes. L'étude a également formulé plusieurs recommandations essentielles visant à promouvoir la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale et à souligner son importance dans le renforcement de l'avantage concurrentiel des institutions en Algérie.

8) **Etude de Mohamed Mohyieddine EL MOKHTARI, Fatiha REGRAGUI, Hajar EL MOKHTARI et Imane ASRAOUI (2024) :** « L'impact des pratiques du TQM sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle : cas des entreprises agro-alimentaires de la ville de Meknès ». [11]

De leurs côtés, El Mokhtari, Regragui, El Mokhtari et Asraoui (2024) ont étudié l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale (TQM) sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle au sein des entreprises agroalimentaires de la ville de Meknès. Cette recherche sert à tester les relations directes et indirectes entre les dimensions du TQM (leadership, orientation client, gestion des processus, etc.) et la performance globale, tout en analysant le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, les auteurs ont mené une étude quantitative par questionnaire auprès d'un échantillon de 58 entreprises traitées par une analyse de chemin via le logiciel SPSS. Les résultats obtenus démontrent que les pratiques du TQM exercent un effet positif et significatif tant sur l'avantage concurrentiel que sur la performance organisationnelle. L'étude confirme également que l'avantage concurrentiel (coût,

[11] El Mokhtari A., Regragui H., El Mokhtari M. & Asraoui M. (2024), « L'impact des pratiques du TQM sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle : cas des entreprises agro-alimentaires de la ville de Meknès », *Revue économie, Gestion et société*, Volume 01, N° 41, p.02.

qualité, innovation, etc.) joue un rôle médiateur partiel dans cette relation, validant ainsi le TQM comme un levier stratégique essentiel pour la compétitivité du secteur agroalimentaire.

9) **L'étude de Zellal Ahlem et Ouikene Nahida (2024) :** « La démarche qualité : implémentation du système management qualité selon la norme ISAS-media 9001 versions 2016 – cas de la chaîne télévisé SARL El Djazairia One ».[12]

Cette étude analyse la mise en place d'un système de management de la qualité dans une chaîne télévisée privée algérienne, dans un contexte marqué par l'ouverture de paysage audiovisuel et part de fortes contraintes organisationnelles et réglementaires. Les auteurs examinent l'impact de l'absence d'un système qualité structuré sur la performance globale de la chaine, notamment en termes de la qualité des programmes, de la satisfaction de l'audience et des annonceurs, de l'amélioration continue et de la maitrise des coûts. Les résultats mettent en évidences que l'implémentation d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISAS-MEDIA 9001 permet d'optimiser les processus internes, de renforcer la gouvernance, de réduire les risques organisationnels et de soutenir la pérennité de l'entreprise médiatique. Cette recherche souligne ainsi le rôle de la gestion de qualité totale comme levier de performance organisationnelle et constitue un appui pertinent pour notre étude, en particulier dans l'analyse de l'impact des pratiques de la gestion de la qualité totale sur les priorités concurrentielles.

10) **L'étude de Jamal Dirham Ahmed Zaid et Taqia Ahmed Abdelrahman Al-Makhdi (2025) :** « **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية**».[13]

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de l'application des principes de management de la qualité totale à savoir l'amélioration continue, l'orientation client, l'engagement de la direction, la participation des employés et la prévention des erreurs sur la réalisation de l'avantage concurrentiel à travers ses dimensions représentés par le coût, la qualité, la réactivité et le leadership. Pour atteindre les objectifs fixés les chercheurs ont adapté

[12] Zellal, A., & Ouikene, N. (2024), « La démarche qualité : implémentation du système de management de la qualité selon la norme ISAS-MEDIA 9001 : 2016 – Cas de la chaîne télévisée SARL El Djazairia One », Les Annales de l'Université d'Alger 1, Algérie, Vol. 38 / N° 01, pp. 20-25

[13] زيد، جمال درهم أحمد؛ والمأخذي، تقية أحمد عبد الرحمن (2025)، «أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية اليمنية»، *المجلة العربية للنشر العلمي*، المجلد 8، العدد 86، ص. 124.

la méthode descriptive analytique en collectant les données à l'aide d'un questionnaire distribué à un échantillon de 342 employés, issu d'une population d'étude de 2200 travailleurs appartenant aux entreprises pharmaceutiques yéménites. Les données analysées par le SPSS donnent des résultats qui montrent un niveau élevé de l'application des principes du management de la qualité totale ainsi qu'un niveau relativement similaire dans la réalisation de l'avantage concurrentiel au sein de ces entreprises. L'étude a également démontré l'existence d'un effet positif et significatif de l'application des principes de management de la qualité totale sur le renforcement de l'avantage concurrentiel, tout en mettant en évidence des variations dans l'influence des dimensions secondaires, le principe de prévention des erreurs étant le plus influent, tandis que la participation et l'autonomisation des employés représentaient le facteur le moins influent. Cette étude souligne ainsi le rôle stratégique du management de la qualité totale comme levier essentiel pour renforcer la compétitivité des organisations industrielles, ce qui constitue un appui théorique et empirique essentiel pour notre recherche.

10. La structure de l'étude

Pour une compréhension approfondie de notre thématique, nous avons structuré notre étude en trois chapitres distincts, permettant d'analyser à la fois les fondements théoriques et les mécanismes pratiques de mise en œuvre.

Chapitre 01 : intitulé « Le management de la qualité totale comme approche managériale stratégique ».

Ce chapitre est consacré au cadre conceptuel et théorique du Management de la Qualité Totale. Il est structuré en trois sections principales : la première section porte sur les fondements de la qualité. Elle traite la définition de la qualité selon les normes internationales et les principaux auteurs. Elle présente également l'évolution du concept de qualité, ainsi que les différents enjeux qui lui sont associés. La deuxième section est dédiée au Management de la Qualité Totale. Elle aborde son concept, ses objectifs ainsi que sa dimension en tant que système global de management. Cette section met également en lumière les principes fondamentaux du MQT. Elle présente aussi les principaux outils et méthodes utilisés dans le cadre de la démarche qualité, ainsi que les outils d'analyse et de résolutions de problèmes. Enfin, La dernière section présente les principaux facteurs de réussite du MQT, en mettant l'accent sur l'engagement de la direction, la culture organisationnelle, ainsi que la formation et la motivation du personnel. Elle aborde

également les obstacles au changement et les moyens de les surmonter afin d'assurer l'efficacité de la démarche qualité.

Chapitre 02 : intitulé « Les priorités concurrentielles et le rôle de management de qualité dans leur réalisation ».

Ce chapitre se concentre sur l'aspect théorique des priorités concurrentielles et le rôle de management de qualité dans leur réalisation, organisé en trois sections distinctes : la première section examine les concepts généraux de la compétitivité et des priorités concurrentielles, en mettant en évidence leurs définitions, dimensions et déterminants. La deuxième section est consacrée aux méthodes et stratégies de réalisation de ces priorités, notamment à travers les indicateurs de performance, les stratégies concurrentielles et les pratiques managériales. Enfin, la dernière section explore le rôle du management de la qualité totale dans la réalisation des priorités concurrentielles, en analysant son impact sur la qualité, les coûts, la flexibilité, les délais et l'innovation, ainsi que sur la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude de cas « la Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) » Oran.

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique menée au sein de la SETRAM Oran afin de tester la validité des hypothèses formulées et de répondre à la problématique de recherche relative à l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale sur les priorités concurrentielles. Il est structuré en trois sections principales : la première section présente la société SETRAM Oran ainsi que la méthodologie de recherche adoptée, notamment les outils de collecte des données et les méthodes statistiques utilisées pour leur analyse. La deuxième section est consacrée à l'analyse des données recueillies auprès des employés de l'entreprise, à travers l'étude des différentes dimensions liées aux pratiques du MQT et aux priorités concurrentielles. Enfin, la troisième section porte sur le test des hypothèses de l'étude et la discussion des résultats obtenus, afin d'interpréter les relations entre les variables étudiées et de dégager les principales conclusions de la recherche.


Chapitre 01

Introduction du chapitre

Face à la mondialisation des marchés, la croissance de la concurrence et à l'évolution des exigences clients, les entreprises sont invitées à intégrer des approches managériales capables d'assurer leur pérennité et leur compétitivité. Le management de la qualité totale s'inscrit dans cette dynamique en suggérant une démarche globale fondée sur l'amélioration continue, l'implication des employés et l'orientation client. Cette approche vise non seulement à satisfaire les clients mais également à renforcer leur fidélité, assurer une croissance durable et développer les parts de marché. Ainsi, le management de la qualité totale dépasse la simple dimension opérationnelle pour devenir un véritable levier stratégique au service de la performance globale de l'organisation.[14]

Le présent chapitre a pour objectif de présenter le cadre théorique du MQT en tant qu'approche managériale stratégique. Il est structuré en trois sections complémentaires. La première section traite des fondements conceptuels de la qualité et de son évolution historique, depuis la qualité artisanale jusqu'au management de la qualité totale. La deuxième section examine les concepts, les principes et outils du MQT. Enfin, la troisième section analyse les conditions et facteurs de réussite de sa mise en œuvre, notamment le rôle de la direction, la culture organisationnelle et la gestion des compétences.

[14] Bessaid, O. N., & Chaib, B. (2018), « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Algérie, Vol.02, N°03, p. 1248.

Section (1) : Fondements conceptuels de la qualité

De nos jours, le concept de qualité occupe une place centrale dans les sciences de gestion et fait l'objet d'une évolution marquante. Il s'est progressivement transformé pour devenir un élément stratégique du management des organisations. Il convient donc d'examiner ses fondements conceptuels, ses différentes définitions ainsi que son évolution historique vers la gestion de la qualité totale.

a. Définition de la qualité:

De manière générale, la qualité est la capacité d'une organisation à répondre aux attentes des clients, maitriser les caractéristiques de ses produits ou services et garantir la fiabilité des prestations qu'elle offre. Elle renvoie ainsi à la conformité aux normes établies et à l'aptitude d'un produit ou service à satisfaire les besoins des utilisateurs.[15]

1.1.Définitions selon les normes internationales :

Selon les normes internationales ISO qui constituent une référence reconnue en matière de management de la qualité, celle-ci est définie comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à répondre aux besoins exprimés ou implicites des utilisateurs.

La norme ISO 8402 :1986 définit initialement la qualité comme « La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »[16].

Une définition similaire est donnée par la norme ISO 8402 :1994, qui précise que la qualité correspond à « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins explicites ou implicites »[17] .

---

[15] Safaa FARAH, (2022), « La contribution du management par la qualité totale à la performance de l'entreprise : Un essai de revue de littérature », Alternatives Managériales Économiques, Vol. 4, N° 3, p.286.

[16] Zellal, A., & Ouikene, N, op.cit., p. 22.

[17]Safia Benmehdi (2021), « La contribution du Management de la qualité dans la Gestion des Risques : Application des outils de la qualité », Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal, Vol. 02, N° 02, p.109.

La version la plus récente**,** ISO 9000 :2015**,** définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences »[18]. Ces définitions montrent que la qualité ne concerne pas uniquement le produit ou le service lui-même, mais également concerne la satisfaction des attentes des utilisateurs et la conformité aux exigences établies. Traduisant ainsi une évolution du concept vers une approche systémique et orientée client.

1.2. Définitions selon les grands auteurs :

Les définitions de la qualité varient selon plusieurs scientifiques et chercheurs, y compris la définition de la qualité :

- ✓ Selon Philip Crosby la qualité s'appuie sur la conformité aux exigences définies par les clients, parlant ainsi sur la prévention des erreurs et le respect des standards établis.
- ✓ Kaoru Ishikawa relie la qualité à la fiabilité du produit ou service par rapport aux attentes clients, soulignant l'importance de l'amélioration continue et de l'implication des employés.
- ✓ Joseph Juran, quant à lui, décrit la qualité comme une aptitude à l'usage, c'est-à-dire comment un produit ou un service peut répondre efficacement aux exigences des utilisateurs.
- ✓ Définie par Armand Feigenbaum en 1991 comme « La qualité c'est l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes ».[19]
- ✓ Selon Deming (1986), la qualité consiste à répondre aux besoins actuels et futurs du client, tout en assurant la conformité des caractéristiques du produit ou du service aux exigences requises.[20]

- ✓ Evans : Répondre ou dépasser les attentes des clients.

---

[18]ISO (2015), « Management de la qualité : la voie de l'amélioration continue », site officiel ISO, disponible sur : https://www.iso.org/fr/management-qualite, consulté le 15 février 2026.

[19] FARAH, Safaa, op.cit., p.286.

[20] لعيداني إلياس، مداح مراد (2019)،"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ص170.

- ✓ Mitra : L'adéquation du bien ou du service pour répondre à son usage prévu comme demandé par le client.
- ✓ Banque : Répondre pleinement aux besoins du client au coût interne le plus bas (Kaddada, 2008).[21]

1.3.Qualité perçue versus qualité attendue :

La qualité attendue : désigne l'ensemble des caractéristiques qu'un client estime devoir trouver dans un produit ou un service avant son acquisition, selon ses exigences, ses attentes et ses besoins explicites ou implicites.[22]

La qualité perçue : La qualité perçue se réfère à l'évaluation subjective qu'un consommateur formule lors de sa première interaction avec un produit. Elle se base essentiellement sur les perceptions sensorielles et l'interprétation individuelle des caractéristiques visibles ou perceptibles du produit.[23]

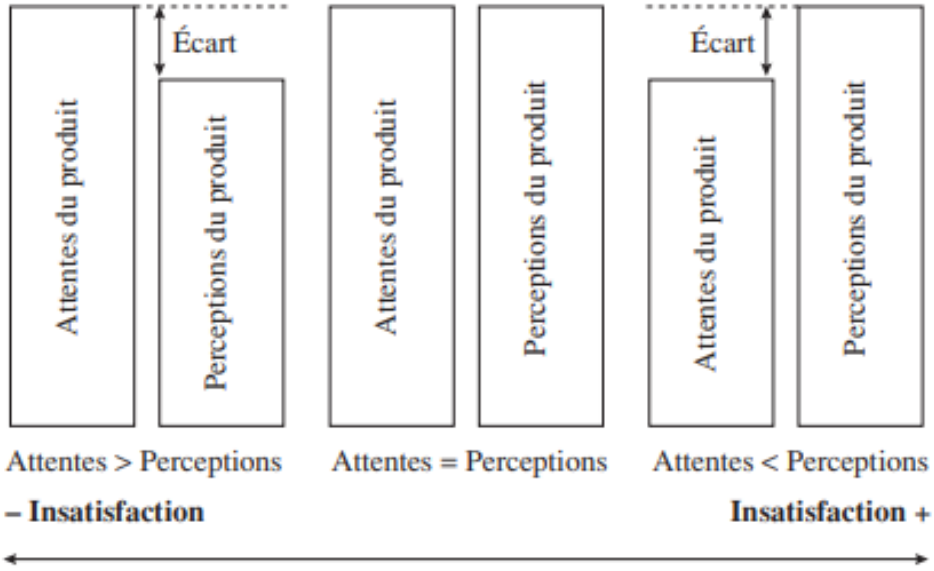
L'écart entre la qualité attendue par le client et celle effectivement perçue génère une insatisfaction qui peut être modélisée schématiquement :

[21] Gotti Mohamed, Souar Youssef (2017), « L'impact des pratiques du management de la qualité totale sur les dimensions de la performance à l'innovation utilisant la méthodologie PLS de second ordre pour le secteur de la communication en Algérie », *AL-MOASHEER Journal of Economic Studies*, Vol. 01, No. 04, pp. 143-160.

[22] TAVOULARIS, G., HÉBEL, P., BILLMANN, M. & LELARGE, C. (2015), Comment a évolué sur les deux dernières décennies la relation à la qualité pour les consommateurs français ? Rapport n° 327, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CRÉDOC), N°327, p.9.

[23] IU, S., LAFAY, M.-O. & FARGES, G. (2015), « Séduire les consommateurs par l'amélioration de la qualité perçue », Les Cahiers de la Qualité, Volume 2, Université de Technologie de Compiègne, p.117.

Figure N°02 : L'écart entre qualité attendue et qualité perçue



Source : CANARD. Frédéric, management de la qualité, Gualino éditeur, paris, 2009, p17.

Ce schéma met en évidence l'écart existant entre la qualité attendue et la qualité perçue qui constitue un élément central dans l'analyse de la satisfaction du client.

Lorsque la performance perçue correspond aux attentes initiales, l'écart est nul et la qualité est jugée satisfaisante. Si la performance dépasse les attentes, l'écart devient positif, donc la satisfaction est élevée, voire un effet de surprise favorable. En revanche, lorsque la performance est inférieure aux attentes, l'écart est négatif et conduit à une appréciation défavorable du niveau de la qualité, générant insatisfaction et déception.[24]

2. Évolution du concept de qualité :

La qualité a évolué au fil des temps. Elle est passée du contrôle à l'amélioration de la qualité et en passant par l'assurance qualité. Les périodes qui ont marqué l'évolution de la qualité sont :

2.1. Le contrôle de la qualité :

A l'aube de l'industrialisation, la production se basait essentiellement sur un processus artisanal où l'artisan assumait toutes les tâches liées à la fabrication et à la gestion. Avec le

[24] Frédéric CANARD, op.cit., p. 18.

temps, le contrôle de la qualité était intégré dans la procédure et effectué pour chaque produit fini d'une manière individuelle.

L'avènement de la mécanisation au début du vingtième siècle, associé à l'expansion de la production en série, a donné une nouvelle dimension à la problématique de la qualité. Dans ce cadre, la qualité était principalement assurée par une inspection finale des pièces produites. Cette démarche impliquait la vérification de la conformité des produits selon des spécifications prédéfinies, suivie de la formulation d'un jugement aboutissant à leur acceptation ou à leur refus. En cas de non-conformité, des mesures correctives devenaient nécessaires. Cependant, l'accroissement des volumes de production a vite rendu impraticable un contrôle à 100 % en raison de son coût prohibitif et du temps qu'il exigeait.

C'est dans ce contexte que le contrôle statistique a vu le jour, dès les années 1920, et plus spécifiquement pendant la période 1940-1945 avec l'accroissement de la production industrielle, particulièrement dans le secteur de l'armement. Plutôt que d'évaluer chaque pièce individuellement, le contrôle statistique se base sur l'analyse d'un échantillon représentatif choisi aléatoirement dans une série de production. La décision d'acceptation ou de refus du lot entièrement est donc déterminée en fonction d'un pourcentage représentatif d'un niveau de qualité acceptable.

Ainsi, bien que le contrôle de la qualité ait constitué une étape importante dans l'évolution des pratiques managériales, son aspect principalement réactif et ses contraintes fonctionnelles ont progressivement donné lieu à l'apparition d'approches plus orientées vers la prévention, comme l'assurance qualité.[25]

2.2. L'assurance de la qualité :

L'assurance qualité se réfère à toutes les actions organisées de manière systématique et planifiée, incluses dans un système de qualité, ayant pour but d'assurer qu'un produit ou service répond aux critères spécifiés. Elle se fonde sur des actions planifiées, consignées et contrôlables, qui servent à démontrer que les exigences de qualité seront respectées.

[25] COLLIGNON, E. & WISSLER, M. (1988), Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès, 2ème édition, Economica, Paris, p. 85.

L'assurance qualité s'est développée sous l'influence des travaux de plusieurs pionniers de management de la qualité. Parmi eux, Feigenbaum a joué un rôle pertinent à travers son concept de Total Quality Management, mettant en avant une approche globale et économique de la qualité intégrée à l'ensemble de l'entreprise. Edwards Deming, s'appuyant sur les travaux statistiques de Shewhart W.A a contribué à la diffusion d'une vision systémique de la qualité fondée sur la maitrise des processus de l'amélioration continue. De son coté, Joseph Juran a insisté sur les dimensions managériales, sur la responsabilité et sur la direction dans la planification, le contrôle et l'amélioration des performances. Ces contributions ont progressivement permis d'aller au-delà de la simple démarche de contrôle pour établir une approche organisée et préventive de la qualité au sein des organisations.[26]

2.3.L'amélioration de la qualité :

À partir de la fin des années 1970, l'idée de qualité totale devient incontournable et marque une nouvelle phase. Les sociétés occidentales, en particulier américaines, réalisent l'importance d'adopter une stratégie plus globale qui englobe toutes les activités de l'organisation. Au cours des années 1980, le mouvement prend de l'ampleur et se caractérise par une implication accrue du personnel et une participation directe dans l'amélioration des processus.

Au début des années 1990, ce développement a conduit à la naissance du Management de la Qualité Totale (TQM), qui positionne la qualité au centre des enjeux stratégiques de l'entreprise. L'amélioration de la qualité est désormais un processus constant et systématique, cherchant à atteindre simultanément la satisfaction du client, à diminuer les coûts et à optimiser les délais.

Elle ne se focalise plus uniquement sur le produit fini, mais inclut tous les processus internes ainsi que les interactions avec les partenaires externes.[27]

3. Les enjeux de la qualité :

Plusieurs enjeux de la qualité sont à énumérer ; enjeux économiques, stratégique, humains et sociaux :

[26] REVOIL, G. (1995), Assurance qualité dans les laboratoires d'analyses et d'essais, AFNOR, Paris, p.210.

[27] RACHEDI, A., op.cit., p. 93.

3.1. Les enjeux stratégiques :

La qualité des produits et/ou services procure à la société des circonstances favorables dans le contexte d'élaboration de stratégies concurrentielles, notamment en matière de stratégies de différenciation et de domination par les coûts qui offrent la possibilité d'améliorer le bénéfice des sociétés

3.1.1. Qualité et différenciation :

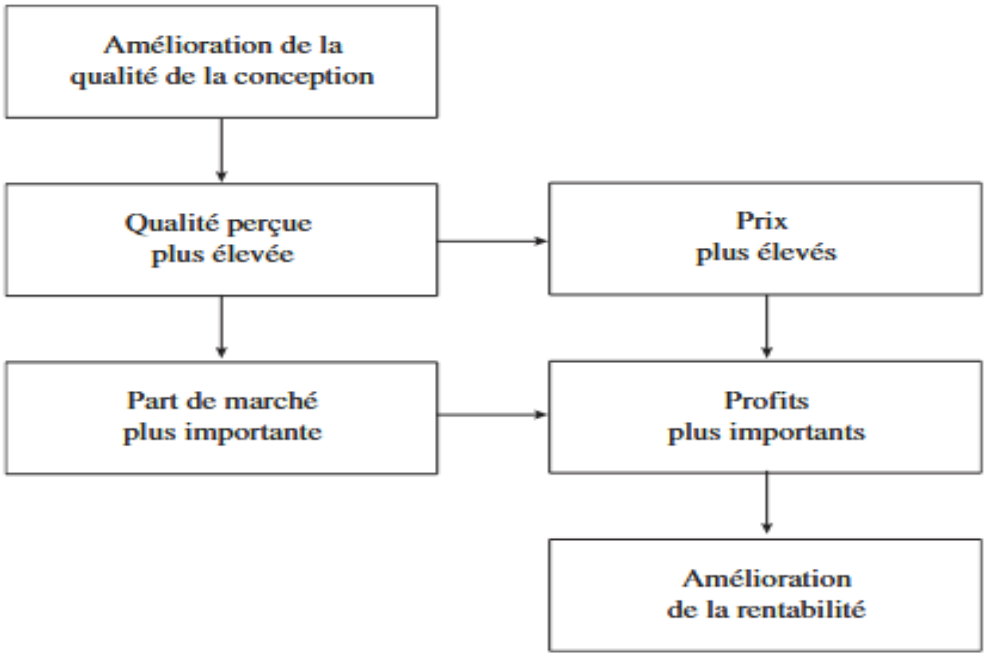
L'objectif principal d'une stratégie de différenciation est de proposer des produits et/ou services qui sont distinctifs, reconnus et appréciés par les consommateurs. Ainsi, la société a la possibilité d'exploiter cette dimension en établissant des prix de vente supérieurs à ceux de ses concurrentes, ce qui lui permettrait de réaliser des bénéfices plus importants. La qualité en tant qu'élément distinctif est donc associée à la rentabilité, puisqu'elle procure :

- Des améliorations dans la qualité de conception du produit permettant à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation ainsi que la qualité perçue du produit par le client.
- Ainsi, l'entreprise peut profiter d'un prix plus élevé et d'une plus grande part de marché. Cela entraîne donc un bénéfice accru qui compense les hausses de coûts liées à l'amélioration de la conception.[28]

Pour une compréhension plus claire de ce rapport, nous suggérons un schéma explicatif :

[28] EVANS, J. R. & DEAN, J. W., *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p. 118.

Figure N°03 : Le rapport entre la qualité et la différenciation des produits.



Source : J. R. Evans et J. W. Dean, op.,cit , p. 307.

3.1.2. Qualité et coûts :

On peut considérer la qualité comme un élément clé pour réduire les coûts et, par conséquent, améliorer la rentabilité. Quand le produit est fabriqué avec un degré élevé de respect des spécifications définies, les anomalies tendent à se réduire considérablement. Cette meilleure gestion du processus de production contribue à réduire les pertes associées aux déchets, aux corrections, aux remboursements et aux coûts liés au traitement des plaintes. En diminuant ces coûts, la société optimise son efficacité opérationnelle et consolide sa performance financière.[29]

3.2. Les enjeux économiques :

L'ensemble des entreprises s'efforce de proposer des produits capables de répondre aux attentes des clients, tout en demeurant économiques pour l'organisation. Il existe deux types de coûts liés à la qualité, qui sont [30] :

3.2.1. Le coût de la non-qualité :

[29] COLLIGNON, E. & WISSLER, M. op., cit, p.85.

[30] FD X 50-126, (1986), Gestion de la qualité, Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité, AFNOR, Paris, p.04-05.

Le coût de la non-qualité englobe toutes les dépenses engagées par l'entreprise dues à des problèmes de dysfonctionnement ou de non-conformité. Il est constitué de plusieurs composants :

- Le coût de la non-qualité interne : englobe les coûts générés au sein de l'entreprise avant que le produit ou le service ne parvienne au client, cela comprend notamment les retouches, les rebuts, les pertes de matières premières, les arrêts de production ou encore les accidents de travail. Ces coûts reflètent l'inefficacité des processus internes.
- Le coût de la non-qualité externe : En ce qui concerne le coût de la non-qualité externe, il s'applique aux dysfonctionnements identifiés une fois que le produit ou service a été transféré au client. Cela englobe les coûts associés à la gestion des réclamations, aux garanties, aux remboursements ou aux actions correctives. Ces coûts sont habituellement plus importants que ceux observés en interne, puisqu'ils influencent directement la relation avec le client et peuvent nuire à l'image de l'entreprise.

Ainsi, il existe des coûts indirects qui sont souvent complexes à quantifier, comme la baisse de motivation des employés, l'altération de la réputation ou encore la réduction de la confiance des partenaires.

3.2.2. Le coût d'obtention de la qualité :

- Le coût de prévention : Se réfère aux mesures appliquées pour prévenir les erreurs et les défaillances. Il inclut principalement la planification des inspections, les programmes de formation à la qualité et dépenses du département qualité.
- Le coût de détection : représente les coûts liés à la vérification de la conformité des produits finis (contrôles, vérifications, inspections, audits qualité, etc.)

3.3 Les enjeux sociaux, humains et environnementaux :

La démarche qualité dépasse largement le cadre économique pour s'articuler autour de trois enjeux sociétaux majeurs : [31]

- Le bien-être et la protection sociale : La qualité garantit la protection des travailleurs (lors de la fabrication) et des utilisateurs. À l'inverse, une mauvaise conception peut provoquer des accidents graves, des dommages matériels et des crises sociales.

[31] Frédéric CANARD, op.cit., p.53-54.

- La sécurité des personnes et des biens : C'est un pilier fondamental de la qualité. Elle est encadrée par des normes et réglementations strictes visant à écarter tout danger pour le consommateur lors de la commercialisation d'un produit.
- Le respect de l'environnement : Un produit conforme doit minimiser son empreinte écologique. La qualité implique d'intégrer des critères environnementaux dès la conception pour réduire les nuisances (sonores, pollutions de l'air et de l'eau) tout au long du cycle de production.

Section (2) : Le management de la qualité totale

Au cours des dernières décennies, l'environnement des affaires a subi une transformation radicale en raison des changements économiques, technologiques, sociaux et concurrentiels. La mondialisation des marchés, l'augmentation de la compétitivité, le progrès rapide de la technologie et l'apparition de nouvelles exigences en matière d'environnement et de la responsabilité sociale ont poussé les organisations à réévaluer leurs méthodes de gestion.

Dans cette perspective, la qualité ne se limite pas au contrôle des produits finis, elle devient un enjeu stratégique qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'émerge le management de la qualité totale.[32] Cette section se propose d'analyser les fondements conceptuels du MQT, ses principes directeurs ainsi que les principaux outils et méthodes permettant sa mise en œuvre au sein des entreprises.

1. Concept et philosophie de MQT :

1.1. Définition opérationnelle de MQT :

Le concept de management de la qualité totale a engendré plusieurs définitions dans la littérature, parmi ces définitions :

- ✓ Selon Kélada (1987), « La qualité totale est une stratégie d'entreprise qui préconise une orientation client...en vue de réaliser les objectifs des actionnaires ».[33]

[32] ARABECHE, Z. (2016), « L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes », Les Cahiers du MECAS, vol.12, N°02, p. 155.

[33] AMEZZANE, K., & BENLAKOUIRI, A. M. (2023). L'impact du management de la qualité totale sur les pratiques de contrôle de gestion : revue de la littérature et proposition d'un cadre conceptuel, Alternatives Managériales et Économiques, Vol. 5, N° 4, octobre, p. 74.

- ✓ Kiser et Sashkin, définissent le TQM comme une culture de l'organisation qui vise à la satisfaction du client à travers un système intégré d'outils, de techniques, de formations et d'amélioration continue. [34]
- ✓ Selon Easton et Jarrel (1998), la stratégie de management de la qualité base sur quatre hypothèses interdépendantes : la qualité, les individus, l'organisation, et le rôle des dirigeants.[35]
- ✓ Selon Lekhal et al. (2006), Le TQM peut être considéré comme une démarche stratégique destinée à élaborer et à proposer des produits ou services répondant aux attentes des clients, à un prix compétitif, avec une fiabilité, dans des délais réduits et avec l'implication de l'ensemble du personnel.[36]
- ✓ Milakovitch (1990) définit le TQM comme l'implication de l'ensemble des managers et employés dans l'utilisation des méthodes quantitatives pour garantir une amélioration continue des processus, des produits et des services, dans le but de répondre aux différentes exigences de la clientèle au sein d'une organisation.[37]

Donc le TQM est une philosophie de gestion globale qui vise à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la satisfaction des clients. Il repose sur l'implication active des employés et l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, dans une logique d'amélioration continue, afin de garantir des produits et services de haute qualité.[38]

1.2.Les objectifs de MQT :

Le management de la qualité totale ne se limite pas à une simple amélioration technique des produits ou des services. Il constitue une démarche globale visant à améliorer la performance

[34] ARABECHE, Z., op.cit., p.155.

35 Bucumi-Sommer, C., Pochet, C., Thiel, D. & Barillot, P. (2010), « Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises », communication lors de la journée d'Étude en Contrôle de Gestion, 12 mars, IEMN-IAE, Université de Nantes, p. 3.

[36] ETTOR, R., & EL KAHRI, L. (2022), « Le management par la qualité totale et l'innovation : Quel impact sur la performance organisationnelle ? Cas des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir », Vol. 5, n° 1, p. 9.

[37] MILAKOVICH, M., cité dans HADIDANE, S., « Gestion de la qualité totale : lecture théorique », Revue d'études économiques, Vol. 16, n° 01, p.780.

[38] BOULAHLIB, L.(2024), « L'influence de la gestion de la qualité totale sur le développement du capital intellectuel », Vol. 08, n° 02, pp. 14-35.

de l'organisation. En intégrant la qualité dans la stratégie et dans les pratiques quotidiennes, le MQT cherche à :

- Renforcement de la compétitivité organisationnelle : l'objectif principal du MQT est de renforcer la position compétitive de l'entreprise. En établissant une culture axée sur l'excellence et en visant une amélioration constante des performances, la société acquiert des capacités qui lui offrent un avantage distinctif durable sur son marché. La qualité devient ainsi un levier stratégique de compétitivité.
- Satisfaction et fidélisation des clients : c'est de répondre aux attentes, anticiper les besoins et garantir une constance dans la performance, dans le but de renforcer la fidélité et améliorer l'image de l'organisation.
- Amélioration de la productivité et de l'efficacité interne : le MQT vise aussi à optimiser les processus internes. L'amélioration continue, la réduction des erreurs et la rationalisation des procédures contribuent à accroitre la productivité globale.
- Développement de la flexibilité organisationnelle : face aux évolutions économiques, technologiques et concurrentielles, le MQT cherche à améliorer la capacité d'adaptation de l'organisation.
- Amélioration de la rentabilité et pérennité organisationnelle : la réduction des processus routiniers, la prévention des erreurs et le contrôle des coûts participent à l'amélioration de la rentabilité. Le MQT ne recherche pas uniquement la performance qualitative, mais également la durabilité économique et la vitalité organisationnelle sur le long terme.
- Promotion de l'innovation et de l'engagement du personnel : enfin, le MQT encourage la créativité, améliore la prise de décision et consolide la loyauté des employés. L'implication des ressources humaines est un élément crucial pour le succès de l'approche qualité et pour l'établissement d'une culture axée sur la performance.[39]

1.3. MQT comme système global de management :

Avant d'explorer l'aspect global de management de la qualité totale (MQT), il est essentiel de définir le concept de système de management de la qualité (SMQ).

[39] Bahia, T. H. A., Abbas, B. A. H., & Idan, A. R. (2023). Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization. International Journal of Professional Business Review, vol.08, N°01, p.5.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ), tel que défini par la norme ISO 9000 :2015 établie par l'Organisation internationale de normalisation, se réfère à l'ensemble des activités par lesquelles une organisation définit ses objectifs et identifie les processus ainsi que les ressources nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Il assure la coordination et la maîtrise des processus et de leurs interactions afin de créer de la valeur pour les parties intéressées pertinentes. Par ailleurs, le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en évaluant les impacts de ses décisions à court et à long terme.[40]

Dans la pratique, l'application d'un système de management de la qualité (SMQ) va au-delà du simple respect des normes : il se transforme en un outil stratégique qui permet d'identifier les anomalies, de favoriser l'amélioration continue et de renforcer la confiance entre l'entreprise et ses clients, fournisseurs et partenaires. La qualité ne concerne pas uniquement les produits ou services, elle englobe également tous les processus et toutes les fonctions de l'entreprise, en incluant la culture organisationnelle et l'engagement actif des employés[41].

Le MQT peut donc être considéré comme un SMQ global : il englobe toutes les fonctions de l'entreprise, relie les objectifs stratégiques à la performance opérationnelle et favorise une culture axée sur la satisfaction du client et l'amélioration continue. Cette stratégie intégrale aide les organisations à réagir aux défis compétitifs et aux attentes croissantes des clients, tout en améliorant leurs performances sur le long terme.[42]

2. Principes fondamentaux de MQT :

La mise en œuvre du MQT au sein de l'organisation repose sur un ensemble de principes qui encadrent son application. Ces principes sont les suivants :

2.1. L'orientation client et leadership :

Le management de la qualité totale place l'orientation client au cœur de sa philosophie. Il repose sur l'idée que la durabilité et la réussite d'une entreprise dépendent de sa capacité à comprendre et à satisfaire les besoins de ses clients. Cette orientation implique une écoute

[40] ISO, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, ISO 9000:2015, 4e éd, Genève, p.02

[41] DAHLAB, A. & LEGHIMA, A. (2017), « Le Système de Management de la Qualité Comme démarche d'amélioration des performances des Entreprises Algériennes : Cas ENAP », Revue d'études et de recherches en économie des énergies renouvelables, Université de Tizi-Ouzou, vol.04, N°02, p. 204.

[42] ARABECHE, Z., op.cit, p. 154-157.

active, un dialogue constant et une relation basée sur la confiance. Allant au-delà de la simple adhésion à des exigences formelles.

Cependant, ce principe ne se limite pas à la satisfaction de la clientèle. Il implique aussi l'anticipation des attentes à venir et la participation de tous les acteurs internes, chacun jouant un rôle dans l'amélioration de la qualité finale du produit ou du service. L'orientation client doit ainsi être encadrée par la direction afin de garantir un équilibre entre exigences du marché, respect des processus et viabilité économique de la société.[43]

Dans cette perspective, le leadership apparait comme un levier déterminant de la démarche qualité. Les dirigeants ont la responsabilité d'établir une vision précise, d'orienter les stratégies et de constituer un cadre favorable à la réalisation des objectifs en matière de qualité. Grace à leur engagement, ils s'assurent la cohérence entre les politiques, les processus et les moyens déployés.[44]

2.2. Implication du personnel :

L'implication du personnel constitue un élément crucial dans le MQT. La mise en application des orientations stratégiques, définies par la direction, repose en grande partie sur l'engagement des employés. Effectivement, l'efficacité d'un système de management de la qualité ne dépend pas seulement de procédures ou d'outils formalisés, mais aussi de l'engagement et de la contribution active des personnes qui les mettent en œuvre chaque jour.

Cette implication s'appuie notamment sur la formation, le perfectionnement des compétences et la compréhension précise de la politique qualité. Elle se renforce lorsque les collaborateurs sont impliqués dans la démarche de l'amélioration et incités à proposer des initiatives. En favorisant la responsabilisation, la créativité et la participation collective, l'organisation crée un environnement propice à l'amélioration continue et à la performance durable.[45]

2.3. Amélioration continue :

[43] Roesslinger, F., & Siegel, D. (2015). Management stratégique et management de la qualité – ISO 9001 : Révision 2015. Saint-Denis : AFNOR Editions, Paris, pp. 38-39.

[44] International Organization for Standardization 9000 :2015, op.cit., pp. 4-5.

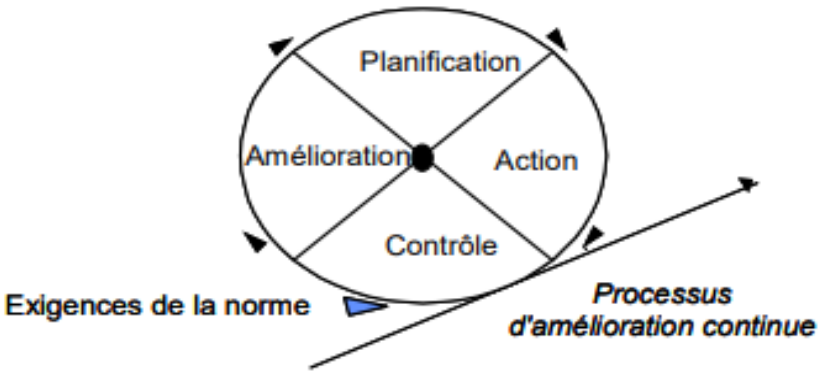
[45] Roesslinger & Siegel, op. cit., p. 42-43.

L'amélioration continue est fondée sur l'idée que la performance de l'organisation n'est jamais définitivement assurée. L'entreprise évolue dans un environnement dynamique, caractérisé par des changements constants qui remettent fréquemment en cause les procédures instaurées. Sous cet angle, la qualité ne doit pas être perçue comme une condition statique, mais plutôt comme un processus évolutif qui exige des ajustements permanents.

La mise en œuvre de l'amélioration continue permet d'accroitre l'efficacité et l'efficience des processus. Elle implique l'analyse des écarts entre les performances attendues et les performances réelles, l'identification des causes de dysfonctionnements ainsi que la définition des actions correctives et préventives appropriées. Il est nécessaire de formaliser, surveiller et évaluer ces actions pour apprécier leur véritable influence sur la performance du système de management de la qualité.[46]

L'amélioration continue est classiquement représentée par le principe de PDCA (plan, do, check, act) qui est appelé « la roue de Deming ».

Figure N°04 : la roue de Deming.



Source : Claude PINET, « 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 :2015 », édition Afnor, Paris,2015. p.137

2.4.L'Efficacité opérationnelle : approche processus, faits et partenariats

2.4.1. L'approche processus :

L'approche processus repose sur le principe selon lequel un résultat est obtenu de façon plus efficace lorsque les activités et les ressources concernées sont gérées et pilotées comme un ensemble cohérent. L'entreprise est donc considérée comme un système dynamique constitué

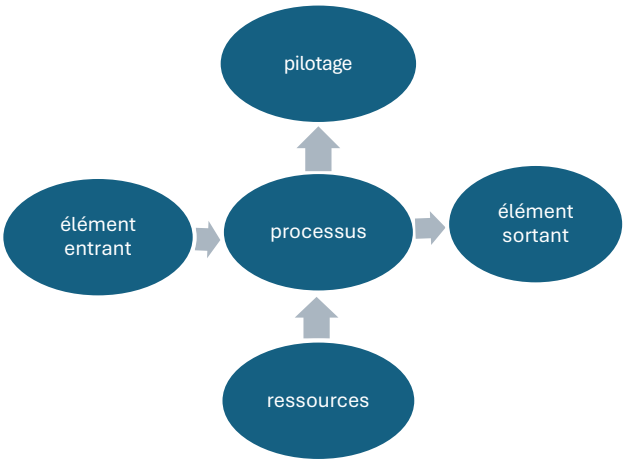
[46] Claude PINET (2015), op., cit, pp.13-14.

de processus interconnectés, qui convertit les intrants en extrants générant de la valeur. Cette vision transversale facilite une meilleure structuration des responsabilités, la clarification des interactions entre diverses activités et l'optimisation de l'usage des ressources mobilisées.

La mise en œuvre de cette approche implique l'identification méthodique des actions requises pour atteindre les résultats attendus, la détermination claire des responsabilités et des autorités, ainsi que la maitrise des interfaces entre les différents processus. Cela implique aussi l'allocation adaptée des ressources, qu'elles soient humaines, matérielles, financières, méthodologiques ou environnementales ainsi que l'analyse des risques et des conséquences potentielles sur les parties prenantes.[47]

L'approche processus peut être représentée schématiquement par un système de transformation dans lequel des éléments d'entrée sont convertis en résultats mesurables, sous l'effet d'un pilotage structuré et de ressources maîtrisées.

Figure N°05 : Représentation simplifiée de l'approche processus.



Source : Élaboré par nous-même à partir des principes ISO 9001.

2.4.2. La prise de décision fondée sur les faits :

La prise de décision constitue une dimension essentielle du management de la qualité. Pour être pertinent et efficace, chaque décision doit se baser sur des données fiables, objectives et vérifiables. Dans ce contexte, le système de Management de la qualité prévoit la formalisation

[47] P. ROBERT et M. WEIL, Les fondements de la qualité : Qualité en recherche et en enseignement supérieur, Séminaire International IAV Hassan II, Rabat, Maroc, 31 mai et 1er juin 2007., p.11.

et la conservation des données via des enregistrements documentés, assurant la traçabilité des activités réalisées.

Cependant, la simple sauvegarde des données ne suffit pas. Il est nécessaire d'exploiter et d'analyser ces données pour comprendre les résultats obtenus, repérer les éventuels écarts et clarifier les situations observées. L'analyse des données collectées permet donc de baser les décisions sur des éléments concrets plutôt que sur l'intuition.[48]

2.4.3. Le management des relations et des partenariats :

Les organisations peuvent assurer leur performance durable par la gestion des relations avec des parties intéressées pertinentes, notamment les fournisseurs et les partenaires, avec une manière structurée et ne se limite pas à l'optimisation des processus internes. Ces acteurs ont un impact direct ou indirect sur la qualité des biens et services ainsi que sur l'efficacité générale du système. Prendre en compte leurs attentes, contraintes et contributions permet d'améliorer leur influence sur les résultats de la société.[49]

3. Outils et méthodes de MQT :

3.1.Stratégies d'amélioration continue et de performance :

3.1.1. Le cycle PDCA :

- La définition :

Comme illustré précédemment à travers la figure représentant la roue de Deming (voir figure n°03), le cycle PDCA est un outil d'amélioration continue structuré en quatre phases successives : plan, do, check et act. Son image circulaire symbolise l'idée d'une progression permanente et chaque rotation reflète une avancée. L'existence d'un dispositif symbolique qui empêche la roue de redescendre met en évidence l'importance de suivre l'ordre des phases et de consolider les acquis pour prévenir toute régression.

- L'objectif :

[48] Claude PINET, op. cit., p. 14.

[49] Meziani, M., Hamitouche, F., Adjtoutah, T., Souilah, A. & Ikhedji, Y. (2022), « Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001 :2015 : étude de cas », Revue Le Manager, vol.09, n°03, pp.84-85.

Le cycle PDCA cherche à assurer une amélioration en se basant sur l'évaluation régulière des résultats obtenus et sur l'ajustement des actions engagées. Il se focalise spécialement sur les étapes de contrôle et d'action, jugées cruciales pour analyser les écarts, corriger les insuffisances et capitaliser les enseignements tirés de l'expérience.

- Le déroulement :

La phase Plan vise à définir le problème, à structurer la situation observée et à analyser les causes profondes afin de planifier les mesures correctives adéquates.

La phase Do se réfère à l'exécution des actions prévues. Elle nécessite la mobilisation des ressources, l'expérimentation des solutions choisies et la mise en œuvre des actions correctives planifiées.

La phase Check permet d'évaluer les résultats obtenus et de les confronter à l'état initial pour déterminer si les objectifs définis ont été réalisés.

Enfin, la phase Act consiste à ajuster les écarts identifiés, à formaliser les solutions performantes et à intégrer les améliorations au sein des pratiques organisationnelles. Cette étape facilite l'accumulation des connaissances et prépare le lancement d'un nouveau cycle.[50]

3.1.2. Kaizen :

- La définition :

Le Kaizen est présenté comme un principe d'amélioration structuré ayant pour but de générer des progrès continus au sein de l'organisation. Issu du Japon, ce terme se traduit littéralement par « amélioration » et fait référence à une approche collective visant le perfectionnement permanent des activités. Cette approche repose sur la participation de tous les employés, indépendamment de leur position hiérarchique, et fait appel à des outils tels que la communication, la formation, la discipline et le travail collectif.

- L'objectif :

[50] Dakouri Guissa Desmos Francis & Boka Abeto Constance (2024), « L'importance des outils de la qualité dans la recherche en science sociale : Le cas de l'approche PDCA », Revue Espace géographique et société marocaine, n°85, pp.07-25.

L'objectif de Kaizen est d'établir une culture d'amélioration continue basée sur l'engagement des individus et sur l'optimisation de processus. Cette philosophie, contrairement aux approches axées uniquement sur les résultats, met l'accent sur les procédures et les pratiques organisationnelles, estimant que des processus bien gérés mènent naturellement à une meilleure performance. Elle a aussi pour objectif d'encourager l'autonomie des employés et de renforcer leur motivation à participer directement aux démarches d'amélioration.

- Déroulement et principes :

La démarche Kaizen repose sur plusieurs principes fondamentaux :

Premièrement, elle est orientée vers les processus. L'amélioration se concentre principalement sur la façon dont le travail est effectué, dans l'idée que la qualité des résultats est directement liée à la qualité des processus appliqués.

Deuxièmement, elle repose sur le maintien et l'amélioration des normes de performance. La mise en place de procédures formelles contribue à la stabilisation des pratiques, à la capitalisation des connaissances acquises et à l'encouragement d'un sentiment de responsabilité au sein des équipes.

Troisièmement, le Kaizen met l'accent sur les individus. Il est jugé essentiel d'impliquer activement les employés dans l'identification et l'application des améliorations. Cette implication favorise l'émergence d'un sentiment d'autonomie et encourage l'innovation dans les pratiques quotidiennes.

Enfin, l'approche met fortement l'accent sur la définition précise des problèmes. Toute avancée doit être fondée sur une compréhension claire de la situation, en considérant les attentes du client, les spécificités du produit ou service, ainsi que les objectifs généraux de l'entreprise.[51]

3.1.3. Six Sigma :

- La définition :

Six Sigma est une méthode structurée d'amélioration des processus qui cherche à diminuer systématiquement la variabilité et à éliminer les défauts. Un défaut se réfère à toute non-

[51] Chirinos-Colmenares, O. (2018), Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance, Thèse de doctorat en Sciences pour l'Ingénieur, École Doctorale SISEO, Université Grenoble Alpes, pp. 31–32

conformité d'un produit ou d'un service par rapport aux spécifications exigées. Cette méthode s'appuie sur une logique factuelle et quantitative, favorisant la prévention des erreurs plutôt que leur simple détection.

D'un point de vue statistique, le terme « Six Sigma » fait référence à une performance très élevée, représentant un maximum de 3,4 défauts pour un million d'opportunités. La lettre grecque « Sigma » représente une mesure de dispersion statistique, indiquant le niveau de variabilité d'un processus. Par conséquent, plus on diminue la variabilité, plus le processus est contrôlé et conforme aux attentes des clients.

- L'objectif :

L'objectif principal de Six Sigma est d'optimiser la performance globale de l'entreprise en mettant l'accent sur la satisfaction du client et la réduction des gaspillages. Elle vise à accroitre la régularité des processus. A limiter les rebuts et les retouches, et à diminuer les dépenses et les coûts de la non-qualité.

- Déroulement et principes :

Historiquement développée au sein de l'entreprise Motorola dans les années 1980. La méthode s'est progressivement étendue pour se transformer en un véritable système de management impliquant toutes les fonctions de l'entreprise. Elle repose sur une méthodologie rigoureuse connue sous le nom de DMAIC, structurée en cinq étapes successives : définir, évaluer, analyser, améliorer, contrôler.[52]

3.1.4. Le benchmarking :

- La définition

Le benchmarking peut être défini comme une démarche continue de comparaison dont l'objectif est d'évaluer un processus, un produit ou un service en le comparant à une référence de performance reconnue. Ce n'est pas simplement une observation ponctuelle, mais un processus structuré visant à identifier et adapter les meilleures pratiques au contexte spécifique de l'organisation.

[52] Khatim Mohamed Laid (2016), « La méthode Six Sigma, outil de Management par la Qualité Totale pour améliorer la production des entreprises algériennes », Revue des Droits et des Sciences Humaines, Université Ziane Achour de Djelfa, vol.32, N°02, numéro économique, p. 412-414.

Cette méthode va au-delà d'une simple comparaison avec les concurrents directs. Elle nécessite une veille permanente des pratiques exemplaires. Ainsi, le benchmarking se positionne comme une logique d'émulation et d'ouverture vers l'extérieur, fondée sur la recherche constante de l'excellence et de l'amélioration des méthodes internes.

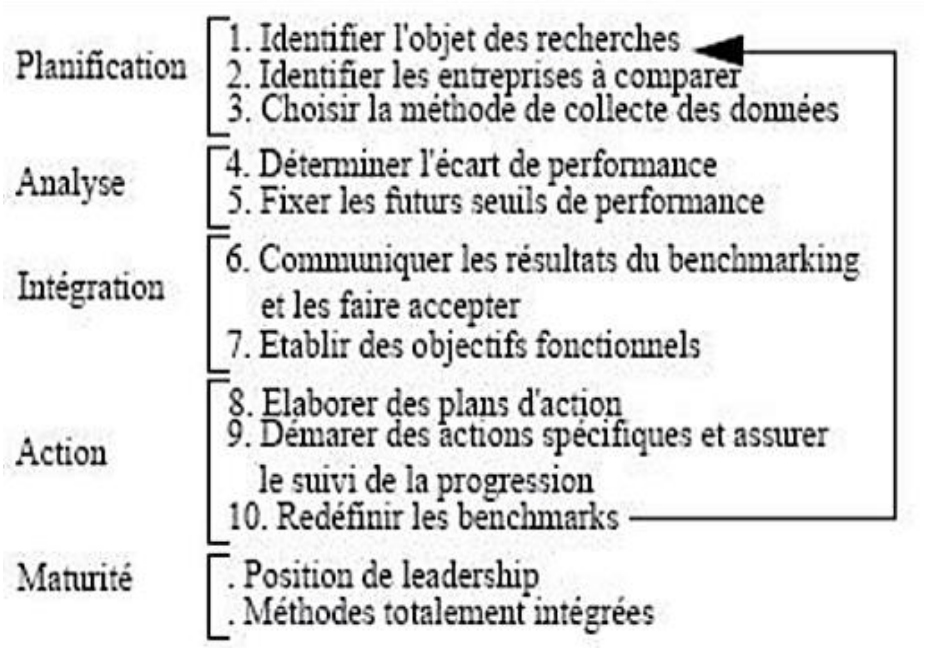
- L'objectif :

L'objectif principal de benchmarking est de positionner la performance de l'entité en comparaison avec des standards considérés comme meilleurs pour établir des objectifs d'amélioration ambitieux tout en restant réalisables.[53]

- Déroulement :

Le processus de benchmarking se déploie en plusieurs phases successives, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure N°06 : Les phases du processus de benchmarking.



Source : Chabani & Bekkar (2009).op.,cit , p.30.

[53] Chabani, S., & Bekkar, M. (2009), « Le benchmarking : une nouvelle méthode d'analyse et de management », La Revue des Sciences Commerciales, vol.08, N°01, p.21-22.

3.2.Les outils de la maîtrise opérationnelle et la résolution de problème :

3.2.1. Le lean management :

- Définition :

Le lean management peut être interprété, dans son acceptation littérale, comme une gestion visant à éliminer les éléments inutiles au sein des processus organisationnels. Il permet d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en repérant et en supprimant les taches qui n'apportent aucune valeur. Cette approche s'appuie sur des pratiques favorisant la flexibilité de l'offre et l'efficience dans l'exploitation des ressources.

- Objectif :

Le lean management vise deux objectifs principaux : d'une part, garantir la satisfaction complète des clients, d'autre part, encourager l'implication et la réussite des employés. L'optimisation de la performance organisationnelle dépend donc du perfectionnement des aptitudes de tous les employés et de la quête des conditions idéales pour un fonctionnement efficace.

- Principes et rôle dans la maitrise opérationnelle :

Le lean management repose sur la détection et la réduction de trois types majeurs de dysfonctionnement :

1) Muda, qui se réfère aux gaspillages.
2) Muri, concernant les surcharges ou l'excès de contraintes.
3) Mura, qui fait référence à la variabilité des résultats.[54]

Dans cette logique d'élimination des gaspillages et d'amélioration de l'efficacité des processus, plusieurs méthodes issues du Lean Management ont été développées, parmi lesquelles le Just-In-Time (JIT). Qui consiste à fabriquer les biens uniquement lorsque cela est nécessaire. Cette méthode donne la priorité à la livraison précise et ponctuelle des matières

[54] Belkebir, K. M. & Medani, F. Z. (2018), « Le Lean Management : une nouvelle approche pour le développement de l'organisation », Colloque National sur « Le Lean management et la fonction sociale dans l'entreprise », Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Tlemcen, 18 décembre, p.17.

premières afin de minimiser les niveaux de stocks, de réduire le gaspillage et d'améliorer l'efficacité globale des processus de production.[55]

Le diagramme d'Ishikawa :

- La définition :

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet d'explorer de façon méthodique les éléments qui causent un problème. Illustré sous une forme rappelant une arête de poisson, il met en relation un effet spécifique avec l'ensemble des causes potentielles qui pourraient le justifier. Cette technique classe les causes possibles en grande catégories, généralement organisées autour de cinq dimensions clés : matière, matériel, méthode, milieu et main-d'œuvre.[56]

- L'objectif :

Le diagramme d'Ishikawa, dans une approche visant à améliorer les processus, sert à cerner un problème et déterminer ses causes principales. Il contribue à rechercher les origines d'un dysfonctionnement, à proposer des solutions adaptées et à évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

- Déroulement :

La construction du diagramme repose sur une représentation graphique structurée. Le point de départ est une flèche centrale qui représente l'effet ou le problème examiné. A partir de cet axe principal, des branches secondaires sont dessinées pour illustrer les causes principales susceptibles de générer cet effet.

Chaque cause principale peut ensuite être considérée comme un effet intermédiaire et divisé en sous cause, représentées par des flèches orientées vers la branche correspondante.[57]

---

[55] Susanti, T., Rionaldi, Aristiawan, D., Taufid, H., & Lusiana (2025). Implementation of Just-In-Time (JIT) in Inventory Management : A Case Study in a Manufacturing Company. Eduvest – Journal of Universal Studies, vol.05, N°07, p. 6208-6209.

56 Benmehdi, Safia, op.cit., p. 119.

[57]Azzemou, Rabia ; Noureddine, Myriam ; Fekih, Abdelhamid (2014), « Contribution à l'optimisation d'un processus de production par le diagramme d'Ishikawa », revue algérienne d'économie et gestion ,Université des Sciences et de la Technologie d'Oran, vol.07, N°02, p. 26.

3.2.2. Le diagramme de Pareto :

- La définition :

Le diagramme de Pareto est un outil d'analyse statistique permet de hiérarchiser les sources d'un problème en fonction de leur importance relative dans le but de déterminer celles qui exercent l'impact le plus significatif. Représenté sous la forme d'un histogramme classé par ordre décroissant, il souligne les catégories dominantes sur la partie gauche du graphique, tandis qu'une courbe cumulative indique leur contribution globale. Cet instrument, basé sur la règle empirique des 80/20 qui affirme qu'une minorité de causes génère la majorité des effets, repose sur le concept que s'attaquer aux facteurs prioritaires peut efficacement améliorer les performances.

- L'objectif :

L'objectif du diagramme de Pareto est d'orienter les efforts d'amélioration vers les causes ayant le plus grand impact. En identifiant les éléments majeurs des éléments secondaires. Il facilite l'orientation des ressources organisationnelles vers les priorités stratégiques.

- Construction du diagramme :

L'élaboration d'un diagramme de Pareto est basée sur une démarche méthodique fondée sur les données collectées. Elle comporte plusieurs phases successives :

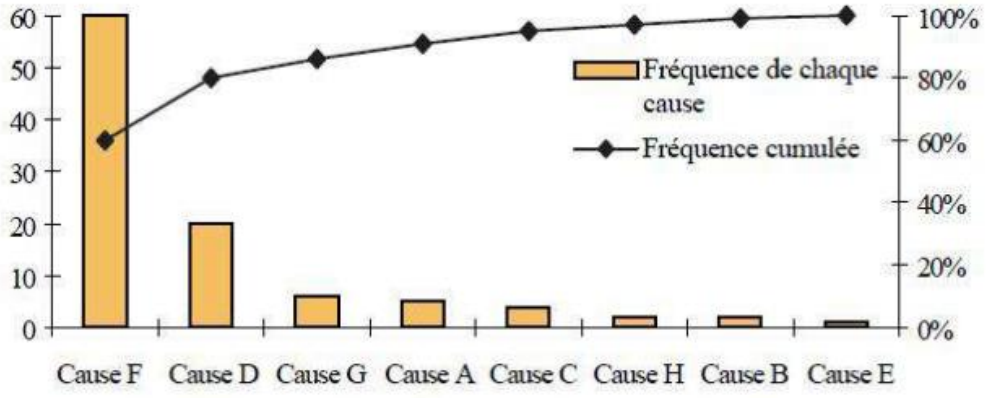
1) Identifier et définir les catégories correspondant aux causes observées.
2) Classer les données dans ces catégories.
3) Calculer le total des occurrences.
4) Déterminer la fréquence relative de chaque catégorie.
5) Calculer les pourcentages cumulés.
6) Choisir une échelle adaptée pour la représentation graphique.
7) Tracer les barres en commençant par la catégorie la plus importante à gauche.
8) Ajouter la courbe représentant les pourcentages cumulés.

Cette approche structurée permet de générer une représentation visuelle explicite des priorités d'action et constitue un support méthodologique indispensable dans la maitrise opérationnelle des processus.[58]

[58] Nasser, Marouane & Tijane, M'hamed (2020), « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 4, n°2, pp. 270-271.

Le principe de diagramme de Pareto peut être illustré par la représentation graphique suivante :

Figure N°07 : Diagramme de Pareto pour l'identification des principales causes d'un problème.



Source : Nasser, M. & Tijane, op.cit., p.271.

3.2.3. Les 5 pourquoi :

- La définition :

L'approche des « cinq pourquoi » représente un instrument d'analyse employé dans les processus de résolution de problèmes. Cette méthode implique de poser successivement la question « pourquoi ? » pour déterminer pas à pas les causes d'un dysfonctionnement ou d'une situation problématique.

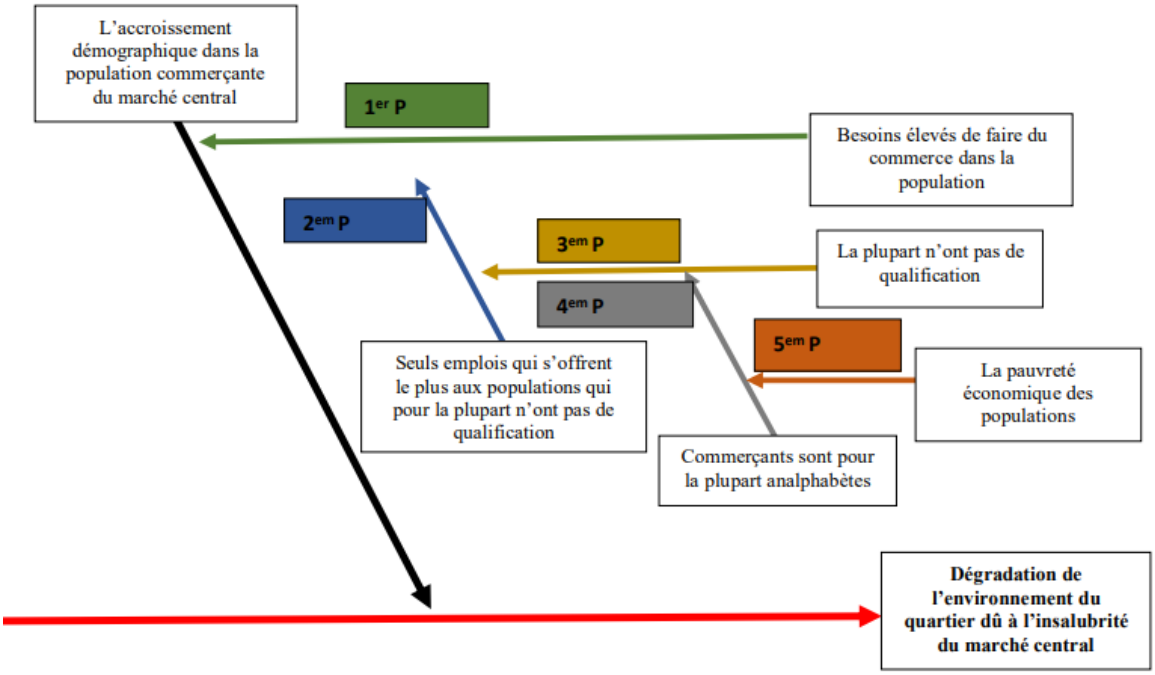
- L'objectif :

L'objectif principal de la technique des « cinq pourquoi » est de déterminer l'origine fondamentale d'un problème en examinant graduellement les divers éléments ayant conduit à sa survenue.[59]

Afin d'illustrer le fonctionnement de cette méthode, l'exemple suivant présente une application simple des cinq pourquoi pour analyser les causes d'un problème.

[59] Dakouri, D. G. D. F., & Boka Abeto, op.cit., p.21.

Figure N°08 : Exemple d'application de la méthode des 5 pourquoi sur l'accroissement démographique des populations commerçantes.



Source : Dakouri, D. G. D. F., & Boka, B. C., op.cit., p.21.

3.3.Cadre normatif de MQT et la qualité 4.0 :

3.3.1. La normalisation :

La normalisation peut être définie comme une activité visant à établir des règles ou des dispositions communes, qui sont destinées à être mises en œuvre de façon répétitive dans des situations réelles ou potentielles. Elle cherche ainsi à structurer les pratiques et les techniques pour parvenir à un degré optimal d'efficacité dans un contexte spécifique. Ce processus s'appuie sur l'élaboration de documents de références, connus sous le nom de normes, qui fournissent des repères pour harmoniser les pratiques et organiser les activités au sein de l'organisation.[60]

3.3.2. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) :

L'Organisation internationale de normalisation (ISO), fondée en 1947 et représentée aujourd'hui dans 178 pays grâce à un réseau d'organismes nationaux tels que l'IANOR en

[60] Lérat-Pytlak, J. (2002), Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I, Institut d'Administration des Entreprises, p.65.

Algérie, joue un rôle crucial dans la gouvernance mondiale. Elle entretient des liens étroits avec l'OMC et s'insère dans un double système de gouvernance : technique (via les organismes d'évaluation de la conformité) et économique (soutenant privatisation, dérégulation et libéralisation des échanges). Depuis les années 1980, l'ISO étend ses normes de la sphère technique (première génération) aux domaines organisationnels et sociétaux, comme les systèmes de gestion (ISO 9000), l'environnement (ISO 14000) et la responsabilité sociétale (ISO 26000).[61]

3.3.3. La famille des normes ISO 9000 relatives au MQT :

La famille des normes ISO 9000 constitue un référentiel essentiel pour la mise en place des systèmes de management de la qualité au sein des organisations. Ces normes ont connu plusieurs révisions afin de s'adapter à l'évolution des pratiques de gestion et aux exigences des entreprises. Les éditions 1994 et 2000 représentent deux étapes importantes de cette évolution, comme l'illustre le tableau suivant[62] :

Figure N°09 : La famille des normes ISO 9000 (éditions 1994 et 2000).

[61] Daoudi, M. (2016), « Mondialisation, normalisation ISO et effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes », Revue de la stratégie et de développement, Université de Mostaganem, vol.06, N°10, p.70.

[62] Lérat-Pytlak, J., op. cit., p.89.

Edition 1994 (AFNOR, 1994)	Edition 2000 (AFNOR, 2001)
ISO 8402 : 1994 *Management de la qualité et assurance de la qualité – vocabulaire* (annulée en décembre 2000)[135]	**ISO 9000 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* (publiée en décembre 2000)
ISO 9001 : 1994[136] *Systèmes qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.* (confirmée en janvier 2001)	**ISO 9001 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – Exigences* (publiée en décembre 2000)
ISO 9004-1 : 1994 *Management de la qualité et éléments de système qualité – Partie 1 : Lignes directrices* (annulée en décembre 2000)	**ISO 9004 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances* (publiée en décembre 2000)
ISO 10011-1 : 1990 **ISO 10011-2 : 1991** **ISO 10011-3 : 1991** *Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité*[137] (en cours de révision)	**ISO 19011** *Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental* (en cours d'élaboration, prévue début 2002)

Source : Lérat-Pytlak, J., op. cit. p.89.

3.3.4. La qualité 4.0 :

La qualité 4.0 fait référence à l'évolution de management de la qualité vers un modèle qui intègre des technologies numériques avancées dans toutes les activités associées à la qualité, y compris la planification, le contrôle et l'amélioration des processus. Cette approche cherche à renforcer la performance de l'organisation et l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur l'exploitation des données, l'automatisation et les outils intelligents.

Elle se caractérise aussi par une interconnexion forte entre les systèmes technologiques et les acteurs de l'organisation, facilitant une prise de décision plus rapide et plus fiable. En plus, la qualité 4.0 implique également une évolution du leadership, de la culture d'entreprise et des compétences nécessaires pour soutenir l'évolution numérique des organisations.

Les principes fondamentaux liés à la qualité 4.0 peuvent être résumer comme suit :

1) La valorisation des données et la prise de décision fondée sur les données : la qualité 4.0 repose sur l'exploitation des données générées par les systèmes numériques pour guider les choix managériaux et optimiser l'efficacité des processus.
2) La transparence des informations et la connectivité accrue : les outils numériques favorisent l'interconnexion des machines, des systèmes d'information et des acteurs de

l'organisation, facilitant ainsi un flux d'information optimisé et une meilleure visibilité des opérations.

3) L'apprentissage organisationnel rapide et adaptatif : grâce à l'intelligence artificielle et aux outils d'analyse avancée, les entreprises sont en mesure de repérer plus vite les anomalies, d'extraire des informations pertinentes des données existantes et d'ajuster leurs opérations de manière continue.
4) La collaboration interfonctionnelle : la qualité constitue une préoccupation de toutes les fonctions de l'entreprise, cela renforce la coordination entre les divers départements et encourage une amélioration générale de la performance organisationnelle.
5) La co-création de valeur : la qualité 4.0 favorise l'implication des différents acteurs, incluant les clients, les fournisseurs et les partenaires, dans le processus de création de valeur des produits et des services.[63]

Section (3) : Conditions et facteurs de réussite de la mise en œuvre du MQT

La réussite de la mise en œuvre de MQT dépend d'un ensemble de conditions organisationnelles et managériales. Dans cette section, nous mettons l'accent sur trois dimensions majeures : l'engagement et le rôle de la direction, la culture d'entreprise et le climat de travail, ainsi que la formation, la motivation et le management des compétences, considérés comme des éléments cruciaux pour garantir l'efficacité et la pérennité de la démarche qualité.

1. Engagement et rôle de la direction :

Dans le cadre d'une approche de management de la qualité totale, l'implication de la haute direction constitue un facteur déterminant pour assurer la durabilité et l'efficience du système de management de la qualité. Effectivement, la direction constitue l'entité qui oriente et supervise l'organisation au plus haut niveau, en établissant les politiques, les objectifs et les orientations stratégiques liées à la qualité. Son engagement s'exprime en fournissant les

[63] Sütőová, A., Vykydal, D., & Wawak, S. (2024), Introduction to Quality 4.0, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,1ère édition, Pologne, p.49-50.

ressources nécessaires, en favorisant une culture d'entreprise axée sur l'excellence et en soutenant l'amélioration continue.[64]

1.1. Leadership stratégique et communication de la vision qualité :

1.1.1. Le leadership stratégique :

Le leadership joue un rôle primordial dans les approches de management axées sur la qualité totale. Selon les recherches de Deming, l'implication des dirigeants est considérée comme un facteur crucial pour orienter les actions de l'organisation et favoriser l'engagement des collaborateurs dans les démarches liées à la qualité. Par conséquent, la mission de la direction ne se limite pas à l'établissement des stratégies, mais consiste également à encourager la participation des employés et à soutenir les initiatives de l'amélioration continue.[65]

1.1.2. La communication :

La communication de la vision qualité constitue un facteur clé pour garantir l'efficacité des démarches de management de la qualité au sein des organisations. De fait, il est crucial que la direction communique de manière transparente la politique qualité, les objectifs à réaliser et les résultats obtenus pour assurer une compréhension commune des directives stratégiques par tous les employés.

Dans cette perspective, l'établissement de systèmes de communication interne favorise le partage d'informations et renforce l'engagement des employés dans les démarches d'amélioration continue. Cette communication peut prendre différentes formes, comme les réunions d'information, les échanges directs entre les dirigeants et les groupes de travail, ou encore l'utilisation de supports de communication internes et d'outils numériques.[66]

---

[64] Benhacine, H., & Hammadi, L. (2021), « L'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie », Revue Cahiers Économiques, Vol.12, n°02, p.470.

[65] Michaux, V., & Facquez, V. (2020), « En contexte interorganisationnel, quels styles de leadership améliorent l'adoption des procédures qualité ? », Management & Avenir, n°120, pp.17-18.

[66] Laurens, P. (2003), « L'impensable communication dans les normes de systèmes de management de la qualité », Communication et organisation, n°23. pp.5-6.

1.2. Allocation des ressources humaines et financières :

L'allocation des ressources humaines constitue un élément déterminant dans la réussite d'une démarche de management de la qualité totale. Parmi ces ressources, les ressources humaines jouent un rôle crucial, car la performance du système qualité est fortement liée à l'engagement et à la mobilisation des employés. En effet, l'implication active des employés, leur motivation et le perfectionnement de leurs aptitudes contribuent à soutenir l'application des pratiques de qualité et à favoriser les processus d'amélioration continue au sein de l'organisation.[67]

Par ailleurs, la mise en place des initiatives qualité requiert aussi une gestion adéquate des moyens financiers. Afin s'assurer un équilibre entre les objectifs de qualité et les contraintes économiques, les organisations doivent prendre en compte les aspects financiers lors des processus de conception et de développement. Cet équilibre entre qualité et maitrise des coûts a pour objectif d'éviter des économies pouvant nuire à la performance globale et à la satisfaction des clients, tout en garantissant une exploitation rationnelle des ressources disponibles. [68]

1.3. Gouvernance, responsabilités et coordination des actions qualité :

La gouvernance du système de management de la qualité est basée sur une détermination précise des rôles, des responsabilités et des autorités au sein de l'organisation. Dans cette perspective, la direction doit s'assurer que les différentes responsabilités associées au système qualité sont clairement définies, communiquées et bien comprises par tous les acteurs concernés. Cette clarification organisationnelle permet de garantir une exécution cohérente et efficace des actions relatives à la qualité.

La direction est également responsable de définir les responsabilités nécessaires pour un système efficace de management de la qualité. Cela implique en particulier de veiller à la conformité du système avec les exigences établies, de vérifier que les procédures opérationnelles génèrent les résultats attendus et de surveiller la performance globale de du système qualité. Cette responsabilité inclut également l'identification des opportunités de

[67] El Maguiri, D. (2016), « Mobilisation des ressources humaines : Ébauche d'une réflexion dans le contexte de conduite d'une démarche qualité », International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 22, n°1, pp. 62-64.

[68] Frédéric GAUTIER. (2011), « Gestion simultanée des coûts et de la qualité en conception : apports et limites du QFD », Revue française de gestion industrielle, Vol. 30, n°4, p.34.

l'amélioration continue et la promotion d'une approche centrée sur le client à tous les niveaux de l'organisation.

De plus, la coordination des actions qualité est un élément crucial pour maintenir l'efficacité et l'homogénéité de système. Quand des ajustements sont réalisés dans le système de management de la qualité, il est essentiel que la direction veille à leur application contrôlée afin de préserver l'intégrité de système.[69]

2. Culture organisationnelle et climat de travail :

La culture organisationnelle est un aspect essentiel au fonctionnement et à la progression des organisations. Elle peut être considérée comme un ensemble de valeurs, de significations et de représentations partagées par les membres d'une organisation, qui orientent leurs actions, et leurs interactions professionnelles. Cette culture se construit progressivement grâce aux expériences collectives, les relations entre les individus et les interprétations qu'ils donnent aux rôles, aux missions et aux structures organisationnelles. Ainsi, elle s'appuie sur un aspect symbolique et cognitif qui autorise les membres de l'organisation à comprendre leur environnement professionnel et à se reconnaitre en leur organisation.[70]

2.1. Construction et diffusion d'une culture qualité :

Dans le cadre de management de la qualité, la culture organisationnelle joue un rôle important dans le succès des initiatives qualité. De fait, les entreprises désirant instaurer un système de management de la qualité doivent privilégier un ensemble de valeurs et de comportements axés sur l'amélioration continue, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés. La culture qualité se fonde notamment sur partage des normes et de valeurs communes qui consolident l'unité entre les membres de l'organisation et stimulent leur participation dans les démarches qualité.

Par ailleurs, la diffusion d'une culture qualité nécessite l'élaboration de valeurs organisationnelles qui favorisent un environnement de travail coopératif et motivant. Parmi ces

[69] Organisation internationale de normalisation (ISO) (2015), « ISO 9001 :2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences », 5ème édition, Genève, p. 20.

[70] Laramée, A. (1991), La communication dans les organisations, 1ère édition, Télé-université / Presses de l'Université du Québec, p.37.

valeurs, le respect, l'ambition et la reconnaissance des efforts des collaborateurs remplissent une place importante dans les entreprises orientées vers la qualité.

Par conséquent, la construction et la diffusion d'une culture qualité constituent des facteurs essentiels pour renforcer l'implication des employés et soutenir la mise en place efficace d'un système de management de la qualité.[71]

2.2. Dynamique collective et pratiques participatives :

La réussite d'une démarche de management de la qualité dépend en grande partie de l'engagement des employés et de la participation active des membres de l'entité aux actions d'amélioration. Effectivement, l'engagement ne peut pas être contraint aux personnes, il repose principalement sur leur volonté personnelle et des éléments associés à leur motivation et à leur satisfaction au travail. Toutefois, l'entreprise peut encourager cette participation en instaurant un environnement qui favorise l'implication des salariés.

Dans un processus d'assurance qualité, la dynamique collective se révèle aussi par des pratiques visant à évaluer et à améliorer le niveau de participation et de satisfaction des employés. L'identification et la prise en compte des attentes des salariés à cet égard est vital pour accroitre leur implication. Ces attentes peuvent être exprimées de façon explicite, implicite ou latente, et l'organisation doit les prendre en considération afin de maintenir un climat de travail favorable et motivant. Par ailleurs, plusieurs indicateurs peuvent être mobilisés pour évaluer l'efficacité des mesures d'amélioration et mesurer le degré d'engagement du personnel, tels que le taux de rotation du personnel, la stabilité des effectifs, l'absentéisme ou encore les enquêtes de satisfaction interne.[72]

2.3. Facteurs de blocage et accompagnement au changement :

La mise en œuvre d'un changement organisationnel déclenche fréquemment des réactions de résistance de la part des individus et des groupes impliqués. Cette résistance représente une réaction relativement naturelle face aux transformations qui modifient les habitudes et les références établies au sein de l'entité organisationnelle. Plusieurs facteurs peuvent être associés à cela, au niveau individuel, certains traits de personnalité, le manque de motivation, la

[71] Dahlab, A., op.cit., pp.130-133.

[72] Yakoubi, K.(2013), « L'implication du personnel dans une démarche qualité », Revue scientifique Avenir économique, vol.01, N°01, pp.210-212.

préférence pour la stabilité ou encore le manque de confiance en soi peuvent amener les individus à être indécis quant au changement. Sur le plan collectif, l'influence de groupe et les normes sociales peuvent également freiner l'acceptation des transformations, notamment lorsque celles-ci menacent les intérêts ou l'équilibre de groupe. Par ailleurs, la culture de l'entreprise peut représenter un autre obstacle si les valeurs associées au changement sont considérées comme incompatibles avec celles de l'organisation. Des facteurs politiques liés aux rapports de pouvoir, ainsi que des éléments organisationnels comme l'inertie structurelle, le style de leadership ou la centralisation des décisions peuvent également renforcer les résistances. Enfin, ces dernières peuvent être amplifiées par mise en application inadéquate du changement, ou encore par la fréquence excessive des transformations imposées aux membres de l'entité.[73]

Devant ces défis, l'accompagnement du changement apparait comme une approche cruciale pour faciliter l'adaptation des acteurs organisationnels. Les recherches sur le changement organisationnel indiquent que ce dernier se déroule dans un processus progressif où les individus abandonnent progressivement leurs habitudes pour adopter de nouveaux comportements. Ce processus de changement passe généralement par plusieurs étapes : une étape initiale où l'on remet en question les pratiques actuelles, suivie d'une phase de transition pendant laquelle on développe de nouvelles méthodes d'actions, puis une phase de stabilisation où ces nouvelles pratiques s'installent durablement au sein de l'organisation.[74]

3. Formation, motivation et management des compétences :

3.1. Politiques de formation continue et développement des compétences :

La formation continue constitue un levier essentiel qui permet de développer et d'adapter les compétences des employés en fonction des exigences du travail et des changements de l'environnement organisationnel. Selon les principes de management de la qualité, notamment ceux de la norme ISO 9001, les entreprises doivent instaurer des programmes de formation dès qu'un besoin en compétences est détecté. L'objectif de formation n'est pas uniquement de

[73] Slimani, R., & Boukrif, M. (2022), « La résistance des employés comme facteur d'échec des projets de changements », Études Économiques, vol. 22, n° 2, pp. 559-563.

[74] Petoux, M. (2022), « L'accompagnement du changement organisationnel lors de la mise en œuvre d'un Plan d'Accompagnement Globalisé dans un IME », Projectique, n° hors-série 3, De Boeck Supérieur, Belgique, pp. 129-154.

constituer une finalité en soi, mais aussi un outil pour perfectionner, enrichir et adapter les compétences professionnelles des collaborateurs pour améliorer leur efficacité dans l'accomplissement de leurs missions. Elle contribue ainsi à renforcer les connaissances et les savoir-faire des travailleurs, tout en corrigeant certaines insuffisances et en développant leurs talents en matière de relations interpersonnelles et de communication. En mettant l'accent sur la formation, l'entreprise favorise également une meilleure implication du personnel et garantit une meilleure adéquation entre les compétences de salariés et les exigences des postes occupés. En outre, ce processus permet de soutenir les changements organisationnels en facilitant l'ajustement des employés aux nouvelles fonctions, aux progrès technologiques et aux orientations stratégiques de l'organisation.[75]

3.2. Systèmes de motivation et de reconnaissance :

Stimuler la motivation des employés est un facteur clé pour améliorer la performance organisationnelle. Effectivement, la société repose avant tout sur les individus qui y travaillent, et l'atteinte des objectifs dépend largement de l'énergie, des compétences et des efforts qu'ils déploient dans l'accomplissement de leurs taches. Dans cette perspective, le rôle des dirigeants est de mettre en place les conditions favorables à encourager l'engagement et la productivité des salariés. La motivation apparait donc comme un élément déterminant dans l'optimisation de la qualité de travail et de la performance globale de l'organisation. Au fil de temps, la notion de la motivation a évolué dans les pratiques managériales : initialement liée au travail collectif, puis à la satisfaction au travail et aux avantages sociaux, elle est désormais vue comme un processus dynamique qui se construit et se renouvelle continuellement à travers diverses pratiques organisationnelles. On peut définir la motivation comme un mécanisme complexe qui pousse l'individu à fournir des efforts, à orienter son énergie pour atteindre des objectifs et à maintenir cet engagement sur le long terme. Elle se fonde ainsi sur l'existence des forces internes ou externes susceptibles d'inciter les individus à agir et de soutenir leur implication dans l'exécution des missions professionnelles.[76]

[75] Bouzida, Z., Ghomari, S., & Malek, N. (2019). « Le facteur humain dans l'accompagnement du changement : Une analyse à travers le système de management de la qualité ». Les Cahiers du MECAS, vol. 15, n°1, p.52.

[76] Bouzida, Z., & Malek, N. (2023). « La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management ». Vol.09, n°01, p. 882.

3.3. Gestion des connaissances et valorisation du capital immatériel :

De nos jours, la gestion des connaissances est un aspect crucial du management stratégique des organisations. Elle repose sur l'idée que l'entreprise possède un patrimoine de connaissances propres qui constitue un atout stratégique et un véritable capital immatériel contribuant à sa compétitivité. Cette approche perçoit la connaissance comme une ressource à administrer, à conserver et à mettre en valeur grâce à des initiatives organisationnelles appropriées. Dans cette perspective, la gestion des connaissances nécessite non seulement l'implication de la direction, mais aussi la participation des acteurs qui génèrent et exploitent le savoir au sein de l'entité organisationnelle. Elle utilise également les technologies de l'information pour faciliter la structuration et la diffusion des connaissances. Sur le plan stratégique, cette démarche poursuit plusieurs objectifs majeurs :

- La capitalisation des connaissances, qui consiste à identifier, organiser et préserver le savoir utile de l'entreprise.
- Le partage des connaissances, qui cherche à favoriser la collaboration et la transformation des savoirs individuels en intelligence collective.
- La création de nouvelles connaissances, qui permet de soutenir l'innovation et d'assurer l'adaptation de l'organisation dans un environnement concurrentiel et évolutif.[77]

[77] Ermine, J.-L. (2003). La gestion des connaissances,1ère édition, Hermes Science Publications, Paris, p. 10-12.

Conclusion du chapitre :

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence l'importance du management de la qualité totale comme approche globale visant à améliorer la performance des organisations et à renforcer la satisfaction des clients. En effet, la qualité ne se limite plus au contrôle des produits ou des services, mais elle englobe désormais l'ensemble des processus organisationnels, ainsi que l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

L'étude des principes fondamentaux, des outils et méthodes de la qualité, ainsi que des conditions nécessaires à la réussite de leur mise en œuvre, a permis de montrer que la performance d'un système de management de la qualité repose à la fois sur des pratiques organisationnelles structurées et sur des facteurs humains tels que l'engagement de la direction, la culture organisationnelle, la formation et la motivation des employés.

Ainsi, le management de la qualité totale constitue aujourd'hui un levier stratégique permettant aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement, d'améliorer continuellement leurs processus et de renforcer leur compétitivité sur le marché.


Chapitre 02

Introduction du chapitre

L'intensification de la concurrence mondiale et l'instabilité des marchés imposent aux entreprises de repenser et moderniser leurs pratiques de gestion afin de préserver leur position sur le marché, elles se voient contraintes d'articuler leur stratégie autour de priorités concurrentielles clairement définies. Ces priorités sont des leviers de survie et de croissance qui orientent les efforts de l'entreprise et structurent sa compétitivité. À ce titre, le Management de la Qualité Totale émerge comme un levier majeur, puisqu'il intègre la qualité dans l'ensemble des fonctions de l'organisation [78].

À partir de ces constats, ce chapitre vise à établir le cadre théorique permettant d'analyser la relation entre les pratiques de management de la qualité totale et le renforcement des priorités concurrentielles, dans une logique de performance durable. Il est structuré en trois sections complémentaires :

- **Section 1 :** le cadre conceptuel des priorités concurrentielles.
- **Section 2 :** les indicateurs et les stratégies de réalisation des priorités concurrentielles.
- **Section 3 :** l'analyse de l'impact du MQT sur la réalisation et le renforcement des priorités concurrentielles.

[78] زيد، جمال درهم أحمد؛ والمأخذي، تقية أحمد عبدالرحمن ، مرجع سبق ذكره، ص.124

Section (01) : Cadre conceptuel des priorités concurrentielles

Les priorités concurrentielles aujourd'hui constituent un enjeu central pour les entreprises. Dans un environnement marqué par la rapidité des évolutions technologiques, il ne s'agit pas seulement d'atteindre ces priorités, mais de les maintenir et les améliorer continuellement afin de répondre aux attentes croissantes des clients et à l'évolution du marché.

1. Approche conceptuelle de la compétitivité et des priorités concurrentielles

Avant d'aborder la notion de priorités concurrentielles, il convient tout d'abord de préciser le sens de la compétitivité.

1.1. Introduction à la compétitivité

1.1.1 Définition de compétitivité

Bien que la compétitivité renvoie fondamentalement à la capacité d'une unité économique à s'imposer dans un environnement fortement concurrentiel, il est nécessaire de préciser que le concept de compétitivité est considéré comme polysémique et mobilise différents niveaux d'analyse. Dans une acception générale, le fait d'être compétitif est la capacité de faire face à la concurrence dans une perspective institutionnelle.

D'après la définition adoptée par l'Union européenne (Conseil européen de Lisbonne, 2000), la compétitivité se réfère à la capacité d'un pays à améliorer à long terme le niveau de vie de ses citoyens et à leur assurer un degré élevé d'emploi et de cohésion sociale. Elle ne constitue pas un objectif autonome, mais un moyen visant à garantir un développement durable au bénéfice des citoyens[79] .

Selon Jovanov Marjanova, T. & Kareska, K, La compétitivité désigne la capacité des organisations, des secteurs économiques et de l'État à fonctionner, se maintenir, évoluer et agir

[79] Conseil européen, « Conclusions de la Présidence – Conseil européen de Lisbonne (23–24 mars 2000) », point 5, 2000. Disponible en ligne : https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm (Consulté le 15/02/2026 à 19 :00).

selon les principes d'efficience et d'efficacité, afin d'obtenir un avantage face aux concurrents.[80]

Cette diversité de définitions explique que la compétitivité soit généralement analysée selon plusieurs niveaux (entreprise, secteur, pays), considérés comme complémentaires.

- Définition de la compétitivité au niveau de l'entreprise :

Au niveau microéconomique, la compétitivité renvoie à la capacité d'une firme à concevoir et commercialiser des produits ou services conformes aux attentes du marché et en répondant aux besoins des clients plus efficacement que les autres concurrents.

- Définition de la compétitivité au niveau d'un pays :

Au niveau macroéconomique, la compétitivité est généralement associée à la capacité d'un pays à produire des biens et services répondant aux exigences des marchés internationaux tout en améliorant durablement le niveau de vie de sa population[81].

- Définition de la compétitivité au niveau d'un secteur :

À l'échelle mésoéconomique, la compétitivité fait référence à l'aptitude des entités d'un domaine particulier à prospérer de manière durable sur les marchés mondiaux sans bénéficier d'une assistance ou d'une protection étatique. Elle est directement liée à la compétitivité intense des entreprises qui la constituent et se mesure principalement à travers l'indice de part de marché.[82]

1.1.2 Évolution du concept de compétitivité

Au départ, la compétitivité était fréquemment examinée sous l'aspect de la compétitivité-prix, c'est-à-dire l'équilibre entre productivité/coûts et prix à l'exportation,

---

[80] Jovanov Marjanova, T., & Kareska, K. (2016), « Aspects of Competitiveness : Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia », *Journal of Economics*, vol. 1, n° 1, p 03.

[81] House of Commons Library, « Regional Competitiveness & the Role of the Knowledge Economy », Research Paper 00/73, 2000. Disponible en ligne : researchbriefings.files.parliament.uk (Consulté le 15/02/2026 à19 :32).

[82] صاحبي جمال الدين وبلقيدوم صباح، "إدارة الجودة الشاملة آلية لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسات التأمين لولاية أم البواقي"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة (جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي)، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 07.

étroitement associé aux fluctuations du taux de change. Ensuite, cette approche a évolué vers une conception plus globale, intégrant des facteurs qualitatifs et structurels.

Dans cette perspective élargie, les politiques de compétitivité ne se résument pas à la baisse des coûts. Elles incluent aussi l'investissement, les compétences, la qualité et l'innovation car ces éléments influencent la productivité et la capacité à soutenir la richesse. Aujourd'hui, où la technologie diffuse rapidement, la pérennité de l'avantage concurrentiel découle prioritairement du capital humain, de l'innovation dynamique et de la capacité d'apprentissage organisationnel[83].

1.1.3 Les indicateurs de compétitivité

Le degré de compétitivité atteint par une organisation se reflète directement dans sa performance et ses résultats, c'est pourquoi les indicateurs stratégiques de performance sont souvent utilisés pour déterminer le niveau de compétitivité de l'organisation. Les indicateurs les plus importants sont l'indice de rentabilité, l'indice de productivité et l'indice de parts de marché.

- **Indice de rentabilité :**

La rentabilité est définie comme : « la capacité d'une organisation à tirer profit de ses activités économiques grâce à l'utilisation optimale de ses différents actifs » Elle est également définie comme la capacité d'une organisation à générer des excédents financiers en utilisant le capital disponible et les facteurs de production, quelle que soit sa source de financement.[84]

- **Indice de productivité :**

La productivité au niveau organisationnel signifie la réalisation des objectifs fixés en améliorant la capacité à atteindre les coûts les plus bas possibles dans le processus de conversion des intrants en produits. La productivité est la relation qui relie les extrants du

[83] House of Commons Library, op. cit., p.20

[84] Geamanu, M. (2011), « Economic Efficiency and Profitability », Studia Universitatis Goldis - Seria Științe Economice, vol. 21, n° 1, pp. 116-119.

processus productif aux ressources qui y sont utilisées, de sorte que la productivité augmente plus la quantité de production est importante par rapport aux ressources consommées.[85]

- **Indice de la part de marché :**

La part de marché représente le pourcentage de ventes d'une organisation particulière dans un secteur par rapport au total des ventes du marché dans le même secteur. Ainsi, la part de marché reflète le poids relatif d'une organisation par rapport à ses concurrents directs, et une grande part de marché témoigne souvent de niveaux élevés de productivité et de rentabilité grâce aux économies d'échelle.[86]

1.2 Définition des priorités concurrentielles

Le concept de priorités concurrentielles apparaît avec Skinner en 1969. En examinant les fabricants de meubles, il illustre que la réussite dépend de la cohérence entre politiques opérationnels, personnels et l'orientation stratégique sélectionnée. Au départ, les travaux de Wheelwright (1984) et Skinner (1985) ont conceptualisé ces priorités comme étant exclusives. Wheelwright a notamment souligné l'existence d'arbitrages « trade-offs » à faire entre différents objectifs : une organisation ne pourrait pas exceller simultanément dans tous les domaines. Par exemple, une entreprise cherchant une ponctualité rigoureuse dans ses livraisons devrait accepter une flexibilité moindre dans sa production[87].

En raison de la diversité des approches théoriques adoptées pour analyser les priorités concurrentielles, les chercheurs présentent des divergences quant à la définition du concept. Il est donc étudié sous des angles économique, stratégique et managérial, ce qui explique la multiplicité des interprétations proposées dans la littérature.

[85] الزهرة فالحي، وعبد الكريم البشري، «العمالة المؤهلة ودورها في رفع إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بوادي السلي الشلف»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 01، 2017، ص 27-35.

[86] فيصل قميحة، 2018، « أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة»، المجلد 08، العدد 01، ص 265-271.

[87] Jitpaiboon, T. (2014), « Study of Competitive Priorities and IT Selection : Exploring Buyer & Supplier Performance », *Journal of International Technology and Information Management*, vol. 23, n° 3, pp. 96–97

On peut définir les priorités concurrentielles comme les dimensions d'un système de production opérationnel auxquels l'entreprise doit s'accorder pour répondre à la demande de ses marchés dans un contexte de concurrence intense[88].

Selon Hofer (1978), Priorité concurrentielle est une position unique qu'une entreprise développe vis-à-vis de ses concurrents, nécessaire à sa survie et à sa réussite sur le marché.

Selon Rapaport (1986) la priorité concurrentielle est l'aptitude de l'organisation à optimiser sa structure de coûts afin de dégager des marges bénéficiaires supérieures à celles de ses concurrents, tout en créant une valeur accrue pour le client.[89]

D'après Holt et Rao (2005), la compétitivité dépend de la gestion efficace des coûts, ainsi que de l'amélioration constante de la qualité, de l'efficacité et de la productivité. Toutefois, ces auteurs soulignent que la qualité est le pilier central sur lequel reposent les autres aspects de la performance[90].

1.3 Les dimensions fondamentales des priorités concurrentielles

À la suite des recherches pionnières des années 1970 et 1980, le modèle des priorités concurrentielles a été considérablement approfondie par des auteurs de référence telles que Hayes, Wheelwright et Vickery (1990). En général, la communauté scientifique s'accorde sur la présence de quatre dimensions essentielles : la Qualité, le Coût, la Flexibilité, le Délai de livraison. Par la suite, quelques chercheurs ont élargi ce cadre. Depuis 1991, des études ont introduit une cinquième dimension : l'innovation, perçue comme un atout stratégique majeur pour se distinguer sur les marchés actuels.[91] Les dimensions sont comme suit :[92]

---

[88] KRAJEWSKI, L. J., MALHOTRA, M. K. & RITZMAN, L. P., *Operations Management: Processes and Supply Chains*, 12th edition, Pearson Education, Harlow, 2019.

[89] العيداني إلياس، مداح مراد, مرجع سبق ذكره, ص170 .

[90] إنجي أحمد يحيى صالح، محمود سامح أحمد أحمد (2022)، "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، سبتمبر، ص185

91 بلقاسمي، كمال، وجميل، أحمد. (2020)، « أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأولويات التنافسية: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان« SCSEG – ، مجلة الجامع في المعرفة، المجلد 6، العدد 2، ص 312 .

[92] بن زهية محمد (2023)، "دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، ص84.

A. **Coût :** la capacité de l'entreprise à maximiser ses ressources pour offrir des prix compétitifs par rapport aux concurrents tout en préservant sa rentabilité. C'est une stratégie de maîtrise des coûts plutôt qu'une simple politique basée sur les bas prix.
B. **Qualité :** La capacité de l'entreprise à répondre de manière continue aux attentes des clients tout en conservant des critères de performance élevés.
C. **Délais :** La livraison renvoie à la performance dans le temps, rapidité de livraison au client et vitesse de mise sur le marché des nouveaux produits.
D. **Flexibilité :** c'est la capacité dont l'entreprise ajuste efficacement ses ressources et ses procédures face aux évolutions du marché sans causer des coûts supplémentaires ni des délais importants.[93]
E. **Innovation :** la capacité de l'entreprise à introduire de nouveaux biens ou services, en améliorant ses procédés et en adoptant de nouvelles technologies[94].

2. Les déterminants des priorités concurrentielles

Une priorité concurrentielle devient stratégique lorsqu'elle est porteuse de valeur, difficile à reproduire et capable d'évolue.

2.1. Déterminants internes

2.1.1. Capital immatériel et innovation stratégique

- La connaissance comme une source structurante

La compétitivité de l'entreprise repose désormais prioritairement sur ses actifs immatériels, notamment des savoirs et des compétences stratégiques. Ils sont essentiels dans la création de valeur et de renforcement de la priorité concurrentielle, car ils sont difficilement reproductibles et se développent grâce à l'apprentissage l'organisationnel.

- Innovation et la maîtrise technologique

L'intégration technologique est devenue un pilier fondamental de la compétitivité et la vélocité des cycles d'innovation impose aux organisations une veille stratégique constante ; car

[93] A. S. Awwad, A. A. Al Khattab et J. R. Anchor, (2013), « Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing », Journal of Service Science and Management, vol. 6, n° 1, pp. 69–70.

[94] SANSONE, C., HILLETOFTH, P., & ERIKSSON, D. (2020), « Critical Operations Capabilities for Competitive Manufacturing in a High-Cost Environment : A Multiple Case Study », Operations and Supply Chain Management : An International Journal, vol. 13, n° 1, p. 97.

toute obsolescence technique représente une menace directe pour leur survie. L'adoption des dernières avancées ne consiste pas seulement l'optimisation des standards de qualité ou sur l'investissement dans des solutions techniques, mais repose sur la maîtrise de ces technologies : appropriation par les équipes, intégration dans les processus, standardisation des routines, et capacité à en tirer de la performance au bon moment[95].

Les priorités concurrentielles dépendent également de la capacité de l'entreprise à traiter l'information en tant que ressource stratégique. Un système d'information efficace favorise l'analyse et la distribution de données pertinentes, améliore le processus décisionnel et soutient la performance. La veille concurrentielle renforce ce rôle en fournissant des informations sur les concurrents (produits, stratégies, technologies), ce qui facilite l'ajustement de la stratégie et la création de valeur [96].

2.1.2. Excellence opérationnelle et maîtrise du facteur temps

Dans une situation marquée par une demande volatile et une concurrence intense, le temps devient un levier concurrentiel majeur : être plus rapide que les concurrents améliorent la position de l'entreprise, Cette « concurrence par le temps » se traduit concrètement par des actions opérationnelles visant à :

- Réduire le cycle de production, en vue d'améliorer l'agilité de fabrication ;
- Accélérer le cycle client, en réduisant le temps écoulé entre la commande et la livraison ;
- Fiabiliser les flux opérationnels, pour respecter les échéances de livraison et de l'approvisionnement en pièces. [97]

2.1.3. Organisation des ressources et management de la supply chain

Le management de la chaîne logistique est un levier stratégique déterminant pour la compétitivité. En coordonnant achats, production, transport et distribution, elle aligne les flux d'information et de matière sur les objectifs de l'entreprise.

[95] بلقاسمي، كمال، وجميل، أحمد مرجع سبق ذكره، ص 312.

[96] قرش عائشة، مرجع سبق ذكره، ص103.

[97] العيداني إلياس، مداح مراد، مرجع سابق، ص171.

Selon la littérature, notamment les travaux de Li et al. (2006), la performance de la chaîne logistique repose sur trois piliers essentiels :[98]

1-La sécurisation des approvisionnements : il s'agit de garantir la continuité du flux de matériaux et prévenir les ruptures, elle s'appuie sur la gestion des risques, diversification des fournisseurs.

2- synchronisation des flux production-distribution : Synchroniser production, distribution et transport et afin de diminuer le temps d'attente, d'améliorer la réactivité contribuant ainsi à un meilleur niveau de service.

3-L'Efficacité technologique e et le pilotage stratégique **:** renforcer la visibilité et le pilotage des opérations en temps réel grâce à l'intégration des systèmes d'informations (ERP, WMS, TMS).

Pour soutenir ces orientations, les entreprises doivent adopter des procédures opérationnelles adaptées, telles que la classification ABC des stocks, la gestion des seuils de commande, l'utilisation de systèmes d'information[99].

2.2. Déterminants externes

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise joue un rôle moteur dans la définition de ses choix stratégiques. Les travaux de Ward et al. (1995), menés auprès d'industriels à Singapour, démontrent que des variables exogènes telle que la disponibilité de la main-d'œuvre, la réactivité du marché et la pression concurrentielle dictent l'arbitrage entre les priorités de coût, de qualité, de flexibilité et de délais[100].

Cette influence du contexte local est confirmée par Badri et al. (2000) dans leurs recherches aux Émirats Arabes Unis. Ils soulignent que l'incertitude environnementale modèle directement les priorités opérationnelles des organisations. Plus récemment, Hilletofth et Hilmola (2023) ont mis en évidence une dualité stratégique liée au coût des facteurs : alors que les

[98] Li S., Ragu-Nathan B., Ragu-Nathan T.S., Rao S. (2006), « The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance », *Omega*, Vol. 34, n°2, pp. 108-111.

[99] Li S., Ragu-Nathan B., Ragu-Nathan T.S., Rao S., op.cit., p.118.

[100] WARD, P. T., DURAY, R., LEONG, G. K., & SUM, C.-C. (1995), « Business Environment, Operations Strategy, and Performance : An Empirical Study of Singapore Manufacturers », Journal of Operations Management, vol. 13, n° 2, pp.99–116.

environnements « low-cost » favorisent logiquement une domination par les prix, les contextes à coûts élevés (« high-cost ») poussent les entreprises à se différencier par la valeur, notamment via la Qualité, l'innovation et l'excellence du service [101].

Par ailleurs, l'action gouvernementale constitue un déterminant externe incontournable. Les politiques publiques (barrières douanières, subventions, fiscalité) et les exigences réglementaires (normes environnementales, standards de sécurité) contraignent fortement les choix stratégiques des entreprises.

3. Cadres théoriques et dynamiques des priorités concurrentielles

3.1. Caractéristiques fondamentales des priorités concurrentielles

Pour qu'une priorité stratégique se transforme en un avantage compétitif durable, elle doit posséder des attributs qui la distinguent nettement sur le marché.

1.Valeur ajoutée perçue par le client

La capacité à apporter une valeur ajoutée au client constitue un avantage stratégique majeur pour différencier l'entreprise de ses concurrents. Cela implique qu'il s'agisse de la fiabilité du produit ou de la rapidité de livraison, répondent précisément aux attentes des clients. Une telle adéquation favorise non seulement une satisfaction accrue, mais renforce également la fidélité de la clientèle face à des offres concurrentes.[102]

2. La barrière à l'imitation

Une priorité concurrentielle n'est efficace que si elle est difficilement reproductible par les rivaux. Cette dimension « inimitable » provient souvent de la complexité des processus internes ou d'un savoir-faire spécifique accumulé au fil du temps. Plus une compétence est ancrée dans la culture organisationnelle et les pratiques de gestion, plus elle devient un actif stratégique protégé des tentatives d'imitation.[103]

3. Déploiement et durabilité

Les priorités concurrentielles doivent également se distinguer par leur caractère dynamique et évolutif. Elles doivent être adaptables à tous les niveaux de l'organisation et

[101] BADRI, M. A., DAVIS, D., & DAVIS, D. (2000), « Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries », Omega, vol. 28, n° 2, pp.155–173.

[102] A. S. Awwad, A. A. Al Khattab et J. R. Anchor., op. cit., p. 72.

[103] قرش، عائشة. مرجع سبق ذكره، ص97.

conserver leur pertinence face aux fluctuations du marché. Afin d'assurer une valeur durable, ces priorités doivent évoluer en fonction des avancées technologiques et des changements contextuels.[104]

4. Approche des parties prenantes et critères ESG

Il est désormais essentiel d'intégrer les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) au cœur des priorités concurrentielles pour maintenir une stratégie efficace. En répondant aux attentes sociétales et environnementales, l'entreprise renforce sa compétitivité en établissant un capital de confiance avec les parties prenantes.[105]

3.2. Fondements théoriques : de l'exploitation des ressources à l'excellence opérationnelle

L'articulation entre la Resource-Based View (RBV) et la stratégie des opérations permet de comprendre comment l'entreprise convertit ses actifs internes en un avantage concurrentiel durable. Tandis que la RBV identifie les ressources stratégiques inimitables, la stratégie des opérations les déploie pour convertir ce potentiel en performance concrète sur le marché.

3.2.1. Vue basée sur les ressources (RBV) : approche par les ressources

La théorie des ressources (RBV) embrasse une vision « de l'intérieur vers l'extérieur ». Ce modèle suggère que, pour garantir un avantage compétitif durable, la véritable source de réussite d'une entreprise se trouve dans la gestion et le contrôle de son environnement interne. Selon Barney (1991), l'avantage concurrentiel d'une entreprise découle de la diversité de ses actifs et de leur caractère immobile, autrement dit, de ressources exceptionnelles étroitement liées à une culture organisationnelle spécifique, ce qui complique leur reproduction. Toutefois, pour qu'une ressource ou une compétence soit considérée comme un « actif stratégique », elle doit obligatoirement répondre aux quatre critères du modèle VRIN [106] :

Valorisable (V) : La ressource doit donner à l'entreprise la capacité de concevoir et d'implémenter des stratégies qui augmentent de manière significative son efficacité et son

[104] JITPAIBOON, T. (2014), « The Study of Competitive Priorities and Information Technology Selection : Exploring Buyer and Supplier Performance », Journal of International Technology and Information Management, vol. 23, n° 3, pp.96-100.

[105] YAN, S. (2025), « Sustainability and Competitive Advantage : The Impacts of ESG Practices on Business Performance », International Journal of Business and Management, vol. 20, n° 6, p.268.

[106] MADHANI, P. M. (2010), « The Resource-Based View (RBV) : Issues and Perspectives », PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, vol. 1, n° 1, p.4.

efficience. Elle donne la possibilité de tirer parti d'une opportunité de marché ou de contrer un risque qui pèse sur l'entreprise ;[107]

Rare (R) : Une ressource doit être possédée uniquement par un petit nombre de concurrents, qu'ils soient actuels ou potentiels, ce qui rend l'offre de l'entreprise singulière aux yeux de ses clients visés ;[108]

Imparfaitement imitable (I) : C'est la condition qui rend difficile pour les concurrents de reproduire l'offre. L'imitation doit être coûteuse, trop longue ou trop compliquée. Cette difficulté à reproduire découle généralement de circonstances historiques singulières, d'une ambigüité causale (l'incapacité des rivaux à déterminer ce qui contribue précisément au succès de l'entreprise) ou d'une complexité sociale élevée (telle que le travail collectif, le leadership ou la notoriété). L'inimitabilité est le rempart qui assure la rareté continue de la ressource dans le temps ;

Non substituable (N) : Il ne doit pas y avoir d'autre option stratégique de valeur similaire. En d'autres termes, un concurrent ne peut pas recourir à une ressource alternative stratégique.

Lorsqu'une ressource concentre l'ensemble de ces quatre qualités, elle se transforme en un moteur de performance supérieure et génère des rentes économiques élevées. Ces ressources peuvent être de nature physique (équipements), humaine (compétences, savoir-faire) ou organisationnelle (structure, procédures).[109]

3.2.2. Stratégie des opérations (Hayes et Wheelwright)

Selon Hayes et Wheelwright, la fonction opérations peut devenir « une arme concurrentielle » lorsqu'elle atteint un niveau d'excellence suffisant. Ils définissent quatre stades de maturité des opérations dont les deux stades les plus avancés sont :

- Au stade 3, soutien interne : les opérations apportent un soutien crédible à la stratégie, en alignant leurs décisions et leurs ressources sur les objectifs concurrentiels de l'entreprise.

[107] Barney, J. (1991), « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage »,* Journal of Management, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

[108] P. M. Madhani, op.cit., p.6.

[109] Barney, J. (1991), op.cit., p 110.

- Au stade 4, soutien externe : les opérations deviennent un partenaire stratégique et un moteur d'innovation, redéfinissant les standards du marché et créant une valeur client unique.[110]

En somme, la RBV définit quoi développer comme ressources internes pour soutenir la compétitivité, tandis que la stratégie des opérations explique comment utiliser ces ressources pour atteindre les priorités concurrentielles[111].

3.3. Évolution et renouvellement : Capacités dynamiques

L'analyse des priorités concurrentielles conduit à un constat fondamental : la pérennité d'un avantage stratégique est, par nature, éphémère. Un avantage concurrentiel basé sur une priorité spécifique peut émerger, se diffuser dans l'industrie, puis perdre son importance stratégique. Ce déclin est le résultat de la pression concurrentielle, des cycles technologiques et de la volatilité des attentes. Face à cette réalité la compétitivité oblige l'entreprise à réajuster régulièrement ses compétences, ses méthodes et ses choix stratégiques pour rester pertinente.

Bien que l'approche basée sur les ressources (RBV) soit essentielle pour identifier les actifs stratégiques, elle fait l'objet de débats en raison de sa nature statique, peinant à expliquer comment les compétences peuvent être développées et renforcées dans des environnements en évolution rapide. C'est pour combler cette lacune que la perspective des capacités dynamiques a émergé. L'importance de cette dynamique est soulignée par Teece (2007), qui affirme que si une entreprise possède des ressources et des compétences mais manque de capacités dynamiques, elle peut générer un avantage concurrentiel sur une courte période, mais ne pourra pas maintenir des rendements compétitifs à long terme[112].

Les capacités dynamiques renvoient à l'aptitude d'une organisation à faire évoluer sa base de ressources lorsque l'environnement devient instable. Ces processus de gestion permettent de

[110] THÜRER, M., et al. (2019), « On the strategic alignment of operations », International Journal of Production Economics, Vol. 21, N°1, pp. 153-164.

[111] MÜLLER-LIETZKOW, J. (2004), « Free Resources and the Resource-Based View », Media Economics, Friedrich-Schiller-University, Jena, p.494.

[112] KERO, C. A., & BOGALE, A. T. (2023), « A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues », International Journal of Sustainable Development and Planning, vol. 18, n° 10, pp.3137-3154.

combiner, modifier et réassembler des compétences internes et externes pour maintenir l'alignement stratégique face aux changements du marché (Teece et al. 1997).

Eisenhardt et Martin (2000) précisent que ces capacités ne sont pas des notions abstraites : elles reposent sur des routines organisationnelles concrètes et identifiables. Les auteurs distinguent notamment :

1-Des routines d'intégration, telles que les processus de développement de nouveaux produits, de coordination des équipes ou de prise de décision stratégique, qui permettent de combiner des ressources dispersées.

2- Des routines de reconfiguration, fondées sur le transfert, la recombinaison et la redistribution des connaissances et des actifs, afin de produire de nouvelles configurations créatrices de valeur.

Dans les environnements très instables, les capacités dynamiques servent surtout à s'adapter rapidement plutôt qu'à maintenir un avantage durable. Lorsque certaines priorités (comme la qualité ou la maîtrise des coûts) se banalisent sous l'effet de l'imitation, l'entreprise mobilise ces capacités pour reconfigurer ses ressources et faire émerger de nouvelles priorités (flexibilité, rapidité, innovation), afin de rester compétitive.[113]

4. Évolution contemporaine des priorités concurrentielles

Au-delà des priorités concurrentielles qui restent essentielles, l'instabilité actuelle des marchés nécessite une transformation au sein des entreprises. Pour maintenir leur avantage stratégique, elles doivent désormais intégrer trois axes émergents : la digitalisation, la durabilité et la résilience.

4.1. La Qualité 4.0 : approche moderne du management de la qualité

Dans le contexte de l'Industrie 4.0, la compétitivité ne repose plus uniquement sur la qualité traditionnelle (conformité, contrôle, amélioration continue), mais également sur l'aptitude à numériser et à intégrer le management de la qualité. En ce sens, l'idée de Quality 4.0 fait référence à l'utilisation des technologies. Ce principe englobe l'utilisation de capteurs intelligents, d'intelligence artificielle et d'analyse de données volumineuses afin d'optimiser

113 EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », Strategic Management Journal, vol. 21, n° 10-11, p.1107.

les processus qualité. Les études mettent en évidence l'importance de l'incorporation de systèmes cyber-physiques (IoT, automatisation, Big Data) dans le management de la qualité.[114]

4.2. Intégration des enjeux ESG et durabilité

L'incorporation des critères ESG redéfinit les priorités concurrentielles en plaçant la durabilité au cœur de la stratégie opérationnelle, ce changement impacte directement les décisions allant de la conception des produits à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En répondant aux exigences sociétales, l'entreprise renforce sa légitimité et la confiance de ses parties prenantes, elle se différencie de la concurrence par une responsabilité éthique. Toutefois, l'efficacité de cette démarche repose sur le principe de matérialité : l'impact sur la performance est optimal lorsque l'entreprise se concentre sur les enjeux ESG les plus pertinents pour son activité. Ainsi, l'éco-conception, la traçabilité éthique ou la gouvernance responsable deviennent des éléments structurants. En agissant ainsi, elle dépasse la simple conformité pour bâtir un avantage compétitif fondé sur la transparence et la résilience (Yan, 2025)[115].

4.3. La résilience organisationnelle et gestion des risques

Dans un contexte marqué par des perturbations majeures (pandémies, crises géopolitiques, cyberattaques), la résilience organisationnelle et la gestion des risques ont émergé comme des leviers stratégiques de premier plan. S'appuyant sur les travaux de Sheffi (2005, 2007), la résilience se définit par l'aptitude d'une organisation à faire face à une perturbation et à retrouver rapidement un niveau d'opération normal. Plus qu'un simple rétablissement, les entreprises les plus résilientes ont la capacité de transformer une crise en opportunité : en réagissant plus vite et plus efficacement que ses concurrents, l'entreprise garantit la continuité de son service et renforce sa position sur le marché.

Dès lors, la gestion des risques ne se limite plus à une simple fonction de protection ; elle devient un moteur de compétitivité. En garantissant la fiabilité des processus et la continuité

[114] DIAS, A. M., CARVALHO, A. M., & SAMPAIO, P. (2022), « Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality », International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 39, n° 6, pp. 1312-1335.

[115] S. Yan., op.cit., p. 266.

opérationnelle, elle renforce directement les priorités stratégiques, telles que la maîtrise des délais et le maintien de la qualité, même en période de crise[116].

Section (02) : Méthodes et stratégies de réalisation des priorités concurrentielles

Dans un environnement concurrentiel marqué par les exigences du marché, l'atteinte des priorités concurrentielles repose sur l'usage d'indicateurs clés qui traduisent les objectifs stratégiques en résultats mesurables. Ce pilotage garantit la cohérence entre les opérations et la vision stratégique globale issue des modèles de Porter assurant ainsi la jonction entre la stratégie et la réalité des activités quotidiennes. En définitive, l'intégration de méthodes managériales modernes favorise une performance durable et une résilience accrue face aux instabilités de l'environnement.

1. Opérationnalisation des priorités concurrentielles par les indicateurs clés

1.1. Les indicateurs de mesures opérationnelles : qualité et coût

Les priorités concurrentielles associées à la qualité et aux coûts constituent des éléments essentiels pour la compétitivité. Ces dernières offrent à la société l'opportunité d'optimiser sa réputation, d'augmenter sa rentabilité et de minimiser ses coûts.

1.1.1. Qualité

La concurrence par la qualité consiste à placer le client au centre de la stratégie en anticipant ses besoins explicites et implicites. La qualité produit peut-être décomposée en trois dimensions :

A. La qualité de conception

La qualité de conception renvoie à la capacité de l'organisation à transformer les besoins parfois implicites des clients en spécifications techniques strictes dès la phase de développement. Elle s'articule autour de quatre piliers fondamentaux [117] :

[116] SHEFFI, Y., The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, MIT Press, Cambridge, 2005, p. 1.

[117] زيد، جمال درهم أحمد؛ والمأخذي، تقية أحمد عبدالرحمن، مرجع سبق ذكره، ص133.

- La fiabilité : Elle garantit le bon fonctionnement du produit sur une période donnée sans défaillance majeure ;
- La durabilité : Elle mesure la durée de vie du produit avant que son remplacement ne devienne nécessaire ;
- La maintenabilité : Elle évalue la facilité, la rapidité et le coût des interventions techniques en cas de panne ;
- L'esthétique : Elle concerne la perception sensorielle et l'attrait visuel du produit, influençant directement l'expérience utilisateur[118].

B. La qualité de conformité

la qualité de conformité se rapporte à la maîtrise opérationnelle et à l'efficience des processus de transformation dans la phase finale. Elle évalue la conformité de l'exécution par rapport à la référence définie lors de la conception. En s'appuyant sur les travaux de Joseph Juran (1954), la qualité ne se limite pas à la simple absence de défauts ; elle réside dans la capacité du produit à fournir une performance stable et prévisible lors de son utilisation finale [119].

C. La qualité de service

La qualité de service constitue la dimension intangible de l'offre, venant compléter et valoriser le produit matériel. Elle regroupe l'ensemble des prestations périphériques et logistiques, telles que la gestion des stocks, la fiabilité de la livraison, les circuits de diffusion ainsi que l'efficacité de l'assistance post-achat.

Dans une perspective de pilotage opérationnel, cette priorité est évaluée à travers des indicateurs, parmi lesquels :[120]

Tableau n°01 : Les indicateurs clés de la Qualité

[118] SURONO, & SOERJANTO (2025), « Investigating The Role of Quality Dimensions In Enhancing Customer Satisfaction Across Industries », *Journal of Management, Economics and Finance*, vol. 3, n° 3, p. 127.

[119] أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي (2021)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، ص183.

[120]IBITEK Group, « Choisir les bons KPI pour améliorer sa productivité industrielle », ibitek-group.com, 2023, disponible en ligne : https://www.ibitek-group.com/2023/05/05/kpi-production-industrielle/#:~:text=8 (consulté le 02/02/2026 à 15 :40)

Indicateur (KPI)	Définition et objectif	Formule de calcul	Sens d'amélioration
Taux de rebuts	Mesure la proportion de produits défectueux écartés au cours de processus et indique le niveau de maîtrise de la qualité en production.	$\frac{Produits\ rebutés}{Production\ totale} \times 100$	Une baisse du taux : meilleure maîtrise
Taux de retour client	Mesure la proportion de produits retournés suite à un défaut ou une insatisfaction.	$\frac{Produits\ retournés}{totale\ de\ produits\ livrés} \times 100$	Une baisse : meilleure fiabilité
Taux de conformité	Mesure la part des produits qui respectent strictement les normes.	$\frac{Produits\ conformes}{Produits\ contrôlés} \times 100$	Une hausse : meilleure performance
Taux de réclamation	Mesure la performance de l'accueil et du comportement des agents	$\frac{Nombre\ de\ réclamations}{Nombre\ de\ clients\ servis} \times 100$	Une hausse : meilleure qualité de service professionnel.

Source : élaboré par nous même à partir de IBITEK group (2023)

1.1.2. Coût

La pérennité d'un avantage compétitif dépend de la capacité d'une entreprise à diminuer ses charges opérationnelles sans altérer la valeur perçue par le client.

Cette performance nécessite d'activer de manière coordonnée des leviers stratégiques, comme le Lean Manufacturing, l'optimisation minutieuse des ressources et la mise en œuvre des technologies de l'information afin d'accroître la productivité globale des processus[121].

L'évaluation de la dimension « Coût » se fait via des leviers managériaux :
- L'aptitude de l'entreprise à maintenir des coûts inférieurs à la moyenne du marché.
- La capacité à exploiter de manière rationnelle et maximale les ressources disponibles.

[121] NAQSHBANDI, M. M., & IDRIS, F. (2012), « Competitive priorities in Malaysian service industry », *Business Strategy Series*, vol. 13, n° 6, pp.265-270.

- Le maintien d'un personnel compétent et qualifié, pour minimiser les erreurs et les dépenses.
- Élaboration progressive de techniques et d'approches technologiques dans le but de diminuer progressivement les coûts sur le long terme[122].

Parmi les indicateurs retenus pour mesurer le coût, figurent notamment : [123]

Tableau n°02 : Les indicateurs de maîtrise des coûts

Indicateur (KPI)	Définition et Objectif	Formule de calcul	Sens d'amélioration
Coût de revient unitaire	Mesure le coût moyen supporté pour produire une unité de bien en intégrant les charges directes et indirectes.	$\frac{\text{Coût total de production}}{\text{Quantité produite}}$	Une baisse de CRU est une meilleure maîtrise des coûts
Coût de la non-qualité (CNQ)	Mesure l'ensemble des pertes financières liées aux défauts, retouches et réclamations.	Coûts des défaillances internes + Coûts des défaillances externes	Une baisse du coût : diminution des dysfonctionnements
Marge opérationnelle	Mesure la rentabilité du cœur de métier. Elle permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer des profits sur son activité principale.	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$	Une hausse de la marge : meilleure performance économique

Source : élaboré par nous-même d'après MyReport.

1.2.Indicateurs de réactivité et d'agilité : flexibilité et délais

1.2.1. Flexibilité

Tarondeau (1999) définit la flexibilité en termes de « l'aptitude d'un système à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie ». Autrement dit, c'est la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux besoins des clients et aux changements de son environnement concurrentiel[124].

[122] زيد، جمال درهم أحمد؛ والمأخذي، تقية أحمد عبدالرحمن، مرجع سبق ذكره ، ص123.

[123] MyReport, « *MyReport pour le secteur de l'industrie* », s. d., disponible en ligne :https://www.myreport.fr/secteur-industrie/ (consulté26/02/2026 à 00 :18)

[124] MAGGI, B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *Économie du travail*, n° 162, pp.45-50.

Gerwin (1993) propose de considérer non seulement une flexibilité de défense mais aussi une flexibilité proactive, c'est-à-dire capable de modifier l'environnement.

En général, la flexibilité présente deux aspects majeurs. La première porte sur la réactivité stratégique, qui se définit comme la capacité de l'entreprise à lancer rapidement de nouveaux produits ou services et à adapter ses volumes de production en réponse aux variations de la demande. Le deuxième concerne la personnalisation de l'offre pour réaliser des produits ou services qui répondent aux préférences particulières des clients.

En approfondissant l'analyse, Gerwin (1993) identifie sept formes distinctes de flexibilité organisationnelle : la flexibilité du mix produit, de volume, de changement, de modification, redirection des flux de production, la flexibilité des matériaux et la flexibilité de séquencement (adaptation de l'ordre de production[125].

Parmi les indicateurs les plus pertinents permettant d'évaluer la flexibilité, on peut retenir :[126]

Tableau n°03 : Les indicateurs d'évaluation de flexibilité

Indicateur (KPI)	Définition et objectif	Formule de calcul	Sens d'amélioration
Temps moyen de changement de série	Mesure la durée nécessaire pour passer d'une série de production à une autre (réglage, changement de référence et redémarrage).	$\frac{\sum temps\ de\ chanagement}{nombre\ de\ chanagement}$	Une baisse du taux : meilleure flexibilité
Indice de flexibilité volume	Mesure la capacité de l'entreprise à augmenter ou diminuer sa production selon la demande.	$\frac{Capacité\ maximale - capacité\ nominale}{capacité\ nominale} \times 100$	Une hausse : meilleure flexibilité de volume

Source : élaboré par nous même à partir de Ibitek Group (2023)

[125] M. M. Naqshbandi et F. Idris, op. cit.,264

[126] IBITEK Group, « Choisir les bons KPI pour améliorer sa productivité industrielle », ibitek-group.com, 2023, disponible en ligne : https://www.ibitek-group.com/2023/05/05/kpi-production-industrielle/#:~:text=8 (consulté le 02/02/2026 à 15 :40)

1.2.2. Délais

La priorité liée aux délais se réfère à la capacité de l'entreprise à répondre de manière fiable aux besoins du marché, tout en respectant les promesses faites à ses clients. La capacité de livraison est donc étroitement liée à l'aspect temporel des opérations. Cela s'exprime par l'exactitude dans la mise en disponibilité des produits ou services, la fiabilité du processus de création et l'optimisation continue des produits et des procédures.

En effet, la qualité de service perçue par le client repose désormais sur l'alignement parfait entre la promesse commerciale (livraison attendue) et la réalité (livraison rendue). Optimiser cette réactivité temporelle exige donc une synergie forte entre le marketing et la logistique, ainsi que la formation continue du personnel technique[127].

Par conséquent, une bonne gestion des délais améliore la crédibilité de l'entreprise et renforce sa position sur le monde concurrentiel.[128]

L'évaluation du délai repose sur un ensemble d'indicateurs opérationnels, parmi lesquels :[129]

[127] POHOWE, E., et al. (2025), « Les leviers de compétitivité des entreprises industrielles au Cameroun : une étude exploratoire dans le secteur du textile », Revue Française d'Économie et de Gestion, vol. 6, n° 4, pp. 53-75.

[128] بن زهية، محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

[129] DHL Freight Connections, « OTIF : On Time In Full - Definition, importance, and calculation », https://dhl-freight-connections.com/en/business/otif-on-time-in-full/ (consulté le 26/02/2026 à 01 :15)

Tableau n°04 : Les indicateurs clés de délais

Indicateur (KPI)	Définition et objectif	Formule de calcul	Sens d'amélioration
Lead time global (temps de traversée)	Mesure la durée totale entre la réception de la commande client et la livraison finale du produit. Il reflète la rapidité globale du processus.	$\frac{\sum(date\ de\ livraison - date\ de\ commande)}{nombre\ des\ commandes}$	Une baisse : meilleure réactivité
Taux de respect des délais (OTD)	Mesure la fiabilité des engagements de date pris vis-à-vis du client, en évaluant la proportion des commandes livrées à l'heure.	$\frac{commandes\ livrés\ à\ temps}{totale\ de\ commandes\ \ livrés} \times 100$	Une hausse = meilleure fiabilité des délais
OTIF (On time in full)	Mesure la part des commandes livrées à temps ET en totalité (quantités conformes, complètes et sans défauts).	$\frac{commandes\ livrés\ à\ temps\ et\ complètes}{totale\ de\ commandes} \times 100$	Une hausse : meilleure performance de service

Source : élaboré par nous-même à partir DHL Freight Connections.

1.3.Indicateurs de valeur future et différenciation : Innovation

L'innovation s'impose comme un levier stratégique de différenciation, permettant à l'organisation de se distinguer par des propositions de valeur uniques et à forte valeur ajoutée. Lorsqu'une innovation rencontre une adhésion forte sur le marché, l'entreprise bénéficie de l'avantage du pionnier, consolidant ainsi sa position concurrentielle. À l'inverse, une adoption limitée par les consommateurs expose l'organisation à des risques financiers et commerciaux significatifs. Comme le soulignent les travaux de Moffat et Archer, l'innovation peut provenir de ressources internes, notamment grâce à l'expertise technique et les initiatives de recherche et développement, ou découler de partenariats externes qui facilitent l'accélération du processus de commercialisation, la diminution de certains frais d'intégration verticale et la détection d'opportunités.

En définitive, une gestion efficiente de l'innovation nécessite un contrôle technologique et concurrentiel, une capacité R&D adéquate[130].

[130] M. M. Naqshbandi and F. Idris, op. cit., p.266

Elle se mesure à travers plusieurs indicateurs, parmi lesquels :[131]

Tableau n°05 : Les indicateurs de mesure de l'innovation

Indicateur (KPI)	Définition et objectif	Formule de calcul	Sens d'amélioration
Part du chiffre d'affaires issue des nouveaux produits	Mesure la part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits. Il s'agit d'un indicateur de résultat qui reflète directement la valeur créée sur le marché.	$\frac{CA\ de\ nouveux\ produits}{CA\ total} \times 100$	Une hausse : meilleure valorisation commerciale
Intensité R&D	Mesure l'effort d'innovation consenti par l'entreprise en rapportant les dépenses de recherche et développement au chiffre d'affaires.	$\frac{Dépenses\ de\ R\&D}{Chiffres\ d'affaires} \times 100$	Une hausse = effort d'innovation plus important
Délai de la mise sur le marché (Time to market)	Mesure la durée nécessaire entre le début du développement d'un produit et sa commercialisation. Il reflète la rapidité et la réactivité stratégique.	Date de lancement commercial - Date de début du projet	Une baisse = meilleure réactivité stratégique

Source : élaboré par nous même à partir Manuel d'Oslo (2018)

2. Les stratégies concurrentielles génériques de Porter

Selon Ruckman et Blettner (2021), le principe fondamental de la stratégie est que l'entreprise élabore et met en œuvre un ensemble d'objectifs et de politiques fonctionnelles cohérent, qui définissent collectivement sa position sur le marché. Une stratégie concurrentielle efficace permet à l'entreprise de renforcer sa compétitivité, d'explorer des niches spécifiques et de mieux connaître ses clients dans son secteur[132].

Selon Michael Porter (1980), on peut identifier trois grandes stratégies : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Chaque orientation représente une démarche distincte permettant à l'entreprise de se positionne par rapport à ses concurrents.

[131] OCDE/Eurostat, *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4e éd., Paris, OCDE, p.43.

[132] J. Ruckman et D. Blettner,(2021),« Mind the gap: CEO attention, strategic objectives, and corporate strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 42, n° 8, , p. 1509-1534.

2.1. Domination par les coûts

D'après Porter, l'objectif de cette orientation est d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable en conservant la structure de coûts la plus basse dans le marché. Le but principal n'est pas d'adopter la stratégie du prix le plus bas, mais de parvenir au coût unitaire le plus faible possible pour optimiser les marges et la rentabilité.[133]

Pour réaliser cette stratégie, l'entreprise utilise divers mécanismes :

- ✓ Augmentation de la production et l'effet d'expérience : la fabrication à grande échelle diminue le coût fixe par unité et l'effet par expérience aide à améliorer l'efficacité temporelle et la productivité ;
- ✓ L'achat des matières premières les plus économiques et réduire les coûts d'intrants ;
- ✓ Favorisation des circuits internes économiques et réduction des intermédiaires économiques ;
- ✓ Optimisation des procédures afin de contrôler le coût par unité et minimiser les composants excessifs ;
- ✓ Intégration de tous les services de l'entreprise (recherche et développement, ventes et marketing) dans une démarche continue de réduction et de surveillance des dépenses. [134]

2.2. Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation repose sur l'aptitude d'une organisation à cultiver des attributs spécifiques et distinctifs, perçus comme uniques au sein de son secteur. Dans ce paradigme stratégique, le prix s'efface en tant que levier principal de la concurrence au profit de facteurs de distinction qui deviennent les pivots déterminants de l'acte d'achat. Ciblant un segment étendu du marché, cette orientation fonde l'avantage concurrentiel sur la singularité de l'offre à travers des produits innovants et de haute qualité. Cette création d'une valeur perçue

[133] ACAR, Safa. (2024), « A Review of Porter's Generic Strategies: Strategy Examples in International Firms », *International Social Sciences Studies Journal*, vol. 10, n° 11, p.1902.

[134] Ibid., p. 1904

supérieure légitime alors l'application d'un « prix premium », que l'acheteur accepte en contrepartie de l'exclusivité et de la performance offertes par l'entreprise[135].

Pour réaliser cette stratégie, l'entreprise s'appuie sur divers mécanismes :

- ✓ L'utilisation de matières premières de haute qualité et un design de produit distinctif ;
- ✓ Le développement d'une image de marque forte et d'une réputation solide ;
- ✓ L'excellence du service client (réactivité, assistance post-achat personnalisée) ;
- ✓ Le choix de canaux de distribution spécifiques, exclusifs ou négligés par les concurrents.

2.3. Stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation oriente les ressources de l'organisation vers un segment de marché étroit ou une zone géographique spécifique afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable. En s'écartant d'une approche générale, l'entreprise s'attache à répondre aux attentes singulières d'une clientèle ciblée avec une précision technique et commerciale que les concurrents globaux ne peuvent atteindre. L'objectif final est de convertir cette spécialisation en une position dominante au sein d'un micro-segment, garantissant ainsi une meilleure rentabilité grâce à une expertise pointue et différenciée.[136]

Le modèle de Porter distingue deux déclinaisons opérationnelles de la focalisation :

1-La focalisation fondée sur les coûts : L'entreprise vise l'efficience maximale dans une niche précise. Le succès repose sur la réduction des coûts opérationnels, le contrôle qualité et la formation du personnel pour minimiser les pertes.

[135] بورتر، م(2010) .، *الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين*، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة، الطبعة الأولى، أبو ظبي، ص. 501.

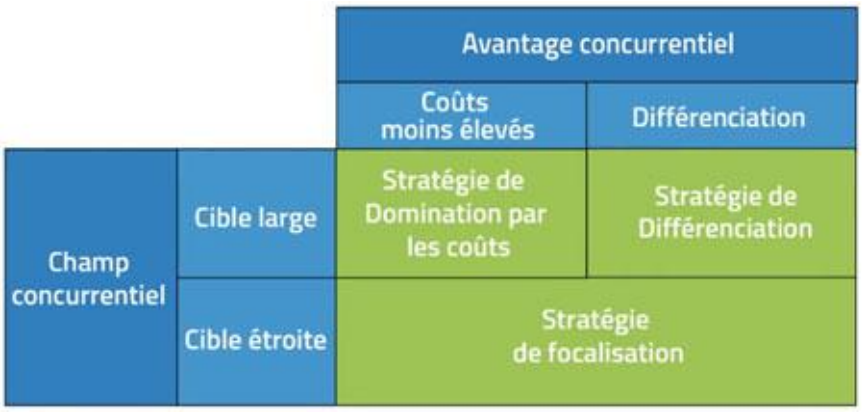
[136] ACAR., Safa, op. cit., p. 1905.

2-La focalisation fondée sur la différenciation : L'entreprise cherche à répondre à des besoins extrêmement spécifiques en misant sur des caractéristiques uniques et une qualité distinctive pour fidéliser une clientèle de niche exigeante [137].

Cette sélection exige un choix rigoureux qui passe par deux phases cruciales : d'abord, une évaluation précise de l'attractivité de la niche (taille, concurrence, rentabilité) ; par la suite, l'adaptation des ressources internes en fonction des exigences essentielles du segment pour transformer le moyen de production en un instrument compétitif.[138]

En conclusion, les stratégies génériques de Porter offrent un cadre essentiel pour bâtir un avantage concurrentiel durable. Comme l'illustre la matrice ci-dessous, ces trois orientations stratégiques se distinguent en combinant deux dimensions majeures : la nature de l'avantage concurrentiel recherché (par des coûts moins élevés ou par une différenciation de la valeur de l'offre) et la taille du champ concurrentiel (une cible large ou une cible étroite)[139].

Figure N°10 : Matrice des stratégies génériques de Porter



Source : Techni-Contact, « Forces et stratégies de Porter », disponible en ligne lien: (consulté le 28/02/2026).

[137] خلج، م.، وبراينيس، ع. (2016)، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 14، المجلد 1، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 116. .

[138] الرشيدي، بدر عبد الله، وأحمد، أحمد إبراهيم، وشعلان، عبد العزيز فهمي (2019)، "مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد 30، العدد 120، أكتوبر، ص400

[139] Techni-Contact, « Forces et stratégies de Porter », disponible en ligne https://www.techni-contact.com/blog/39/forces-et-strategies-de-porter-comment-analyser-vos-marches-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-video.html).: (consulté le 28/02/2026).

La domination par les coûts vise l'efficience, tandis que la différenciation met l'accent sur l'innovation pour éviter la compétition basée sur les prix. La focalisation permet aux PME en leur permettant de dominer des niches de marché spécifiques. L'adoption de ces choix assure non seulement une amélioration de rentabilité mais aussi une résilience accrue face aux mutations rapides de l'environnement industriel et aux pressions des rivaux[140].

3. Pratiques managériales pour atteindre les priorités concurrentielles

3.1.L'efficacité organisationnelle et le management de la qualité totale

Cette pratique place le client et la qualité au centre des priorités fondamentales de l'organisation. L'amélioration de l'efficacité organisationnelle se manifeste par l'établissement d'un milieu de travail qui favorise la collaboration, la mise en place de canaux de communication fluides efficaces et l'engagement direct des collaborateurs dans la résolution des enjeux opérationnels. Ce processus est soutenu par un investissement massif dans la formation du personnel, indispensables au développement des capacités des compétences individuelles.

Le Management de la Qualité Totale, en tant que démarche intégrale de performance, mobilise l'ensemble des acteurs dans le but d'optimiser continuellement des produits et les processus. Grâce à une planification rigoureuse et une culture de l'amélioration continue, cette approche renforce la compétitivité et l'agilité de l'entreprise, assurant de ce fait une satisfaction client durable[141].

3.2. La dynamique de l'innovation multidimensionnelle

Pour préserver un avantage compétitif durable, l'entreprise se doit d'entretenir une dynamique d'innovation continue sous trois formes principales :

Premièrement, l'innovation organisationnelle consiste à adopter de nouvelles méthodes de gestion pour accroitre la productivité globale en s'appuient sur deux stratégiques essentiels : la capacité d'apprentissage qui offre la possibilité de capter des opportunités avant les concurrents, et la résilience opérationnelle, qui garantit une réaction rapide aux défis inattendus.

---

[140] MARFO-YIADOM, E., KUSI, L. Y., & NKETSIAH, I. (2025), « Efficacy of the Porter's generic strategies in achieving competitive advantage: The mediating roles of market ambidexterity and firm performance », *Journal of Business and Enterprise Development (JOBED)*, vol. 13, n° 2, p.5.

[141] بن زاهية محمد. مرجع سبق ذكره، ص82 .

Deuxièmement, l'innovation technologique, cœur de la stratégie industrielle, s'appuie sur la recherche de développement pour moderniser les produits et les procédés de fabrication.

Enfin, l'innovation marketing vise à découvrir des méthodes inédites pour satisfaire les attentes de marché voire à anticiper et créer de nouveaux besoins. En plaçant l'expérience de client au cœur de sa réflexion, l'entreprise s'assure une fidélité durable et une réputation de haute qualité[142].

Section (03) : L'impact des pratiques du Management de la Qualité totale sur les priorités concurrentielles

La compréhension de l'influence des pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT) sur les priorités concurrentielles nécessite une exploration profonde des processus qui transforment une philosophie de gestion en un avantage stratégique quantifiable. Dans le contexte économique actuel, marqué par une instabilité grandissante et des attentes de plus en plus élevées de la part des parties prenantes, le MQT ne saurait être considéré comme un simple ensemble de méthodes d'examen ou de contrôle statistique de la production. C'est une démarche globale qui, lorsqu'elle s'accorde avec la stratégie d'entreprise, se transforme en facteur clé pour renforcer les compétences singulières d'une organisation, notamment en matière de qualité, coût, délais, flexibilité et innovation[143].

1. L'impact du MQT sur l'excellence opérationnelle : qualité et coût

1.1. L'ISO 9001 et le Six Sigma comme instruments de contrôle de la qualité

La qualité, en tant que priorité concurrentielle, a évolué d'une simple inspection technique vers une approche multidimensionnelle centrée sur la satisfaction totale du client. Sur le plan théorique, cette évolution s'appuie notamment sur les travaux de Joseph Juran (1986), qui définit la qualité comme « l'aptitude à l'usage » à travers sa célèbre Trilogie : planification, contrôle et amélioration[144]. Elle s'appuie également sur la philosophie de Philip Crosby (1979), qui prône la stricte « conformité aux exigences » via le principe managérial du « Zéro Défaut

---

[142] قرش، عائشة.,مرجع سبق ذكره ، ص114.

[143] DIXIT, S. (2024), « A Systematic Review of Total Quality Management (TQM) Principles and Their Impact on Organizational Performance », *International Journal of Science and Research Technology (IJSRT)*, vol. 2, n° 10, p.7

[144] JURAN, J. M. (1986), « The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality », *Quality Progress*, vol. 19, n° 8, p. 19-24.

». Pour transformer cette théorie exigeante en réalité opérationnelle, le Management de la Qualité Totale (MQT) déploie un arsenal d'outils précis[145].

En premier lieu, la norme ISO 9001 constitue le socle de cette démarche. En assurant la standardisation et la documentation des processus, elle garantit une régularité de production. Cette standardisation se traduit directement par une augmentation du taux de conformité en rassurant le marché sur la capacité de l'entreprise à fournir une qualité constante. [146]

En second lieu, la méthode Six Sigma intervient pour réduire drastiquement la variabilité de la production. Reposant sur la démarche statistique DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, améliorer, Contrôler), elle vise à restreindre les non-conformités à 3,4 défauts par million d'opportunités. Cette diminution de la variance garantit un renforcement absolu de la qualité de conformité. L'avantage concurrentiel se crée ici par la fiabilité perçue : l'entreprise élève ses standards de régularité, rassurant ainsi le marché et se prémunissant contre les coûts de réputation liés aux non-conformités.[147]

Enfin, pour identifier et éradiquer les défaillances résiduelles, l'entreprise s'appuie sur des outils de résolution de problèmes de haute précision. Le Diagramme d'Ishikawa permet de remonter aux causes racines de toute non-conformité. Couplé à la Loi de Pareto (règle des 80/20), il offre à l'organisation la capacité de hiérarchiser ses actions correctives en se concentrant sur les 20 % de causes qui génèrent 80 % des défauts.[148]

Ainsi, l'utilisation combinée de ces outils transforme la qualité d'une simple contrainte technique en une proposition de valeur supérieure. La qualité devient un processus maîtrisé en amont qui élève l'entreprise au-dessus de ses concurrents directs et renforce son avantage concurrentiel [149] .Comme démontré par le schéma ci-dessous, cette gestion de la qualité crée un double cercle vertueux influençant simultanément les coûts et les parts de marché.

---

[145] CROSBY, P. B. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York p 25.

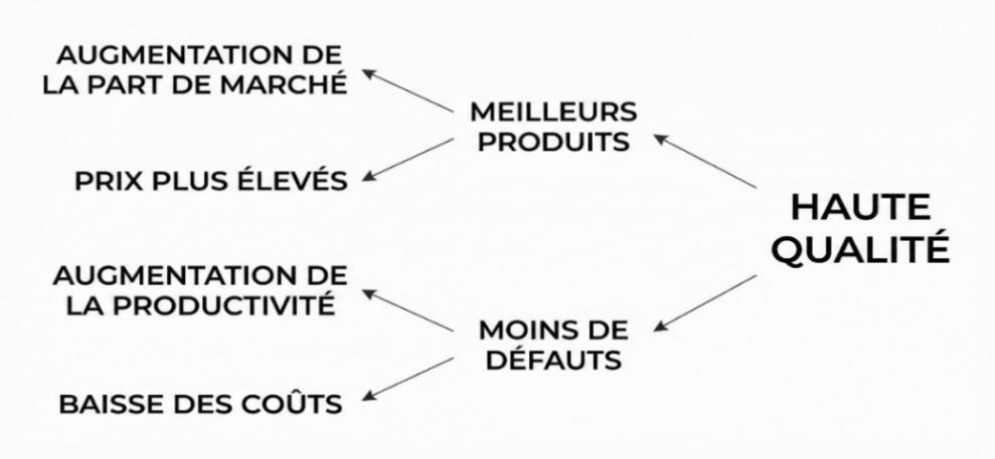
[146] ISO 9001:2015, « *Systèmes de management de la qualité — Exigences* », Organisation internationale de normalisation, 2015.

[147] العيداني، إلياس، ومداح، مراد.، مرجع سبق ذكره، ص. 413.

[148] F. Canard, op. cit., p. 151

[149] AGUS, A., & HASSAN, Z. (2011), « Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage », *The 7th International*

Figure N°11 : Impact de la haute qualité sur la performance.



Source: جاد الرب، سيد محمد .موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية .القاهرة، 2009، ص 48.

1.2. Les 5S et Juste-à-Temps (JIT) : les leviers d'optimisation des coûts

L'optimisation des coûts ne se fait pas au détriment de la qualité ; bien au contraire, elle en découle naturellement. Effectivement, les défauts entraînent ce que l'on appelle le Coût de la Non-Qualité, qui comprend notamment les dysfonctionnements internes tels que les déchets, les réparations, la surproduction et les interruptions [150]. L'amélioration continue des procédures augmente l'efficacité en réduisant ces révisions, ce qui diminue directement les coûts de revient. Dans le but d'éliminer ces dépenses inutiles, l'entreprise met en place des outils de restructuration optimisée. [151]

En premier lieu, la méthode des 5S interviennent pour éliminer systématiquement les gaspillages (ou Muda). L'application de ces pratiques vise un gain direct de productivité[152].

En second lieu, l'optimisation financière est renforcée par le système du Juste-à-Temps (JIT). En synchronisant la production avec la demande réelle du marché, l'adoption du JIT a un impact direct sur les coûts logistiques. Plus précisément, cette approche permet d'alléger

---

Strategic Management Conference, Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia, p.1650

[150] OCAKCI, E., NIEMANN, J., LUMINOSU, C., & ARTENE, A. (2021), « Quality Cost and Economic Analysis. A Synthesis in the Manufacturing Systems », MATEC Web of Conferences, vol. 343, p. 1-2.

[151] A. Agus et Z. Hassan, op. cit., p. 1651.

[152] قرش، عائشة. مرجع سبق ذكره، ص. 1.

considérablement le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise en supprimant les coûts exorbitants d'immobilisation financière, de location d'entrepôts, d'assurance, d'obsolescence programmée ou accidentelle, ainsi que de manutention des stocks.

Dans cette logique, une seconde application de la Loi de Pareto s'avère indispensable : elle offre à l'organisation la capacité de hiérarchiser ses actions correctives en ciblant prioritairement les 20 % d'erreurs ou de dysfonctionnements qui génèrent 80 % des pertes financières. Ainsi, lorsque les investissements dans l'amélioration de la qualité conduisent à une telle performance financière globale, le Management de la Qualité Totale (MQT) devient une véritable stratégie concurrentielle viable [153].

1.3. L'engagement de la direction et l'alignement stratégique des opérations

L'excellence opérationnelle, axée sur « Qualité / Coût », exige un leadership stratégique fort pour transformer les outils du MQT en un avantage concurrentiel. Cette dynamique est essentiellement basée sur l'engagement de la direction générale pour incorporer le MQT dans les stratégies globales et la gestion des ressources humaines de l'organisation. [154]. Cet engagement ne doit pas simplement rester théorique, il doit se traduire par l'attribution effective de ressources (financières, technologiques et en termes de formation), établissant ainsi une culture orientée vers l'excellence où la qualité est une stratégie indépendante et prioritaire. [155]

En plus de cette impulsion initiale, la direction garantit l'uniformité générale de l'organisation. Conformément à la démarche systémique propre au MQT, la réussite de l'initiative nécessite l'incorporation cohérente de tous les sous-systèmes de gestion. La direction a ainsi pour rôle d'unifier les départements internes et de bâtir des relations coopératives à long terme avec les fournisseurs dans le but d'éliminer les défauts à la source [156]. Sous l'impulsion active de la direction, l'organisation se libère définitivement de ses dysfonctionnements

[153] A. Agus et Z. Hassan, op. cit., p. 1652.

[154]ALAM, S., et al. (2024), « Integrating Total Quality Management with Strategic, Operational, and Human Resource Management », *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, vol. 4, n° 2, p. 1.

[155] قرش، ع.، مرجع سبق ذكره، ص203.

[156] SUSMITA, A. (2021), « A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in Organization », *Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management (IJIEM)*, vol. 2, n° 1, p. 68.

structurels. En maîtrisant parfaitement ses coûts et ses flux (internes comme externes), l'entreprise maximise durablement sa compétitivité.[157]

2. L'Impact du MQT sur la réactivité organisationnelle : Délais et Flexibilité

Dans une économie dominée par la notion de chronocompétition. Le MQT aborde cette réactivité à travers la synchronisation des opérations et l'agilité des ressources.

2.1. Le lean management et l'approche processus pour maîtriser les délais

La capacité d'une entreprise à exécuter ses processus rapidement et à livrer exactement à la date convenue est devenue un facteur discriminant majeur de l'avantage concurrentiel. Pour réduire radicalement les temps de cycle et fluidifier ces enchaînements complexes, les organisations s'appuient sur l'approche processus couplée aux outils du Lean Management. L'utilisation de méthodologies visuelles, telles que la cartographie exhaustive des flux de valeur (*Value Stream Mapping* - VSM), permet d'analyser avec clarté les flux physiques et informationnels [158].

Grâce à cette analyse, l'entreprise identifie avec précision ce qui bloque et ralentit le travail. Elle répartit ensuite la charge de production de manière équilibrée et optimisée, pour être capable de fabriquer et de livrer le produit exactement au rythme exigé par le client. Cette dynamique est directement soutenue par le système du Juste-à-Temps (JIT). Au-delà de la réduction des stocks, le flux tendu simplifie le traitement des données et permet d'identifier quasi-instantanément l'origine d'un défaut sur de petits lots, garantissant ainsi une continuité opérationnelle sans faille[159].

Les études de terrain illustrent l'impact significatif de ces pratiques. Dans un environnement industriel exigeant, l'adoption rigoureuse du Management de Projet Lean (MPL) par l'entreprise Sotrem-Maltech a généré une réduction certifiée des temps de cycle de

---

[157] العيداني، ع.، ومداح، م.، مرجع سبق ذكره، ص. 162.

[158] NENKAM, S. R. (2015), *La gestion des gaspillages dans les projets au sein des entreprises de production : Application d'un nouveau modèle de management de projet Lean à Sotrem-Maltech*, thèse de doctorat en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), p.114.

[159] قرش، ع.، مرجع سبق ذكره، ص205-206 .

production de 37,5 % [160]. Il est crucial de souligner que cette compression temporelle est obtenue par l'élimination scientifique des temps morts et des activités sans valeur ajoutée.

Enfin, pour pérenniser et standardiser cette dynamique d'accélération, l'entreprise déploie le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), communément appelé Roue de Deming. Cet outil d'amélioration continue s'intègre à l'approche processus pour planifier des réductions de temps, tester de nouvelles configurations de flux et ajuster les standards en conséquence.[161]

2.2.Empowerment et le Lean Management comme moteurs de la flexibilité

La flexibilité d'une entreprise ne dépend pas uniquement de ses technologies, mais surtout de son organisation interne et de son capital humain. Le Management de la Qualité Totale (MQT) s'appuie sur deux leviers pour créer cette agilité :[162]

1- Le Lean Management pour alléger les processus : En structurant rigoureusement les tâches répétitives et en éliminant les activités inutiles, l'entreprise libère l'esprit de ses équipes. Moins concentrés sur la routine, les employés peuvent réagir beaucoup plus vite aux imprévus et aux exigences du marché [163].

2- L'autonomisation (*Empowerment*) et la polyvalence : La réactivité exige de transférer le pouvoir de décision directement aux opérateurs de terrain, ce qui supprime les longues attentes d'approbation hiérarchique. [164]. De plus, grâce à une formation croisée (*cross-training*), les employés deviennent hautement polyvalents. Ils peuvent ainsi se remplacer mutuellement lors d'une absence, évitant toute rupture de production[165].

Enfin, Pour que cette flexibilité fonctionne Les dirigeants délaissent le leadership coercitif au profit d'un leadership transformationnel qui instaure un climat de sécurité psychologique.

[160] S. R. Nenkam, op., cit.130

[161] BUCUMI-SOMMER, C., POCHET, C., THIEL, D. & BARILLOT, P., op., cit,p. 10.

[162] S. R. Nenkam, op. cit., p. 114

[163] K. M. Belkebir et F. Z. Medani, op.,cit p.13.

[164] GUERNOUB, H., & BOULHISSA, N. (2019), « Les pratiques de leadership et d'empowerment dans l'entreprise », *Journal of Research and Commercial Studies*, vol. 3, n° 1, p. 1.

[165] S. Alam et al., op. cit., p. 100

Malgré certaines rigidités administratives, cette nouvelle culture est indispensable pour casser les murs entre les départements et rendre l'organisation véritablement agile [166].

2.3. Le MQT comme levier d'agilité face aux incertitudes du marché

En s'appuyant à la théorie des capacités dynamiques, le MQT offre la possibilité de convertir les perturbations du marché en avantages compétitifs. En assurant la fiabilité et la maîtrise absolue des processus de base, les pratiques de la qualité (comme la norme ISO 9001, le Lean Management) garantissent une flexibilité opérationnelle maximale. L'organisation devient ainsi capable d'absorber les chocs externes et de s'adapter aux fluctuations sans jamais compromettre ses standards d'excellence[167].

3. L'impact du MQT sur la différenciation et la pérennité

Le management de qualité totale s'affirme comme l'instrument essentiel pour établir des priorités concurrentielles axées sur la créativité et la différenciation. En intégrant parfaitement les objectifs de qualité aux stratégies à long terme, l'entreprise dépasse la simple satisfaction des besoins actuels pour anticiper les évolutions futures.[168]

3.1. Dynamique d'« Innovation » par le Kaizen, le Benchmarking et la Qualité 4.0

L'innovation constitue une priorité concurrentielle majeure pour assurer la différenciation de l'entreprise. Le MQT stimule cette dynamique créative en s'appuyant d'abord sur l'amélioration continue (Kaizen). Cette approche est définie comme la recherche constante de nouvelles façons d'améliorer les processus existants pour obtenir de meilleurs résultats. Elle repose fortement sur l'engagement des employés et la création de cercles de qualité.

Des études soulignent d'ailleurs que plus de la moitié des idées de nouveaux produits proviennent directement de l'intérieur de l'organisation grâce à cette dynamique participative et aux efforts de recherche et développement . En effet, quelque pratique de MQT comme le

[166] H. Guernoub et N. Boulhissa, *op. cit.*, p. 159

[167] EL MANZANI, Y. (2019), « L'effet de la synergie entre management de la qualité et orientation marché sur l'innovation produit des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 », thèse de doctoraten sciences économiques de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, pp. 78-80.

[168] A. H. Jbeily, op.,cit, p. 2

leadership et l'autonomisation développent une véritable "capacité d'innovation commerciale" au sein des équipes [169].

Pour stimuler son innovation externe, l'entreprise s'appuie sur le benchmarking (la mesure comparative). En évaluant ses performances face aux leaders du marché, elle assimile les meilleures pratiques et évite les erreurs de ses concurrents. Ce processus d'émulation permet de maintenir une position concurrentielle forte face aux évolutions technologiques rapides. [170]

Enfin, cette dynamique d'innovation s'inscrit aujourd'hui dans l'ère de la Qualité 4.0 et de la gestion des connaissances. L'utilisation des systèmes d'information modernes et des bases de données permet d'analyser en temps réel les retours des clients (système de feedback). Le MQT et la gestion des connaissances sont mutuellement interdépendants pour générer de l'innovation, une gestion efficace de ces informations massives permet non seulement de corriger les écarts, mais surtout de modifier les caractéristiques des produits actuels pour concevoir de nouvelles offres hautement personnalisées[171].

3.2. Le Management de la Qualité Totale, un outil pour l'efficacité et la compétitivité

Une forte orientation intellectuelle, portée par de nombreux théoriciens tels que Crosby et John Oakland, placent le MQT comme l'instrument fondamental d'efficacité et le levier stratégique par excellence face à la concurrence. D'après Oakland, le MQT est moyen que l'entreprise utilise pour renforcer sa flexibilité et sa position compétitive globale. Pour que la qualité soit considérée comme un véritable instrument stratégique, David Garvin souligne l'importance de cinq aspects clés : la qualité doit être définie selon la perspective du client, intégrée au centre du processus de planification stratégique, perçue comme un avantage concurrentiel essentiel pour obtenir l'engagement complet de l'entreprise, et intrinsèquement liée à la rentabilité en tenant compte des coûts et des exigences du marché[172].

---

[169] MUSHTAQ, N., & PENG, W. W. (2020), « Can TQM Act as Stimulus to Elevate Firms' Innovation Performance? », *SAGE Open*, vol. 10, n° 4, p. 3-4.

[170] قرش، ع.، مرجع سبق ذكره، ص207 .

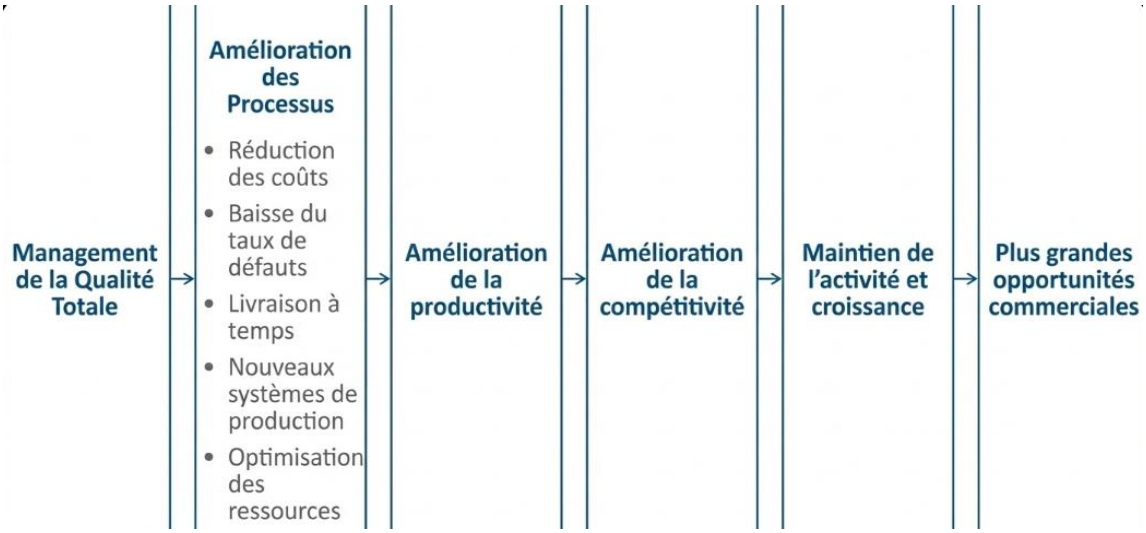
[171] HONARPOUR, A., JUSOH, A., & MD NOR, K. (2012), « Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look », *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 7, n° 3, p. 24-25.

[172] خلج، محمد، وبراينيس، عبد الوهاب.، مرجع سبق ذكره، ص119.

L'application de cette compétitivité axée sur la qualité nécessite l'établissement de bases organisationnelles solides. Il est vital que l'entreprise place la qualité en tête des priorités de la direction générale et installe une authentique culture interne axée sur l'excellence. Cela nécessite d'établir des partenariats stratégiques avec les fournisseurs et une réalisation appropriée des produits, et d'investir dans la sélection, la formation du personnel.

En définitive, le MQT assure la contentement et l'attachement des clients, ce qui garantit la continuité et la durabilité de l'entreprise sur ses marchés nationaux, tout en lui offrant la possibilité d'entrer sur les marchés mondiaux et d'y établir une position dominante[173]. L'harmonie entre ces diverses pratiques du MQT engendre une chaîne de valeur continue qui conduit à une compétitivité pérenne, comme le résume le diagramme ci-dessous :

Figure N°12 : La relation entre le MQT et l'amélioration de la compétitivité.



Source : élaboré par nous-même

3.3. L'impact financier de la qualité : fidélité, réputation et compétitivité pérenne

L'intégration des priorités concurrentielles converge vers un objectif ultime : la satisfaction totale du client et sa conversion en rentabilité. En effet, le MQT agit comme un catalyseur qui transforme l'excellence opérationnelle en valeur perçue sur le marché. Des recherches empiriques démontrent d'ailleurs que l'orientation client et l'implication des

[173] خلج، محمد، وبراينيس، عبد الوهاب مرجع سبق ذكره، ص. 120

employés impactent positivement la performance financière, notamment la rentabilité des actifs (ROA) [174].

En satisfaisant constamment les exigences explicites et implicites des clients, le MQT sert à protéger contre la dégradation de la réputation. En instaurant un climat de confiance absolu, cette démarche génère une forte fidélité client et une loyauté qui épargne à l'entreprise des dépenses excessives pour l'acquisition de nouveaux clients, tout en lui offrant la possibilité d'augmenter sa part de marché. En effet, une réputation basée sur la fiabilité opérationnelle est intrinsèquement « pérenne car elle est complexe à reproduire » (Mourougan et Sethuraman, 2017).[175]

[174] S. Maswadeh et R. Al Zumot, (2021), « The effect of total quality management on the financial performance by moderating organizational culture », *Accounting*, Vol. 7, p. 442-443.

[175] J. Mourougan et K. Sethuraman, cité par K. Lepistö, M. Saunila et J. Ukko, (2024), « Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management », *Benchmarking : An International Journal*, Vol. 31, N° 1, p. 85.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de démontrer que le Management de la Qualité Totale (MQT) dépasse le simple cadre technique pour s'imposer comme un véritable levier stratégique. En articulant des pratiques managériales et techniques, le MQT permet à l'entreprise d'optimiser conjointement ses cinq priorités concurrentielles : la qualité, les coûts, les délais, la flexibilité et l'innovation. Ce chapitre nous conduit à affirmer que l'excellence opérationnelle par la qualité est désormais une nécessité vitale plutôt qu'un simple choix stratégique, car elle conditionne directement la pérennité de l'entreprise et sa rentabilité.

Ayant solidement posé ce cadre théorique, il convient à présent de le confronter à la réalité du terrain. Notre troisième chapitre s'articulera donc autour d'une démarche empirique au sein de la Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) Oran à travers un questionnaire ciblé et une analyse statistique quantitative sous SPSS, nous testerons nos hypothèses de recherche afin de mesurer concrètement l'impact de ces pratiques de qualité sur la compétitivité de SETRAM Oran.


Chapitre 03

Introduction du chapitre

Les deux premiers chapitres ont fourni le contexte théorique de cette recherche en examinant les deux variables clés, à savoir le management de la qualité totale et les priorités concurrentielles. Ces chapitres avaient pour but d'établir les concepts essentiels relatifs à ces deux dimensions, de clarifier leurs principes, leurs éléments constitutifs et leurs méthodes d'évaluation, afin de répondre à la problématique de recherche.

Dans ce chapitre, nous abordons la partie empirique de notre travail. Pour ce faire, il est structuré en trois sections. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'entreprise SETRAM Oran, ainsi que la méthodologie de recherche adoptée. Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'analyse descriptive et statistique des données collectées à l'aide de questionnaire, en utilisant notamment le logiciel SPSS. Enfin, dans la dernière section, nous discuterons les résultats obtenus et procéderons au test des hypothèses de recherche afin de mettre en évidence le rôle des pratiques du management de la qualité totale dans le renforcement des priorités concurrentielles.

Section (01) : Présentation de la Société d'Exploitation des Tramways SETRAM Oran

Bien plus qu'un simple moyen de transport, le tramway agit comme un véritable moteur de développement urbain durable. Il transforme la ville en profondeur en modernisant les espaces publics et en revitalisant les quartiers. Sur le plan socio-économique, il reconnecte les territoires, favorise la mixité et facilite l'accès à l'emploi. Écologiquement, ce mode de déplacement propre réduit la pollution et la dépendance à l'automobile, s'imposant ainsi comme un projet global d'amélioration de la qualité de vie citadine [176].

1. La société « SETRAM »

1.1. Présentation de la société « SETRAM »

La Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) est une société par actions de droit algérien, dont la mission principale est de garantir la maintenance et l'exploitation commerciale et technique des réseaux de tramways à travers tout le pays. Créée en septembre 2012, la société a initialement émergé d'un partenariat technologique entre le groupe public TRANSTEV, L'ETUSA et le partenaire étranger RATP Dev.

Actuellement, la SETRAM s'affirme comme un acteur clé de l'aménagement du territoire, avec un réseau sophistiqué qui englobe sept pôles urbains importants (Alger, Oran, Constantine, Sidi Bel Abbès, Ouargla, Sétif et Mostaganem). Elle joue un rôle clé dans les déplacements quotidiens de centaines de milliers d'utilisateurs tout en contribuant de façon significative au développement durable des grandes villes algériennes.

Sur le plan managérial, l'identité de la SETRAM est indissociable de sa quête d'excellence opérationnelle. Certifiée ISO 9001 version 2015 depuis 2017, l'entreprise a su structurer un Système de Management Intégré (SMI) robuste. Ce dernier est aujourd'hui conforté par l'adoption des dernières normes internationales en matière d'environnement (ISO

[176] M. Boudjeriou et A. Kebiche, « The Arrival of the Tramway in Algeria: What Impacts on the City? Case Studies of the Oran and Constantine Tramways », *Prace i Studia Geograficzne*, Vol. 69, N° 3, 2024, p. 45.

14001) et de santé et sécurité au travail (ISO 45001). Cette approche qualité lui permet d'aspirer à devenir le modèle de référence incontesté dans le transport collectif en Algérie.[177]

1.2.L'historique de la société « SETRAM »

- La phase de partenariat et de transfert technologique (2012 - 2023) : Fondée formellement en septembre 2012, l'entité a initialement émergé sous la forme d'une coentreprise algéro-française La répartition du capital se faisait entre le groupe français RATP Dev (49 %), l'ETUSA (36 %) et l'Entreprise Métro d'Alger (15 %). L'objectif de cette configuration institutionnelle était de débuter l'exploitation des tramways en se basant sur l'adoption des meilleures méthodes à l'échelle mondiale et le développement des compétences des ingénieurs locaux.

- La phase de souveraineté et de nationalisation (Depuis Mars 2023) : Un point d'inflexion majeur a eu lieu le 21 mars 2023. Dans le cadre d'une stratégie de souveraineté économique et attestant de la capacité opérationnelle des dirigeants locaux, la SETRAM a été entièrement nationalisée. L'entreprise publique algérienne Transtev a acheté la totalité des parts du partenaire étranger, augmentant ainsi sa participation totale à 85 % (les 15 % restants étant toujours sous le contrôle de l'ETUSA.[178]

1.3.Les activités de la société SETRAM

Le modèle opérationnel de la SETRAM repose sur trois macro-processus interdépendants :

- Le Transport : Il constitue l'interface directe avec l'usager. Cette activité gère l'ergonomie du parcours client, la billettique, l'intermodalité et l'information en temps réel.
- L'Exploitation (Cœur opérationnel) : Pilotée depuis le Poste de Commande Centralisé (PCC), cette activité orchestre et sécurise la circulation de toutes les rames. Les régulateurs ajustent le trafic en temps réel face aux aléas urbains afin de minimiser les temps d'attente et d'assurer une ponctualité rigoureuse.

[177] *Politique QSE et Engagements, Site officiel de la SETRAM, disponible sur : https://www.setram.dz/nos-engagements (Consulté le 11/04/2026).*

[178] [En ligne]. Disponible sur : https://lechiffredaffaires.dz/apres-la-cession-de-la-ratp-a-transtev-setram-devient-100-algerienne/ (Consulté le 11 avril 2026).

- La Maintenance : Elle garantit la disponibilité constante du matériel roulant et des infrastructures. Dans une démarche d'optimisation, la SETRAM a totalement internalisé la maintenance de ses infrastructures depuis avril 2024.

1.4.Les objectifs de la société SETRAM

Dans sa quête permanente d'excellence, la SETRAM s'appuie sur son Système de Management Intégré (SMI) pour améliorer la qualité de ses services et optimiser ses principes de fonctionnement pour atteindre les objectifs suivants :

- La transformation digitale : Assurer une performance optimale en surveillant les services selon le coût, le délai et la qualité. Cela implique l'application d'une stratégie de transformation numérique responsable et inclusive, qui vise à créer des outils efficaces pour la gestion des opérations et des services.
- La durabilité patrimoniale et financière : Veiller à la disponibilité constante des systèmes pour assurer l'atteinte des objectifs souhaités en termes de durabilité patrimoniale et financière.
- Le développement commercial : Développer de nouvelles activités commerciales dans des secteurs additionnels et augmenter la part de marché par la fidélisation des usagers d'une part, et l'attraction de nouveaux clients d'autre part. Il s'agit aussi de renforcer la satisfaction des clients et d'assurer que les services répondent aux exigences pertinentes.
- Le capital humain : Développer un pôle d'expertise en capitalisant sur le savoir-faire acquis, avec un accent particulier sur la formation métiers. L'entreprise s'engage à adopter une approche de management participatif et à promouvoir l'expertise de la SETRAM au profit de l'ensemble du secteur des transports.
- La conformité réglementaire et normative : Assurer un recueil rigoureux des exigences applicables à l'entreprise et le mettre à jour régulièrement. L'entité s'engage à mettre en œuvre les mesures requises pour assurer une conformité constante aux règles et standards réglementaires actuels.

2. Présentation de la direction d'accueil SETRAM Oran :

L'entreprise SETRAM constitue l'un des réseaux de transport moderne desservant la ville d'Oran et sa périphérie, laquelle est considérée comme la deuxième plus grande ville d'Algérie. Le réseau du tramway d'Oran s'étend actuellement sur une longueur de 18.7 km, comprenant 32 stations, et assure la liaison entre les communes d'Oran et d'Es-Sénia.

Les travaux de réalisation du tramway d'Oran ont débuté en 2008 et se sont achevés en 2012. Une première expérimentation technique a été réalisée le 20 Février 2012 sur un tronçon de 100 mètres.

La mise en service officielle de tramway d'Oran a eu lieu le 1er mai 2013, sous la supervision du ministre des transports de l'époque, Monsieur Amar Tou, tandis que l'exploitation commerciale a débuté dès le lendemain. Ainsi, la wilaya d'Oran est devenue la deuxième ville en Algérie à bénéficier d'un système de tramway moderne après l'indépendance.

Figure N°13 : Logo d'entreprise SETRAM Oran.



Source : Site officiel de SETRAM, disponible sur : https://www.e-arkeb.setram.dz/ (consulté le 13 avril 2026).

Les principales dates marquantes :

- 2008 : Lancement de travaux de génie civil du projet du tramway.
- 2011 : Réception de la première rame du tramway via le port de Barcelone, transportée par un navire de l'Entreprise Nationale de Transport Maritime.
- 20 Février 2012 : Réalisation de la première expérimentation technique sur une distance de 2.4 km.
- 02 Mars 2013 : Début de l'exploitation non commerciale du tramway pour une durée de deux mois.
- 01 Mai 2013 : Inauguration officielle du tramway d'Oran par le ministre des transports.
- 02 Mai 2013 : Lancement de l'exploitation commerciale au profit des usagers.
- 21 Mars 2023 **:** Fin du partenariat avec l'actionnaire étranger et transformation en entreprise algérienne à part entière.[179]

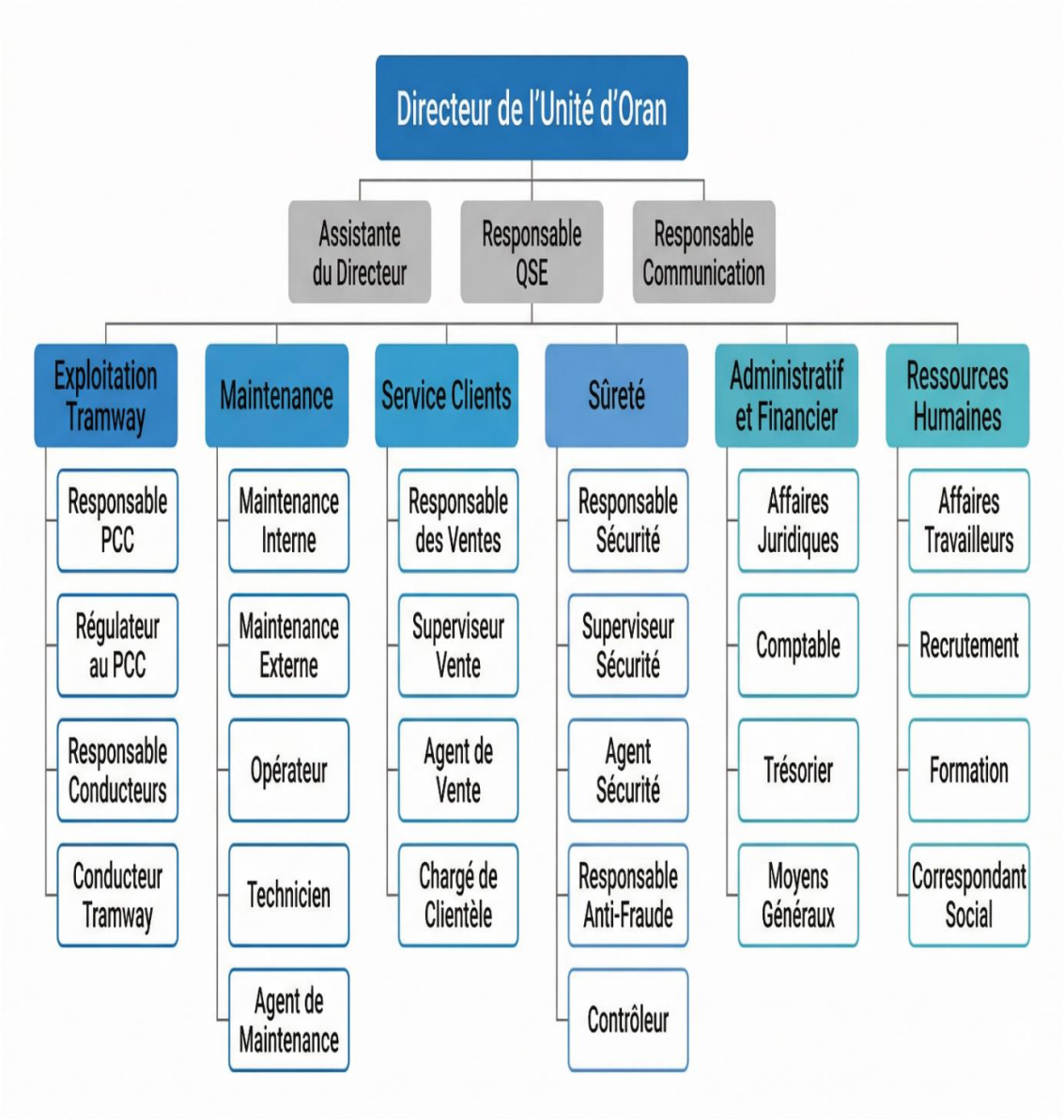
[179] Source interne de l'entreprise.

3. Localisation :

L'entreprise SETRAM Oran, exploitant du tramway de la ville d'Oran, est implantée à la route de Sidi Maârouf, chemin de wilaya n°46, au niveau de la commune de Sidi Chahmi, dans la wilaya d'Oran, en Algérie.[180]

4. L'organigramme de SETRAM Oran :

Figure N°14 : L'organigramme de SETRAM Oran



Source : document interne de SETRAM Oran

4.1 Le directeur :

[180] Source interne de l'entreprise.

Au sommet de la hiérarchie locale, le directeur de l'unité opérationnelle est le garant du leadership et de l'engagement de la direction, conformément aux exigences de la norme ISO 9001 (Clause 5 : leadership). Dans le cadre de Management de la Qualité Totale, ce rôle est directement lié à la variable relative à l'implication de la direction.

Au niveau de l'unité d'Oran, il assure la mise en œuvre opérationnelle de la politique qualité définie par la direction générale. Il veille à l'allocation efficace des ressources nécessaires, supervise les revues de direction fondées sur les performances et garantit l'alignement des objectifs locaux avec la stratégie globale de la SETRAM. Par ailleurs, il est responsable de la sécurité de l'exploitation, du maintien des relations institutionnelles et d'un climat social stable.

4.2 Le département Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) :

Le département QSE, directement rattaché à la direction pour garantir son indépendance, assure la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration du Système de Management Intégré (SMI). Il joue un rôle central dans l'amélioration continue. Ses missions s'articulent autour de trois axes :

- Qualité (ISO 9001) : gestion des processus, suivi des indicateurs de performance, traitement des réclamations et réalisation des audits internes et externes.
- Santé et Sécurité (ISO 45001) : identification et prévention des risques, gestion des incidents et promotion d'un environnement de travail sécurisé.
- Environnement (ISO 14001) : maîtrise des impacts environnementaux, gestion des déchets et optimisation des ressources énergétiques.[181]

4.3 Le département Exploitation

Il constitue le cœur opérationnel de l'entreprise, en contact direct avec les usagers, et reflète l'orientation client. Ce département gère au quotidien la circulation des tramways et du personnel roulant. Son organisation repose sur plusieurs entités clés :

[181] Source interne de l'entreprise.

- Le poste de commande centralisé (PCC) : supervise et régule le trafic en temps réel afin d'assurer la sécurité et la ponctualité.[182]
- Le Personnel roulant (conducteurs) : garantit une conduite sécurisée, le respect des horaires et l'optimisation énergétique.

Le département joue donc un rôle déterminant dans a qualité du service rendu et la satisfaction des usagers.

4.4 Le département Maintenance

Le département maintenance constitue un élément stratégique, influençant à la fois les coûts et la qualité du service, notamment à travers la disponibilité du matériel roulant. Il s'appuie sur les principes de la Maintenance Productive Totale (TPM), inscrit dans la logique du Management de la Qualité Totale.Elle repose sur deux piliers principaux :

- Maintenance du matériel roulant : elle assure les opérations préventives et correctives des rames pour garantir leur sécurité, leur fiabilité et le confort des usagers.
- Maintenance des infrastructures : assure l'entretien des équipements fixes (voies, alimentation électrique, signalisation, billettique) afin de garantir le bon fonctionnement du réseau.

4.5 Le service Clientèle et Commercial :

Ce service contribue fortement à la satisfaction client et à la performance commerciale, en assurant l'interface directe entre l'entreprise et ses usagers. Il est responsable de la gestion des opérations de billetterie, l'information des usagers et le traitement des réclamations, permettant d'identifier les axes d'amélioration du service.

4.6 Le département Sûreté :

Le département sûreté assure une fonction essentielle dans la sécurisation du réseau et dans la protection des usagers, du personnel et des infrastructures de la SETRAM Oran. Il

[182] Source interne de l'entreprise.

contribue directement à la qualité du service en garantissant un environnement sûr, condition indispensable à la satisfaction client et à la continuité de l'exploitation.

Par ailleurs, le département sureté s'appuie sur des dispositifs de contrôle et de surveillance (vidéoprotection, rondes, contrôles) et participe à la sensibilisation des usagers et du personnel aux règles de sécurité. Il s'inscrit ainsi dans une logique d'amélioration continue visant à accroitre la fiabilité du service et la confiance des usagers.

4.7 Le département Finance et Administration :

Ce département transversal assure le pilotage économique et la vigie juridique de l'unité. Ses actions et ses arbitrages influent directement et lourdement sur la priorité concurrentielle vitale du « coût » et sur la pérennité financière de l'exploitation locale. Ses attributions complexes comprennent : La comptabilité, la gestion budgétaire et l'analytique. L'élaboration des budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement pour l'unité est sous la responsabilité du département. Il met en œuvre une gestion rigoureuse en surveillant les coûts de non qualité, en étudiant les différences entre les prévisions et les réalisations, et en assurant le suivi de la rentabilité par centre de coût ou par processus.

4.8 Le département des Ressources humaines :

Au-delà de la gestion administrative du personnel (paie, congés, absences), ce département a une importance stratégique dans le développement des compétences. Il est responsable de l'intégration des nouvelles recrues, de l'organisation des formations continues, notamment pour les conducteurs et les techniciens, et veille au respect des exigences en matière d'habilitation et de sécurité.

Par ailleurs, le département RH contribue au maintien d'un climat social favorable à travers le dialogue avec les partenaires sociaux et la communication interne. Par conséquent, il contribue de manière proactive à la mobilisation des collaborateurs et à l'atteinte des objectifs de qualité de l'entreprise. [183]

[183] Source interne de l'entreprise.

5. Approche systématique :

Nous avons établi l'approche méthodologique de cette étude afin d'obtenir les résultats les plus adéquats sur la relation entre les pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT) et les priorités concurrentielles. La méthode d'enquête sera d'abord décrite, puis l'échantillon sera déterminé, le questionnaire sera construit et structuré, et enfin les techniques de traitement statistique des données seront présentées.

5.1. Méthodologie de recherche :

- **Variable de recherche :** Après une analyse approfondie de la littérature et des recherches précédentes, les variables de cette étude ont été établies comme suit :
- **Variable indépendante :** Les pratiques du Management de la Qualité Totale (l'engagement de la direction, l'orientation client, l'amélioration continue, l'implication des employés, la normalisation, la standardisation et la digitalisation).
- **Variable dépendante :** La priorités concurrentielle (le coût, la qualité, le délai, la flexibilité, l'innovation).

5.2. Méthode d'étude

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode de recherche scientifique la plus répandue : l'analyse descriptive et analytique. En complément, une étude de cas appliquée à la SETRAM Oran nous a permis d'analyser concrètement l'impact des pratiques du MQT sur les priorités concurrentielles. À l'aide du logiciel SPSS version 27, l'analyse des données recueillies auprès des employés nous permettra de valider les relations établies entre les variables indépendantes et dépendantes.

5.3. Population et échantillon de recherche

Dans le domaine de la recherche scientifique, on parle de population d'étude (ou population mère) pour désigner l'ensemble exhaustif des individus concernés par la problématique examinée. C'est le groupe cible qui possède des caractéristiques communes et sur lequel le chercheur aspire à généraliser ses conclusions.

Sur une population totale de 600 employés au sein de l'unité SETRAM d'Oran, notre recherche s'est appuyée sur un échantillon de commodité touchant différentes catégories de

salariés (exploitation, maintenance, administration). L'objectif est de déterminer l'impact du MQT sur les priorités concurrentielles de cette entreprise.

Pour la collecte des données, 208 questionnaires ont été distribués. Après l'exclusion de 5 formulaires incomplets et de 3 questionnaires non restitués, nous avons retenu un échantillon final exploitable de 200 réponses.

Tableau 06 : Statistiques relatives aux questionnaires distribués, perdus ou rejetés

	Nombre	Pourcentage
Questionnaires distribués	208	100 %
Questionnaires refusé	5	2,40%
Questionnaires perdus	3	1,44 %
Questionnaires étudiées	200	96,16 %

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des données de l'enquête.

6. Outils de collecte de données et méthodes de traitement statistique

Nous avons mobilisé des outils spécifiques pour le recueil et le traitement des informations auprès de notre échantillon.

6.1.Outils de collecte de données de la recherche

6.1.1. Le questionnaire

Le questionnaire est l'instrument central de la recherche quantitative. Selon Sreejesh et al. (2014), il se définit comme une série structurée de questions accompagnée d'instructions précises, offrant un cadre rigoureux pour la collecte et l'analyse systématique des données[184].

Oppenheim (2001) souligne son rôle multidimensionnel : il ne sert pas seulement à recueillir des informations, mais à traduire les objectifs de recherche en mesures numériques concrètes. Qu'il soit auto-administré ou géré par un enquêteur, il permet de standardiser la collecte des faits, des comportements et des attitudes au sein d'une organisation.[185]

[184] Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods: An Applied Orientation*. Springer International Publishing, Cham, Switzerland, p. 156.

[185] Oppenheim, A. N. (2001). Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. Bloomsbury Publishing (new edition),p200.

6.1.2. Structure du questionnaire

L'instrument de mesure a été conçu autour de deux axes centraux reflétant notre modèle conceptuel. Le premier axe traite des pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT), constituant la variable indépendante de notre étude. Le second axe porte sur le renforcement des priorités concurrentielles, qui représente la variable dépendante à analyser.

6.1.3. Les différentes parties du questionnaire et leurs destinataires :

Le questionnaire est structuré en trois sections complémentaires :

- **Partie 01 :** Cette section permet d'identifier les caractéristiques de l'échantillon : sexe, âge, niveau d'instruction, poste actuel et ancienneté au sein de la SETRAM.

Échelle de mesure : Pour la deuxième et troisième parties, les réponses sont formulées selon une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », avec une option neutre intermédiaire. Cette échelle permet de mesurer avec précision le degré d'accord des répondants et de transformer leurs réponses en données quantitatives exploitables pour l'analyse statistique.

L'étude s'est appuyée sur une échelle de Likert à cinq modalités afin de déterminer l'orientation des réponses des participants. Les intervalles des moyennes arithmétiques ont été définis pour interpréter les résultats, conformément au tableau suivant :

Tableau 07 : L'échelle de mesure selon LIKERT

Appréciation descriptive	Intervalle	Modalité de réponse	Orientation
Tout à fait d'accord	de 4.20 à 5.00	Toujours	Positive
D'accord	de 3.40 à moins de 4.20	Souvent	Positive
Neutre	de 2.60 à moins de 3.40	Parfois	Neutre
Pas d'accord	de 1.80 à moins de 2.60	Rarement	Négative
Pas du tout d'accord	de 1.00 à moins de 1.80	Jamais	Négative

Source : Établi par nous-mêmes.

- **Partie 02 :** Cette section regroupe les questions liées à la variable indépendante, réparties selon cinq axes fondamentaux qui structurent le système qualité de l'entreprise.

Tableau 08 : Répartition des axes de la deuxième partie (Pratiques du MQT).

Axe de l'étude	Les questions
Engagement de la direction	De la question 01 à la question 05
Orientation client	De la question 06 à la question 10
Amélioration continue	De la question 11 à la question 15
Implication des employés	De la question 16 à la question 20
Normalisation, standardisation et digitalisation	De la question 21 à la question 25

Source : Établi par nous-mêmes.

- **Partie 03 :** Cette dernière section évalue l'impact perçu du MQT sur la performance de marché de la SETRAM. Elle est constituée de 20 questions illustrant la variable dépendante à travers cinq dimensions stratégiques : le coût, la qualité de service, le délai, la flexibilité et l'innovation.

- **Tableau 09 :** Répartition des axes de la troisième partie (L'impact du MQT sur les priorités concurrentielles).

Axe de l'étude	Les questions
La qualité	De la question 26 à la question 30
La maitrise des coûts	De la question 31 à la question 35
Le respect des délais	De la question 36 à la question 40
La flexibilité	De la question 41 à la question 45
L'innovation	De la question 46 à la question 50

Source : Établi par nous-mêmes.

6.1.4. L'interview :

Est une méthode de collecte de données fondée sur un échange verbal entre deux interlocuteurs : celui qui pose les questions et celui qui y répond. Elle s'appuie sur un échange structuré autour d'une série de questions et de réponses, dans le but de recueillir des informations pertinentes en lien avec l'objet de recherche. Autrefois liée au genre journalistique du reportage, l'interview a progressivement acquis une autonomie méthodologique, se transformant en un instrument d'investigation autonome dans divers domaines, surtout en sciences sociales.

Dans le contexte de recherche, l'interview permet d'explorer en profondeur les perceptions, les opinions, les attitudes ainsi que les représentations des individus interrogés.

Elle ne se limite pas à un simple échange d'information, mais s'inscrit dans u processus interactif où la qualité de l'échange entre les deux parties influe considérablement sur la quantité et la valeur des informations collectées. Par conséquent, l'interview apparait comme un dispositif méthodologique privilégié pour obtenir une compréhension fine et nuancée des phénomènes étudiés.[186]

6.1.5. L'observation :

L'observation est une technique de collecte de données qui se base sur une attention intentionnelle structurée focalisée sur un phénomène spécifique, dans le but de recueillir des données de manière systématique. Elle constitue un élément fondamental de toute approche de recherche, permettant d'analyser les comportements, les situations ou les interactions dans leur contexte réel.[187]

6.2.Les outils utilisés pour analyser le questionnaire :

Le traitement des données collectées lors de l'étude de terrain a été réalisé à l'aide d'outils informatiques spécialisés. En particulier, le logiciel IBM SPSS version 27 (spss IBM22) a été mobilisé pour effectuer les analyses statistiques nécessaires, permettant ainsi la production de tableaux et d'indicateurs adaptés aux objectifs de l'étude. Par ailleurs, le logiciel Microsoft Excel a été utilisé pour la représentation graphique des résultats. L'ensemble de ces analyses est présenté dans la section suivante [188] :

- **La corrélation entre les variables :** Utilisée pour mesurer la force et le sens de la relation entre deux variables quantitatives.
- **Les répétitions :** Employées pour connaître le nombre de fois où chaque alternative a été choisie aux questions du questionnaire, ce qui permet de repérer la tendance dominante des réponses.
- **L'écart type :** Permet de mesurer l'étendue de la dispersion des réponses autour de la moyenne.

---

[186] FELLAH, A. (2023), « L'interview comme support didactique dans l'enseignement-apprentissage de l'oral dans une classe de FLE : cas des élèves de 1ère année secondaire », Langage fonctionnel, Vol. 10, n°1, , p. 567.

[187] BROUSSEAU, G. (1978), « L'observation des activités didactiques », Revue Française de Pédagogie, n°45, p. 130-140.

[188] براهيمي اسية، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير ، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2017،ص243

- **Les pourcentages :** Utilisés pour exprimer, en pourcentage, la proportion de choix donnée à chaque réponse ou option de réponse dans le questionnaire.
- **Arithmétique moyenne :** Calculée pour obtenir la réponse moyenne des membres de l'échantillon à chaque question ou groupe de questions, ce qui donne une valeur centrale représentative des perceptions des répondants.
- **Les graphiques circulaires :** Utilisés pour illustrer visuellement les pourcentages obtenus, en montrant la répartition des réponses entre les différentes catégories.
- **L'indice (Alpha de Cronbach) :** Employé pour mesurer la fiabilité du questionnaire.
- **La régression linéaire simple :** Appliquée pour évaluer la relation de dépendance linéaire entre deux variables métriques.
- **L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) :** Utilisé pour mesurer la dispersion intergroupe et intragroupe.

Section (02) : Analyse des données de l'étude

Cette section présente l'analyse globale des réponses aux questionnaires remplis par les membres de l'échantillon. Elle repose sur l'utilisation de plusieurs outils statistiques adaptés aux objectifs de l'étude, notamment les fréquences, les pourcentages, les moyennes arithmétiques, les écarts-types, le coefficient Alpha de Cronbach. L'ensemble des analyses a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS version 27, afin de permettre une exploitation rigoureuse et précise des données collectées.

1. Les données générales des employés :

1.1. Répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe :

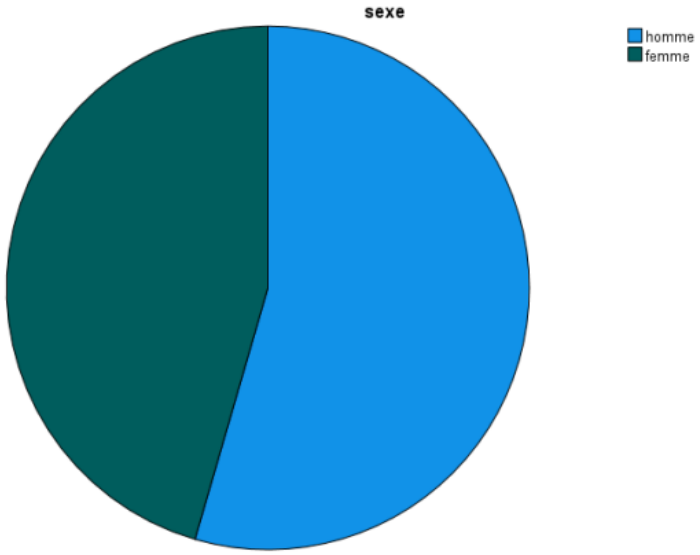
Voici le tableau représentant la répartition par sexe des membres de l'échantillon interrogés.

Tableau 10 : Répartition des membres de l'échantillon interrogés par sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Homme	109	54.5 %	54.5 %	54.5 %
Femme	91	45.5 %	45.5 %	100 %
Total	200	100 %	100 %	

Source : établi par nous-même en fonction des résultats de questionnaire

Figure 15 : représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le sexe.



Source : établir par nous-même selon SPSS 27

Selon les données présentées dans le tableau ci-dessus, il est observé que les hommes présentent 54,5 % de l'échantillon, soit 109 individus, tandis que les femmes constituent 45,5 %, soit 91 individus. Ces résultats montrent une relative proximité entre les deux sexes au sein de l'échantillon étudié, avec une légère dominance des hommes par rapport aux femmes, ce qui reflète une répartition globalement équilibrée des répondants au sein de l'entreprise étudiée.

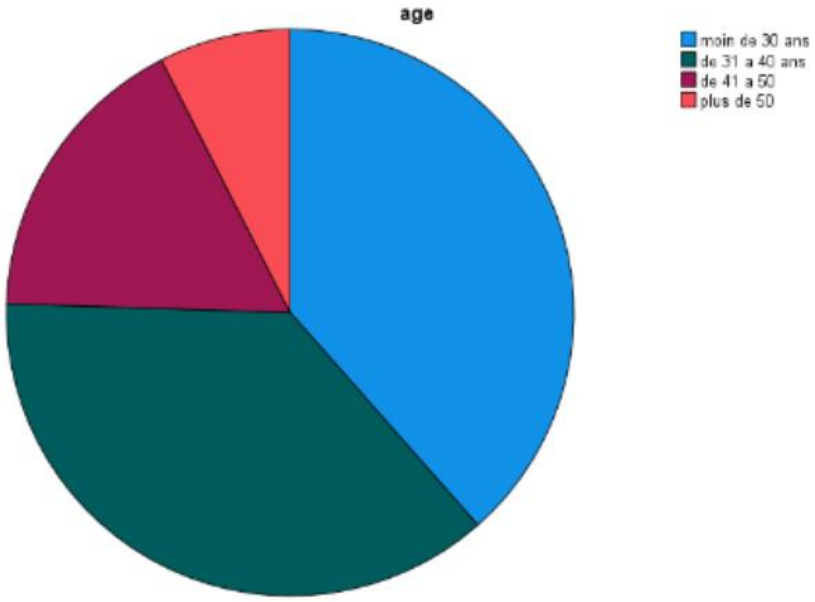
1.2. Répartition de l'échantillon de recherche selon l'âge :

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Moins de 30 ans	77	38.5 %	38.5 %	38.5 %
31 à 40 ans	74	37.0 %	37.0 %	75.5 %
41 à 50 ans	34	17.0 %	17.0 %	92.5 %
Plus de 50 ans	15	7.5 %	7.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	

Source : établi par nous-même à partir de l'Excel et SPSS v27.

Figure 16 : Représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon l'âge.



Source : établi par nous-même à partir de l'Excel et SPSS v27.

Selon les données présentées dans le tableau ci-dessus, il est constaté que la catégorie des moins de 30 ans représente 38.5 % de l'échantillon, soit 77 individus. Elle est suivie par la tranche d'age de 31 à 40 ans avec 37 %. Soit 74 individus. Ensuite, les personnes agées de 41 à 50 ans représentent 17 %, soit 34 individus, tandis que celles de plus de 50 ans constituent la proportion la plus faible avec 7.5 %, soit 15 individus.

Ces résultats montrent que l'échantillon est principalement composé de jeunes et de jeunes adultes, notamment les catégories de moins de 40 ans qui représentent à elles seules la majorité des répondants. Cette répartition reflète une structure relativement jeune des employés au sein de l'entreprise étudiée, avec une diminution progressive de la représentation à mesure que l'âge augmente.

1.3.Répartition de l'échantillon de recherche selon le niveau d'instruction :

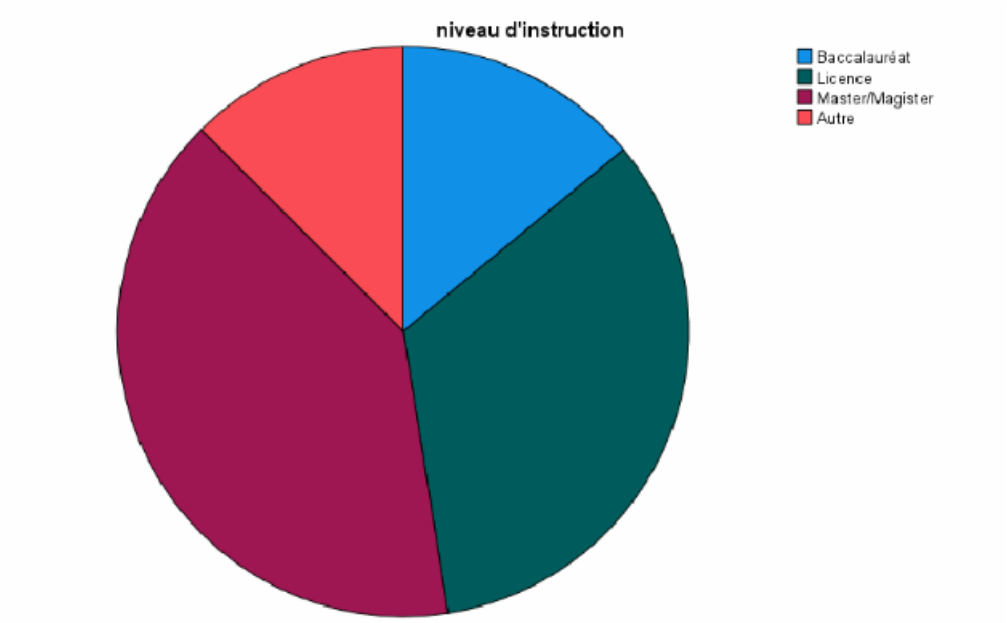
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Baccalauréat	28	14.0 %	14.0 %	14.0 %

Licence	67	33.5 %	33.5 %	47.5 %
Master/ Magister	80	40.0 %	40.0 %	87.5 %
Autre	25	12.5 %	12.5 %	100 %
Total	200	100 %	100 %	

Source : établi par nous-même à partir de l'Excel et SPSS v27.

Figure 17 : Représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : Elaboré par nous même à partir des résultats du logiciel SPSSv 27.

Selon les données présentées dans le tableau ci-dessus, il est observé que la catégorie des titulaires d'un Master/Magister représente la proportion la plus élevée de l'échantillon avec 40 %, soit 80 individus. Elle est suivie par les détenteurs d'une Licence avec 33,5 %, soit 67 individus. Ensuite, les personnes ayant un niveau Baccalauréat constituent 14 % de l'échantillon, soit 28 individus, tandis que la catégorie « Autre » représente 12,5 %, soit 25 individus.

Ces résultats montrent que l'échantillon est majoritairement composé de personnes ayant un niveau d'études supérieur, notamment Licence et Master/Magister, ce qui reflète un niveau de qualification globalement élevé parmi les répondants de l'étude.

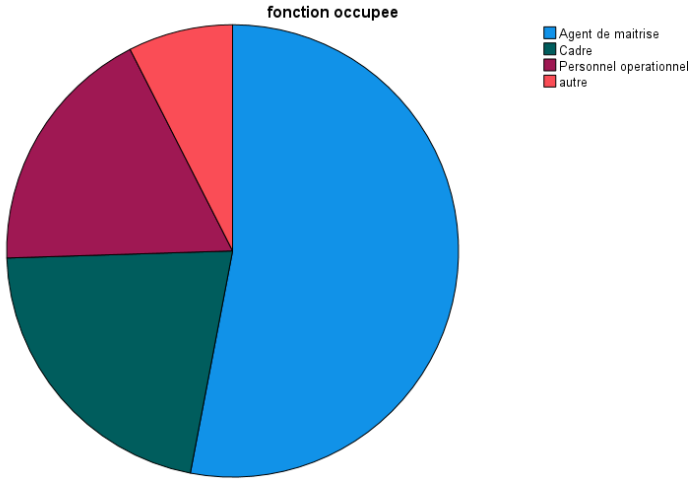
1.4. Répartition de l'échantillon de recherche selon la fonction occupée

Tableau 13 : Répartition des participants de l'échantillon selon la fonction occupée

Fonction occupée	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agent de maîtrise	106	53.0 %	53.0 %	53.0 %
Cadre	43	21.5 %	21.5 %	74.5 %
Personnel opérationnel	36	18.0 %	18.0 %	92.5 %
Autre	15	7.5 %	7.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSSv 27.

Figure 18 : Représentation graphique : Répartition des participants de l'échantillon selon la fonction occupée



Source : Établi par nous-mêmes sur la base des données de l'enquête traitées via SPSS v 27 .

Il ressort des résultats du tableau ci-dessus que la catégorie des agents de maîtrise constitue la majorité des répondants avec un taux de 53,0 %, soit 106 individus. Elle est suivie par les cadres avec 21.5%, représentant 43 individus, puis par le personnel opérationnel avec 18.0%, soit 36 individus. Enfin, la catégorie « autre » représente la part la plus faible avec 7,5 %, soit 15 individus.

Ces résultats montrent que l'échantillon est principalement composé d'agents de maîtrise, ce qui reflète la structure hiérarchique dominante au sein de l'entreprise étudiée, avec

une représentation plus importante des niveaux intermédiaires par rapport aux autres catégories professionnelles.

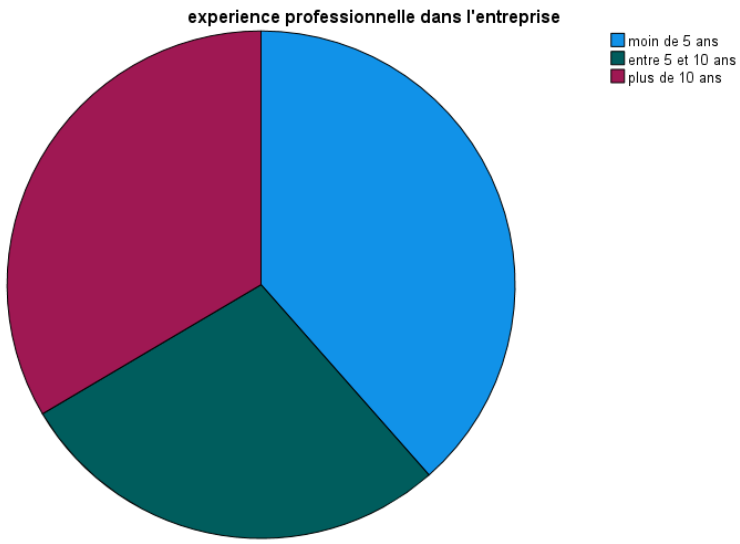
1.5. Répartition de l'échantillon de recherche selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise

Tableau 14 : Répartition des participants de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise

Expérience professionnelle dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	77	38.5 %	38.5 %	38.5 %
Entre 5 et 10 ans	56	28.0 %	28.0 %	66.5 %
Plus de 10 ans	67	33.5 %	33.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des données de l'enquête traitées via SPSS v 27 .

Figure 19 : Représentation graphique : Répartition des participants de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise



Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel SPSSv27

D'après les informations fournies dans le tableau précédemment mentionné, il est évident que la catégorie des employés comptant moins de 5 ans d'ancienneté constitue la portion la plus significative de l'échantillon, avec un taux de 38,5 % (ce qui correspond à 77 individus). Elle est suivie par les employés ayant plus de 10 ans d'expérience professionnelle, qui

représentent 33,5 % du personnel (c'est-à-dire 67 personnes). Pour finir, la catégorie intermédiaire, qui nécessite de 5 à 10 ans d'expérience professionnelle, regroupe 28,0 % des participants (ce qui représente 56 personnes).

Ces résultats soulignent une distribution relativement équilibrée de l'expérience professionnelle, avec une prédominance marginale des profils juniors. Cette diversité suggère que l'échantillon inclut à la fois des profils récemment embauchés et des profils expérimentés, assurant ainsi une variété de perspectives au sein de l'entreprise analysée.

2. Validation de l'instrument de mesure et analyse des opinions des participants

2.1. La fiabilité de l'instrument de mesure

Afin de vérifier la validité de contenu du questionnaire, celui-ci a été soumis à un groupe d'experts spécialisés en analyse des données. Cette démarche a permis de s'assurer de la pertinence des items par rapport aux objectifs de l'étude ainsi que de leur clarté pour les répondants, ce qui confère à l'outil de recherche une crédibilité scientifique et renforce son objectivité et sa précision.

Suite à la validation du questionnaire final, une étude statistique a été effectuée pour évaluer la fiabilité de l'outil grâce au coefficient Alpha de Cronbach. Ce dernier est un indicateur de la cohérence interne des éléments constituant chaque axe de recherche. Ce taux a été déterminé individuellement pour chaque axe, ainsi que pour l'outil dans son intégralité.

Tableau 15 : La fiabilité des axes de l'étude

Dimensions / Variables	Nombre d'énonces	Alpha de Cronbach
Engagement de la direction	5	0.872
Orientation client	5	0.875
Amélioration continue	5	0.872
Implication des employés	5	0.875
Normalisation et digitalisation	5	0.875
Qualité	5	0.801
Maîtrise des coûts	5	0.864
Respect des délais	5	0.877
Flexibilité	5	0.843
Innovation	5	0.852

MQT	25	0.943
Priorités concurrentielles	25	0.941
Instrument global	50	0.967

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel SPSS v 27 .

En se basant sur les résultats du tableau, il apparaît que les coefficients Alpha de Cronbach sont globalement élevés, avec des valeurs supérieures à 0,80 pour l'ensemble des dimensions, ce qui indique une forte cohérence interne des items.

À l'échelle globale, le coefficient associé à la variable indépendante est de 0,943 et pour la variable dépendante, il est de 0,941. De plus, l'instrument dans son ensemble obtient un score de 0,967, indiquant une fiabilité très élevée. Par conséquent, l'instrument de mesure est considéré comme fiable et adapté pour l'analyse statistique et le test des hypothèses de recherche.

2.2.L'analyse des données concernant la partie des pratiques de Management de la Qualité Total :

2.2.1. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension engagement de la direction :

Tableau 16 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Engagement de la direction ».

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La direction s'engage activement dans les démarches d'amélioration Continue	4.04	0.942	Souvent	Élevé	1
Les objectifs qualité sont communiqués clairement aux employés	4.04	0.981	Souvent	Élevé	2
La direction définit clairement une vision et une politique qualité	4.03	0.847	Souvent	Élevé	3

Les responsabilités liées à la qualité sont bien définies et coordonnées	3.96	0.896	Souvent	Élevé	4
Les ressources nécessaires à la qualité sont mises à disposition	3.93	0.977	Souvent	Élevé	5
A1. Engagement de la direction (Moyenne globale)	**3.997**	**0.757**	**Souvent**	**Élevé**	**-----**

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS v 27

Il ressort du tableau que les réponses des participants concernant la dimension « Engagement de la direction » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,93 et 4,04, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

• L'énoncé « La direction s'engage activement dans les démarches d'amélioration continue » ainsi que « Les objectifs qualité sont communiqués clairement aux employés » arrivent en tête avec une moyenne de 4,04, reflétant un niveau élevé et une perception positive et régulière de ces pratiques.

• Ils sont suivis par « La direction définit clairement une vision et une politique qualité » avec une moyenne de 4,03, indiquant également une appréciation élevée et stable.

• Ensuite, « Les responsabilités liées à la qualité sont bien définies et coordonnées » (3,96) et « Les ressources nécessaires à la qualité sont mises à disposition » (3,93) enregistrent des scores légèrement inférieurs mais restant dans un niveau élevé, traduisant une perception globalement favorable, bien que moins marquée.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que l'engagement de la direction est perçu positivement par les répondants, ce qui témoigne d'une implication globalement satisfaisante dans les démarches de management de la qualité au sein de l'entreprise étudiée.

2.2.2. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension orientation client.

Tableau 17 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Orientation client ».

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'entreprise accorde une grande importance à la satisfaction des clients	4.33	0.786	Toujours	Très élevé	1
Les besoins des clients sont régulièrement identifiés et analysés	4.21	0.854	Souvent	Élevé	2
Les réclamations client sont traitées efficacement	4.21	0.812	Souvent	Élevé	3
L'entreprise anticipe les attentes futures des clients	4.18	0.817	Souvent	Élevé	4
Les produits/services répondent aux exigences des clients	4.10	0.812	Souvent	Élevé	5
A2. Orientation client (moyenne globale)	**4.205**	**0.667**	**Souvent**	**Élevé**	**-----**

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS v27

Les résultats du tableau mettent en évidence que les réponses des participants concernant la dimension « Orientation client » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 4,10 et 4,33, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

• L'énoncé « L'entreprise accorde une grande importance à la satisfaction des clients » occupe la première position avec une moyenne de 4,33, reflétant un niveau très élevé et une forte attention accordée à la satisfaction des clients.

• Il est suivi par « Les besoins des clients sont régulièrement identifiés et analysés » ainsi que « Les réclamations client sont traitées efficacement », qui enregistrent toutes deux une moyenne de 4,21, indiquant un niveau élevé et une perception positive de ces pratiques.

• Ensuite, « L'entreprise anticipe les attentes futures des clients » obtient une moyenne de 4,18, traduisant une appréciation élevée et une approche proactive dans la prise en charge des attentes des clients.

• Enfin, « Les produits/services répondent aux exigences des clients » affiche une moyenne de 4,10, ce qui demeure dans un niveau élevé malgré une légère baisse par rapport aux autres items de la dimension.

Dans l'ensemble, ces résultats témoignent d'une forte orientation client au sein de l'entreprise, traduisant une perception globalement favorable des répondants quant à l'importance accordée à la satisfaction et aux besoins des clients.

2.2.3. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension amélioration continue.

Tableau 18 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Amélioration continue » :

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les problèmes sont analysés pour identifier leurs causes	4.18	0.753	Souvent	Élevé	1
Des actions correctives et préventives sont mises en œuvre	4.16	0.839	Souvent	Élevé	2
L'entreprise applique des démarches d'amélioration continue (PDCA, Kaizen...)	4.04	0.817	Souvent	Élevé	3
Des outils qualité sont utilisés pour résoudre les problèmes	3.95	0.870	Souvent	Élevé	4
L'entreprise encourage l'innovation et	3.91	0.909	Souvent	Élevé	5

l'amélioration des processus					
A3. Amélioration continue (moyenne globale)	**4.046**	**0.683**	**Souvent**	**Élevé**	**-----**

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27

Les résultats du tableau montrent que les réponses des participants concernant la dimension « Amélioration continue » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,91 et 4,18, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

• L'énoncé « Les problèmes sont analysés pour identifier leurs causes » occupe la première position avec une moyenne de 4,18, reflétant un niveau élevé et une démarche bien ancrée d'analyse des dysfonctionnements.

• Il est suivi par « Des actions correctives et préventives sont mises en œuvre » avec une moyenne de 4,16, indiquant également un niveau élevé et une application régulière des mesures d'amélioration.

• Ensuite, « L'entreprise applique des démarches d'amélioration continue (PDCA,Kaizen...) » obtient une moyenne de 4,04, traduisant une perception positive et un niveau élevé de mise en œuvre de ces pratiques.

• Enfin, « Des outils qualité sont utilisés pour résoudre les problèmes » (3,95) et « L'entreprise encourage l'innovation et l'amélioration des processus » (3,91) présentent des moyennes légèrement inférieures, tout en restant dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée.

Globalement, ces résultats mettent en évidence une dynamique favorable d'amélioration continue au sein de l'entreprise, caractérisée par une implication régulière dans l'analyse des problèmes et la mise en place d'actions correctives, malgré un niveau légèrement plus modéré concernant l'innovation et l'utilisation des outils qualité.

2.2.4. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension implication des employés.

Tableau 19 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Implication des employés ».

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les employés reçoivent des formations adaptées aux exigences de leur poste	3.92	0.999	Souvent	Élevé	1
L'entreprise encourage la participation et les initiatives des employés	3.82	0.974	Souvent	Élevé	2
Les employés sont impliqués dans les démarches de l'amélioration de la qualité	3.78	0.929	Souvent	Élevé	3
Le climat de travail favorise la motivation et l'engagement du personnel	3.76	1.043	Souvent	Élevé	4
Les efforts et performances des Employés sont reconnus et valorisés	3.74	1.020	Souvent	Élevé	5
A4. Implication des employés (Moyenne globale)	**3.805**	**0.811**	**Souvent**	**Élevé**	**-----**

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS

Les résultats du tableau indiquent que les réponses des participants concernant la dimension « Implication des employés » se situent globalement entre les niveaux « souvent »

et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,74 et 3,92, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

• L'énoncé « Les employés reçoivent des formations adaptées aux exigences de leur poste » occupe la première position avec une moyenne de 3,92, reflétant un niveau élevé et une attention particulière portée au développement des compétences.

• Il est suivi par « L'entreprise encourage la participation et les initiatives des employés » avec une moyenne de 3,82, indiquant également un niveau élevé et une perception positive de l'ouverture à la participation.

• Ensuite, « Les employés sont impliqués dans les démarches de l'amélioration de la qualité » obtient une moyenne de 3,78, traduisant un niveau élevé mais légèrement inférieur, tout en restant dans une dynamique favorable.

• Enfin, « Le climat de travail favorise la motivation et l'engagement du personnel » (3,76) et « Les efforts et performances des employés sont reconnus et valorisés » (3,74) présentent les moyennes les plus faibles de la dimension, tout en demeurant dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que l'implication des employés est globalement satisfaisante au sein de l'entreprise, avec une dynamique positive en matière de formation et de participation, malgré une reconnaissance des performances légèrement moins marquée.

2.2.5. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension normalisation, standardisation et digitalisation.

Tableau 20 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Normalisation, standardisation et digitalisation ».

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'entreprise applique des normes qualité reconnues (ex: ISO 9001)	4.23	0.757	Souvent	Élevé	1
Les activités sont documentées et	4.15	0.809	Souvent	Élevé	2

tracées pour assurer la conformité					
L'entreprise utilise des outils numériques pour améliorer la qualité des processus	4.12	0.822	Souvent	Élevé	3
Les procédures et les processus sont clairement définis et standardisés	4.07	0.754	Souvent	Élevé	4
Les données sont exploitées pour faciliter la prise de décision et améliorer la performance	4.04	0.867	Souvent	Élevé	5
A5. Normalisation, standardisation et digitalisation (moyenne globale)	**4.123**	**0.655**	**Souvent**	**Élevé**	**-----**

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27

Les résultats du tableau montrent que les réponses des participants concernant la dimension « Normalisation, standardisation et digitalisation » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 4,04 et 4,23, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

• L'énoncé « L'entreprise applique des normes qualité reconnues (ex: ISO 9001) » occupe la première position avec une moyenne de 4,23, reflétant un niveau élevé et une forte adoption des normes de qualité.

• Il est suivi par « Les activités sont documentées et tracées pour assurer la conformité » avec une moyenne de 4,15, indiquant également un niveau élevé et une bonne maîtrise des exigences de traçabilité.

• Ensuite, « L'entreprise utilise des outils numériques pour améliorer la qualité des processus » obtient une moyenne de 4,12, traduisant une perception positive et un niveau élevé d'intégration du numérique.

• Puis, « Les procédures et les processus sont clairement définis et standardisés » enregistre une moyenne de 4,07, ce qui reste dans un niveau élevé malgré une légère diminution.

• Enfin, « Les données sont exploitées pour faciliter la prise de décision et améliorer la performance » affiche une moyenne de 4,04, représentant le score le plus faible de la dimension tout en demeurant élevé selon l'échelle adoptée.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence une bonne structuration des pratiques de normalisation et de digitalisation au sein de l'entreprise, traduisant une adoption globalement efficace des standards qualité et des outils numériques.

3. L'analyse des données concernant la partie des priorités concurrentielles

3.1. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension qualité :

Tableau 21 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Qualité »

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'écoute active des clients a contribué à la baisse de nos taux de réclamations	4.18	0.681	Souvent	Élevé	1
L'implication et la formation de notre personnel ont permis d'atteindre nos objectifs de réduction des erreurs	4.14	0.737	Souvent	Élevé	2
Les produits/services respectent les normes et spécifications contractuelles	4.12	0.902	Souvent	Élevé	3
Nos produits/services sont perçus comme plus fiables que la concurrence	4.07	0.842	Souvent	Élevé	4

Le taux de rebuts et de non-conformité interne a fortement diminué	3.96	0.851	Souvent	Élevé	5
B1. Qualité (moyenne globale)	**4.099**	**0.606**	**Souvent**	**Élevé**	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27

Les résultats du tableau indiquent que les réponses des participants concernant la dimension « Qualité » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,96 et 4,18, tandis que la moyenne globale de la dimension est de 4,099, révèle une tendance particulièrement positive au sein de la SETRAM Oran. Cette priorité concurrentielle bénéficie d'une appréciation « Élevée » selon l'échelle de Likert adoptée.

- L'énoncé « L'écoute active des clients a contribué à la baisse de nos taux de réclamations » arrive en tête avec une moyenne de 4,18, reflétant un niveau élevé et une perception positive de l'impact de l'écoute client.
- Le second pilier de cette performance réside dans l'implication et la formation du personnel de 4,14, indiquant un niveau élevé et une contribution notable des ressources humaines à la qualité.
- Ensuite, « Les produits/services respectent les normes et spécifications contractuelles » obtient une moyenne de 4,12, traduisant un niveau élevé et une conformité globalement satisfaisante.
- Puis, « Nos produits/services sont perçus comme plus fiables que la concurrence » enregistre une moyenne de 4,07, ce qui reste dans un niveau élevé malgré une légère diminution.
- Enfin, « Le taux de rebuts et de non-conformité interne a fortement diminué » présente la moyenne la plus faible de la dimension avec 3,96, tout en restant dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la qualité est globalement bien perçue au sein de l'entreprise, traduisant une amélioration notable de la performance qualité, soutenue par l'écoute client et l'implication du personnel.

3.2. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension maîtrise des coûts

Tableau 22 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Maîtrise des Coûts »

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La maîtrise des coûts opérationnels exerce un impact positif et direct sur la rentabilité	4.09	0.762	Souvent	Élevé	1
Les gaspillages (temps d'attente, pertes de matières) ont été drastiquement réduits	4.01	0.865	Souvent	Élevé	2
L'entreprise optimise l'utilisation des ressources pour réduire les coûts	4.01	0.754	Souvent	Élevé	3
Le MQT impacte positivement l'efficacité financière et réduit les dépenses inutiles	3.96	0.829	Souvent	Élevé	4
Les initiatives qualité ont contribué à réduire notre coût de revient unitaire	3.80	0.794	Souvent	Élevé	5
B2. Maîtrise des Coûts (moyenne globale)	**3.973**	**0.646**	**Souvent**	**Élevé**	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27

Les résultats du tableau montrent que les réponses des participants concernant la dimension « Maîtrise des coûts » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,80 et 4,09, tandis que la moyenne globale de la dimension est de 3,973, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

- L'énoncé « La maîtrise des coûts opérationnels exerce un impact positif et direct sur la rentabilité » arrive en tête avec une moyenne de 4,09, reflétant un niveau élevé et une perception positive du lien entre gestion des coûts et performance financière.
- Il est suivi par « Les gaspillages (temps d'attente, pertes de matières) ont été drastiquement réduits » et « L'entreprise optimise l'utilisation des ressources pour réduire les coûts », qui enregistrent tous deux une moyenne de 4,01, indiquant un niveau élevé et une bonne maîtrise de l'efficience opérationnelle interne.
- Ensuite, « Le MQT impacte positivement l'efficacité financière et réduit les dépenses inutiles » obtient une moyenne de 3,96, traduisant un niveau élevé mais légèrement inférieur aux précédents, tout en restant positif.

- Enfin, « Les initiatives qualité ont contribué à réduire notre coût de revient unitaire » présente la moyenne la plus faible de la dimension avec 3,80, tout en demeurant dans un niveau globalement élevé selon l'échelle adoptée.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que la maîtrise des coûts est globalement bien perçue au sein de l'entreprise, avec un impact favorable des pratiques de management de la qualité sur la réduction des dépenses et l'optimisation des ressources.

3.3. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension respect des délais

Tableau 23 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Respect des Délais »

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les employés ont une plus grande capacité à répondre aux besoins des clients plus rapidement grâce à l'amélioration continue	4.12	0.770	Souvent	Élevé	1
La standardisation de nos procédures a permis d'éliminer les temps d'attente	4.07	0.885	Souvent	Élevé	2
Notre taux de respect des délais s'est amélioré	4.04	0.795	Souvent	Élevé	3
Le temps d'exécution des opérations critiques a été réduit	4.02	0.733	Souvent	Élevé	4
La planification/logistique est plus fiable grâce aux informations qualité	3.96	0.904	Souvent	Élevé	5
B3. Respect des Délais (moyenne globale)	**4.042**	**0.671**	**Souvent**	**Élevé**	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27

Les résultats du tableau montrent que les réponses des participants concernant la dimension « Respect des délais » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,96 et 4,12, tandis que la moyenne globale de la dimension est de 4,042, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

- L'énoncé « Les employés ont une plus grande capacité à répondre aux besoins des clients plus rapidement grâce à l'amélioration continue » occupe la première position avec une moyenne de 4,12, reflétant un niveau élevé et une amélioration notable de la réactivité.
- Il est suivi par « La standardisation de nos procédures a permis d'éliminer les temps d'attente » avec une moyenne de 4,07, indiquant un niveau élevé et un impact positif de la normalisation sur la fluidité des opérations.
- Ensuite, « Notre taux de respect des délais s'est amélioré » obtient une moyenne de 4,04, traduisant une perception favorable et un respect globalement satisfaisant des délais.
- Puis, « Le temps d'exécution des opérations critiques a été réduit » enregistre une moyenne de 4,02, ce qui reste dans un niveau élevé malgré une légère diminution.
- Enfin, « La planification/logistique est plus fiable grâce aux informations qualité » présente la moyenne la plus faible de la dimension avec 3,96, tout en demeurant dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la gestion des délais est globalement bien maîtrisée au sein de l'entreprise, reflétant une amélioration de la performance opérationnelle et une meilleure réactivité face aux besoins des clients.

3.4. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension flexibilité

Tableau 24 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Flexibilité »

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La polyvalence de notre personnel permet de réagir vite aux imprévus	4.15	0.855	Souvent	Élevé	1
L'entreprise s'adapte rapidement aux demandes clients particulières	4.13	0.787	Souvent	Élevé	2
Le système de management de la qualité rend l'entreprise plus résiliente face aux crises et perturbations externes	4.12	0.830	Souvent	Élevé	3
La maîtrise des processus du MQT permet d'ajuster rapidement les	4.05	0.794	Souvent	Élevé	4

volumes de travail face aux pics de demande					
Le temps nécessaire pour réorganiser les activités ou changer de service s'est considérablement réduit	3.93	0.957	Souvent	Élevé	5
B4. Flexibilité (moyenne globale)	**4.078**	**0.663**	**Souvent**	**Élevé**	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les données présentées indiquent que les réponses des participants concernant la dimension « Flexibilité » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,93 et 4,15, tandis que la moyenne globale de la dimension est de 4,078, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

- L'énoncé « La polyvalence de notre personnel permet de réagir vite aux imprévus » occupe la première position avec une moyenne de 4,15, reflétant un niveau élevé et une capacité importante d'adaptation du personnel.
- Il est suivi par « L'entreprise s'adapte rapidement aux demandes clients particulières » avec une moyenne de 4,13, indiquant un niveau élevé et une réactivité satisfaisante face aux exigences spécifiques des clients.
- Ensuite, « Le système de management de la qualité rend l'entreprise plus résiliente face aux crises et perturbations externes » obtient une moyenne de 4,12, traduisant une perception positive et une bonne capacité de résistance aux aléas externes.
- Puis, « La maîtrise des processus du MQT permet d'ajuster rapidement les volumes de travail face aux pics de demande » enregistre une moyenne de 4,05, ce qui reste dans un niveau élevé tout en montrant une efficacité légèrement moindre.
- Enfin, « Le temps nécessaire pour réorganiser les activités ou changer de service s'est considérablement réduit » présente la moyenne la plus faible de la dimension avec 3,93, tout en demeurant dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée.

Globalement, ces résultats mettent en évidence une flexibilité organisationnelle satisfaisante au sein de l'entreprise, caractérisée par une bonne capacité d'adaptation aux changements et aux contraintes opérationnelles.

3.5. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension innovation

Tableau 25 : Analyse des moyennes et des écarts-types des Enoncés du facteur « Innovation »

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La part du chiffre d'affaires issue de nouveaux produits est en augmentation	4.04	0.907	Souvent	Élevé	1
Nous intégrons avec succès de nouvelles technologies dans nos processus	4.04	0.736	Souvent	Élevé	2
L'intégration du Management de la Qualité Totale avec les nouvelles technologies nous permet de moderniser continuellement notre offre	4.01	0.956	Souvent	Élevé	3
La gestion qualité a accéléré le délai de mise sur le marché de nos offres	3.93	0.771	Souvent	Élevé	4
L'évaluation de nos pratiques (Benchmarking) nous pousse à investir efficacement dans la Recherche & Développement	3.76	0.983	Souvent	Élevé	5
B5. Innovation (moyenne globale)	**3.957**	**0.693**	**Souvent**	**Élevé**	—

Source : élaboré par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27 .

Les résultats issus de l'analyse montrent que les réponses des participants concernant la dimension « Innovation » se situent globalement entre les niveaux « souvent » et « toujours », avec des moyennes comprises entre 3,76 et 4,04, tandis que la moyenne globale de la dimension est de 3,957, ce qui traduit une appréciation globalement élevée selon l'échelle retenue.

- L'énoncé « La part du chiffre d'affaires issue de nouveaux produits est en augmentation » ainsi que « Nous intégrons avec succès de nouvelles technologies dans nos processus » occupent la première position avec une moyenne de 4,04, reflétant un niveau élevé et une dynamique positive en matière d'innovation et de modernisation.

- Ils sont suivis par « L'intégration du Management de la Qualité Totale avec les nouvelles technologies nous permet de moderniser continuellement notre offre » avec une moyenne de 4,01, indiquant également un niveau élevé et une évolution favorable des pratiques de digitalisation.
- Ensuite, « La gestion qualité a accéléré le délai de mise sur le marché de nos offres » obtient une moyenne de 3,93, traduisant un niveau élevé mais légèrement inférieur, tout en restant dans une tendance positive.
- Enfin, « L'évaluation de nos pratiques (Benchmarking) nous pousse à investir efficacement dans la Recherche & Développement » enregistre la moyenne la plus faible de la dimension avec 3,76, ce qui demeure dans un niveau élevé selon l'échelle adoptée, malgré une perception plus modérée.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence une dynamique d'innovation globalement favorable au sein de l'entreprise, marquée par une intégration progressive des technologies et une amélioration des pratiques, bien que l'investissement en recherche et développement reste relativement moins affirmé.

Section (03) : Discuter les résultats de l'étude et Tester les hypothèses

Cette section permettra de tester les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude en réponse aux questions de recherche. Elle vise à vérifier leur validité et à discuter les résultats des tests statistiques, ainsi que ceux issus de l'analyse des différentes dimensions du questionnaire.

L'hypothèse principale de notre étude stipule qu'il existe un impact positif et significatif des pratiques du Management de la Qualité Totale sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

1. Coefficient de corrélation et analyse de variance ANOVA

1.1. Coefficient de corrélation et de sélection

Le coefficient de corrélation a été utilisé afin de tester l'hypothèse principale ainsi que les sous-hypothèses de l'étude, dans le but de vérifier l'existence ou non d'une relation statistiquement significative au seuil de 0,05 entre la variable indépendante (les pratiques du Management de la Qualité Totale) et la variable dépendante (les priorités concurrentielles) au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

1.2.Tester les hypothèses

En utilisant du logiciel de statistiques SPSS, nous avons tiré les résultats suivants :

1.2.1. L'hypothèse principale :

H1 : Il existe une relation positive et significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

Tableau 26 : récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	**0.780**	**0.609**	**0.607**	0.33510

Source : élaboré par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau met en évidence l'existence d'une relation positive forte entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation (R = 0.780). Cela signifie que l'amélioration des pratiques de la qualité totale s'accompagne d'une amélioration significative des priorités concurrentielles.

Le coefficient de détermination (R^2 = 0.609) indique que 60,9 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par les pratiques du Management de la Qualité Totale, ce qui reflète un pouvoir explicatif élevé du modèle, tandis que 39,1 % sont attribuées à d'autres facteurs non inclus.

Le R^2 ajusté (0.607), très proche de R^2, confirme la stabilité et la fiabilité du modèle, alors que l'erreur standard de l'estimation (0.33510) reste faible, ce qui traduit une bonne précision des estimations.

Tableau 27 : l'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	34.608	1	34.608	308.202	0.000
Erreur	22.234	198	0.112	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS 27 .

Les résultats de l'ANOVA indiquent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'une relation statistiquement significative entre les variables étudiées. Le modèle est donc globalement valide.

Tableau 28 : les coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	1.081	0.170	—	6.370	0.000
Pratiques MQT	0.731	0.042	0.780	17.556	0.000

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS27.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.731) traduit une relation positive entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité des pratiques de la qualité entraîne une augmentation de 0.731 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient standardisé Beta (0.780) indique également un effet fort de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Enfin, la constante (1.081) représente la valeur attendue des priorités concurrentielles en l'absence des pratiques de la qualité.

- **Équation de régression :**

$$Y = 1.081 + 0.731\ X$$

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT)

• 1.081 : constante

• 0.731 : coefficient de régression

1.2.2. La première sous hypothèse (H1a)

H1a : L'engagement de la direction, en tant que pratique du Management de la Qualité Totale, a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

Tableau 29 : récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.611	0.373	0.370	0.42415

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats du modèle indiquent l'existence d'une relation positive modérée entre l'engagement de la direction et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation (R = 0.611). Cela signifie que le renforcement de l'implication de la direction contribue à l'amélioration des priorités concurrentielles.

Le coefficient de détermination (R^2 = 0.373) montre que 37,3 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par l'engagement de la direction, tandis que 62,7 % restent dues à d'autres facteurs non intégrés dans le modèle. Cela traduit un pouvoir explicatif moyen.

Le R^2 ajusté (0.370), proche de R^2, confirme la stabilité du modèle, alors que l'erreur standard de l'estimation (0.42415) indique une dispersion modérée des valeurs autour de la droite de régression.

Tableau 30 : l'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	21.220	1	21.220	117.953	0.000
Erreur	35.621	198	0.180	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats de l'ANOVA montrent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'engagement de la direction sur les priorités concurrentielles. Le modèle est donc globalement valide.

Tableau 31 : les coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.305	0.162	—	14.260	0.000
Engagement de la direction	0.432	0.040	0.611	10.861	0.000

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.432) indique une relation positive entre l'engagement de la direction et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité de ce facteur entraîne une augmentation de 0.432 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient standardisé Beta (0.611) indique un impact modéré de cette variable sur la variable dépendante.

Enfin, la constante (2.305) représente la valeur estimée des priorités concurrentielles en absence de l'engagement de la direction.

- **Équation de régression**

$$Y = 2.305 + 0.432\ X$$

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Engagement de la direction

• 2.305 : constante

• 0.432 : coefficient de régression

1.2.3. La deuxième sous hypothèse (H1b)

H1b : L'orientation client, en tant que pratique du Management de la Qualité Totale, a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

Tableau 32 : récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.485	0.235	0.232	0.46850

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats du modèle révèlent l'existence d'une relation positive faible à modérée entre l'orientation client et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation (R = 0.485). Cela indique que l'amélioration de l'orientation client contribue à l'amélioration des priorités concurrentielles, mais avec une intensité relativement limitée.

Le coefficient de détermination (R^2 = 0.235) montre que 23,5 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par l'orientation client, tandis que 76,5 % restent liées à d'autres facteurs non inclus dans le modèle. Cela traduit un pouvoir explicatif relativement faible.

Le R^2 ajusté (0.232), proche de R^2, confirme la cohérence du modèle, tandis que l'erreur standard de l'estimation (0.46850) indique une dispersion moyenne des données autour de la droite de régression.

Tableau 33 : l'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	13.383	1	13.383	60.975	0.000
Erreur	43.459	198	0.219	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'orientation client sur les priorités concurrentielles. Le modèle est donc valide.

Tableau 34 : les coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.393	0.212	—	11.284	0.000
Orientation client	0.389	0.050	0.485	7.809	0.000

Source : établi par nous même à partir des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.389) indique une relation positive entre l'orientation client et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité de l'orientation client entraîne une augmentation de 0.389 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient standardisé Beta (0.485) indique un impact modéré.

Enfin, la constante (2.393) représente la valeur estimée des priorités concurrentielles en absence de l'orientation client.

- **Équation de régression**

$$Y = 2.393 + 0.389\ X$$

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Orientation client

• 2.393 : constante

• 0.389 : coefficient de régression

1.2.4. La Troisième sous hypothèse :

H1c : L'amélioration continue, en tant que pratique du Management de la Qualité Totale, a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

A. Coefficient de corrélation (R carré) (R-square).

Tableau 35 : Coefficient de corrélation.

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.693	0.480	0.478	0.38628

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats du modèle mettent en évidence l'existence d'une relation positive assez forte entre l'amélioration continue et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation (R = 0.693). Cela indique que le renforcement des pratiques d'amélioration continue s'accompagne d'une amélioration notable des priorités concurrentielles.

Le coefficient de détermination (R^2 = 0.480) montre que 48,0 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par l'amélioration continue, tandis que 52,0 % sont dues à d'autres facteurs non intégrés dans le modèle. Cela traduit un pouvoir explicatif important et significatif.

Le R^2 ajusté (0.478), très proche de R^2, confirme la stabilité du modèle, tandis que l'erreur standard de l'estimation (0.38628) indique une dispersion relativement faible, ce qui renforce la fiabilité des estimations.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 36 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	27.297	1	27.297	182.940	0.000
Erreur	29.545	198	0.149	-----	-----
Total	56.842	199	-----	-----	-----

Source : établir par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats de l'ANOVA montrent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'amélioration continue sur les priorités concurrentielles. Le modèle est donc valide et robuste.

C. Coefficients de régression :

Tableau 37 : Coefficients de régression.

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	1.835	0.165	—	11.151	0.000
Amélioration continue	0.542	0.040	0.693	13.526	0.000

Source : établir par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.542) indique une relation positive entre l'amélioration continue et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité de ce facteur entraîne une augmentation de 0.542 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient standardisé Beta (0.693) reflète un impact fort de cette variable sur la variable dépendante.

Enfin, la constante (1.835) représente la valeur estimée des priorités concurrentielles en l'absence de l'amélioration continue.

- **Équation de régression**

$Y = 1.835 + 0.542\ X$

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Amélioration continue

• 1.835 : constante

• 0.542 : coefficient de régression

1.2.5. La quatrième sous hypothèse (H1d) :

H1d : L'implication des employés dans les démarches du Management de la Qualité Totale a un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

A. Coefficient de corrélation (R carré) (R-square).

Tableau 38 : Coefficient de corrélation.

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.705	0.497	0.495	0.37985

Source : établir par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats du modèle mettent en évidence une relation positive relativement forte entre l'implication des employés et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation ($R = 0.705$). Cela indique que plus les employés sont impliqués dans les démarches de qualité, plus les priorités concurrentielles s'améliorent.

Le coefficient de détermination ($R^2 = 0.497$) montre que 49,7 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par l'implication des employés, tandis que 50,3 % sont attribuées à d'autres facteurs non inclus dans le modèle. Cela traduit un pouvoir explicatif important et équilibré du modèle.

Le R^2 ajusté (0.495), très proche de R^2, confirme la stabilité du modèle, alors que l'erreur standard de l'estimation (0.37985) indique une dispersion relativement faible des valeurs, ce qui renforce la fiabilité des estimations.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 39 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle.

Source de variation	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	28.273	1	28.273	195.955	0.000
Erreur	28.568	198	0.144	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Source : établir par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats de l'ANOVA montrent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'implication des employés sur les priorités concurrentielles. Le modèle est donc valide.

C. Coefficients de régression :

Tableau 40 : Coefficients de régression.

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.261	0.129	—	17.509	0.000
Implication des employés	0.465	0.033	0.705	13.998	0.000

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.465) traduit une relation positive entre l'implication des employés et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité de l'implication des employés entraîne une augmentation de 0.465 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient Beta (0.705) indique un impact fort de cette variable sur les priorités concurrentielles.

Enfin, la constante (2.261) représente la valeur estimée des priorités concurrentielles en l'absence de l'implication des employés.

- **Équation de régression**

Y = 2.261 + 0.465 X

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Implication des employés

• 2.261 : constante

• 0.465 : coefficient de régression

1.2.6. La cinquième sous hypothèse (H1e)

H1e : La normalisation, la standardisation et la digitalisation, en tant que pratiques du Management de la Qualité Totale, ont un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

A. Coefficient de corrélation (R carré) (R-square).

Tableau 41 : Coefficient de corrélation.

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.602	0.362	0.359	0.42781

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats du modèle montrent l'existence d'une relation positive modérée entre la normalisation, la standardisation et la digitalisation et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation (R = 0.602). Cela indique que l'amélioration de ces pratiques s'accompagne d'une amélioration des priorités concurrentielles, mais avec une intensité moyenne.

Le coefficient de détermination (R^2 = 0.362) montre que 36,2 % des variations des priorités concurrentielles sont expliquées par la normalisation, la standardisation et la digitalisation, tandis que 63,8 % restent liées à d'autres facteurs non intégrés dans le modèle. Cela traduit un pouvoir explicatif moyen du modèle.

Le R^2 ajusté (0.359), très proche de R^2, confirme la stabilité du modèle, tandis que l'erreur standard de l'estimation (0.42781) indique une dispersion modérée des valeurs autour de la droite de régression.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 42 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle.

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	20.603	1	20.603	112.574	0.000
Erreur	36.238	198	0.183	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que la valeur de significativité (Sig = 0.000) est inférieure au seuil de 0.01, ce qui confirme l'existence d'un effet statistiquement significatif de la normalisation, de la standardisation et de la digitalisation sur les priorités concurrentielles. Le modèle est donc valide.

C. Coefficients de régression :

Tableau 43 : Coefficients de régression.

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.005	0.193	—	10.383	0.000
Normalisation, standardisation et digitalisation	0.491	0.046	0.602	10.610	0.000

Source : établi par nous même à partir des résultats du SPSS 27.

Les résultats montrent que le coefficient de régression non standardisé (B = 0.491) indique une relation positive entre la normalisation, la standardisation et la digitalisation et les priorités concurrentielles. Ainsi, une augmentation d'une unité de ces pratiques entraîne une augmentation de 0.491 unité des priorités concurrentielles.

La significativité statistique (Sig = 0.000) confirme que cet effet est hautement significatif. Le coefficient Beta (0.602) reflète un impact modéré de cette variable sur les priorités concurrentielles.

Enfin, la constante (2.005) représente la valeur estimée des priorités concurrentielles en l'absence de ces pratiques.

- **Équation de régression**

Y = 2.005 + 0.491 X

Où :

• Y : Priorités concurrentielles

• X : Normalisation, standardisation et digitalisation

• 2.005 : constante

• 0.491 : coefficient de régression

2. Discuter les résultats et la validité des hypothèses :

Dans cette section, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude seront discutés à la lumière des hypothèses formulées précédemment, afin d'examiner dans quelle mesure les données empiriques concordent avec les attentes théoriques relatives à l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale sur les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

2.1. Discussion des résultats de questionnaire :

Cette partie est consacrée à la discussion des résultats obtenus à partir de l'analyse des données collectées auprès des employés de l'entreprise SETRAM Oran. Elle est organisée en trois volets distincts : les données générales des employés, les résultats relatifs aux pratiques du Management de la Qualité Totale, et enfin les résultats concernant les priorités concurrentielles.

2.1.1. Les résultats de la première partie (informations générales sur les employés) :

- **Répartition selon le sexe**

D'après les résultats du Tableau 10, les hommes représentent 54,5 % de l'échantillon, contre 45,5 % pour les femmes, ce qui révèle une légère prédominance masculine au sein de l'entreprise SETRAM Oran. Cette configuration peut s'expliquer par la nature des activités exercées, notamment dans les domaines de l'exploitation, de la maintenance et de la conduite des tramways, qui demeurent traditionnellement caractérisés par une présence masculine plus importante. Néanmoins, la proportion significative de femmes traduit une évolution progressive vers une plus grande mixité professionnelle au sein des entreprises publiques algériennes de transport.

- **Répartition selon l'âge**

D'après les résultats du Tableau 11, la catégorie des moins de 30 ans représente 38,5 % de l'échantillon, suivie de la tranche d'âge de 31 à 40 ans avec 37,0 %. Les employés âgés de 41 à 50 ans représentent 17,0 %, tandis que les plus de 50 ans constituent la catégorie la moins représentée avec 7,5 %. Ces résultats mettent en évidence une forte présence des employés âgés de moins de 40 ans au sein de l'entreprise SETRAM Oran, traduisant une structure démographique relativement jeune. Une telle configuration peut constituer un avantage pour l'entreprise en matière d'adaptabilité aux nouvelles technologies ainsi que d'ouverture aux pratiques d'innovation et de digitalisation, qui représentent des dimensions importantes du Management de la Qualité Totale.

- **Répartition selon le niveau d'instruction**

D'après les résultats du Tableau 12, les titulaires d'un Master/Magister représentent 40 % de l'échantillon, suivis des détenteurs d'une Licence avec 33,5 %. Les répondants ayant un niveau Baccalauréat constituent 14 % de l'échantillon, tandis que la catégorie « Autre » représente 12,5 %. Ces résultats mettent en évidence un niveau de qualification globalement élevé au sein de l'entreprise SETRAM Oran, puisque plus de 73 % des répondants possèdent

un diplôme universitaire (Licence ou Master/Magister). Ce niveau d'instruction élevé peut favoriser une meilleure compréhension des pratiques du Management de la Qualité Totale, notamment en matière de normalisation, d'amélioration continue et d'application des démarches qualité. Il constitue également un élément favorable à l'adoption et à la mise en œuvre efficace des systèmes de management au sein de l'entreprise.

- **Répartition selon la fonction occupée**

En termes de répartition hiérarchique (Tableau 13), les agents de maîtrise représentent la majorité des répondants (53 %), suivis des cadres (21,5 %) et du personnel opérationnel (18 %). Cette structure hiérarchique révèle l'importance stratégique du niveau intermédiaire dans la chaîne de commandement de la SETRAM. Les agents de maîtrise, en tant qu'interface entre la direction et les opérateurs, jouent un rôle crucial dans la transmission des politiques qualité et l'opérationnalisation des pratiques MQT sur le terrain. Ce profil est particulièrement pertinent dans le cadre de notre étude, car les agents de maîtrise sont directement impliqués dans l'application des pratiques du MQT au quotidien et jouent un rôle de relais entre la direction et le personnel opérationnel.

- **Répartition selon l'expérience professionnelle**

L'analyse de l'ancienneté (Tableau 14) révèle une distribution équilibrée entre nouveaux recrutés (38,5 % ayant moins de 5 ans d'ancienneté) et employés expérimentés (33,5 % ayant plus de 10 ans). Cette mixité générationnelle constitue un levier stratégique pour l'entreprise : elle favorise le transfert de savoir-faire technique, assure la continuité des activités critiques et alimente une dynamique d'innovation soutenue par l'apport de nouvelles compétences et perspectives.

2.1.2. Les résultats de la deuxième partie : les pratiques du Management de la Qualité Totale

A. L'engagement de la direction

Selon le Tableau 16, l'engagement de la direction en faveur du MQT obtient une moyenne de 3,997. Les employés reconnaissent globalement l'implication des leaders dans la promotion de la qualité, notamment à travers la communication des objectifs qualité, l'allocation des ressources nécessaires et la définition d'une vision stratégique claire. Cette perception positive de la direction est fondamentale pour l'ancrage culturel du MQT, car elle légitime les efforts de transformation et rassure le personnel sur le soutien managérial aux

initiatives d'amélioration. L'engagement visible de la direction constitue un signal fort qui motive les employés à adopter les comportements attendus en matière de qualité.

B. L'orientation client

La dimension "Orientation Client" affiche le score le plus élevé parmi toutes les pratiques de MQT, avec une moyenne de 4,205 (Tableau 17). Cette excellence perçue traduit la priorité accordée par la SETRAM à la satisfaction des usagers du tramway d'Oran. L'item relatif à l'importance de la satisfaction client atteint même une moyenne (4,33), démontrant que la culture de l'orientation client est profondément ancrée dans l'ADN de l'entreprise. Cette orientation est d'autant plus stratégique que la SETRAM opère dans un secteur de service public où la qualité perçue par les usagers conditionne l'image de l'entreprise et sa légitimité sociale. La forte appréciation de cette dimension révèle également l'efficacité des mécanismes de prise en charge des réclamations, d'analyse des besoins des usagers et d'anticipation de leurs attentes.

C. L'amélioration continue

Les pratiques d'amélioration continue obtiennent une moyenne de 4,046 (Tableau 18). Les employés reconnaissent particulièrement la force de l'analyse des causes des problèmes et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives. Cette culture de l'amélioration continue est facilitée par la certification ISO 9001 de la SETRAM, qui structure les processus selon la logique du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act). La démarche Kaizen, promue par la direction, trouve un terrain favorable auprès d'une main-d'œuvre jeune et qualifiée, réceptive aux méthodes de résolution de problèmes et aux outils d'analyse statistique. Cette dynamique d'amélioration continue constitue un levier essentiel pour l'optimisation des performances opérationnelles et le maintien de la compétitivité de l'entreprise.

D. L'implication des employés

Cette dimension affiche le score le plus bas parmi les pratiques de MQT, avec une moyenne de 3,805 (Tableau 19). Cette appréciation, bien que positive, révèle des marges de progression importantes. Le point faible identifié concerne spécifiquement la reconnaissance et la valorisation des efforts des employés (3,74), suggérant un sentiment d'inadéquation entre les attentes des collaborateurs et les mécanismes de récompense actuellement en place. Cette constatation interpelle la direction sur la nécessité de renforcer les systèmes de reconnaissance, qu'ils soient matériels (primes, avantages) ou symboliques (cérémonies de valorisation, feedback managérial). L'implication des employés étant identifiée comme un moteur clé de la

compétitivité (R = 0,705), l'entreprise aurait intérêt à investir davantage dans cette dimension pour libérer le plein potentiel de sa main-d'œuvre.

E. La normalisation, la standardisation et la digitalisation

Cette dimension obtient une moyenne de 4,123 (Tableau 20), témoignant d'une bonne maîtrise des processus normalisés et de l'usage des outils numériques au sein de la SETRAM. La certification ISO 9001, 14001 et 45001 de l'entreprise fournit un cadre structurel solide pour la standardisation des procédures. Les employés apprécient particulièrement l'application des normes qualité et la traçabilité documentaire, qui contribuent à réduire les incertitudes opérationnelles et à sécuriser la conformité réglementaire. L'exploitation des données pour la prise de décision représente un axe de progrès, d'autant que la digitalisation des processus est essentielle pour accompagner la transformation moderne de l'entreprise publique.

2.1.3. Les résultats de la troisième partie : les priorités concurrentielles

A. La qualité

La dimension "Qualité" obtient une moyenne de 4,099 (Tableau 21), indiquant que les employés perçoivent favorablement la qualité des services offerts par la SETRAM. Cette appréciation se traduit concrètement par la baisse du taux de réclamations, la réduction des erreurs opérationnelles, la conformité aux normes de sécurité et la fiabilité perçue par les usagers par rapport aux alternatives de transport. L'orientation client élevée et les pratiques d'amélioration continue semblent porter leurs fruits en termes de qualité de service. Cette qualité constitue un avantage concurrentiel différenciant pour la SETRAM dans un contexte où les usagers sont de plus en plus exigeants en matière de confort, de sécurité et de ponctualité.

B. La maîtrise des coûts

La "Maîtrise des Coûts" affiche une moyenne de 3,973 (Tableau 22), se situant à la limite supérieure de la catégorie "Élevée". Les employés reconnaissent les efforts de l'entreprise en matière d'optimisation des dépenses opérationnelles, de réduction du gaspillage et d'efficacité de l'utilisation des ressources. Cette maîtrise des coûts est facilitée par les pratiques de MQT qui permettent de rationaliser les processus et d'éliminer les activités non valeur ajoutée. Dans un contexte de contraintes budgétaires caractéristique des entreprises publiques, cette capacité à maîtriser les coûts tout en maintenant la qualité de service représente un facteur clé de pérennité.

C. Le respect des délais

À travers les résultats du Tableau 23, les individus de l'échantillon sont d'accord sur l'ensemble des expressions liées à la dimension « Respect des délais », avec une moyenne globale de 4,042, traduisant une perception positive de la ponctualité et de la réactivité opérationnelle de la SETRAM. Le respect des horaires de service est un critère essentiel pour les usagers du transport public, qui planifient leurs déplacements en fonction des fréquences annoncées. La flexibilité du personnel et les processus optimisés par les pratiques MQT comme le lean management contribuent à maintenir cette ponctualité, même en situation de perturbation. Cette capacité à respecter les délais renforce la confiance des usagers et la crédibilité de l'entreprise.

D. La flexibilité

La "Flexibilité" affiche une moyenne de 4,078 (Tableau 24), avec une force particulière dans la polyvalence du personnel (4,15). Les employés reconnaissent la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements et aux imprévus, que ce soit en termes de modulation des effectifs, d'ajustement des horaires ou de gestion des pics de fréquentation. Grâce à la polyvalence du personnel et à la maîtrise des processus, l'organisation parvient à réajuster rapidement ses volumes de travail et à absorber les chocs externes, garantissant ainsi la continuité du service public en toute circonstance.

E. L'innovation

À travers les résultats du Tableau 25, les individus de l'échantillon sont d'accord sur l'ensemble des expressions liées à la dimension « Innovation », avec la moyenne globale la plus faible de toutes les priorités concurrentielles : 3,957, Cette appréciation, bien que positive, suggère que l'innovation est perçue comme incrémentale plutôt que radicale. L'item relatif au benchmarking et à la R&D est le plus faible (3,76), indiquant des marges de progression dans l'exploration de nouvelles technologies et dans la transformation digitale des processus. Cette constatation invite la SETRAM à renforcer ses efforts en matière d'innovation, notamment par le développement de solutions digitales pour l'information des usagers, l'optimisation de la maintenance prédictive et l'expérimentation de nouveaux modes de transport.

2.2. Discuter les hypothèses

- **Hypothèse principale :**

H1 : Il existe une relation positive significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0 : Il n'existe pas de relation positive significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

Concernant l'hypothèse principale stipulant l'existence d'une relation positive et significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles, l'analyse statistique révèle l'existence d'une forte corrélation positive et hautement significative (R = 0,780 ; p = 0,000) entre les deux variables. Cette relation est corroborée par les résultats de la régression linéaire. En effet, le coefficient de détermination (R^2 = 0,609) indique que les pratiques du Management de la Qualité Totale expliquent à elles seules 60,9 % de la variance observée des priorités concurrentielles. La validité et la robustesse globale du modèle sont confirmées par le test de Fisher (F = 308,202 ; p = 0,000). Par conséquent, nous acceptons l'hypothèse H1 principale et rejetons l'hypothèse H0 principale, ce qui signifie qu'il existe une relation positive significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

- **Première hypothèse secondaire :**

H1a : Il existe une relation positive significative entre l'engagement de la direction et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0a : Il n'existe pas une relation positive significative entre l'engagement de la direction et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

En ce qui concerne l'hypothèse relative à l'engagement de la direction, les résultats montrent une relation positive significative entre cet engagement et les priorités concurrentielles. Les analyses révèlent un coefficient de corrélation modéré (R = 0.611) avec une significativité de (0.000). Cela indique que l'engagement de la direction contribue de manière notable à l'amélioration des priorités concurrentielles. Par conséquent, nous acceptons l'hypothèse H1(a) secondaire et rejetons l'hypothèse H0(a) secondaire, c'est-à-dire il y a une relation positive significative entre la pratique de l'engagement de la direction et les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

- **Deuxième hypothèse secondaire :**

H1b : Il existe une relation positive significative entre l'orientation client et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0b : Il n'existe pas une relation positive significative entre l'orientation client et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

S'agissant de l'orientation client, les résultats mettent en évidence une relation positive mais relativement plus faible entre cette dimension et les priorités concurrentielles. Le coefficient de corrélation (R = 0.485) indique un impact modéré. Ainsi, bien que l'orientation client influence positivement les priorités concurrentielles, son effet reste limité comparativement aux autres dimensions. Et donc nous acceptons l'hypothèse H1(b) secondaire et rejetons l'hypothèse H0(b) secondaire, c'est-à-dire il y a une relation positive significative entre la pratique de l'orientation client et les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

- **Troisième hypothèse secondaire :**

H1c : Il existe une relation positive significative entre l'amélioration continue et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0c : Il n'existe pas une relation positive significative entre l'amélioration continue et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

Il ressort clairement des résultats du test Pearson pour déterminer la relation entre la pratique de l'amélioration continue et son impact sur les priorités concurrentielles que le coefficient de corrélation R = 0,693 implique une relation forte entre les variables de recherche, et d'après l'analyse de variance ANOVA on a conclu qu'il y a un impact significatif entre la pratique de l'amélioration continue et les priorités concurrentielles, et selon les résultats de régression, la valeur p était inférieure à 0,05, et donc nous acceptons l'hypothèse H1(c) secondaire et rejetons l'hypothèse H0(c) secondaire, c'est-à-dire il y a une relation positive significative entre la pratique de l'amélioration continue et les priorités concurrentielles au sein de l'entreprise SETRAM Oran .

- **Quatrième hypothèse secondaire :**

H1d : Il existe une relation positive significative entre l'implication des employés et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0d : Il n'existe pas une relation positive significative entre l'implication des employés et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

En ce qui concerne l'implication des employés, les résultats du test de Pearson montrent l'existence d'une relation positive forte entre cette pratique et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation élevé (R=0,705). Cela indique que l'implication du personnel joue un rôle essentiel dans l'amélioration des priorités concurrentielles au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats de l'analyse de variance (ANOVA) confirment l'existence d'un impact significatif de la pratique de l'implication des employés sur les priorités concurrentielles. De plus, l'analyse de régression révèle que la valeur de p est inférieure à 0,05, ce qui conduit à l'acceptation de l'hypothèse secondaire H1(d) et au rejet de l'hypothèse secondaire H0(d).

- **Cinquième hypothèse secondaire :**

H1e : Il existe une relation positive significative entre la normalisation, la standardisation et la digitalisation et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

H0e : Il n'existe pas une relation positive significative entre la normalisation, la standardisation et la digitalisation et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran.

Enfin, concernant la normalisation, la standardisation et la digitalisation, les résultats du test de Pearson mettent en évidence l'existence d'une relation positive modérée entre cette dimension et les priorités concurrentielles, avec un coefficient de corrélation de (R=0,602). Ces résultats indiquent que ces pratiques contribuent positivement à l'amélioration des priorités concurrentielles, bien que leur impact demeure relativement moins important comparativement à certaines autres dimensions étudiées. Par ailleurs, les résultats de l'analyse de variance (ANOVA) confirment l'existence d'un impact significatif de la normalisation, de la standardisation et de la digitalisation sur les priorités concurrentielles. De plus, l'analyse de régression montre que la valeur de p est inférieure à 0,05, ce qui conduit à l'acceptation de l'hypothèse secondaire H1(e) et au rejet de l'hypothèse secondaire H0(e).

3. Synthèse analytique

- L'analyse statistique menée auprès de l'échantillon des employés de l'entreprise SETRAM Oran a mis en évidence l'existence de relations explicatives entre les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles, bien que dans des proportions variables selon les dimensions étudiées. Les résultats révèlent que le niveau global des pratiques de MQT est élevé, tout comme celui des priorités

concurrentielles, avec des moyennes descriptives généralement situées dans des valeurs hautes. Cette tendance traduit une perception globalement positive des démarches qualité mises en œuvre au sein de l'organisation. En effet, les collaborateurs perçoivent une amélioration notable dans l'ensemble des domaines structurants, notamment en matière d'engagement de la direction, d'orientation client, d'amélioration continue et d'implication du personnel, ainsi qu'au niveau de la normalisation, de la standardisation et de la digitalisation.

- L'ensemble des résultats statistiques converge pour confirmer de manière robuste la pertinence du modèle conceptuel proposé. Le coefficient de corrélation global ($R = 0,780$) et le pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,609$) traduisent l'existence d'un lien substantiel entre les pratiques du MQT et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran. Cette validation s'inscrit dans la continuité de la littérature internationale sur le management de la qualité, qui démontre depuis plusieurs décennies l'effet positif des démarches qualité sur la performance organisationnelle.
- Par ailleurs, l'analyse des sous-dimensions du MQT montre que chacune d'elles exerce un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles, mais avec des degrés variables. L'implication des employés ($R = 0.705$) et l'amélioration continue ($R = 0.693$) apparaissent comme les deux facteurs les plus influents sur les priorités concurrentielles. De même, L'engagement de la direction ($R = 0.611$) l'orientation client ($R = 0.485$) et la normalisation, standardisation et digitalisation ($R = 0.602$) présentent un impact positif mais relativement plus modéré. Cela indique que, bien que ces dimensions contribuent à l'amélioration des priorités concurrentielles, leur effet reste moins fort comparativement aux dimensions humaines et organisationnelles.

- Par conséquent, pour maximiser l'efficacité et renforcer les priorités concurrentielles, il est essentiel que l'entreprise SETRAM Oran consolide ses dispositifs PDCA et Kaizen, et investisse davantage dans l'outillage méthodologique et l'innovation des processus.
- L'ensemble des résultats permet donc de confirmer la validité de l'hypothèse principale, selon laquelle les pratiques du Management de la Qualité Totale ont un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles. Toutefois, cet impact n'est pas homogène, puisque certaines dimensions jouent un rôle plus déterminant que d'autres dans cette relation.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, les principales variables de l'étude, à savoir les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles, ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques descriptives et inférentielles.

Les résultats obtenus montrent que l'entreprise SETRAM Oran accorde une importance significative aux pratiques de qualité, lesquelles sont globalement bien perçues par les employés. Par ailleurs, ces pratiques exercent un impact positif et significatif sur les priorités concurrentielles, confirmant ainsi l'hypothèse principale de l'étude.

Toutefois, l'intensité de cet impact varie selon les dimensions du Management de la Qualité Totale, indiquant que certaines pratiques, notamment l'implication des employés et l'amélioration continue, jouent un rôle plus déterminant dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise. Ces résultats mettent ainsi en évidence l'importance de consolider davantage ces dimensions afin d'améliorer la performance concurrentielle de l'entreprise et de soutenir sa capacité d'adaptation dans un environnement concurrentiel.


Conclusion
Générale

Conclusion Générale

À la lumière de ce qui a été abordé tout au long de cette recherche, tant sur le plan théorique que pratique, il convient de souligner que le Management de la Qualité Totale (MQT) s'est imposé comme l'un des piliers fondamentaux sur lesquels reposent les organisations modernes pour atteindre l'excellence concurrentielles. Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre a été consacré au cadre conceptuel du Management de la Qualité Totale, les principes fondamentaux, ainsi que ses principaux outils et méthodes. Le second chapitre a traité des priorités concurrentielles et du rôle du MQT dans leur réalisation. Enfin, le troisième chapitre a été dédié à l'étude empirique menée auprès de l'entreprise SETRAM Oran.

Notre étude empirique s'est appuyée sur un questionnaire structuré en cinquante items, administré à un échantillon de 200 employés de la SETRAM Oran couvrant toutes les catégories professionnelles. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS version 27.

1. Les résultats de l'étude :

Quant aux résultats de notre étude sur le terrain au sein de la SETRAM Oran. Il existe une relation positive et statistiquement significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale (l'engagement de la direction, l'orientation client, l'amélioration continue, l'implication des employés, la normalisation, la standardisation et la digitalisation) et les priorités concurrentielles (la qualité, la maîtrise des coûts, le respect des délais, la flexibilité et l'innovation) au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

Les résultats ont montré que le coefficient de corrélation global entre les pratiques du MQT et les priorités concurrentielles atteint la valeur de $R = 0,780$ avec un coefficient de détermination de $R^2 = 0,609$, ce qui signifie que les pratiques du Management de la Qualité Totale expliquent 60,9 % de la variance des priorités concurrentielles.

L'analyse par dimension révèle des écarts importants. L'implication des employés est le levier le plus déterminant ($R = 0,705$; $R^2 = 49,7$ %),

L'amélioration continue arrive en deuxième position ($R = 0,693$; $R^2 = 48,0$ %), témoignant de l'efficacité des démarches PDCA et Kaizen ancrées dans l'organisation.

L'orientation client, bien qu'étant la pratique la mieux perçue (moyenne = 4,205), produit paradoxalement l'impact le plus faible (R = 0,485),

De la même manière, le niveau global des priorités concurrentielles est satisfaisant (moyenne globale = 4,030), dominé par la qualité (4,099), suivie de la flexibilité (4,078), du respect des délais (4,042), de la maîtrise des coûts (3,973) et de l'innovation (3,957) qui apparaît comme la dimension la moins développée.

2. Recommandations :

Selon les résultats obtenus, on peut proposer plusieurs recommandations :

- Mettez en place des programmes de formation continue ciblés afin de renforcer les compétences techniques des employés et d'optimiser la qualité des services et valorisez également l'innovation et la créativité internes par un système d'incitations (matérielles et morales) clair et motivant.
- Maintenez et renforcez rigoureusement vos pratiques de Management de la Qualité Totale (TQM). Faites de cette démarche un pilier central de votre stratégie pour optimiser les performances globales de l'entreprise, maximiser sa rentabilité et consolider durablement son avantage concurrentiel sur le marché.
- Accélérez le déploiement des solutions de transformation numérique (billettique intelligente, applications voyageurs, systèmes intégrés et maintenance prédictive). Veillez scrupuleusement à ce que cette numérisation s'opère dans le strict respect de votre Système de Management Intégré et des normes ISO 9001, 14001 et 45001.
- Maintenez une rigoureuse orientation client. Garantissez la fourniture constante de services de haute qualité, capables de répondre avec efficacité et précision aux attentes et aux exigences évolutives des usagers.
- Promouvez une culture d'entreprise fermement axée sur la qualité et la maîtrise des risques. Faites en sorte que l'excellence opérationnelle devienne une priorité partagée à tous les niveaux de l'organisation, en sensibilisant chaque collaborateur à son impact direct sur le maintien de l'avantage concurrentiel.

3. Les limites de l'étude :

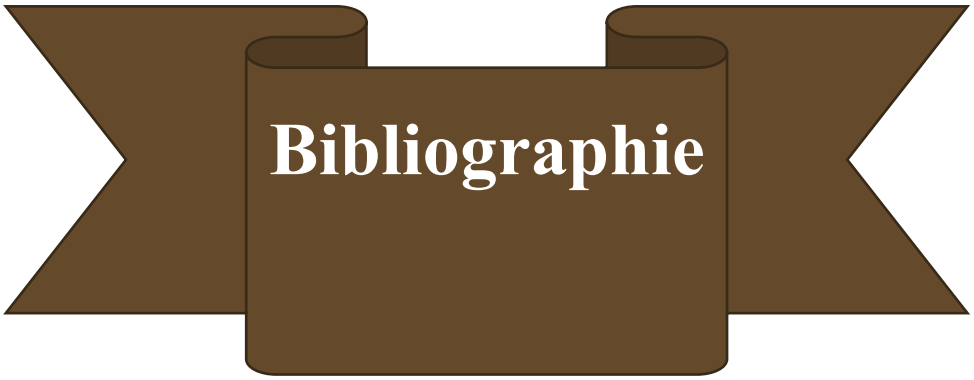
Lors de l'accomplissement de ce travail, nous avons été confrontés à plusieurs contraintes, dont les suivantes :

- La concentration de l'étude sur une seule entité (SETRAM Oran) limite la généralisation des résultats à l'ensemble du réseau SETRAM.
- Les réponses des employés peuvent contenir une certaine subjectivité liée aux perceptions personnelles.
- La difficulté concernant la récupération des questionnaires et l'accès à certaines informations internes.
- L'étude étant réalisée sur une période limitée, elle ne permet pas de mesurer les effets à long terme des pratiques du MQT.

4. Les perspectives de recherche :

Plusieurs pistes de recherche pourraient être envisagées dans le prolongement de cette étude portant sur l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale sur les priorités concurrentielles au sein de la SETRAM Oran :

- Étude longitudinale de l'évolution du MQT et de la compétitivité : effectuer une analyse longitudinale sur plusieurs années pour comprendre comment les pratiques du Management de la Qualité Totale et les priorités concurrentielles au sein de SETRAM Oran évoluent en réponse aux changements technologiques, réglementaires et concurrentiels du secteur du transport urbain.
- Étude comparative inter-réseaux : conduire une recherche comparative entre les différents pôles d'exploitation de la SETRAM (Alger, Oran, Constantine, Sidi Bel Abbès, Ouargla, Sétif, Mostaganem) afin d'identifier les facteurs contextuels qui modulent l'impact du MQT sur les priorités concurrentielles.
- Analyse de l'impact de la digitalisation et de la Qualité 4.0 : étudier l'effet spécifique des technologies de l'Industrie 4.0 (intelligence artificielle, Internet des Objets, big data, maintenance prédictive) sur l'efficacité des pratiques qualité et sur le renforcement de la compétitivité des opérateurs de transport public.
- Étude de la perception des usagers : compléter la présente recherche, centrée sur la perception des employés, par une enquête auprès des usagers du tramway afin de mettre en relation la qualité perçue en interne avec la qualité perçue en externe, et de mesurer l'écart éventuel entre ces deux dimensions.


Bibliographie

Bibliographie

- **Les références en Français**

A. Ouvrages :

1. COLLIGNON, E. & WISSLER, M., « Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès », 2ème édition, Economica, Paris, 1988, p. 85.
2. REVOIL, G., « Assurance qualité dans les laboratoires d'analyses et d'essais », AFNOR, Paris, 1995, p. 210.
3. CANARD, F., « Management de la qualité », Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p. 44-54, 151.
4. ROESSLINGER, F. & SIEGEL, D., « Management stratégique et management de la qualité – ISO 9001 : Révision 2015 », AFNOR Éditions, Saint-Denis, 2015, p. 38-43.
5. PINET, C., « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », 1ère édition, AFNOR Éditions, 2015, p. 13-14.
6. ERMINE, J.-L., « La gestion des connaissances », 1ère édition, Hermes Science Publications, Paris, 2003, p. 10-12.
7. LARAMÉE, A., « La communication dans les organisations », 1ère édition, Télé-université / Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 37.
8. OPPENHEIM, A. N., « Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement », Nouvelle édition, Bloomsbury Publishing, 2001, p. 200.

B. Articles :

1. RACHEDI, A., « Le Management de la Qualité Totale (T.Q.M) : Les outils du développement de la performance des entreprises – Cas de l'entreprise algérienne », Revue Al-Mi'yâr, Centre Universitaire de Tissemsilt, n° 04, décembre 2011, p. 93.

2. MILOUDI, M. K., BOUSSOUM, H. & ZAIDA, W., « Les nouvelles approches de la qualité : impact d'un système de management de la qualité orienté amélioration continue sur la compétitivité du producteur national de boissons gazeuses ABC Pepsi », Revue des Sciences Commerciales,vol.16, n° 05, 2017, p. 129.

3. MEDINI, A. & NEDJIMI, A., « Competition management within the requirements of total quality: A comparative analysis of Algerian and Tunisian private clinics », Journal of Finance, Investment, and Sustainable Development, vol. 7, n° 2, 2022, p. 8-26.

4. EL MOKHTARI, A., REGRAGUI, H., EL MOKHTARI, M. & ASRAOUI, M., « L'impact des pratiques du TQM sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle : cas des entreprises agro-alimentaires de la ville de Meknès », Revue Économie, Gestion et Société, vol. 1, n° 41, 2024,p 124.

5. ZELLAL, A. & OUIKENE, N., « La démarche qualité : implémentation du système de management de la qualité selon la norme ISAS-MEDIA 9001 v: 2016 – Cas de la chaîne télévisée SARL El Djazairia One », Les Annales de l'Université d'Alger 1, vol. 38, n° 01, 2024, p. 20-40.

6. BESSAID, O. N. & CHAIB, B., « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, vol. 2, n° 3, 2018, p. 1248.

7. FARAH, S., « La contribution du management par la qualité totale à la performance de l'entreprise : Un essai de revue de littérature », Alternatives Managériales Économiques, vol. 4, n° 3, juillet 2022, p. 285-286.

8. BENMEHDI, S., « La contribution du Management de la qualité dans la Gestion des Risques : Application des outils de la qualité », Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal, vol. 2, n° 2, 2021, p. 107-119.

9. TAVOULARIS, G., HÉBEL, P., BILLMANN, M. & LELARGE, C., « Comment a évolué sur les deux dernières décennies la relation à la qualité pour les consommateurs français ? », Rapport CRÉDOC, n° 327, décembre 2015, p. 9.

10. IU, S., LAFAY, M.-O. & FARGES, G., « Séduire les consommateurs par l'amélioration de la qualité perçue », Les Cahiers de la Qualité, vol. 2, Université de Technologie de Compiègne, 2015, p. 117.

11. ARABECHE, Z., « L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes », Les Cahiers du MECAS, vol. 12, n° 2, 2016, p. 154-157.

12. AMEZZANE, K. & BENLAKOUIRI, A. M., « L'impact du management de la qualité totale sur les pratiques de contrôle de gestion : revue de la littérature et proposition d'un cadre conceptuel », Alternatives Managériales et Économiques, vol. 5, n° 4, octobre 2023, p. 71-74.

13. ETTOR, R. & EL KAHRI, L., « Le management par la qualité totale et l'innovation : Quel impact sur la performance organisationnelle ? Cas des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir », Revue en sciences de gestion, vol. 5, n° 1, 2022, p. 9.

14. HADIDANE, S., « Gestion de la qualité totale : lecture théorique », Revue d'études économiques, vol. 16, n° 1, 2022, p. 780.

15. BOULAHLIB, L., « L'influence de la gestion de la qualité totale sur le développement du capital intellectuel », Revue en sciences économiques, vol. 8, n° 2, 2024, p. 14-35.

16. DAHLAB, A. & LEGHIMA, A., « Le Système de Management de la Qualité comme démarche d'amélioration des performances des entreprises algériennes : Cas ENAP », Revue d'études et de recherches en économie des énergies renouvelables, Université de Tizi-Ouzou, vol. 4, n° 2, 2017, p. 202-204.

17. DAKOURI GUISSA DESMOS FRANCIS, D. G. & BOKA ABETO, C., « L'importance des outils de la qualité dans la recherche en science sociale : Le cas de l'approche PDCA », Revue Espace géographique et société marocaine, n° 85, 2024, p. 7-25.

18. KHATIM, M. L., « La méthode Six Sigma, outil de Management par la Qualité Totale pour améliorer la production des entreprises algériennes », Revue des Droits et des Sciences Humaines, Université Ziane Achour de Djelfa, vol. 32, n° 2, 2016, p. 408-414.

19. CHABANI, S. & BEKKAR, M., « Le benchmarking : une nouvelle méthode d'analyse et de management », La Revue des Sciences Commerciales, vol. 8, n° 1, 2009, p. 19-22.

20. AZZEMOU, R., NOUREDDINE, M. & FEKIH, A., « Contribution à l'optimisation d'un processus de production par le diagramme d'Ishikawa », Revue de l'Université des Sciences et de la Technologie d'Oran, vol. 7, n° 2, 2014, p. 26.

21. NASSER, M. & TIJANE, M., « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, vol. 4, n° 2, 2020, p. 270-271.

22. MEZIANI, M., HAMITOUCHE, F., ADJTOUTAH, T., SOUILAH, A. & IKHEDJI, Y., « Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015 : étude de cas », *Revue Le Manager*, vol. 09, n° 03, 2022, p. 84-85.

23. DAOUDI, M., « Mondialisation, normalisation ISO et effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes », Revue de la stratégie et du développement, Université de Mostaganem, vol. 6, n° 10, 2016, p. 70.

24. BENHACINE, H. & HAMMADI, L., « L'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie », Revue Cahiers Économiques, vol. 12, n° 2, 2021, p. 470.

25. MICHAUX, V. & FACQUEZ, V., « En contexte interorganisationnel, quels styles de leadership améliorent l'adoption des procédures qualité ? », Management & Avenir, n° 120, 2020, p. 17-18.

26. LAURENS, P., « L'impensable communication dans les normes de systèmes de management de la qualité », Communication et organisation, n° 23, 2003, p. 5-6.

27. EL MAGUIRI, D., « Mobilisation des ressources humaines : Ébauche d'une réflexion dans le contexte de conduite d'une démarche qualité », International Journal of Innovation and Scientific Research, vol. 22, n° 1, 2016, p. 60-64.

28. GAUTIER, F., « Gestion simultanée des coûts et de la qualité en conception : apports et limites du QFD », Revue française de gestion industrielle, vol. 30, n° 4, 2011, p. 34.

29. YAKOUBI, K., « L'implication du personnel dans une démarche qualité », Revue scientifique Avenir économique, vol. 1, n° 1, 2013, p. 210-212.

30. SLIMANI, R. & BOUKRIF, M., « La résistance des employés comme facteur d'échec des projets de changements », Études Économiques, vol. 22, n° 2, 2022, p. 559-563.

31. PETOUX, M., « L'accompagnement du changement organisationnel », Projectique, Hors Série, 2022, p. 129-154.

32. BOUZIDA, Z., GHOMARI, S. & MALEK, N., « Le facteur humain dans l'accompagnement du changement : Une analyse à travers le système de management de la qualité », Les Cahiers du MECAS, vol. 15, n° 1, 2019, p. 52.

33. BOUZIDA, Z. & MALEK, N., « La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management », Les Cahiers du MECAS, vol. 9, n° 1, 2023, p. 882.

34. POHOWE, E., BOUKAR, H. & GUIDKAYA, Z., « Les leviers de compétitivité des entreprises industrielles au Cameroun : une étude exploratoire dans le secteur du textile », Revue Française d'Économie et de Gestion, vol. 6, n° 4, 2025, p. 53-75.

35. MAGGI, B., « Critique de la notion de flexibilité », Économie du travail, n° 162, 2006, p. 35-50.

36. FELLAH, A., « L'interview comme support didactique dans l'enseignement-apprentissage de l'oral dans une classe de FLE : cas des élèves de 1ère année secondaire », Langage fonctionnel, vol. 10, n° 1, 2023, p. 567.

37. BROUSSEAU, G., « L'observation des activités didactiques », Revue Française de Pédagogie, n° 45, 1978, p. 130-140.

38. GUERNOUB, H. & BOULHISSA, N., « Les pratiques de leadership et d'empowerment dans l'entreprise », Journal of Research and Commercial Studies, vol. 3, n° 1, 2019, p. 1-159.

39. BOUDJERIOU, M. & KEBICHE, A., « The Arrival of the Tramway in Algeria: What Impacts on the City? Case Studies of the Oran and Constantine Tramways », Prace i Studia Geograficzne, vol. 69, n° 3, 2024, p. 45.

C. Mémoires et thèses :

1. CHIRINOS-COLMENARES, O., « Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance », Thèse de doctorat en Sciences pour l'Ingénieur, Université Grenoble Alpes, 2018, p. 31-32.
2. LÉRAT-PYTLAK, J., « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I, Institut d'Administration des Entreprises, 2002, p. 65-89.
3. DAHLAB, A., « Le système de management de la qualité et de la culture organisationnelle : cas des entreprises algériennes », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p. 130-133.

4. NENKAM, S. R., « La gestion des gaspillages dans les projets au sein des entreprises de production : Application d'un nouveau modèle de management de projet Lean à Sotrem-Maltech », Thèse de doctorat en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), 2015, p. 114-130.
5. EL MANZANI, Y., « L'effet de la synergie entre management de la qualité et orientation marché sur l'innovation produit des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 », Thèse de doctorat en sciences économiques de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2019, p. 78-80.

D. **Conférences et Séminaires**

1. BUCUMI-SOMMER, C., POCHET, C., THIEL, D. & BARILLOT, P., « Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises », 2ème Journée d'Étude en Contrôle de Gestion de Nantes, IEMN-IAE, Université de Nantes, 11 février 2010, pp. 3-10.
2. BELKEBIR, K. M. & MEDANI, F. Z., « Le Lean Management : une nouvelle approche pour le développement de l'organisation », Colloque National sur « Le Lean management et la fonction sociale dans l'entreprise », Université de Tlemcen, 2018, pp. 1-17.
3. ROBERT, P. & WEIL, M., « Les fondements de la qualité : Qualité en recherche et en enseignement supérieur », Séminaire International IAV Hassan II, Rabat, Maroc, 31 mai – 1er juin 2007, p. 11.

E. Rapports Institutionnels

1. Organisation Internationale de Normalisation (ISO), « ISO 9000:2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire », 4ème édition, Genève, 2015, p. 4-5.
2. Organisation Internationale de Normalisation (ISO), « ISO 9001:2015 — Systèmes de management de la qualité : Exigences », Genève, 2015.
3. AFNOR, « FD X 50-126, Gestion de la qualité, Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité », AFNOR, 1986.
4. Conseil européen, « Conclusions de la Présidence – Conseil européen de Lisbonne (23–24 mars 2000) », point 5, 2000.

5. OCDE/Eurostat, « Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation », 4ème édition, OCDE, Paris, 2018.

F. Les sites web :

1. ISO, « Management de la qualité : la voie de l'amélioration continue », site officiel ISO, 2015, disponible sur : https://www.iso.org/fr/management-qualite (consulté le 15/02/2026).
2. IBITEK Group, « Choisir les bons KPI pour améliorer sa productivité industrielle », ibitek-group.com, 05 mai 2023, disponible sur : https://www.ibitek-group.com/2023/05/05/kpi-production-industrielle/ (consulté le 02/02/2026 à 15:40).
3. DHL Freight Connections, « OTIF : On Time In Full - Definition, importance, and calculation », disponible sur : https://dhl-freight-connections.com/en/business/otif-on-time-in-full/ (consulté le 26/02/2026 à 01:15).
4. Techni-Contact, « Forces et stratégies de Porter : comment analyser vos marchés fournisseurs pour optimiser vos achats », disponible sur : https://www.techni-contact.com/blog/39/forces-et-strategies-de-porter-comment-analyser-vos-marches-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-video.html (consulté le 28/02/2026).
5. Politique QSE et Engagements, Site officiel de la SETRAM, disponible sur : https://www.setram.dz/nos-engagements (consulté le 11/04/2026).
6. Rédaction « Le Chiffre d'Affaires », « Après la cession de la RATP à TRANSTEV : SETRAM devient 100% algérienne », mars 2023, disponible sur : https://lechiffredaffaires.dz/apres-la-cession-de-la-ratp-a-transtev-setram-devient-100-algerienne/ (consulté le 11/04/2026).
7. MyReport, « MyReport pour le secteur de l'industrie », disponible sur : https://www.myreport.fr/secteur-industrie/ (consulté le 26/02/2026 à 00:18).

➢ **Les références en Anglais**

A. Books :

1. KRAJEWSKI, L. J., RITZMAN, L. P. & MALHOTRA, M. K., « Operations Management: Processes and Supply Chains », Pearson Education, 2013, p. 31.
2. SHEFFI, Y., « The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage », MIT Press, 2005, p. 1.
3. CROSBY, P. B., « Quality is Free: The Art of Making Quality Certain », McGraw-Hill, New York, 1979, p. 25.

4. SREEJESH, S., MOHAPATRA, S. & ANUSREE, M. R., « Business Research Methods: An Applied Orientation », Springer International Publishing, Switzerland, 2014, p. 156.
5. EVANS, J. R. & DEAN, J. W., *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p. 118.

B. Journals and magazines :

1. AGUS, A. & HASSAN, Z., « Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage », Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 24, 2011, p. 1650-1662.
2. OTHMAN, B., KHATAB, J. J., ESMAEEL, E. S., MUSTAFA, H. A. & SADQ, Z. M., « The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq », International Journal of Psychosocial Rehabilitation, vol. 24, n° 5, 2020, p. 3427-3437.
3. JBEILY, A. H., « Impact of Total Quality Management (TQM) on the Competitive Priorities of Lebanese Industries », European Journal of Business and Management Research, vol. 7, n° 4, 2022, p. 313-321.
4. BOUKELTOUM, N., « The relationship between total quality management and achieving competitive advantage in the economic institution - From the point of view of a sample of VENUS Corporation workers », Journal of Economics and Human Development, vol. 15, n° 2, 2024, p. 54-67.
5. BAHIA, T. H. A., ABBAS, B. A. H. & IDAN, A. R., « Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization », International Journal of Professional Business Review, vol. 8, n° 1, 2023, p. 5.
6. SÜTŐOVÁ, A., VYKYDAL, D. & WAWAK, S., « Introduction to Quality 4.0 », Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2024, p. 49-50.
7. JOVANOV MARJANOVA, T. & KARESKA, K., « Aspects of Competitiveness: Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia », Journal of Economics, vol. 1, n° 1, 2016, p. 3.
8. JITPAIBOON, T., « Study of Competitive Priorities and IT Selection: Exploring Buyer & Supplier Performance », Journal of International Technology and Information Management, vol. 23, n° 3, 2014, p. 96-100.
9. AWWAD, A. S., AL KHATTAB, A. A. & ANCHOR, J. R., « Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing », Journal of Service Science and Management, vol. 6, n° 1, 2013, p. 69-72.

10. SANSONE, C., HILLETOFTH, P. & ERIKSSON, D., « Critical Operations Capabilities for Competitive Manufacturing in a High-Cost Environment: A Multiple Case Study », Operations and Supply Chain Management: An International Journal, vol. 13, n° 1, 2020, p. 97.
11. Geamanu, M. (2011). Economic efficency and profitability. *Studia Universitatis Goldis-Seria Stiine Economoce*,,vol 21,n°1, 116–119.
12. LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T. S. & RAO, S., « The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance », Omega, vol. 34, n° 2, 2006, p. 107-118.
13. WARD, P. T., DURAY, R., LEONG, G. K. & SUM, C.-C., « Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers », Journal of Operations Management, vol. 13, n° 2, 1995, p. 99-116.
14. BADRI, M. A., DAVIS, D. & DAVIS, D., « Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries », Omega, vol. 28, n° 2, 2000, p. 155-173.
15. YAN, S., « Sustainability and Competitive Advantage: The Impacts of ESG Practices on Business Performance », International Journal of Business and Management, vol. 20, n° 6, 2025, p. 266-268.
16. MADHANI, P. M., « The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives », PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, vol. 1, n° 1, 2010, p. 4-6.
17. BARNEY, J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
18. MÜLLER-LIETZKOW, J., « Free Resources and the Resource-Based View », Media Economics, Friedrich-Schiller-University, Jena, 2004, p. 494.
19. KERO, C. A. & BOGALE, A. T., « A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues », International Journal of Sustainable Development and Planning, vol. 18, n° 10, 2023, p. 3137-3154.
20. EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A., « Dynamic Capabilities: What Are They? », Strategic Management Journal, vol. 21, n° 10-11, 2000, p. 1105-1107.
21. RUCKMAN, J. & BLETTNER, D., « Mind the gap: CEO attention, strategic objectives, and corporate strategy », Strategic Management Journal, vol. 42, n° 8, 2021, p. 1509-1534.

22. MASWADEH, S. & AL ZUMOT, R., « The effect of total quality management on the financial performance by moderating organizational culture », Accounting, vol. 7, 2021, p. 442-443.
23. DIAS, A. M., CARVALHO, A. M. & SAMPAIO, P., « Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality », International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 39, n° 6, 2022, p. 1312-1335.
24. NAQSHBANDI, M. M. & IDRIS, F., « Competitive priorities in Malaysian service industry », Business Strategy Series, vol. 13, n° 6, 2012, p. 263-266.
25. ACAR, S., « A Review of Porter's Generic Strategies: Strategy Examples in International Firms », International Social Sciences Studies Journal, vol. 10, n° 11, 2024, p. 1902-1905.
26. MARFO-YIADOM, E., KUSI, L. Y. & NKETSIAH, I., « Efficacy of the Porter's generic strategies in achieving competitive advantage: The mediating roles of market ambidexterity and firm performance », Journal of Business and Enterprise Development (JOBED), vol. 13, n° 2, 2025, p. 5.
27. DIXIT, S., « A Systematic Review of Total Quality Management (TQM) Principles and Their Impact on Organizational Performance », International Journal of Science and Research Technology (IJSRT), vol. 2, n° 10, 2024, p. 7.
28. JURAN, J. M., « The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality », Quality Progress, vol. 19, n° 8, 1986, p. 19-24.
29. OCAKCI, E., NIEMANN, J., LUMINOSU, C. & ARTENE, A., « Quality Cost and Economic Analysis. A Synthesis in the Manufacturing Systems », MATEC Web of Conferences, vol. 343, MSE 2021, 2021, p. 1-2.
30. ALAM, S., JUMADY, E., FAJRIAH, Y., HALIM, A. & HATTA, S., « Integrating Total Quality Management with Strategic, Operational, and Human Resource Management », Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, vol. 4, n° 2, 2024, p.100.
31. SUSMITA, A., « A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in Organization », Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management (IJIEM), vol. 2, n° 1, 2021, p. 68.
32. MUSHTAQ, N. & PENG, W. W., « Can TQM Act as Stimulus to Elevate Firms' Innovation Performance? », SAGE Open, vol. 10, n° 4, 2020, p. 3-4.

33. HONARPOUR, A., JUSOH, A. & MD NOR, K., « Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look », Journal of Technology Management & Innovation, vol. 7, n° 3, 2012, p. 24-25.
34. LEPISTÖ, K., SAUNILA, M. & UKKO, J., « Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management », Benchmarking: An International Journal, vol. 31, n° 1, 2024, p. 85.
35. SURONO & SOERJANTO, « Investigating The Role of Quality Dimensions In Enhancing Customer Satisfaction Across Industries », Journal of Management, Economics and Finance, vol. 3, n° 3, 2025, p. 127.
36. SUSANTI, T., RIONALDI, ARISTIAWAN, D., TAUFID, H. & LUSIANA, « Implementation of Just-In-Time (JIT) in Inventory Management: A Case Study in a Manufacturing Company », Eduvest – Journal of Universal Studies, vol. 5, n° 7, 2025, p. 6208-6209.
37. THÜRER, M. et al., « On the strategic alignment of operations », International Journal of Production Economics, vol. 21, n° 1, 2019, p. 153-164.

C. Institutional reports :

1. House of Commons Library, « Regional Competitiveness & the Role of the Knowledge Economy », Research Paper 00/73, 2000, p. 20.

- **Les références en Arabe**

1. الكتب

1. بورتر، مايكل .(2010) .*الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين* (ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط. 1). هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة
2. جاد الرب، (2009) , سيد محمد .*موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية* .القاهرة: المؤلف،.ص48.

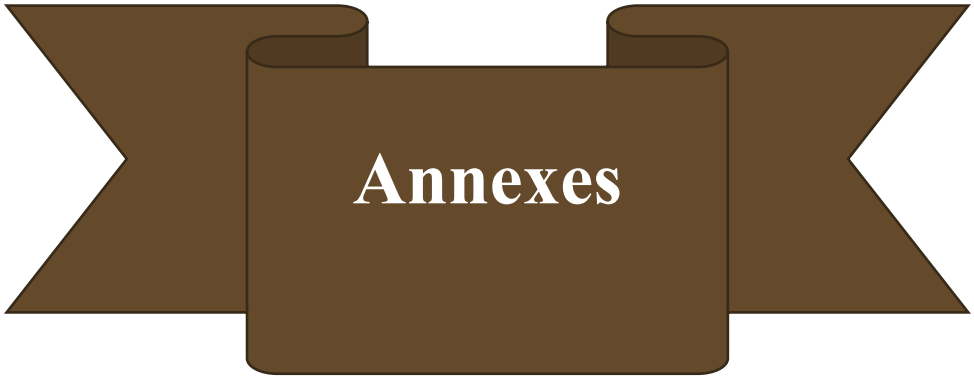
2. المجلات

1. ياري، ز. (2010)، "القدرة التنافسية والإنتاجية - دراسة حالة القطاع الصناعي الجزائري"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 3، العدد 3، ص. 32-53.
2. الجلامدة، إ. س. أ. (2023)، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية(HNSJ) ، المجلد 4، العدد 3، ص. 1040.
3. غوتي، م. وصوار، ي. (2017)، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLSمن الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر"، *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*، المجلد 1، العدد 4، ص. 143.

4. الرشيدي، بدر عبد الله، وأحمد، أحمد إبراهيم، وشعلان، عبد العزيز فهمي. (2019)، "مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 30، العدد 120، ص. 400.
5. العيداني، إلياس، ومداح، مراد. (2019)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد 5، العدد 1، ص. 162-171.
6. قرش، عائشة، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 4، العدد 2، 2011، ص. 97-114.
7. بلقاسمي، كمال، وجميل، أحمد. (2020)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأولويات التنافسية: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"(SCSEG) ، مجلة الجامع في المعرفة، المجلد 6، العدد 2، ص. 312-329.
8. بن زهية، محمد. (2023)، "دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 2، ص. 82-100.
9. حبيب، أثمار ظاهر، والفكيكي، علي فرحان عبد الله. (2021)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص. 183.
10. فالحي، ز. والبشري، ع. ك. (2017)، "العمالة المؤهلة ودورها في رفع إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بوادي السلي الشلف"، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 13، العدد 1، ص. 27-35.
11. قميحة، ف. (2018)، "أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة"، المجلد 8، العدد 1، ص. 265-271.
12. خلج، محمد، وبراينيس، عبد الوهاب. (2016)، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة مستغانم، الجزائر، ص. 116-120.
13. زيد، جمال درهم أحمد؛ والمأخذي، تقية أحمد عبد الرحمن. (2025)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية اليمنية"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 8، العدد 86، ص. 119-133.
14. صاحبي، جمال الدين، وبلقيدوم، صباح. (2025)، "إدارة الجودة الشاملة كآلية لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسات التأمين لولاية أم البواقي"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، المجلد 10، العدد 1، ص. 7.
15. صالح، إنجي أحمد يحيى، وأحمد، محمود سامح. (2022)، "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، ص. 185

3. الاطروحات

16. براهيمي، آسية. (2017). المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 243


Annexes

Les annexes

Annexes 01 :

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management
Tlemcen

Thème :

Le rôle des pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT) dans le renforcement des priorités concurrentielles

Etude de cas « société d'exploitation SETRAM Oran »

Spécialité : Management financier et marketing

Dans le cadre de notre mémoire de Master 2 à l'École Supérieure de Management de Tlemcen, nous réalisons une étude portant sur « l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT) sur le renforcement des priorités concurrentielles ». Afin d'ancrer notre recherche théorique dans la réalité de l'entreprise, votre expérience et votre point de vue de professionnel nous sont extrêmement précieux. Ce questionnaire est strictement anonyme. Toutes les informations recueillies resteront totalement confidentielles et seront utilisées exclusivement à des fins de recherche académique. Nous vous remercions très chaleureusement pour le temps précieux que vous accorderez à notre enquête et pour votre contribution à l'aboutissement de notre projet de fin d'études.

Réalisé par :
Benaissa Hadil Malika
Benkhedda Sabrine

Encadré par :
Dr.Brahimi Assia
Dr. Beblachir Wafaa

Année universitaire : 2025/2026

Axe 01 : Informations personnelles et professionnelles

(Veuillez cocher d'une croix [X] la case correspondante)

1. Sexe :

[ ] Homme [ ] Femme

2. Age :

[ ] Moins de 30 ans [ ] De 30 à 40 ans [ ] De 41 à 50 ans [ ] Plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :

[ ] Baccalauréat [ ] Licence [ ] Master / Magister [ ] Autre : .....

4. Fonction occupée (Poste) : [ ] Cadre [ ] Agent de maîtrise [ ] Personnel opérationnel [ ] autre

5. Expérience professionnelle dans l'entreprise :

[ ] Moins de 5 ans [ ] De 5 à 10 ans [ ] Plus de 10 ans

Axe 02 : Les pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT)

Veuillez cocher (X) dans la case qui correspond à votre degré d'accord avec les affirmations suivantes selon l'échelle de 1 à 5 :

(1 : Pas du tout d'accord, 2 : Pas d'accord, 3 : Neutre, 4 : D'accord, 5 : Tout à fait d'accord)

L'évaluation des pratiques de MQT	1	2	3	4	5
A1. Engagement de la direction					
1. La direction définit clairement une vision et une politique qualité.					
2. La direction s'engage activement dans les démarches d'amélioration continue.					
3. Les objectifs qualité sont communiqués clairement aux employés.					
4. Les ressources nécessaires à la qualité sont mises à disposition.					
5. Les responsabilités liées à la qualité sont bien définies et coordonnées.					

A2. Orientation client					
6. L'entreprise accorde une grande importance à la satisfaction des clients.					
7. Les besoins des clients sont régulièrement identifiés et analysées.					
8. Les réclamations client sont traitées efficacement.					
9. L'entreprise anticipe les attentes futures des clients.					
10. Les produits/services répondent aux exigences des clients.					
A3. Amélioration continue					
11. L'entreprise applique des démarches d'amélioration continue (PDCA, Kaizen….).					
12. Les problèmes sont analysés pour identifier leurs causes.					
13. Des actions correctives et préventives sont mises en œuvre.					
14. Des outils qualité sont utilisés pour résoudre les problèmes.					
15. L'entreprise encourage l'innovation et l'amélioration des processus.					
A4. Implication des employés					
16. Les employés sont impliqués dans les démarches de l'amélioration de la qualité.					
17. L'entreprise encourage la participation et les initiatives des employés					
18. Les employés reçoivent des formations adaptées aux exigences de leur poste.					
19. Les efforts et performances des employés sont reconnus et valorisés.					
20. Le climat de travail favorise la motivation et l'engagement du personnel.					
A5. Normalisation, standardisation et digitalisation					
21. L'entreprise applique des normes qualité reconnues (ex : ISO 9001).					
22. Les procédures et les processus sont clairement définis et standardisés.					
23. Les activités sont documentées et tracées pour assurer la conformité.					

24. L'entreprise utilise des outils numériques pour améliorer la qualité des processus.					
25. Les données sont exploitées pout faciliter la prise de décision et améliorer la performance.					

Axe 03 : L'impact du management de la qualité totale sur les priorités concurrentielles

Veuillez cocher (X) dans la case qui correspond à votre degré d'accord avec les affirmations suivantes selon l'échelle de 1 à 5 :

(1 : Pas du tout d'accord, 2 : Pas d'accord, 3 : Neutre, 4 : D'accord, 5 : Tout à fait d'accord)

Evaluation des priorités concurrentielles	1	2	3	4	5
B1. Qualité					
26. Le taux de rebuts et de non-conformité interne a fortement diminué.					
27. L'écoute active des clients a contribué à la baisse de nos taux de réclamations.					
28. Nos produits/services sont perçus comme plus fiables que la concurrence.					
29. Les produits/services respectent les normes et spécifications contractuelles.					
30. L'implication et la formation de notre personnel ont permis d'atteindre nos objectifs de réduction des erreurs.					
B2. Maîtrise des Coûts					
31. Les initiatives qualité ont contribué à réduire notre coût de revient unitaire.					
32. Les gaspillages (temps d'attente, pertes de matières) ont été drastiquement réduits.					
33. Le MQT impacte positivement l'efficacité financière et réduit les dépenses inutiles.					
34. L'entreprise optimise l'utilisation des ressources pour réduire les coûts.					
35. La maîtrise des coûts opérationnels exerce un impact positif et direct sur la rentabilité.					

B3. Respect des Délais					
36. Le temps d'exécution des opérations critiques a été réduit.					
37. Notre taux de respect des délais de livraison (OTD) s'est amélioré.					
38. Les employés ont une plus grande capacité à répondre aux besoins des clients plus rapidement que par le passé, grâce à l'amélioration continue.					
39. La planification/logistique est plus fiable grâce aux informations qualité.					
40. La standardisation de nos procédures a permis d'éliminer les temps d'attente.					
B4. Flexibilité					
41. La maîtrise des processus du (MQT) nous permet d'ajuster rapidement nos volumes de travail face aux pics de demande.					
42. L'entreprise s'adapte rapidement aux demandes clients particulières et aux évolutions de l'environnement de travail.					
43. La polyvalence de notre personnel permet de réagir vite aux imprévus.					
44. Le temps nécessaire pour réorganiser nos activités ou changer de service s'est considérablement réduit.					
45. Le système de management de la qualité rend l'entreprise beaucoup plus résiliente face aux crises et perturbations externes.					
B5. Innovation					
46. La gestion qualité a accéléré le délai de mise sur le marché de nos offres.					
47. La part du chiffre d'affaires issue de nouveaux produits est en augmentation.					
48. Nous intégrons avec succès de nouvelles technologies dans nos processus.					
49. L'évaluation de nos pratiques (Benchmarking) nous pousse à investir efficacement dans la R&D pour nous différencier.					
50. L'intégration du MQT avec les nouvelles technologies (digitalisation, SI) nous permet de moderniser continuellement notre offre.					

Merci pour votre aimable coopération.

Les résultats de logiciel SPSS :

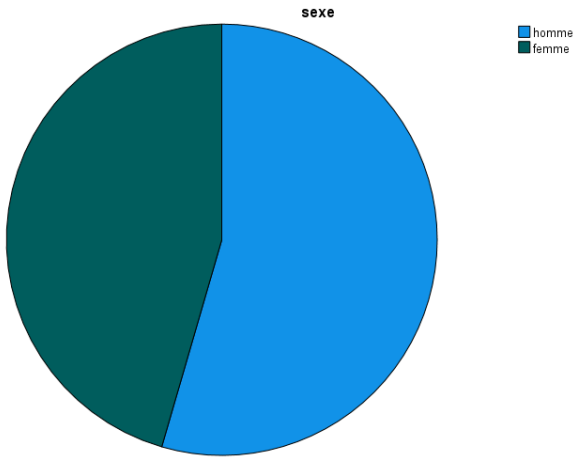
Annexe 01 : Fiabilite des axes de l'etude (Alpha de Cronbach)

Dimensions / Variables	Nombre d'énonces	Alpha de Cronbach
Engagement de la direction	5	0.872
Orientation client	5	0.875
Amélioration continue	5	0.872
Implication des employés	5	0.875
Normalisation et digitalisation	5	0.875
Qualité	5	0.801
Maîtrise des coûts	5	0.864
Respect des délais	5	0.877
Flexibilité	5	0.843
Innovation	5	0.852
MQT	25	0.943
Priorités concurrentielles	25	0.941
Instrument global	50	0.967

Annexe 02 : Données générales de l'échantillon

Sexe

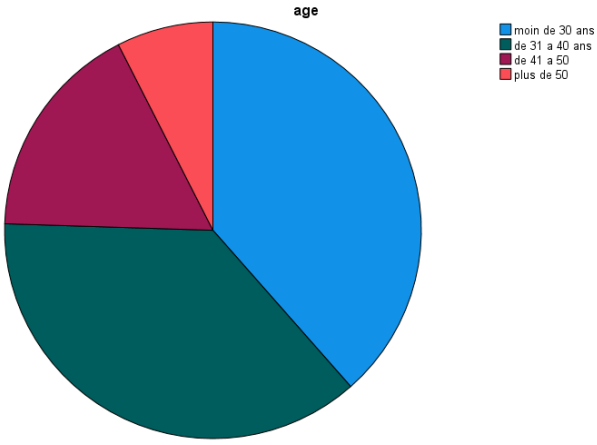
Sexe	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	109	54.5 %	54.5 %	54.5 %
Femme	91	45.5 %	45.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %



Annexes

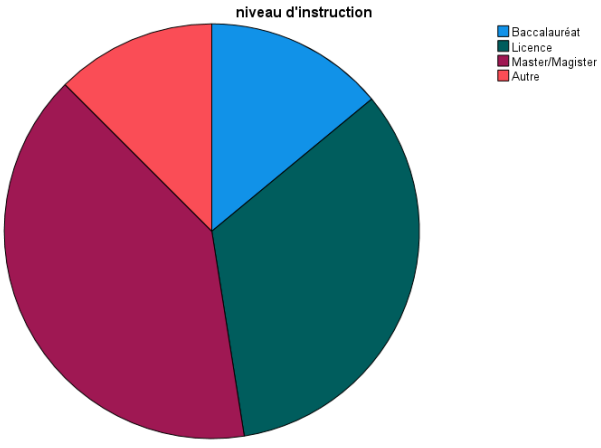
Age

Âge	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 30 ans	77	38.5 %	38.5 %	38.5 %
31 à 40 ans	74	37.0 %	37.0 %	75.5 %
41 à 50 ans	34	17.0 %	17.0 %	92.5 %
Plus de 50 ans	15	7.5 %	7.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %



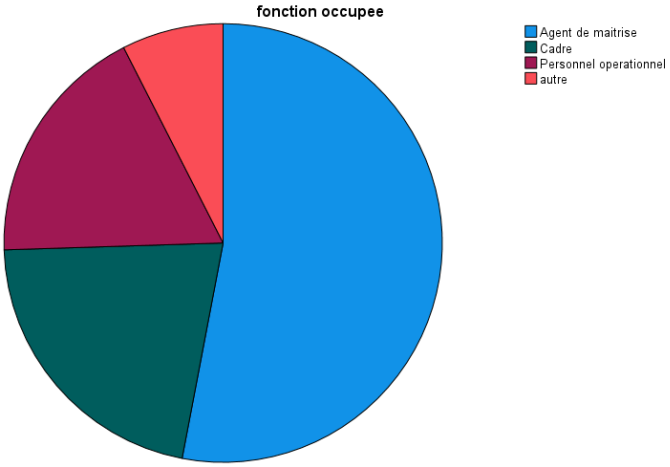
Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Baccalauréat	28	14.0 %	14.0 %	14.0 %
Licence	67	33.5 %	33.5 %	47.5 %
Master/Magister	80	40.0 %	40.0 %	87.5 %
Autre	25	12.5 %	12.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %



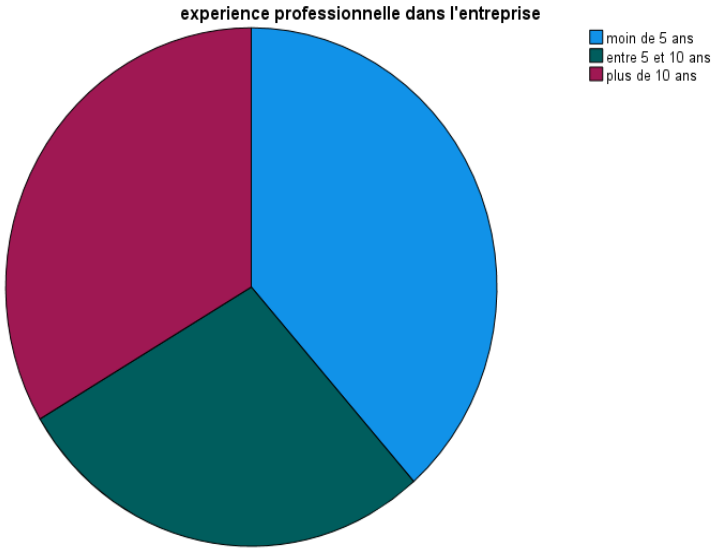
Poste occupée

Fonction occupée	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agent de maîtrise	106	53.0 %	53.0 %	53.0 %
Cadre	43	21.5 %	21.5 %	74.5 %
Personnel opérationnel	36	18.0 %	18.0 %	92.5 %
Autre	15	7.5 %	7.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %



Expérience

Expérience professionnelle dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	77	38.5 %	38.5 %	38.5 %
Entre 5 et 10 ans	56	28.0 %	28.0 %	66.5 %
Plus de 10 ans	67	33.5 %	33.5 %	100.0 %
Total	200	100.0 %	100.0 %	100.0 %



Annexe 03 : Analyse descriptive des pratiques du MQT

Annexes

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La direction s'engage activement dans les démarches d'amélioration continue	4.04	0.942	Souvent	Élevé	1
Les objectifs qualité sont communiqués clairement aux employés	4.04	0.981	Souvent	Élevé	2
La direction définit clairement une vision et une politique qualité	4.03	0.847	Souvent	Élevé	3
Les responsabilités liées à la qualité sont bien définies et coordonnées	3.96	0.896	Souvent	Élevé	4
Les ressources nécessaires à la qualité sont mises à disposition	3.93	0.977	Souvent	Élevé	5
A1. Engagement de la direction (moyenne globale)	**3.997**	**0.757**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'entreprise accorde une grande importance à la satisfaction des clients	4.33	0.786	Toujours	Très élevé	1
Les besoins des clients sont régulièrement identifiés et analysés	4.21	0.854	Souvent	Élevé	2
Les réclamations client sont traitées efficacement	4.21	0.812	Souvent	Élevé	3
L'entreprise anticipe les attentes futures des clients	4.18	0.817	Souvent	Élevé	4
Les produits/services répondent aux exigences des clients	4.10	0.812	Souvent	Élevé	5
A2. Orientation client (moyenne globale)	**4.205**	**0.667**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les problèmes sont analysés pour identifier leurs causes	4.18	0.753	Souvent	Élevé	1
Des actions correctives et préventives sont mises en œuvre	4.16	0.839	Souvent	Élevé	2
L'entreprise applique des démarches d'amélioration continue (PDCA, Kaizen...)	4.04	0.817	Souvent	Élevé	3
Des outils qualité sont utilisés pour résoudre les problèmes	3.95	0.870	Souvent	Élevé	4
L'entreprise encourage l'innovation et l'amélioration des processus	3.91	0.909	Souvent	Élevé	5
A3. Amélioration continue (moyenne globale)	**4.046**	**0.683**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les employés reçoivent des formations adaptées aux exigences de leur poste	3.92	0.999	Souvent	Élevé	1
L'entreprise encourage la participation et les initiatives des employés	3.82	0.974	Souvent	Élevé	2
Les employés sont impliqués dans les démarches de l'amélioration de la qualité	3.78	0.929	Souvent	Élevé	3
Le climat de travail favorise la motivation et l'engagement du personnel	3.76	1.043	Souvent	Élevé	4
Les efforts et performances des employés sont reconnus et valorisés	3.74	1.020	Souvent	Élevé	5

A4. Implication des employés (moyenne globale)	**3.805**	**0.811**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'entreprise applique des normes qualité reconnues (ex: ISO 9001)	4.23	0.757	Souvent	Élevé	1
Les activités sont documentées et tracées pour assurer la conformité	4.15	0.809	Souvent	Élevé	2
L'entreprise utilise des outils numériques pour améliorer la qualité des processus	4.12	0.822	Souvent	Élevé	3
Les procédures et les processus sont clairement définis et standardisés	4.07	0.754	Souvent	Élevé	4
Les données sont exploitées pour faciliter la prise de décision et améliorer la performance	4.04	0.867	Souvent	Élevé	5
A5. Normalisation, standardisation et digitalisation (moyenne globale)	**4.123**	**0.655**	**Souvent**	**Élevé**	—

Annexe 04 : Analyse descriptive des priorites concurrentielles

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
L'écoute active des clients a contribué à la baisse de nos taux de réclamations	4.18	0.681	Souvent	Élevé	1
L'implication et la formation de notre personnel ont permis d'atteindre nos objectifs de réduction des erreurs	4.14	0.737	Souvent	Élevé	2

Les produits/services respectent les normes et spécifications contractuelles	4.12	0.902	Souvent	Élevé	3
Nos produits/services sont perçus comme plus fiables que la concurrence	4.07	0.842	Souvent	Élevé	4
Le taux de rebuts et de non-conformité interne a fortement diminué	3.96	0.851	Souvent	Élevé	5
B1. Qualité (moyenne globale)	**4.099**	**0.606**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La maîtrise des coûts opérationnels exerce un impact positif et direct sur la rentabilité	4.09	0.762	Souvent	Élevé	1
Les gaspillages (temps d'attente, pertes de matières) ont été drastiquement réduits	4.01	0.865	Souvent	Élevé	2
L'entreprise optimise l'utilisation des ressources pour réduire les coûts	4.01	0.754	Souvent	Élevé	3
Le MQT impacte positivement l'efficacité financière et réduit les dépenses inutiles	3.96	0.829	Souvent	Élevé	4
Les initiatives qualité ont contribué à réduire notre coût de revient unitaire	3.80	0.794	Souvent	Élevé	5
B2. Maîtrise des Coûts (moyenne globale)	**3.973**	**0.646**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
Les employés ont une plus grande capacité à répondre aux besoins des	4.12	0.770	Souvent	Élevé	1

clients plus rapidement grâce à l'amélioration continue					
La standardisation de nos procédures a permis d'éliminer les temps d'attente	4.07	0.885	Souvent	Élevé	2
Notre taux de respect des délais s'est amélioré	4.04	0.795	Souvent	Élevé	3
Le temps d'exécution des opérations critiques a été réduit	4.02	0.733	Souvent	Élevé	4
La planification/logistique est plus fiable grâce aux informations qualité	3.96	0.904	Souvent	Élevé	5
B3. Respect des Délais (moyenne globale)	**4.042**	**0.671**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La polyvalence de notre personnel permet de réagir vite aux imprévus	4.15	0.855	Souvent	Élevé	1
L'entreprise s'adapte rapidement aux demandes clients particulières	4.13	0.787	Souvent	Élevé	2
Le système de management de la qualité rend l'entreprise plus résiliente face aux crises et perturbations externes	4.12	0.830	Souvent	Élevé	3
La maîtrise des processus du MQT permet d'ajuster rapidement les volumes de travail face aux pics de demande	4.05	0.794	Souvent	Élevé	4
Le temps nécessaire pour réorganiser les activités ou changer de service s'est considérablement réduit	3.93	0.957	Souvent	Élevé	5
B4. Flexibilité (moyenne globale)	**4.078**	**0.663**	**Souvent**	**Élevé**	—

Enoncé	Moyenne pondérée	Écart-type	Orientation	Appréciation	Rang
La part du chiffre d'affaires issue de nouveaux produits est en augmentation	4.04	0.907	Souvent	Élevé	1
Nous intégrons avec succès de nouvelles technologies dans nos processus	4.04	0.736	Souvent	Élevé	2
L'intégration du Management de la Qualité Totale avec les nouvelles technologies nous permet de moderniser continuellement notre offre	4.01	0.956	Souvent	Élevé	3
La gestion qualité a accéléré le délai de mise sur le marché de nos offres	3.93	0.771	Souvent	Élevé	4
L'évaluation de nos pratiques (Benchmarking) nous pousse à investir efficacement dans la Recherche & Développement	3.76	0.983	Souvent	Élevé	5
B5. Innovation (moyenne globale)	**3.957**	**0.693**	**Souvent**	**Élevé**	—

Annexe 05 : Résultats de la régression linéaire simple (SPSS)

H1 (hypothèse principale)

Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.33510	0.607	0.609	0.780	1

Analyse de la variance ANOVA

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	34.608	1	34.608	308.202	0.000
Erreur	22.234	198	0.112	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Coefficients de regression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.

Constante	1.081	0.170	—	6.370	0.000
Pratiques MQT	0.731	0.042	0.780	17.556	0.000

H1a — Engagement de la direction

Tableau récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.42415	0.370	0.373	0.611	1

Tableau d'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	21.220	1	21.220	117.953	0.000
Erreur	35.621	198	0.180	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Tableau des coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.305	0.162	—	14.260	0.000
Engagement de la direction	0.432	0.040	0.611	10.861	0.000

H1b — Orientation client

Tableau récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.46850	0.232	0.235	0.485	1

Tableau d'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	13.383	1	13.383	60.975	0.000

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Erreur	43.459	198	0.219	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Tableau des coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.393	0.212	—	11.284	0.000
Orientation client	0.389	0.050	0.485	7.809	0.000

H1c — Amelioration continue

Tableau récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.38628	0.478	0.480	0.693	1

Source : élaboré par les chercheuses à partir des résultats

Tableau d'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	27.297	1	27.297	182.940	0.000
Erreur	29.545	198	0.149	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Tableau des coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	1.835	0.165	—	11.151	0.000
Amélioration continue	0.542	0.040	0.693	13.526	0.000

H1d — Implication des employes

Tableau récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.37985	0.495	0.497	0.705	1

Tableau d'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	28.273	1	28.273	195.955	0.000
Erreur	28.568	198	0.144	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Tableau des coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.261	0.129	—	17.509	0.000
Implication des employés	0.465	0.033	0.705	13.998	0.000

H1e — Normalisation, standardisation et digitalisation

Tableau récapitulatif du modèle de régression linéaire simple

Erreur standard de l'estimation	R^2 ajusté	R^2	R	Modèle
0.42781	0.359	0.362	0.602	1

Tableau d'analyse de la variance (ANOVA) du modèle

Source de variation	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	20.603	1	20.603	112.574	0.000
Erreur	36.238	198	0.183	—	—
Total	56.842	199	—	—	—

Tableau des coefficients de régression

Modèle	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
Constante	2.005	0.193	—	10.383	0.000
Normalisation, standardisation et digitalisation	0.491	0.046	0.602	10.610	0.000

Table des matières

Remerciements.....I
Dédicace.....II
Dédicace.....III
Sommaire.....IV
LISTE DES TABLEAUX.....V
LISTE DES FIGURES.....VIII
LISTE DES ANNEXES.....X
LISTE DES ABREVIATIONS.....XII
Introduction Générale.....B
2) **Problématique de l'étude**.....C
3) **Hypothèses de l'étude**.....C
4) **Objectif de l'étude :**.....D
5) **L'importance de l'étude :**.....E
6) **Raisons du choix du sujet**.....E
7) **La méthodologie de recherche :**.....F
8) **Les variables d'étude**.....F
9) **Les études précédentes**.....G
11) **La structure de l'étude**.....M
Chapitre 01 : Management de la qualité totale comme approche managériale stratégique :
..... Erreur ! Signet non défini.
Introduction du chapitre.....2
Section (1) : Fondements conceptuels de la qualité.....3
1. **Définition de la qualité:**.....3
1.1. Définitions selon les normes internationales :.....3
1.2. Définitions selon les grands auteurs :.....4
1.3. Qualité perçue versus qualité attendue :.....5
2. **Évolution du concept de qualité :**.....6
2.1. Le contrôle de la qualité :.....6
2.2. L'assurance de la qualité :.....7
2.3. L'amélioration de la qualité :.....8
3. **Les enjeux de la qualité :**.....8
3.1. Les enjeux stratégiques :.....9
3.2. Les enjeux économiques :.....10
3.3 Les enjeux sociaux, humains et environnementaux :.....11
Section (2) : Le management de la qualité totale.....12
1. Concept et philosophie de MQT :.....12

Table des matières

1.1. Définition opérationnelle de MQT : **12**

1.2. Les objectifs de MQT : **13**

1.3. MQT comme système global de management : **14**

2. Principes fondamentaux de MQT **: 15**

3. Outils et méthodes de MQT : **19**

3.1. Stratégies d'amélioration continue et de performance : **19**

3.2. Les outils de la maîtrise opérationnelle et la résolution de problème : **24**

3.3. Cadre normatif de MQT et la qualité 4.0 : **28**

Section (3) : Conditions et facteurs de réussite de la mise en œuvre de le MQT 31

1. Engagement et rôle de la direction : **31**

1.1. Leadership stratégique et communication de la vision qualité : **32**

1.2. Allocation des ressources humaines et financières : **33**

1.3. Gouvernance, responsabilités et coordination des actions qualité : **33**

2. **Culture organisationnelle et climat de travail : 34**

3. **Formation, motivation et management des compétences : 36**

3.1. Politiques de formation continue et développement des compétences : **36**

3.2. Systèmes de motivation et de reconnaissance : **37**

3.3. Gestion des connaissances et valorisation du capital immatériel : **38**

Conclusion du chapitre : 39

Chapitre 02 : Les Priorités concurrentielles et le rôle de management de qualité dans leur réalisation Erreur ! Signet non défini.

Introduction du chapitre 41

Section (01) : Cadre conceptuel des priorités concurrentielles 42

1. Approche conceptuelle de la compétitivité et des priorités concurrentielles **42**

1.1. Introduction à la compétitivité **42**

1.2 Définition des priorités concurrentielles **44**

1.3 Les dimensions fondamentales des priorités concurrentielles **46**

2. Les déterminants des priorités concurrentielles **47**

2.1. Déterminants internes **47**

2.2. Déterminants externes **49**

3. Cadres théoriques et dynamiques des priorités concurrentielles **50**

3.1. Caractéristiques fondamentales des priorités concurrentielles **50**

3.2. Fondements théoriques : de l'exploitation des ressources à l'excellence opérationnelle **51**

3.3. Évolution et renouvellement : Capacités dynamiques **53**

4. Évolution contemporaine des priorités concurrentielles **54**

4.1. La Qualité 4.0 : approche moderne du management de la qualité **54**

4.2. Intégration des enjeux ESG et durabilité **55**

4.3. La résilience organisationnelle et gestion des risques **55**

Table des matières

Section (02): Méthodes et stratégies de réalisation des priorités concurrentielles 56

1. Opérationnalisation des priorités concurrentielles par les indicateurs clés **56**

1.1. Les indicateurs de mesures opérationnelles : qualité et coût **56**

1.2. Indicateurs de réactivité et d'agilité : flexibilité et délais **59**

1.3. Indicateurs de valeur future et différenciation : Innovation **62**

2. Les stratégies concurrentielles génériques de Porter **63**

2.1. Domination par les coûts **64**

2.2. Stratégie de différenciation **64**

2.3. Stratégie de focalisation **65**

3. Pratiques managériales pour atteindre les priorités concurrentielles **67**

3.1. L'efficacité organisationnelle et le management de la qualité totale **67**

3.2. La dynamique de l'innovation multidimensionnelle **67**

Section (03) : L'impact des pratiques du Management de la Qualité totale sur les priorités concurrentielles 68

1. L'impact du MQT sur l'excellence opérationnelle : qualité et coût **68**

1.1. L'ISO 9001 et le Six Sigma comme instruments de contrôle de la qualité **68**

1.2. Les 5S et Juste-à-Temps (JIT) : les leviers d'optimisation des coûts **70**

1.3. L'engagement de la direction et l'alignement stratégique des opérations **71**

2. L'Impact du MQT sur la réactivité organisationnelle : Délais et Flexibilité **72**

2.1. Le lean management et l'approche processus pour maîtriser les délais **72**

2.2. Empowerment et le Lean Management comme moteurs de la flexibilité **73**

2.3. Le MQT comme levier d'agilité face aux incertitudes du marché **74**

3. L'impact du MQT sur la différenciation et la pérennité **74**

3.1. Dynamique d'« Innovation » par le Kaizen, le Benchmarking et la Qualité 4.0 ..... **74**

3.2. Le Management de la Qualité Totale, un outil pour l'efficacité et la compétitivité **75**

3.3. L'impact financier de la qualité : fidélité, réputation et compétitivité pérenne **76**

Conclusion du chapitre 78

Chapitre 03 : Etude de cas « la Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) » Erreur ! Signet non défini.

Introduction du chapitre 80

Section (01) : Présentation de la Société d'Exploitation des Tramways SETRAM Oran 81

1. La société « SETRAM » **81**

1.1. Présentation de la société « SETRAM » **81**

1.2. L'historique de la société « SETRAM » **82**

1.3. Les activités de la société SETRAM **82**

1.4. Les objectifs de la société SETRAM **83**

2. Présentation de la direction d'accueil SETRAM Oran : **83**

3. Localisation : **85**

Table des matières

4. L'organigramme de SETRAM Oran : **85**

5. Approche systématique : **89**

5.1. Méthodologie de recherche : **89**

5.2. Méthode d'étude **89**

5.3. Population et échantillon de recherche **89**

6. Outils de collecte de données et méthodes de traitement statistique **90**

6.1. Outils de collecte de données de la recherche **90**

6.2. Les outils utilisés pour analyser le questionnaire : **93**

Section (02) : Analyse des données de l'étude **94**

1. Les données générales des employés : **94**

1.1. Répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe : **94**

1.2. Répartition de l'échantillon de recherche selon l'âge : **95**

1.3. Répartition de l'échantillon de recherche selon le niveau d'instruction : **96**

1.4. Répartition de l'échantillon de recherche selon la fonction occupée **97**

1.5. Répartition de l'échantillon de recherche selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise **99**

2. Validation de l'instrument de mesure et analyse des opinions des participants **100**

2.1. La fiabilité de l'instrument de mesure **100**

2.2. L'analyse des données concernant la partie des pratiques de MQT : **101**

3. L'analyse des données concernant la partie des priorités concurrentielles **109**

3.1. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension qualité : **109**

3.2. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension maîtrise des coûts **110**

3.3. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension respect des délais **112**

3.4. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension flexibilité **113**

3.5. Analyser les réponses des participants de l'échantillon de la dimension innovation **115**

Section (03) : Discuter les résultats de l'étude et Tester les hypothèses **116**

1. Coefficient de corrélation et analyse de variance ANOVA **116**

1.1. Coefficient de corrélation et de sélection **116**

1.2. Tester les hypothèses **117**

2. Discuter les résultats et la validité des hypothèses : **127**

2.1. Discussion des résultats de questionnaire : **128**

2.2. Discuter les hypothèses **132**

3. Synthèse analytique **135**

Conclusion du chapitre : **137**

Bibliographie **143**

Les annexes **155**

Résumé :

Cette étude visait à déterminer l'impact des pratiques du Management de la Qualité Totale (MQT) à travers ses cinq dimensions (l'engagement de la direction, l'orientation client, l'amélioration continue, l'implication des employés, et la normalisation, standardisation et digitalisation), sur le renforcement des priorités concurrentielles (qualité, maîtrise des coûts, respect des délais, flexibilité et innovation) au sein de l'entreprise SETRAM Oran.

Dans cette étude, nous avons utilisé l'approche descriptive analytique et l'approche d'étude de cas représentées dans la distribution de questionnaires à un échantillon de 200 employés, nous avons utilisé le logiciel de traitement statistique SPSS v27 .À travers les résultats, nous sommes parvenus à confirmer l'hypothèse principale stipulant qu'il existe une relation positive et statistiquement significative entre les pratiques du Management de la Qualité Totale, et les priorités concurrentielles au niveau de l'entreprise SETRAM à Oran.

Les recommandations les plus importantes que nous avons proposées sont : La nécessité pour l'entreprise de prêter une attention particulière aux dimensions humaines (l'implication et la valorisation des employés) et à l'amélioration continue afin de maximiser sa compétitivité et d'atteindre la meilleure performance opérationnelle.

Mots clés : Management de la Qualité Totale (MQT), priorités concurrentielles, performance, transport urbain, SETRAM Oran.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، من خلال أبعادها الخمسة (التزام الإدارة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء والتقييس والتوحيد والرقمنة)، على تعزيز الأولويات التنافسية (الجودة، التحكم في التكاليف، الالتزام بالمواعيد، المرونة، والابتكار) داخل مؤسسة سيترام وهران.

في هذه الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال توزيع استبيانات على عينة من 200 موظف، واستخدمنا برنامج معالجة الإحصاءات SPSS v27 . من خلال النتائج، تمكنا من تأكيد الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية على مستوى مؤسسة سيترام وهران.

أهم التوصيات التي اقترحناها هي: ضرورة أن تولي الشركة اهتمامًا خاصًا للأبعاد البشرية (إشراك الموظفين وتقديرهم) والتحسين المستمر من أجل تعظيم قدرتها التنافسية وتحقيق أفضل أداء تشغيلي.

الكلمات المفتاحية إدارة الجودة الشاملة، الأولويات التنافسية، الأداء، النقل الحضري، مؤسسة سيترام وهران.