



**Université de MOULOUD MAMMERIE Tizi-Ouzou Faculté des Sciences**



**Economiques, et des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales**

**Département des sciences économiques**

# Mémoire fin d'étude

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences économiques**

**Spécialité : Economie et gestion des entreprises**

## **Thème**

**Contribution du système de management de la qualité à la  
construction d'un avantage concurrentiel.  
Cas de l'entreprise NUMILOG filiale du groupe CEVITAL**

**Réaliser par :**

- ACIL Djaouida  
- BELGHADID Ikram

**Encadrer par :**

- Mr. ARHAB Samir

**Membre de jury:**

- MADDOUCHE Yacine, MCA, UMMTO, Président  
- ARHAB Samir, MAA, UMMTO, Rapporteur  
- GUELMINE Mohamed Hicham, MCA, UMMTO, Examineur

**Date de soutenance: 27/06/2024**

**2023 / 2024**

# **Remerciements**

Nos premiers remerciements vont pour le bon dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et la sagesse d'arriver à ce stade dans nos études.

Nous tenons à exprimer toutes nos reconnaissances à notre encadrant **Monsieur ARHAB Samir**, pour sa guidance éclairée, ses conseils avisés et son soutien constant. Sa rigueur académique et sa disponibilité ont été essentielles dans l'aboutissement de ce projet.

Nous adressons nos sincères remerciements également à toute l'équipe pédagogique de l'université MOULOUD MAMMERY et les intervenants professionnels responsables de notre formation.

Sans oublier le personnel de l'entreprise NUMILOG, spécialement **Monsieur BOUAMARA Amine** pour son aide et son élaboration durant toute la période de notre stage.

Nos remerciements s'adressent, également, aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.

Un merci tout particulier à nos collègues et amis, pour leur soutien moral et leurs encouragements, ainsi que pour les nombreux échanges constructifs qui ont jalonné cette période de recherche.

Nous n'oublions pas Nos familles ont été des soutiens essentiels pour accomplir ce travail. Leur amour et leur confiance nous ont motivés.

Enfin, Merci à chacun pour avoir fait de ce voyage une expérience inoubliable, riche en enseignements et en émotions.

**Merci à tous.**

# **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire :

À tous ceux qui ont contribué par leur soutien, leur amour et leur encouragement.

À moi-même et à mon binôme, pour notre persévérance et notre travail acharné.

À mon encadrant

Pour ses conseils avisés, son expertise et son accompagnement bienveillant qui ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

À ma mère et mon père, pour leur soutien constant et leur amour inconditionnel.

À mes sœurs, Lila, Tassadit, Nassima et Saliha, pour leur présence bienveillante.

À mes frères, Belaid et Mahdi, pour leur inspiration et leur soutien.

À mes nièces et neveux, pour la joie et la motivation qu'ils m'apportent.

À ma chère amie et sœur, Tinhinane, pour son amitié précieuse et son soutien.

À Samia, Ouissam et Sabrina, pour leur amitié et leur présence.

À mes amis Mayas, Nadjibe et Zinedine, pour leur soutien indéfectible et leur amitié sincère.

À tous mes camarades de la promotion EGE, pour leur esprit d'équipe.

À mes amis des autres promotions, notamment Amrane et Mouhemmed, pour leur soutien et leurs conseils.

**Djaouida**

# **DEDICACE**

À mes chers parents

Pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs encouragements inestimables tout au long de mon parcours académique.

À mes frères et sœurs

Pour leur affection, leur soutien moral et leur présence réconfortante qui ont été une source de motivation quotidienne.

À mes amis

Pour leur amitié sincère, leur compréhension et leur aide précieuse durant les moments de doute et de difficulté.

À mon encadrant

Pour ses conseils avisés, son expertise et son accompagnement bienveillant qui ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

À toutes les personnes qui m'ont soutenu

Pour leurs encouragements, leur confiance et leurs gestes bienveillants qui m'ont aidé à persévérer et à atteindre mes objectifs.

**Ikram**

# **SOMMAIRE**

Introduction générale .....	1
CHAPITRE I :Avantage concurrentiel : Revue de la littérature.....	5
SECTION 1 : Cadre conceptuel et théorique de l'avantage concurrentiel.....	7
SECTION 2 : L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité.....	14
SECTION 3 : Construction de l'avantage concurrentiel .....	23
CHAPITRE 02 : Le système de management de la qualité : Fondements, apports et démarche opérationnelle.....	37
SECTION 01 : les fondamentaux de la qualité .....	39
SECTION 2 : Les apports du système de management de la qualité .....	48
SECTION 3 : La mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : .....	59
CHAPITRE 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG .....	72
SECTION 1 : Présentation de NUMILOG et méthodologie de recherche.....	74
SECTION 2 : Processus de mise en place du système de management de la qualité au sein de « NUMILOG ».....	84
SECTION 3 : enquête de terrain et analyse des résultats .....	96
Conclusion générale .....	113
Bibliographie .....	113
Annexes .....	113

## Liste des abréviations

<b>AC</b>	Avantage concurrentiel
<b>BSV</b>	Resource BasedView
<b>DCV</b>	Dynamiccapabilitiesview
<b>FCS</b>	Facteurs clés de succès
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>PIB</b>	Produit intérieure brut
<b>ACQ</b>	Amélioration continue de la qualité
<b>CWQC</b>	Companywidequality control
<b>ISO</b>	International organization for standardization
<b>OST</b>	Organisation scientifique de travail
<b>PDCA</b>	Plan ; Do ; Check ; Act
<b>SMI</b>	Système de management intégré
<b>SMQ</b>	Système de management de la qualité
<b>TQM</b>	Total quality management

## Liste des figures

<b>Figure 1: Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel .....</b>	<b>8</b>
<b>Figure 2:Les stratégies de base de M.PORTER .....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 3:Courbe d'expérience .....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 4:Stratégie de différenciation .....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 5: La chaine de valeur.....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 6:Matrice SWOT .....</b>	<b>32</b>
<b>Figure 7:La présentation des cinq forces de la concurrence .....</b>	<b>33</b>
<b>Figure 8:Les quatre étapes d'évolution de la qualité. ....</b>	<b>45</b>
<b>Figure 9:le cycle Planifier – Exécuter - Vérifier - Agir (Roue de Deming).....</b>	<b>51</b>
<b>Figure 10:processus de mise en place du système de management de la qualité.....</b>	<b>84</b>
<b>Figure 11: l'analyse SWOT .....</b>	<b>85</b>
<b>Figure 12:Les niveaux de véracité quant à la réalisation des actions associées aux exigences de la norme ISO 9001 .....</b>	<b>101</b>
<b>Figure 13:Niveau de conformité des 28 sous articles de la norme ISO 9001 .....</b>	<b>102</b>
<b>Figure 14:Les niveaux de conformité pour différents articles de la norme ISO 9001 ...</b>	<b>103</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1: L'optimisation fonctionnelle au niveau de l'entreprise .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 2: les principales phases d'évolution de la qualité .....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 3: Les principales normes dans le domaine de la qualité.....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 4: Les différents types de certification qualité.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 5: l'infrastructure de l'entreprise NUMILOG .....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 6: chiffres clés de NUMILOG .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 7: L'analyse PESTEL.....</b>	<b>86</b>



## **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Dans le paysage commercial extrêmement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations cherchent constamment à obtenir un avantage sur leurs concurrents. L'un des facteurs clés pouvant significativement contribuer à cet avantage est la qualité des produits ou des services offerts. La qualité joue un rôle central, non seulement pour attirer et fidéliser les clients, mais aussi pour améliorer la réputation de la marque et renforcer la fidélité de la clientèle.

La qualité est devenue un objectif crucial depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés dans le processus décisionnel, devenant ainsi un outil stratégique et offensif face aux nouveaux défis de l'entreprise. Elle est désormais considérée comme l'un des principaux leviers permettant à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Cette réalité exige des entreprises une maîtrise et une amélioration continue de l'ensemble de leurs processus afin d'assurer la performance attendue et la satisfaction des clients, garantissant ainsi leur pérennité et leur compétitivité.

En Algérie, comme partout ailleurs, le management de la qualité devient un impératif pour les entreprises désireuses de satisfaire les exigences de leurs clients. Le marché algérien, caractérisé par une ouverture progressive et en voie de diversification économique, voit de plus en plus d'entreprises locales et internationales s'implanter et rivaliser pour attirer les consommateurs. Dans ce contexte, les entreprises algériennes doivent non seulement se conformer aux normes internationales, mais aussi répondre aux attentes croissantes des clients en termes de qualité et de service.

Historiquement, le secteur industriel algérien a été dominé par des entreprises publiques, mais la libéralisation économique a permis une croissance significative du secteur privé. Cette transition a mis en lumière l'importance de la compétitivité et de la qualité pour survivre et prospérer dans un marché de plus en plus ouvert et concurrentiel. La mondialisation et les accords commerciaux internationaux ont également accentué la nécessité pour les entreprises algériennes d'adopter des standards de qualité reconnus mondialement pour pouvoir accéder à de nouveaux marchés et se maintenir face à la concurrence étrangère.

Actuellement, de nombreuses entreprises, publiques et privées, s'engagent dans une démarche de mise à niveau basée sur le critère de la qualité. Cette démarche inclut la certification au Système de Management de la Qualité (SMQ) à l'aide de standards internationaux connus sous le nom des normes ISO 9000. La certification des entreprises algériennes est un

# Introduction générale

---

phénomène relativement récent, mais elle gagne en notoriété à mesure que les entreprises reconnaissent les avantages d'un SMQ pour améliorer leurs processus, réduire les coûts, et accroître la satisfaction des clients.

Les entreprises algériennes rencontrent cependant plusieurs défis dans la mise en œuvre des SMQ. Parmi ceux-ci figurent le manque de formation et de compétences spécialisées en management de la qualité, la résistance au changement organisationnel, et les coûts associés à la certification et au maintien des normes de qualité. Malgré ces obstacles, les entreprises qui parviennent à surmonter ces défis découvrent souvent que les bénéfices en termes de compétitivité et de performance justifient largement les investissements initiaux.

À partir de ce contexte, il semble que la qualité est un facteur primordial dans cette dynamique concurrentielle pour cela il convient de se demander **dans quelle mesure le système de management de la qualité contribue à la construction d'un avantage concurrentiel**. Afin de mener notre recherche de manière approfondie et fournir des réponses objectives à notre problématique, nous avons structuré notre analyse autour de trois questions principales :

- Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel et comment se construit-il ?
- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité et quelles sont les modalités de sa mise en place ?
- Quels sont les mécanismes par lesquels le système de management de la qualité peut contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel ?

## Objectifs de la recherche

Pour répondre à la problématique, notre processus de la recherche s'articule autour des objectifs suivants :

- Dans un premier temps : Comprendre le système de management de la qualité ainsi que la démarche de la certification.
- Dans un second temps : Identifier les leviers par lesquels le système de management de la qualité peut contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel.

# Introduction générale

---

## **Intérêt et pertinence scientifique**

L'intérêt scientifique de ce sujet réside dans l'exploration des liens entre la gestion de la qualité et la compétitivité des entreprises. En mettant en lumière les pratiques de NUMILOG, cette recherche apporte des contributions significatives à la compréhension de la manière dont le SMQ peut être utilisé comme un levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel. L'étude enrichit également la littérature existante en offrant des perspectives pratiques et des recommandations pour les entreprises cherchant à améliorer leur performance à travers la qualité.

## **Méthodologie de recherche**

Pour atteindre ces objectifs, notre étude s'inscrit dans une approche monographique, se concentrant spécifiquement sur l'entreprise NUMILOG. Nous avons adopté une méthodologie qualitative, en réalisant des entretiens semi-directifs avec le responsable du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise. Cette méthodologie nous permet d'obtenir une compréhension approfondie des dynamiques internes propres à NUMILOG et d'examiner de manière détaillée l'impact spécifique du SMQ sur la compétitivité de l'entreprise.

La collecte des données s'est effectuée à travers diverses techniques complémentaires. Nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire pour établir un cadre théorique solide et recueillir des informations contextuelles sur NUMILOG et son secteur d'activité. Ensuite, nous avons utilisé l'observation directe pour obtenir une vision concrète des pratiques quotidiennes et des interactions au sein de l'entreprise. Les entretiens semi-directifs avec le responsable du SMQ ont permis de recueillir des informations détaillées, offrant une compréhension riche et contextualisée des perceptions et des expériences relatives au système de gestion de la qualité. Enfin, nous avons élaboré et utilisé une grille d'évaluation spécifique pour structurer et analyser les données recueillies.

## **Plan de restitution**

Ce mémoire est structuré autour de trois chapitres principaux :

Le premier chapitre explore les concepts fondamentaux de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel, et établit un cadre théorique pour la recherche. Le deuxième chapitre présente les notions clés du SMQ, ses principes et ses standards, en particulier les normes ISO 9001, et

# Introduction générale

---

discute de leur application pratique. Enfin le troisième chapitre analyse comment la mise en place d'un SMQ chez NUMILOG contribue à la performance de l'entreprise, en se basant sur les données recueillies lors des entretiens.



**CHAPITRE 01 : Avantage concurrentiel : Revue de  
littérature**

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

## **INTRODUCTION**

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, une entreprise doit constamment s'adapter pour rester en tête. Pour cela, elle doit développer des avantages concurrentiels qui la distinguent de ses rivaux. Ces avantages temporaires lui permettent de dominer le marché et de se démarquer de la concurrence.

Les changements rapides, tels que l'internationalisation croissante et l'émergence de nouveaux acteurs, rendent les entreprises vulnérables. Elles doivent donc être proactives et réactives pour rester compétitives.

Deux principaux modèles théoriques, les forces concurrentielles de Porter et la théorie des ressources et compétences, aident à comprendre et à développer l'avantage concurrentiel. Bien que ces modèles aient des approches différentes, leur objectif est le même : expliquer comment une entreprise peut se démarquer et perdurer dans un marché concurrentiel.

Pour mieux appréhender cette dynamique, ce chapitre est divisé en trois sections : Dans la première section, nous abordons le cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel. Et La deuxième section examine l'avantage concurrentiel en tant que facteur essentiel de la compétitivité. Enfin, la troisième section se concentre sur la construction de l'avantage concurrentiel.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

## SECTION 1 : Cadre conceptuel et théorique de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est un atout temporaire qui offre à une entreprise une position plus favorable sur son marché par rapport à ses concurrents.

Dans cette section nous développons le concept de l'avantage concurrentiel et ses différents types et caractéristiques et les approches théoriques.

### 1-Définitions de l'avantage concurrentiel

- **Lambin, J. et Chpitaz, R.** : Un avantage concurrentiel, est « L'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats »(CHPITAZ.R, 2002).
- **Pour F. Frédéric** : « L'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »(Frédéric.F, 2008).

**M. Porter** a été le pionnier dans la définition de l'avantage concurrentiel dans son ouvrage "Compétitive Advantage". Selon lui, l'avantage concurrentiel se traduit par la capacité d'une entreprise à offrir un produit ou service à moindre coût, ou à présenter un produit distinct des autres sur le marché, tout en ayant la capacité de maintenir cette supériorité. Il englobe tous les éléments permettant à une organisation de surpasser ses concurrents. Pour être efficace, cet avantage possède plusieurs caractéristiques :

#### a) **Le caractère durable :**

L'avantage compétitif doit :

S'adapter à des marges plus étroites ou réduire les coûts par rapport à la concurrence, ou se concentrer sur des segments spécifiques.

- Rendre difficile l'imitation grâce à la complexité, l'ambiguïté ou l'intégration profonde dans la culture, ou grâce à des ressources difficilement transférables.
- Réinvestir les marges bénéficiaires pour garantir la différenciation.
- Établir un standard propriétaire, ne pas suivre la tendance et défendre sa position par la communication.

#### b) **Identifiable :**

L'avantage concurrentiel doit être assez distinctif et rare pour différencier clairement la firme de ses concurrents. Chaque entreprise doit sélectionner le type et les caractéristiques de

## Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

l'avantage qu'elle cherche à obtenir par rapport aux autres acteurs du secteur d'activité, de manière à ce que l'identification par les clients soit sans ambiguïté, que ce soit en termes de domination par les coûts ou de différenciation.

### c) **Défendable :**

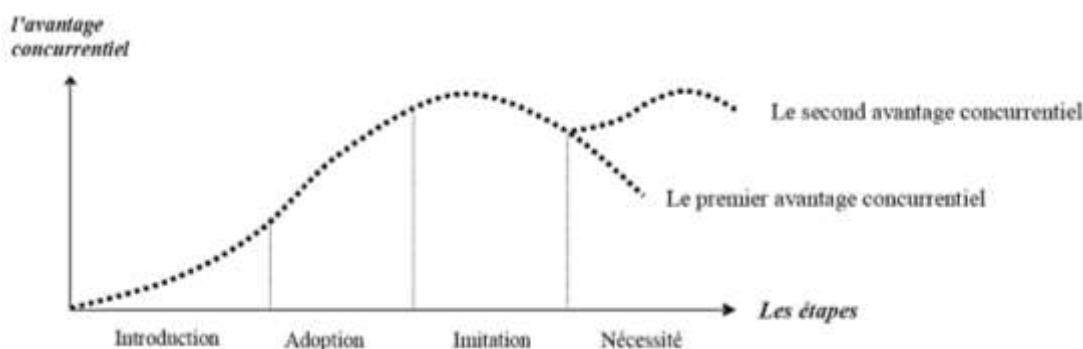
L'avantage concurrentiel doit résister aux changements à court terme de l'environnement et, surtout, être suffisamment ambigu et difficilement substituable face aux tentatives d'imitation ou de contournement. Les pratiques de benchmarking incitent à l'imitation, tandis que la veille concurrentielle permet d'anticiper les innovations introduites par les concurrents.

En résumer : L'avantage concurrentiel désigne la capacité d'une entreprise à surpasser ses concurrents dans un marché donné en offrant quelque chose d'unique, de différent ou de mieux valorisé par les clients. Cela peut résulter de l'innovation, de la qualité, du coût, de la notoriété de la marque ou d'autres facteurs distinctifs qui renforcent la position de l'entreprise et lui permettent de se démarquer sur le marché.

### 1-1-Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel passe par le même cycle de vie des produits, on peut le présenter par la figure ci-dessous (BOUCHNEF, 2000) :

**Figure 1: Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel**



**Source :** Amar Bouchnef, « l'avantage concurrentiel dans les entreprises Economique : ses sources et son développement ». Mémoire de Magistère en Science de Gestion. Université d'Alger, 2000, p27.

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

## **A- La phase d'introduction :**

Cette étape représente la période la plus étendue dans l'établissement d'un avantage concurrentiel, nécessitant une forte volonté humaine ainsi qu'un soutien matériel et financier substantiel pour propager progressivement l'avantage concurrentiel au fil du temps, suite à l'acceptation croissante des clients.

## **B- La phase de l'adoption :**

À ce stade, l'avantage concurrentiel devient stable en termes de diffusion en raison de la concentration des concurrents dans l'acquisition de cet avantage, ce qui maximise les bénéfices.

## **C- La phase d'imitation :**

Durant cette phase, on observe un plateau suivi d'un déclin du volume de l'avantage concurrentiel de l'organisation, résultant de l'imitation par les concurrents.

## **D- La phase de nécessité :**

Implique la nécessité d'améliorer rapidement l'avantage concurrentiel existant ou de créer un nouvel avantage basé sur des sources différentes de celles de l'avantage actuel. Si l'entreprise échoue à améliorer son avantage concurrentiel ou à en créer un nouveau, elle risque de perdre complètement sa priorité, rendant difficile son retour dans la compétition.

Il est impossible d'acquérir un avantage concurrentiel de manière permanente. Par conséquent, l'entreprise est tenue de suivre le cycle de vie de son avantage et de déterminer le moment approprié pour son amélioration, son développement ou la création d'un nouveau.

La nature concurrentielle dynamique de l'avantage concurrentiel nécessite une approche constante axée sur la recherche continue d'amélioration des activités de l'entreprise.

## **2-Typologie de l'avantage concurrentiel :**

Il existe deux types d'avantages concurrentiels : l'avantage concurrentiel interne et l'avantage concurrentiel externe.

### **2-1- L'avantage concurrentiel externe fondé sur la qualité :**

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

Un avantage concurrentiel est qualifié d'externe lorsqu'il repose sur les caractéristiques distinctives du produit qui apportent de la valeur à l'acheteur en réduisant ses coûts d'utilisation ou en améliorant ses performances. Cet avantage permet à l'entreprise de fixer un prix de vente supérieur à celui de ses concurrents.

Un tel avantage concurrentiel externe offre à l'entreprise une position dominante sur le marché cible, car il lui permet de faire accepter par le marché un prix de vente plus élevé que celui de son principal concurrent, qui ne posséderait pas les mêmes qualités distinctives.

Une stratégie axée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation. Elle repose principalement sur les compétences en marketing de l'entreprise et sur sa capacité à mieux identifier et satisfaire les attentes des acheteurs, qui ne sont pas encore comblées par les produits existants.

## **2-2- L'avantage concurrentiel interne fondé sur le coût :**

Un avantage concurrentiel est interne lorsque l'entreprise maîtrise mieux les coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit que ses concurrents. Cette maîtrise permet à l'entreprise de produire à un coût inférieur, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité et une plus grande capacité à faire face à des réductions de prix imposées par le marché ou la concurrence. Une stratégie axée sur un avantage concurrentiel interne repose sur une domination par les coûts, utilisant principalement l'expertise organisationnelle et les technologies de l'entreprise.

## **3- Les approches historiques de l'avantage concurrentiel :**

Différentes écoles de pensée ont cherché à expliquer pourquoi certaines entreprises surpassent d'autres dans un secteur et un environnement similaires, en se concentrant sur la notion d'avantage concurrentiel.

### **3-1 L'approche de l'économie industrielle :**

Dans les années 1980, Michael Porter a développé une méthode axée sur l'élaboration de stratégies d'entreprise basées sur l'analyse sectorielle. Cette approche implique l'examen de cinq facteurs clés de la compétition : l'intensité de la concurrence entre les concurrents directs, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits et services de substitution, ainsi que la menace des nouveaux entrants (Habib, 2020).

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

Après avoir analysé son environnement externe et réalisé une évaluation interne en se basant sur la chaîne de valeur, l'entreprise identifie les facteurs clés de succès (FCS) qui lui permettront de maintenir un avantage concurrentiel durable. Elle a alors le choix entre trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation.

Bien que Michael Porter ait réalisé un travail remarquable, il n'a pas échappé aux critiques qui ont commencé à émerger dès le début des années 1990. Ces critiques se résument aux points suivants:

- La première critique porte sur le caractère statique de l'analyse sectorielle recommandée par Porter, qui se révèle utile uniquement dans un environnement relativement stable et prévisible.
- Une autre critique émane des partisans de l'approche basée sur les ressources (RBV), qui reprochent à Porter de ne pas accorder suffisamment d'attention aux ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Cette omission pourrait compromettre la mise en œuvre efficace de la stratégie en l'absence de ressources adéquates.(Habib, 2020)

## 3-2 L'approche des ressources (RBV) :

Selon l'approche du Resource Based, View (RBV), les entreprises obtiennent leurs avantages concurrentiels principalement à partir de leurs propres forces internes, plutôt que de leur position sur le marché. Ces avantages sont généralement considérés comme plus durables. Ces forces internes consistent en des ressources détenues par l'entreprise, qui doivent répondre à certains critères définis par(Barney, 1991): elles doivent être valorisables, rares, difficiles à imiter, non substituables et, enfin, organisables. L'avantage concurrentiel découle également de deux facteurs clés : soit la possession d'une ressource spécifique, soit la possession de capacités distinctives permettant d'exploiter une ressource même si elle est considérée comme ordinaire. Ces ressources peuvent être de différents types : financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques ou en termes de réputation.

Dans les années 1960, des académiciens comme (PENROSE.E.T, 1959) et ultérieurement Rubin (1973) ont figuré parmi les pionniers dans la conceptualisation des organisations en tant que "regroupement de ressources".

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

(WERNERFELT, 1984) a tiré parti des travaux antérieurs de ces deux chercheurs pour avancer que les entreprises peuvent réaliser des bénéfices significatifs en identifiant et en acquérant les ressources cruciales nécessaires au développement de produits demandés sur le marché.

L'article de (Barney, 1991), intitulé "Firm Resources and Sustained Competitive Advantages", est largement reconnu comme la première formalisation théorique de la littérature sur les ressources. Il établit son cadre théorique de la Ressource-Based, View (RBV) sur deux hypothèses fondamentales : la distribution hétérogène des ressources entre les organisations et leur mobilité imparfaite. Ces deux hypothèses impliquent l'existence de différences entre les ressources des organisations, ce qui permet le développement d'un avantage concurrentiel associé à des ressources spécifiques.

Au cœur de la RBV, il y a l'idée que chaque ressource peut être évaluée individuellement et que chaque concurrent peut l'exploiter de manière similaire, attribuant ainsi une valeur équivalente à une ressource donnée pour tous les concurrents. C'est l'imperfection des marchés de ressources qui explique la diversité entre les entreprises et la pérennité d'un avantage concurrentiel.

### **3-3 L'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) :**

Les capacités dynamiques, issues des théories évolutionnistes des routines et de l'approche des ressources de la RBV, représentent un pilier essentiel pour les entreprises. Elles sont conçues pour doter ces dernières d'aptitudes cruciales afin de naviguer à travers les tourments et les bouleversements imprévus de leur environnement. Ces capacités sont indispensables pour contrer la volatilité qui menace constamment leurs avantages concurrentiels, souvent éphémères dans ce contexte mouvant. Ainsi, pour maintenir un avantage concurrentiel pérenne, les entreprises doivent impérativement maîtriser les trois dimensions dynamiques recommandées par (TEECE, 2007).

Premièrement, il s'agit de la capacité à "sensibiliser" (sense), qui consiste à percevoir et comprendre les signaux faibles de l'environnement afin d'anticiper les opportunités et les menaces. Ensuite, il y a la capacité à "saisir" (seize) ces opportunités et à gérer les menaces pour renforcer et protéger la compétitivité de l'entreprise. Enfin, la capacité de "transformation" (transforming) implique la reconfiguration et le renouvellement, au besoin, des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise.

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

Pour actualiser ses compétences, l'entreprise doit acquérir de nouvelles compétences tout en abandonnant celles qui sont devenues obsolètes, et trouver un équilibre entre l'imitation des pratiques de ses concurrents et l'innovation. Ainsi déterminer les moments opportuns pour opérer des changements successifs, et favoriser en interne un environnement propice à une évolution constante des trois aspects clés de sa stratégie : les ressources et compétences, les produits et services, ainsi que les frontières de l'entreprise.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

## Section 2 : L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité

Dans un univers en évolution constante et complexe, où les entreprises évoluent, la concurrence s'accroît de manière significative. Ainsi, la compétitivité de l'entreprise se révèle indispensable pour son positionnement sur le marché, assurant ainsi sa continuité et sa survie.

Dans cette section nous allons définir la compétitivité, ses types et expliquer comment l'avantage concurrentiel peut servir la concurrence

### 1- Définitions de la compétitivité :

La compétitivité ne se limite pas à une définition standard, englobant plutôt plusieurs approches. Initialement défini et exploré au niveau de l'entreprise, ce concept a ensuite été étendu à une échelle macroéconomique, s'appliquant tant au niveau d'un secteur qu'à celui d'un pays.

(MARTINET, 1984), a défini la compétitivité comme « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer (ou entrer en lutte) à ses objectifs, ses projets, et ses opérations ».

La compétitivité en science de gestion est définie comme « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger ».

Ainsi selon (KOEING, 1996): « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».

De plus, (LESCA, 2000) cité par J-F. NGOKEVINA, a donné la définition suivante de la compétitivité : « Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs ».

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

Selon ces définitions, on peut spécifier que la compétitivité se définit comme la capacité d'une entreprise à faire face à ses concurrents et à résister à la concurrence. Une entreprise cherchant à être compétitive doit posséder diverses capacités liées à la compétitivité, notamment une flexibilité et une agilité managériale permettant une adaptation facile aux changements de l'environnement, une intelligence économique jouant un rôle crucial dans la compétitivité de l'entreprise et agissant comme une assurance pour sa survie, ainsi que la mise en place d'un système de management de la qualité visant à satisfaire et fidéliser les clients tout en attirant de nouveaux clients pour maximiser les parts de marché. La gestion des compétences et des connaissances, la veille stratégique, l'intelligence économique et l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont également essentielles. L'importance de la culture d'entreprise ne doit pas être négligée. Pour obtenir un avantage compétitif, l'entreprise doit prêter attention aux critères suivants : la position sur le marché, la recherche et l'innovation, la qualité du service offert à la clientèle, la qualité des biens proposés, les différents coûts et prix, la production et la rentabilité, ainsi que le rapport qualité/prix.

## **2- Les typologies de la compétitivité :**

On identifie deux catégories de compétitivité, qui peuvent être associées entre elles, à savoir : la compétitivité basée sur les prix et la compétitivité hors prix.

### **2-1-compétitivité-prix :**

La compétitivité-prix se définit comme la capacité à fabriquer des biens et des services à des tarifs inférieurs à ceux de ses concurrents, tout en maintenant une qualité équivalente (CHPITAZ.R, 2002). Une entreprise est considérée en situation de compétitivité-coût, ou de concurrence par les coûts, lorsqu'une diminution relative des coûts de production pourrait entraîner une augmentation de ses exportations, l'acquisition de parts de marché et l'amélioration de sa balance commerciale. Ceci peut également se traduire par une marge unitaire plus faible si les coûts de production restent inchangés.

Ainsi, la compétitivité-prix repose sur plusieurs facteurs (Nezeys.B, 1994), notamment :

- La contribution du travail, du capital et de la productivité.
- Les coûts liés à la production.

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

- Les fluctuations du taux de change, particulièrement pour les entreprises axées sur l'exportation.
- Les marges bénéficiaires établies par les producteurs.

## **2-2- La compétitivité hors prix :**

Également connue sous le nom de compétitivité structurelle, elle désigne la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence par des éléments autres que le prix. Ces éléments incluent la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, le positionnement dans la gamme, l'innovation, l'image de marque, entre autres.

Le développement de la compétitivité hors prix nécessite un investissement important et un laps de temps considérable pour établir et maintenir la particularité de l'offre. Ainsi, elle relève davantage de la stratégie à long terme de l'entreprise.

Ce genre de compétitivité repose sur plusieurs éléments, notamment :

- La qualité du produit.
- La différenciation du produit par rapport à ceux des concurrents.
- La réputation de l'entreprise.
- L'innovation.

La compétitivité non liée aux prix peut également englober la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

### **2-2-1 La compétitivité technologique :**

Marshall et J. Schumpeter, ont donné une définition à ce type de compétitivité comme une : « Forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produit eux-mêmes, elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence ».

### **2-2-2 La compétitivité structurelle :**

Selon M. Porter, la compétitivité structurelle peut refléter les capacités internes de production et de commercialisation. Elle exprime l'idée que la compétitivité des entreprises ne se limite pas à l'efficacité des pratiques de gestion, mais résulte également de la cohérence et de

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

l'efficacité des structures d'investissement dans le pays, de son infrastructure technique, ainsi que d'autres facteurs déterminants des avantages externes sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer (PORTER, 1999).

Ces deux formes de compétitivité se complètent mutuellement et ne sont pas mutuellement exclusives. Bien que certaines entreprises puissent mettre davantage l'accent sur l'une plutôt que sur l'autre à un moment donné, d'un point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de générer des bénéfices qui autorisent des investissements de croissance. Par conséquent, cela conduit à la réalisation d'économies d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix.

## **2-3- La compétitivité et l'avantage concurrentiel :**

Une entreprise est considérée compétitive uniquement lorsqu'elle bénéficie d'un ou de plusieurs avantages, lui assurant ainsi une avance sur ses concurrents.

### **2-3-1 La position concurrentielle :**

La position concurrentielle d'une entreprise résulte de la combinaison d'avantages et de désavantages qui lui sont propres. Un avantage concurrentiel se traduit par une maîtrise particulière d'un facteur clé de succès, permettant ainsi d'évaluer la position concurrentielle de l'entreprise (De Woot, 2013).

### **2-3-2 Évaluation de la position concurrentielle :**

Ce processus s'articule en trois étapes :

- a. Identification des critères.
- b. Attribution de leurs pondérations respectives.
- c. Évaluation du niveau de maîtrise de l'entreprise et de celui de ses concurrents.

#### **a. Identification des critères :**

Les critères à retenir correspondent aux facteurs clés de succès (FCS) spécifiques au domaine d'activité analysé, également désignés comme sources d'avantage concurrentiel.

On peut distinguer cinq grandes catégories de critères :

- La position sur le marché.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

- La position de l'entreprise en termes de coûts.
- L'implantation et l'image commerciale.
- Les compétences techniques et la maîtrise technologique.
- La rentabilité et la puissance financière.

## **b. Analyse des poids respectifs des critères :**

Il est important de noter que les différents critères ne partagent pas une valeur identique (uniforme). Certains d'entre eux jouent un rôle déterminant lors du démarrage d'un domaine, tandis que d'autres doivent être considérés comme prioritaires au cours de la phase de maturité.

## **c. Evaluation du niveau de compétence de l'entreprise :**

Ensuite, il est nécessaire d'évaluer la performance de l'entreprise ainsi que celle de ses principaux concurrents sur les critères FCS préalablement sélectionnés.

### ➤ **La dynamique de la position concurrentielle :**

L'entreprise opère dans un environnement où elle est soumise à la pression des forces environnementales et à l'influence de ses concurrents. En d'autres termes, elle doit prendre en considération, en fin de compte, les changements dans les facteurs clés de succès et les variations du niveau de maîtrise des concurrents.

Considérer les évolutions de l'environnement implique de conceptualiser la manière dont les facteurs clés de succès évoluent et de déterminer leur importance respective, dans le but d'éviter toute détérioration de la position concurrentielle.

### ➤ **Le benchmarking :**

Cette approche implique l'analyse des performances de l'entreprise sur un facteur clé de succès spécifique et la création d'une référence comparative visant à stimuler des améliorations.

Le processus se déroule généralement en cinq (5) étapes :

- Définir les variables à calibrer, qui représentent les compétences sous-jacentes aux sources de l'avantage concurrentiel identifiées précédemment.

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

- Identifier l'entreprise de référence, cherchant une entreprise affichant une performance significativement supérieure sur la variable sélectionnée.
- Rassembler les données, nécessitant la capacité d'observation et de raisonnement analogique pour transposer les expériences observées.
- Évaluer l'écart de performance actuel par rapport à l'entreprise de référence.
- Établir des objectifs et des plans d'amélioration, évaluer leur réalisation, tout en surveillant l'évolution de la norme, car celle-ci continue également à se modifier.

Cependant, afin d'anticiper une stratégie qui favorisera l'établissement d'une position solide sur le long terme, M. PORTER (1986) recommande de se référer à des stratégies génériques.

### **2-3-3- La position et l'avantage concurrentiel :**

La position concurrentielle d'une entreprise est caractérisée comme un concept multidimensionnel résultant de la combinaison de divers facteurs tels que la part de marché, l'influence sur le marché, l'étendue des activités, l'utilisation de la technologie, les compétences techniques et organisationnelles, ainsi que les aptitudes et la capacité d'adaptation de l'entreprise (GRZEBYK, 2011)

La position concurrentielle d'une entreprise est le reflet de son avantage concurrentiel selon(ZELGA.K, 2017). La littérature identifie deux modèles prédominants déterminant cet avantage (Jonas, 2002, p.18). Le premier modèle repose sur la position unique de l'entreprise sur le marché, qui peut découler de la proposition de produits identiques ou similaires à des prix plus compétitifs, ou encore de la fourniture de produits distincts à des prix plus élevés que ceux de ses concurrents. Cette position peut être atteinte grâce à des facteurs externes et à une adaptation efficace aux exigences du marché (RUTKOWSKI, 1997)

Par ailleurs, l'avantage concurrentiel peut être évalué soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau des clients, comme indiqué par (GRZEBYK, 2011).L'avantage concurrentiel de l'entreprise se manifeste par sa position distincte au sein du secteur par rapport à ses concurrents, ce qui lui permet de surpasser la concurrence et de réaliser des bénéfices supérieurs à la moyenne (GRZEBYK, 2011). Ainsi, l'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur sa capacité à créer une valeur notable pour ses clients.

Par conséquent, la compétitivité sur un marché ouvert est une question cruciale pour l'entreprise et la formulation d'une stratégie concurrentielle est déterminante pour la survie et

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

le développement de l'entreprise (KISIEL, 2005). L'entreprise doit ainsi observer les actions des concurrents et prévoir leurs réactions à chaque mouvement afin de déterminer sa position concurrentielle, qui est un élément important dans la conception d'une stratégie concurrentielle. La position concurrentielle permet d'évaluer les capacités actuelles de l'entreprise et les tendances et les possibilités futures de son développement (Jonas, 2002, p.16).

### **2-4 Les structures du marché et l'analyse des situations concurrentielles :**

L'intensité et les modalités de la rivalité entre concurrents directs au sein d'un secteur sont influencées par la situation concurrentielle particulière de ce secteur. Cette situation décrit le degré d'interdépendance entre les concurrents, engendrant des comportements concurrentiels distinctifs. On peut identifier quatre situations concurrentielles principales : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite), et le monopole.

#### **2-4-1 La concurrence pure et parfaite :**

Un modèle se caractérisant par la présence d'un grand nombre de vendeurs et d'acheteurs sur le marché, où aucun d'entre eux ne détient un pouvoir suffisant pour influencer les niveaux de prix. Les produits, ayant des caractéristiques techniques précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, déterminé strictement par les mécanismes de l'offre et de la demande. Les caractéristiques clés incluent un nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs, des produits indifférenciés parfaitement substituables, et une absence totale de pouvoir de marché.

Dans un contexte de concurrence pure, l'entreprise est soumise à l'influence directe du jeu entre l'offre et la demande, où le prix demeure une variable donnée, et la quantité offerte devient la variable d'action. À long terme, l'entreprise doit s'affranchir de l'anonymat inhérent à la concurrence pure en cherchant à différencier ses produits afin de réduire leur substituabilité ou en créant un coût de transfert pour l'acheteur, visant ainsi à stimuler la fidélité. Cette différenciation peut être atteinte par des mesures telles qu'un contrôle de qualité associé à une stratégie de marque. Une autre approche pour échapper à la contrainte de la concurrence pure consiste à évoluer vers l'amont de la chaîne industrielle en intégrant des activités incorporant le produit, stabilisant ainsi le niveau de la demande, et à diversifier ses activités vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée.

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

## **2-4- 2 L'oligopole :**

L'oligopole se caractérise par une dépendance très marquée entre les entreprises concurrentes, que ce soit en raison du nombre restreint de concurrents ou de la prédominance de quelques entreprises dominantes. Dans de tels marchés concentrés, les acteurs sont bien informés des forces en jeu, et les initiatives prises par un concurrent sont fortement ressenties par les autres, induisant ainsi une propension à réagir.

Ainsi, l'efficacité d'une manœuvre stratégique est étroitement liée à la façon dont les autres entreprises concurrentes réagissent. En cas de produits similaires entre les entreprises impliquées, on parle d'oligopole indifférencié, en opposition à l'oligopole différencié où les biens présentent des caractéristiques distinctes essentielles pour les consommateurs.

## **2- 4-3 La concurrence monopoliste ou imparfaite :**

La concurrence monopolistique se trouve en un point intermédiaire entre la concurrence parfaite et le monopole. Elle se caractérise par la présence de nombreux concurrents avec des forces équilibrées, mais les produits sont différenciés, ce qui signifie qu'ils possèdent des caractéristiques distinctives considérées comme importantes par les acheteurs dans l'ensemble du marché du produit.

La différenciation peut se manifester de différentes manières, que ce soit à travers le goût d'une boisson, une caractéristique technique spécifique, ou encore la qualité et l'étendue des services proposés. À la base d'une situation de concurrence monopolistique, on retrouve donc une stratégie de différenciation qui repose sur un avantage concurrentiel externe.

## **2-4-4 Le monopole :**

Le monopole, en tant que configuration concurrentielle, constitue un cas restreint tout comme celui de la concurrence pure et parfaite. Dans cette situation, un seul producteur domine le marché, confronté à un grand nombre d'acheteurs, ce qui signifie que le produit n'a pas de concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps déterminée.

Cette configuration se manifeste lors de la phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, principalement dans les secteurs émergents caractérisés par des innovations technologiques. Dans ce contexte, l'entreprise détient en principe un pouvoir de marché élevé, mais elle est rapidement confrontée à une menace croissante de nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et de profit. La durée prévisible du monopole devient alors une variable

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

cruciale, dépendant de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendables à l'entrée pour les nouveaux concurrents.

Les situations de monopole sont, en réalité, de courte durée, surtout en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques.

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

## **Section 3 : Construction de l'avantage concurrentiel**

Pour obtenir un avantage concurrentiel il faut savoir où le chercher et comment l'identifier à partir des ressources internes de l'entreprise ou en externe.

Dans cette section nous allons étudier les grandes stratégies de base qui sont à l'origine la source d'un avantage concurrentiel et les outils dont l'entreprise fait appelée pour conserver son avantage.

### **1- Les sources de l'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel peut résulter de diverses actions et à différentes étapes du processus de fabrication et/ou de logistique. Même là où on ne s'y attend pas forcément, chaque activité ou fonction, lorsqu'elle est optimisée, peut se transformer en un avantage concurrentiel, comme nous le détaillerons dans le tableau ci-dessous :

## Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

Tableau 1:L'optimisation fonctionnelle au niveau de l'entreprise

<b>Fabrication</b>	Fonction élémentaire	Source d'avantage concurrentiel.
	Technologie	Procédé moins intensif en capital ou en main d'œuvre. Bonne maîtrise de procédé et la performance.
	Conception et Production	Conception modulaires. Standardisation des composants de conception. Composants de production standard. Production à plus grand échelle (expérience). Substitution des composants.
	Approvisionnement	Source d'approvisionnement meilleure.marché Sécurité et régularité d'approvisionnement à prix fixe. qualité des matières premières.
<b>Marketing</b>	Distribution Physique	Économie d'échelle, prix, image de marque, pouvoir de marché. Efficacité de force de vente, efficacité de la publicité et des méthodes de promotion.
	service après-vente	garantie, qualité de service, rapidité du service

Source : J.P SALLENAVE : « Direction générale et stratégie d'entreprise » édition organisation, 1984, page 35.

# **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

## **2- Autres origines d'avantage concurrentiel**

L'entreprise peut également obtenir d'autres avantages concurrentiels en optimisant des facteurs secondaires tels que :

### **2-1 Optimisation du temps :**

L'effort visant à réduire la durée d'un processus implique de décomposer ce dernier en opérations élémentaires et de procéder à un examen approfondi. Il s'agit de déterminer le temps nécessaire pour chaque opération ainsi que le délai de transfert entre ces opérations. En recherchant les moments d'inactivité ou non productifs, l'analyse conduira à remettre en question la séquence des opérations, permettant ainsi de réduire les temps morts.

### **2-2-Ressources et compétences :**

Les facteurs déterminants de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel seront examinés à travers le concept de "compétence organisationnelle". Ce concept découle du courant théorique de la "Ressource-Based, View" dont il constitue une mise en œuvre opérationnelle (COLLIS, 1991). Ce courant, qui a connu de nombreuses évolutions depuis le milieu des années 1980, définit une entreprise en fonction de ses capacités intrinsèques (GRANT, 1991). L'avantage concurrentiel peut être forgé sur la base de ressources spécifiques, mais surtout en fonction de la manière dont elles sont interconnectées. Ces compétences sont souvent qualifiées de distinctives en raison de leur capacité à différencier l'entreprise de ses concurrents. Enfin, certaines compétences sont considérées comme cruciales lorsqu'elles soutiennent plusieurs activités de l'entreprise (HAMEL ET PRAHALAD, 1990)(DOZ.Y, 1994)

### **2-3-Les stratégies de base :**

Le modèle de stratégies génériques de Michael Porter propose diverses approches permettant à une entreprise de maintenir un avantage concurrentiel sur son marché. Selon Porter, un avantage concurrentiel est considéré comme durable s'il est insusceptible d'être imité, remplacé ou affaibli par les actions des concurrents, et s'il reste pertinent malgré les évolutions de l'environnement économique. Porter a identifié trois stratégies de domaine, également appelées "stratégies de base" : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou concentration de l'activité).

Figure 2: Les stratégies de base de M. PORTER

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
<i>Cible Large</i>		<b>1. domination par les coûts</b>	<b>2. Différenciation</b>
	<i>Cible Etroite</i>	<b>3 A. concentration fondée sur des coûts réduits</b>	<b>3B. concentration fondée sur la Différenciation</b>

Source : les trois stratégies de base [selon PORTER (1986)]

### 2-3-1 : la stratégie de prix (Domination par les coûts) :

La stratégie axée sur les prix, souvent associée à la domination par les coûts, vise à offrir des produits ou services comparables à ceux de la concurrence, mais à un prix inférieur. Pour atteindre cet objectif, les entreprises cherchent à réduire continuellement leurs coûts sans compromettre la qualité de leurs offres.

Quatre principaux facteurs de coûts peuvent être mobilisés dans cette stratégie :

- a. **Les coûts d'approvisionnement** : jouent un rôle crucial dans la rentabilité globale de nombreuses organisations. Historiquement, le positionnement des sites de production à proximité des sources d'approvisionnement en matières premières ou en énergie a généré d'importantes économies, notamment dans des secteurs tels que l'acier, l'aluminium ou le verre. Le renforcement des relations avec les fournisseurs s'est avéré essentiel, allant parfois jusqu'à leur acquisition pure et simple dans certains cas. De même, les distributeurs tirent généralement leur avantage concurrentiel de leur

## Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

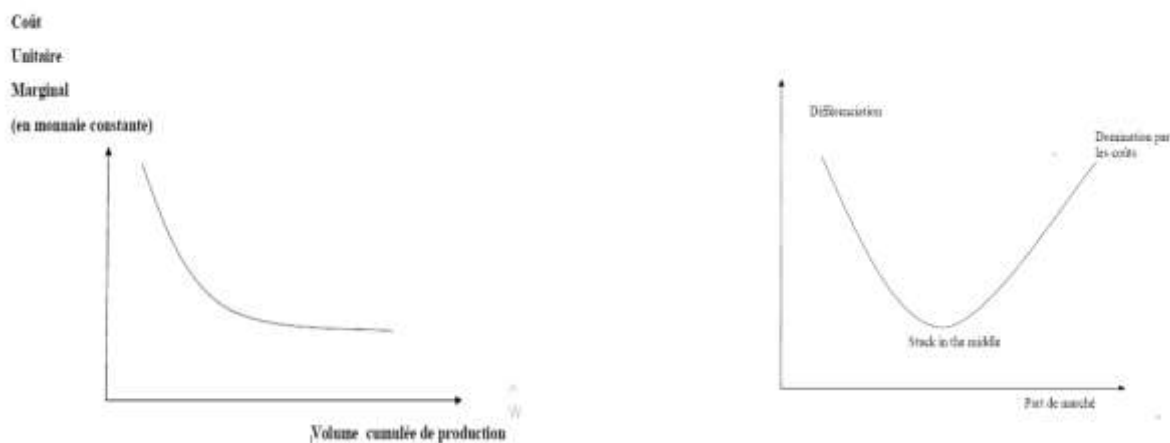
aptitude à gérer efficacement leurs coûts d'approvisionnement en tant qu'intermédiaires entre les fournisseurs et les clients finaux. Cependant, la réduction continue des coûts d'approvisionnement peut entraîner une concentration excessive du pouvoir de négociation une fois que d'autres concurrents ont été évincés. L'industrie automobile illustre bien ce phénomène. Une autre approche consiste à réduire les coûts en externalisant toutes les fonctions qui peuvent être exécutées de manière plus efficace par des spécialistes externes. Toutefois, cette stratégie peut être contrecarrée si les concurrents optent également pour cette méthode, annulant ainsi tout avantage obtenu. De plus, il est important de noter que l'externalisation d'activités que l'entreprise n'a pas identifiées comme sources potentielles de création de valeur peut limiter ses opportunités de différenciation, ce qui constitue un problème potentiel.

- b. **Les économies d'échelle** : se produisent lorsqu'une entreprise parvient, sur une période donnée, à étaler ses frais fixes sur un volume de production plus important. Cela entraîne une diminution du coût moyen par produit, ce qui confère un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents de plus petite taille. Ce phénomène est particulièrement répandu dans les secteurs industriels où les coûts fixes peuvent être substantiels, tels que l'automobile, la sidérurgie ou les composants électroniques. Toutefois, les économies d'échelle ne se limitent pas à ces secteurs et se retrouvent également dans les services comme l'assurance, la grande distribution ou le transport aérien. En outre, la taille accrue d'une entreprise lui confère un pouvoir de négociation renforcé auprès des fournisseurs, ce qui peut également contribuer à la réduction des coûts d'approvisionnement. Cependant, à mesure que l'organisation devient plus grande, elle peut rencontrer des économies d'échelle, telles que des coûts de contrôle et de gestion excessifs, une inertie croissante ou une moindre capacité à innover. Par conséquent, il existe une taille optimale pour maximiser l'efficacité, illustrée par la forme en U de la courbe des économies d'échelle. En outre, dans certains secteurs tels que le textile, le conseil ou les produits de luxe, les avantages liés à l'échelle sont limités, ce qui souligne la diversité des contextes économiques et industriels.
- c. **L'expérience** : représente une source cruciale d'efficacité pour les organisations. De nombreuses études ont démontré la corrélation entre l'accumulation d'expérience par une entreprise et la diminution de ses coûts unitaires, illustrée par une courbe d'expérience (consultable dans le schéma 1). Cette courbe met en évidence comment une organisation apprend à gérer ses activités de manière plus efficace au fil du temps.

## Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

L'expérience découle à la fois de l'amélioration du savoir-faire de la main-d'œuvre, connue sous le nom d'effet d'apprentissage, et de l'optimisation des processus de production au fil du temps. Les implications stratégiques de l'effet d'expérience sont multiples. Tout d'abord, il est souvent avantageux d'être parmi les premiers à pénétrer un nouveau marché, car cela permet d'accumuler plus rapidement de l'expérience et de bénéficier d'un avantage en termes de coûts par rapport aux concurrents arrivant plus tardivement. Ensuite, il est crucial de conquérir et de maintenir des parts de marché, car les entreprises générant des volumes plus importants bénéficient d'une expérience cumulative supérieure. Enfin, bien que les gains initiaux liés à l'expérience puissent être plus élevés, les améliorations continuent de se produire avec le temps. Contrairement aux économies d'échelle, où des désavantages peuvent survenir au-delà d'un certain seuil, la courbe d'expérience continue de diminuer, bien que à un rythme moins prononcé. Le schéma 1 compare ainsi la courbe d'expérience avec celle des économies d'échelle pour mettre en évidence leurs différences fondamentales.

**Figure 3: Courbe d'expérience**



**Source : PORTER, M. (1999). L'A.C, Édition Dunod, PARIS**

- d. **Les innovations de produits et de procédés :** peuvent également impacter l'efficacité des entreprises. En améliorant la productivité de la main-d'œuvre, le rendement des actifs, l'utilisation de la capacité de production ou la gestion du fonds de roulement, de nombreuses organisations ont réussi à réaliser des économies significatives. Dans certains secteurs comme les transports, l'hôtellerie ou les parcs

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

d'attraction, la capacité optimisée est devenue cruciale pour maximiser les bénéfices, à travers des pratiques telles que le yield management. La stratégie de prix fondée sur l'obtention d'une taille supérieure à celle des concurrents pour tirer profit des économies d'échelle, du pouvoir de négociation et de l'effet d'expérience est souvent appelée stratégie de volume. Cependant, il est essentiel de noter que la simple corrélation entre la part de marché et l'avantage concurrentiel n'est pas toujours valide. Les entreprises dominantes ne sont pas nécessairement les plus rentables et peuvent perdre rapidement leur part de marché au profit de concurrents plus agiles. En définitive, la réduction des coûts ne garantit pas un avantage concurrentiel durable. Ce qui compte, c'est la manière dont les gestionnaires utilisent ces économies. Les clients se soucient davantage de la valeur perçue que des coûts internes de l'entreprise. Ainsi, une stratégie de prix bas peut comporter deux risques majeurs : la dégradation de la valeur perçue par le client et la perte de capacité à créer une véritable valeur ajoutée. Pour maintenir un avantage concurrentiel, il est crucial pour les entreprises de trouver un équilibre entre la réduction des coûts et la création de valeur pour le client.

### **2-3-2 : La stratégie de différenciation :**

Il s'agit de stratégies visant à établir l'avantage concurrentiel d'une entreprise en mettant en avant la spécificité de son offre, une spécificité reconnue et appréciée par le marché. La différenciation permet à l'entreprise d'éviter une concurrence directe sur les prix en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses concurrents.

Pour une entreprise, l'objectif est donc de rivaliser avec ses concurrents en utilisant des moyens autres que le prix, en faisant percevoir son produit comme unique aux yeux des consommateurs. Cette unicité peut éventuellement justifier un prix supérieur à celui de la concurrence.

Les approches de différenciation peuvent prendre diverses formes, telles que l'innovation, le niveau de technologie utilisé pour le produit, la gestion de l'entreprise elle-même (marque, circuit de l'information, etc.), les caractéristiques spécifiques du produit (positionnement dans la gamme, conditionnement, apparence extérieure, services rendus, certification, contrôle de la qualité, etc.).

Bien que l'entreprise qui choisit la différenciation ne néglige pas le contrôle de ses coûts, cela n'est pas son objectif unique.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

Figure 4: Stratégie de différenciation



Source : MEZGHANI L, FSEG-Sfax, (*Politique et Stratégie d'Entreprise*), Support Pédagogique [www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf](http://www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf), consulté le 25/03/2010.

**a. Stratégies de différenciation par le haut :** elles consistent à améliorer les caractéristiques de l'offre par rapport à une offre de référence (différenciation d'amélioration) ou à adapter l'offre à une catégorie spécifique d'utilisateurs (différenciation de spécialisation).

**b. Stratégies de différenciation par le bas :** elles consistent à simplifier l'offre pour réduire son coût (différenciation d'épuration) ou à cibler l'offre sur un segment particulier du marché où certaines caractéristiques de l'offre de référence ne sont pas nécessaires (différenciation de limitation).

### 2-3-3 : La concentration (focalisation) :

La troisième stratégie fondamentale consiste à concentrer l'activité sur un segment spécifique du secteur. Cette approche se distingue des deux autres par le fait qu'elle repose sur le choix d'une cible étroite. En optimisant sa stratégie au sein de ce segment cible, l'entreprise vise à obtenir un avantage concurrentiel supérieur à l'intérieur de ce créneau par deux moyens :

- Une stratégie de concentration axée sur la recherche d'un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Cette stratégie exploite les comportements spécifiques de certains segments vis-à-vis des coûts.
- Une stratégie de concentration basée sur la différenciation au sein du segment cible.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

## 3-les outils d'analyse fondamentale de l'avantage concurrentiel :

### 3-1 : l'analyse de microenvironnement :

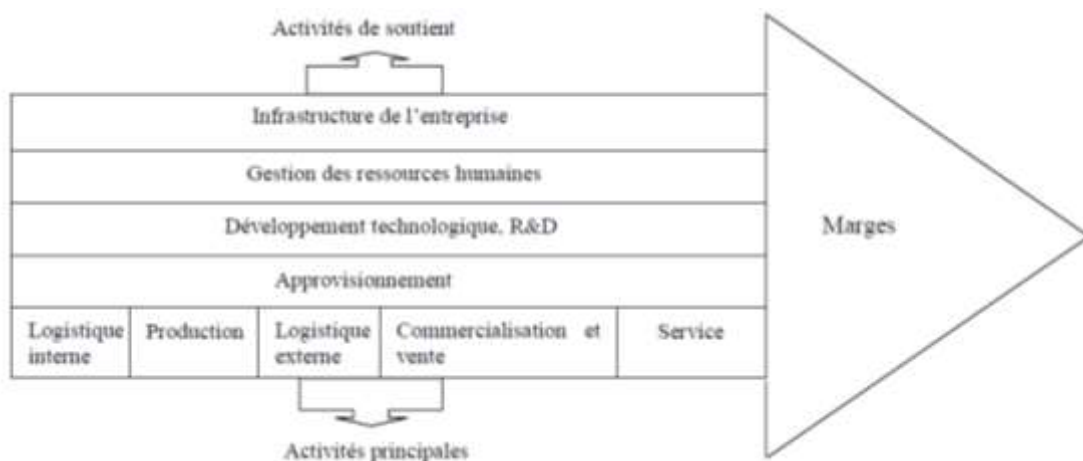
#### ✓ La chaîne de valeur :

« La valeur représente le montant que les clients sont prêts à payer pour acquérir le produit qui leur est proposé. Cette valeur découle de diverses activités réalisées par les fournisseurs, la firme elle-même et le circuit de distribution, que ces éléments soient intégrés ou non à la firme ». À l'intérieur de cet ensemble, M. Porter s'efforce de repérer les endroits cruciaux de création de valeur afin de comprendre les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.(PORTER, 1999)

Selon M. Porter, chaque entreprise peut être envisagée comme un ensemble d'activités visant à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. Pour analyser les sources d'avantage concurrentiel, il est donc impératif d'examiner de manière systématique toutes les activités de l'entreprise, la chaîne de valeur étant l'outil fondamental pour y parvenir.

Porter divise les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien. Comme la montre la figure ci-dessous :

**Figure 5: La chaîne de valeur**



Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999, P53.

## Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

La figure ci-dessus illustre la chaîne de valeur globale d'une entreprise, telle que présentée par Michael Porter. Cette chaîne représente une séquence d'activités visant à créer un produit ou un service économiquement viable sur le marché. La structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités clairement définies. M. Porter a synthétisé cette analyse dans un modèle générique comprenant neuf grandes activités génératrices de valeur, comprenant cinq activités de base et quatre activités de soutien.

La marge, dans ce contexte, représente la différence entre la valeur attribuée au produit ou service et les coûts associés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché. En évaluant le coût de ces activités par rapport à la valeur qu'elles ajoutent pour le client final, il devient possible d'identifier les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cela permet surtout de prendre des décisions stratégiques visant à le maintenir au fil du temps.

Naturellement, la séquence des activités, en particulier des activités principales, peut varier en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services, ainsi que de son mode de distribution.

### ✓ La matrice SWOT :

L'analyse SWOT synthétise les résultats de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. SWOT est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses de l'organisation), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces de l'environnement). Le schéma ci-dessous récapitule cette méthodologie.

Figure 6:Matrice SWOT



Source : Gerry Johnson, et autres, op.cit. p.143.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

L'analyse SWOT vise à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation lui permet de faire face aux évolutions de l'environnement. L'objectif est d'établir une correspondance entre la capacité stratégique de l'organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement.

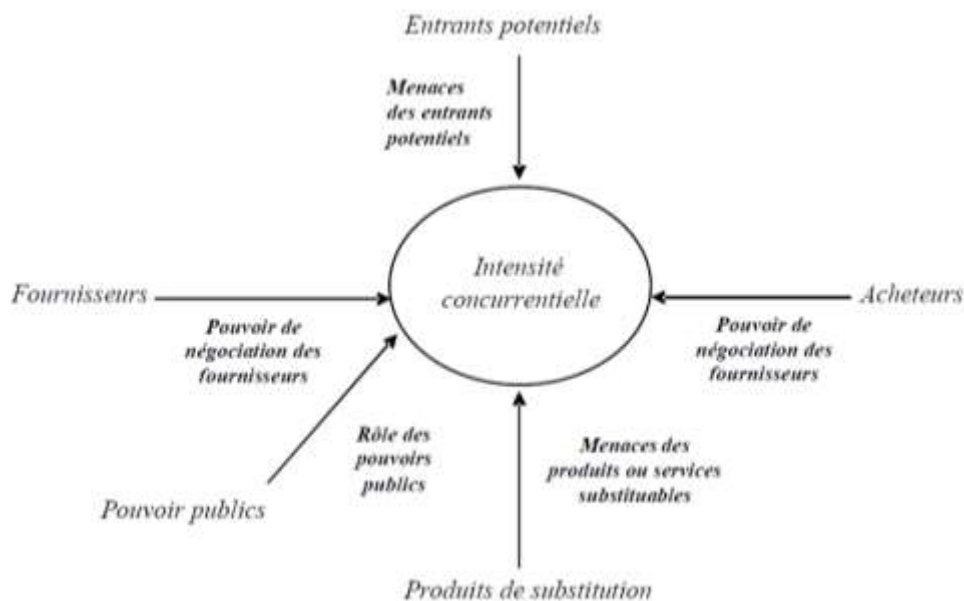
Pour parvenir à des résultats bénéfiques pour la formulation de la stratégie, il est nécessaire de conduire une analyse plus structurée. À cette fin, il est possible de suivre le processus suivant:

- Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation.
- Suivre le même processus pour évaluer les ressources et compétences de l'organisation afin d'établir une liste des forces et des faiblesses.

## 3-2 l'analyse de méso-environnement

### ✓ Les cinq forces de PORTER :

Le principal facteur déterminant la rentabilité d'une entreprise réside dans l'attrait du secteur. Ainsi, toute stratégie concurrentielle doit être solidement ancrée dans la structure du secteur et son évolution, qu'il soit de portée nationale ou internationale, qu'il produise des biens ou des services. Le jeu concurrentiel découle de cinq forces majeures :



Source : Gerry Johnson et autres, op.cit. p.68.

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

### **a) -L'intensité de la concurrence entre les entreprises du secteur :**

L'entreprise doit constamment évaluer ses produits, tarifs et canaux de distribution par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'obtenir une première vision de la nature de la structure concurrentielle. Cette rivalité devient intense lorsque le marché est caractérisé par la présence de nombreux concurrents et est en stagnation ou en déclin. De plus, une intensification se produit lorsque les coûts fixes sont élevés et qu'il existe des obstacles significatifs à la sortie, tels que des actifs spécifiques ou des coûts fixes de sortie élevés.

Cette situation de concurrence intense entraîne enfin des pressions à la baisse sur les prix, ce qui influence les choix stratégiques en poussant l'entreprise à se positionner ou à entrer dans un secteur particulier.

### **b) -Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

L'influence exercée par les fournisseurs a des répercussions significatives sur le niveau de concurrence, car elle influe sur les coûts des matières premières, des équipements, ainsi que sur les relations bancaires. Cette menace devient plus prononcée en cas de pouvoir de négociation élevé de la part des fournisseurs, leur permettant d'imposer leurs tarifs et conditions générales de vente, ce qui a des conséquences importantes.

### **c) Le pouvoir de négociation des clients :**

La satisfaction du client demeure un critère essentiel pour le succès des entreprises, et à long terme, elle est étroitement liée à la réalisation de bénéfices, nécessitant que le client soit disposé à payer un prix supérieur au coût de production. L'influence des clients est accentuée lorsque leur nombre diminue, que les produits sont peu différenciés, et lorsque le coût de substitution est bas, avec de larges possibilités d'intégration en amont.

Dans ces conditions, les clients ont la capacité de retenir une grande partie de la valeur créée, laissant aux entreprises une marge de bénéfice relativement modeste. C'est pourquoi il est impératif de développer un avantage concurrentiel axé sur le produit.

### **d) La menace des nouveaux entrants :**

La menace provient potentiellement d'entreprises capables de pénétrer le marché en proposant une offre compétitive, que ce soit par le biais de l'innovation ou de la diversification. Cette

## **Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature**

---

menace dépend de deux facteurs, à savoir : Les obstacles à l'entrée et la crainte de la riposte des entreprises du secteur.

### **e) La menace des produits de substitutions :**

La menace des produits de substitution est principalement liée aux variations de prix et aux avancées technologiques. La substitution implique le remplacement d'un produit ou d'un service existant par un autre offrant une utilité similaire ou une fonction élargie, procurant ainsi aux clients une satisfaction et un meilleur rapport qualité/prix. C'est pourquoi il est crucial de surveiller attentivement l'évolution des prix et les nouvelles technologies, telles que les systèmes multimédias, la génétique, et les nouveaux matériaux.

### **3-3 : l'analyse de macro environnements :**

#### **✓ L'analyse PESTEL :**

La macro environnement consiste l'ensemble des facteurs globaux qui ont un impact sur le fonctionnement de l'organisation. Cette analyse a pour objectif d'identifier les variables pivots, de manière à réaliser des scénarios (la manière dont la stratégie devrait évoluer en fonction des changements possibles de l'environnement).

Les facteurs politiques incluent la stabilité des États, la fiscalité et les accords internationaux sur le commerce extérieur. Les facteurs économiques comprennent les évolutions du PIB, le taux d'inflation, l'internationalisation des marchés et des entreprises, ainsi que le coût des matières premières. Les facteurs socioculturels concernent le niveau d'instruction et le vieillissement de la population. Les facteurs technologiques englobent la diffusion de l'internet haut débit et les investissements en recherche et développement. Les facteurs environnementaux couvrent l'obligation de retraitement des déchets et l'incitation à l'utilisation des énergies renouvelables. Enfin, les facteurs légaux se réfèrent aux normes réglementaires ainsi qu'aux exigences en matière d'hygiène et de sécurité.

# Chapitre 01 : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature

---

## Conclusion :

Dans le paysage commercial extrêmement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations cherchent constamment à obtenir un avantage sur leurs concurrents. L'un des facteurs clés pouvant significativement contribuer à cet avantage est la qualité des produits ou des services offerts. La qualité joue un rôle central, non seulement pour attirer et fidéliser les clients, mais aussi pour améliorer la réputation de la marque et renforcer la fidélité de la clientèle.

La qualité est devenue un objectif crucial depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés dans le processus décisionnel, devenant ainsi un outil stratégique et offensif face aux nouveaux défis de l'entreprise. Elle est désormais considérée comme l'un des principaux leviers permettant à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle.

Elle est essentielle pour garantir que les produits d'une entreprise répondent aux attentes des clients, quel que soit leur domaine d'activité ou leur taille. Cette réalité exige des entreprises une maîtrise et une amélioration continue de l'ensemble de leurs processus afin d'assurer la performance attendue et la satisfaction des clients, garantissant ainsi leur pérennité et leur compétitivité.



**CHAPITRE 02 : Système de management de la qualité : Fondements,  
apports, et démarche opérationnelle**

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **Introduction**

Depuis l'intégration des besoins des consommateurs dans les prises de décision, la qualité est devenue un objectif crucial, évoluant en un outil stratégique et offensif majeur pour répondre aux défis contemporains des entreprises. Elle est désormais reconnue comme l'un des principaux leviers permettant à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle.

La qualité est désormais impérative pour garantir que les produits d'une entreprise répondent aux attentes des clients, quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Cette réalité exige des entreprises une maîtrise et une amélioration continues de l'ensemble de leurs processus, afin d'assurer les performances attendues et la satisfaction client, assurant ainsi leur pérennité et leur compétitivité.

Ainsi, la qualité doit être considérée comme un processus clé de l'entreprise, intégré aux autres processus.

Dans ce chapitre, divisé en trois sections, nous commençons par présenter plusieurs définitions de la qualité et leur évolution. Ensuite, nous examinons les apports de système de management de la qualité. Enfin, la troisième section se concentre sur la mise en place de système de management de la qualité.

# **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

## **Section 01 : les fondamentaux de la qualité**

La qualité est souvent considérée comme un concept multidimensionnel, complexe et en constante évolution. Cerner précisément ce que représente la qualité s'avère difficile en raison de la diversité des perspectives offertes par différents auteurs sur cette notion.

La qualité présente de nombreuses définitions. Cependant, dans cette section nous avons consulté les différentes définitions de la qualité et leur évolution.

### **1- Définition de la qualité :**

La qualité d'un produit ou d'un service réside dans sa capacité à répondre aux besoins du client. Autrement dit, un produit ou un service est considéré comme étant de qualité lorsque le client est satisfait de son utilisation.

L'organisation internationale de standardisation ISO définit la qualité comme suit « Un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »(LAUDOYER, 2000).

### **Ils existent d'autres définitions de la qualité :**

- Pour l'ouvrier : la qualité représente « être fier de son travail » (ISHIKAWA, 2002) .  
Pour le manager de l'entreprise : la qualité se résume à la réalisation des demandes de production.
- Pour le directeur des méthodes, la qualité consiste à assurer que le produit soit parfaitement adapté aux attentes du public. Cependant, obtenir cette qualité implique nécessairement un coût, connu sous le nom de coût de l'obtention de la qualité (COQ).

« La qualité correspond aux caractéristiques d'un résultat, d'un produit, ou d'un service qui répond aux besoins du client que les utilisateurs, les bénéficiaires, et les commanditaires du résultat » (Carlier, 2006).

# Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle

---

## D'autres experts de la qualité la définissent comme étant :

- Selon **JURAN** la qualité est « l'adéquation à un usage »(OUARET, 2002), Effectivement, si un produit satisfait aux exigences d'une utilisation spécifique, on peut alors le considérer comme étant de qualité. C'est une définition assez objective et neutre.
- Pour **CROSBY(1996)** connu par le concept « zéro défaut », Considère la qualité comme « la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau »(CROSBY, 1996), Cela suggère que la qualité n'est pas nécessairement associée à un produit de luxe, mais plutôt qu'elle se réfère à la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses clients en intégrant leurs exigences.
- D'après **W. E DEMING**, « l'idée de la qualité est liée à celle de client ».il définit la qualité comme la « satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »(ROESSLING F., 2015), cette définition met en avant un aspect fondamental, à savoir celui du consommateur. Un produit de qualité est celui qui répond pleinement aux besoins de ce dernier. C'est l'objectif ultime de toute entreprise : proposer sur le marché un produit qui satisfait les attentes des consommateurs, sachant que ces attentes peuvent varier d'un individu à un autre.
- Selon **ISHIKAWA**, considère la qualité comme « la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences de client » (NEUVILLE, 1996).
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins » (Bauer, 1994).
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur»(Bauer, 1994).

## 2- Evolution de la qualité :

### 2.1. L'expérience américaine dans le domaine de la qualité :

Taylor et Ford, deux éminents chercheurs américains, ont été parmi les premiers à explorer la progression du concept de qualité aux États-Unis. Cette évolution se décompose en trois phases : de l'inspection à la mise en place du contrôle qualité, puis à l'instauration de l'assurance qualité.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **2.2. Frederik Taylor (1856-1915) : De l'inspection au contrôle qualité :**

Dans un contexte de crise, marqué par le crash Bourcier le 8 mai 1878 à Vienne, Taylor entame sa carrière dans l'atelier de construction mécanique de la Médiale SteelCompany en 1878. C'est là qu'émerge l'Organisation Scientifique du Travail (OST) sous son impulsion, visant à améliorer le rendement des ouvriers. Le travail est décomposé en tâches élémentaires et répétitives, et la qualité devient étroitement liée aux performances des machines. Ainsi, la qualité selon Taylor n'est pas définie par les attentes du client, mais entièrement par l'entreprise elle-même. Cette approche s'explique par le contexte économique de l'époque, clairement orienté vers la production et l'offre (DARBEL. M).

À cette époque, la qualité se cantonnait aux activités de contrôle et d'inspection, impliquant la vérification de la conformité des produits aux normes établies. L'objectif était de rectifier les écarts identifiés sans envisager de mesures correctives ou préventives. Ainsi, à la fin de la production sur une chaîne de montage, une équipe de contrôleurs ou d'inspecteurs procédait à une vérification exhaustive des produits assemblés, triant les conformes des non-conformes. Ces derniers étaient soit rejetés, soit réparés, soit réaffectés à d'autres usages, ou encore acceptés avec des dérogations. Ce type de contrôle, principalement réactif, intervenait après la production et couvrait l'intégralité de la production. La qualité était alors considérée comme un domaine d'ingénierie, distinct des diversités de goûts et d'opinions des consommateurs.

### **2.3. Henry Ford (1863-1947) : De la gestion du contrôle qualité à l'instauration de l'assurance qualité :**

S'inscrivant dans la lignée des principes du taylorisme, Henry Ford a réussi à optimiser leur efficacité en introduisant le concept novateur du travail à la chaîne dans l'industrie automobile. Cet entrepreneur visionnaire a également été le précurseur de la production de masse lorsqu'en 1914, il a réinvesti une partie des gains de productivité réalisés dans une augmentation substantielle des salaires des ouvriers de la « Ford MotorCompany »(CABY. François, 2002).

La Seconde Guerre mondiale a impulsé l'industrie de la défense vers la production de masse, un effort qui a également stimulé le développement de démarches qualité, notamment :

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- La publication dès 1940 des "standards militaires", des normes établies pour définir la qualité des produits.
- Le programme de formation à la maîtrise de la qualité, élaboré en 1942 par W.E. Deming et J.M. Jutan, spécifiquement conçu pour les usines d'armement.

L'après-guerre marque le début d'une nouvelle ère de croissance, où la production de masse s'aligne avec une consommation de masse. Pour répondre à ce besoin accru des consommateurs, la standardisation des produits apparaît comme une solution : cela restreint le choix du client à quelques catégories de produits seulement.

Cependant, les dirigeants d'entreprise prennent de plus en plus conscience du pouvoir accru des clients, découlant de leur liberté de choix dans la consommation. Désormais, il est supposé que les besoins des clients orientent l'activité économique, et le but de la production est de comprendre et de répondre à ces attentes.

L'avènement du marketing, visant à créer un client fictif représentatif de la moyenne des clients individuels ainsi que de leurs besoins, conjugué à l'émergence du concept d'assurance qualité défini comme un ensemble approprié de mesures prédéfinies et systématiques visant à garantir une qualité régulière requise, illustre la quête d'équilibre entre la satisfaction du client à qui l'on cherche à inspirer confiance et la nécessité organisationnelle de la production de masse à travers la mise en place de procédures préétablies et systématiques.

L'entreprise s'engage activement à garantir la qualité en mettant en place des mécanismes de contrôle et de correction pour assurer une production conforme aux spécifications établies. Ce processus de gestion de la qualité vise à évaluer la conformité aux exigences en signalant précisément toute déviation et en prenant des mesures préventives ou correctives pour éviter tout défaut. Des évaluations et des procédures sont mises en place à tous les niveaux de la production pour confirmer et vérifier son adéquation aux besoins des clients. Cependant, cette approche centralisée de l'assurance qualité, ainsi que la multiplication des procédures, peuvent parfois entraîner une bureaucratisation excessive, ce qui peut occulter l'objectif premier de garantir la conformité de la production aux attentes des clients.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **2.4. La contribution japonaise à l'avènement de la TQM (Total Quality Management) :**

L'influence de la pensée américaine sur la qualité a été significative dans le développement de l'école japonaise de la qualité, notamment grâce aux travaux de K. Ishikawa. Les Japonais ont rapidement saisi les enjeux industriels liés à la qualité. En 1962, Ishikawa a introduit les cercles de qualité, encourageant ainsi l'ensemble du personnel à participer à des groupes de travail visant à proposer des méthodes d'amélioration de la qualité. Cette initiative a donné naissance à une véritable école japonaise, connue sous le nom de "Company Wide Quality Control" (CWQC), qui se base sur les principes suivants :

- L'attention portée au client.
- L'engagement en faveur d'une amélioration continue.
- L'implication des employés à tous les échelons.
- L'approche préventive axée sur les processus.
- L'engagement de toutes les fonctions dans la démarche qualité.

La crise des années 1970 marque un tournant dans le paysage économique mondial, caractérisé par une crise de la demande où la consommation de masse est remplacée par une consommation plus sélective (CABY François, 2002). Cette évolution conduit à une modification qualitative de la demande, incitant les entreprises à développer de nouvelles formes d'organisation de la production pour y répondre. Ainsi, le concept de gestion de la qualité totale émerge dans les années 1970. Les entreprises s'inspirent alors des modèles de gestion qui intègrent étroitement les employés dans la recherche d'une amélioration continue de la qualité.

En parallèle, de nouvelles préoccupations émergent au Japon et aux États-Unis concernant l'aspect humain de la qualité. Afin de démontrer leur capacité à identifier et à contrôler la qualité et la sécurité des produits, diverses initiatives ont été lancées pour mettre en place des normes, plus ou moins volontaires. C'est à ce moment-là que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) commence à être mentionnée.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

La norme ISO anticipe l'impact d'un marché mondial de plus en plus intégré, une transparence qui dépasse les frontières et l'adoption de normes internationales de qualité harmonisées. Pour ce faire, l'Organisation Internationale de Normalisation a mis en place un comité technique, le CT176, chargé d'élaborer une norme internationale sur la gestion de la qualité. La première version de la norme ISO 9000 a été publiée par l'ISO en 1987, après avoir suivi plusieurs étapes de développement. Ces normes ont fait l'objet de révisions complètes en 1994, 2000, 2008 et 2015.

**Tableau 2 : les principales phases d'évolution de la qualité**

<b>Concept</b>	<b>Sujet concerné</b>	<b>Effet pour le client</b>	<b>Objectif</b>
Contrôle Qualité	Produit	Satisfaction À Posteriori	Conformité du produit à la fin du processus de production
Assurance Qualité	Produit Organisation	Confiance A Priori	Donner l'assurance que le produit est à priori conforme aux besoins des clients.
Qualité totale	Produit Organisation Personnel	Satisfaction + Confiance = Fidélisation	Zéro dysfonctionnement  Ou Zéro défaut

**Source :** Meziani. M « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », mémoire de Magistère, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2004. P. 9.

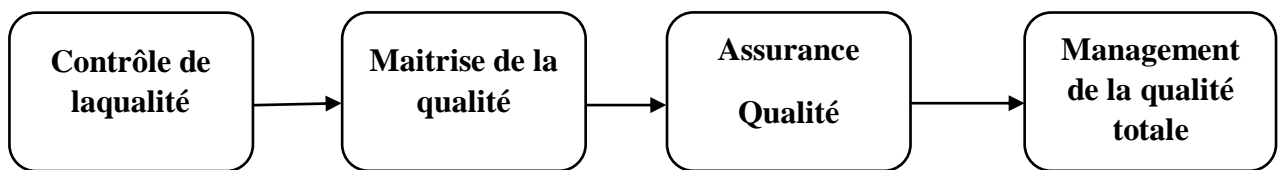
## Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle

---

### 3. Les grandes étapes de l'évolution de la qualité :

Plusieurs contributeurs ont marqué l'évolution de la qualité, parmi eux se trouvent Walter Shewart, Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Crosby et Joseph M.Juran. Chacun de ces penseurs a apporté sa propre vision de la gestion de la qualité. En effet, la qualité a connu différentes phases d'évolution successives, comme illustré dans la figure suivante :

Figure 8:Les quatre étapes d'évolution de la qualité.



Source : réaliser par nous même

#### 3.1. Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité « est l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifier en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques » (Mustapha, 2012). On peut distinguer deux types de contrôle qualité :

##### 3.1.1. Le contrôle rétrospectif :

Ce type de contrôle était couramment utilisé dans les années 1940. Il implique un processus de développement en amont basé sur un cahier des charges ou un ensemble de spécifications auxquelles un produit doit répondre. Son objectif est de contrôler les produits à la sortie de l'usine afin d'éviter que des produits défectueux n'arrivent chez les clients. Cependant, avec le temps, cette pratique a été remise en question en raison de plusieurs lacunes, notamment le fait que les défaillances n'étaient détectées qu'après le processus de fabrication, alors que de nombreux problèmes survenaient dès les premières étapes de production.

##### 3.1.2. Le contrôle préventif :

Pour remédier aux lacunes du contrôle rétrospectif, il était préférable de détecter les anomalies pendant le processus de fabrication. En adoptant cette nouvelle méthode de

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

contrôle, il a été observé une diminution de la qualité des produits défectueux à mesure qu'ils progressaient dans les différents stades de production. Cependant, cette approche a également été remise en question car elle présentait d'importantes limites. En effet, se limiter à contrôler uniquement pendant le cycle de production ignorait la qualité des fournitures et des matières premières utilisées dans la fabrication des produits. Il convient enfin de noter que ces deux types de contrôle se contentent de détecter les non-conformités sans nécessairement améliorer la qualité du produit ou résoudre les problèmes à la source.

### **3.2. La maîtrise de la qualité :**

La maîtrise de la qualité « il s'agit des actions opérationnelles qui permettent à la fois de piloter un processus (déroulement d'une fabrication, phase successive d'une prestation de service...) et d'éliminer les non-conformités ou déviation par rapport à ce qui est attendu, tout au long de ce processus » (Bernard, 2001).

### **3.3. Assurance qualité :**

L'assurance qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématique mise en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activité ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »(CNUCED/OMC, 1996)

À partir de cette explication, il est possible de catégoriser l'assurance qualité en deux types : l'assurance interne de la qualité, qui vise à instaurer la confiance au sein de la direction, et l'assurance externe de la qualité, qui vise à inspirer confiance aux clients (ou aux autorités légales) quant à l'obtention de la qualité.

### **3.4. Management de la qualité totale :**

La notion de qualité totale se réfère à l'effort déployé par une entreprise pour offrir la meilleure qualité possible. Cette excellence se reflète dans tous les aspects de l'organisation, de la production, du management ainsi que des produits ou services proposés. Pour atteindre cet objectif, une entreprise peut adopter deux approches principales(Kahina, 2016):

- ✓ **Une approche systémique** : L'entreprise et sa gestion sont appréhendées comme des systèmes interdépendants.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- ✓ **Une approche statistique** : Elle repose sur l'analyse du fonctionnement et des performances de l'entreprise à travers des données quantitatives.

Le concept de qualité totale, également connu sous le nom de management de la qualité totale ou "Total Quality Management" (TQM) en anglais, est une approche de gestion axée sur l'engagement de toute l'entreprise dans le but d'atteindre une qualité optimale. Son objectif est d'encourager une mobilisation générale et une implication à tous les niveaux de l'organisation afin d'atteindre une qualité parfaite en minimisant les gaspillages et en améliorant continuellement les résultats produits.

Elle peut aussi être définie comme : « une méthode de gestion pour aboutir à l'excellence opérationnelle. C'est un système basé sur le respect des concepts fondamentaux et l'éthique de l'organisme, ayant une action permanente centrée sur la satisfaction du client et le développement du personnel par son implication »(CARLIER. Alphonse, 2006).

Elle peut également être vue comme une approche de gestion organisationnelle axée sur la qualité, caractérisée par la participation de tous les membres de l'organisation. Son objectif est d'atteindre le succès à long terme en satisfaisant les clients et en apportant des bénéfices à la fois aux membres de l'organisation et à la société dans son ensemble(Roger, 2010).

# **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

## **Section 2 : Les apports du système de management de la qualité**

L'adoption d'un système de management de la qualité représente une décision stratégique essentielle pour l'entreprise, offrant la possibilité d'améliorer ses performances globales et de poser les bases solides nécessaires à des initiatives visant à garantir sa pérennité.

Dans cette section nous donnerons un aperçu global sur le système de management de la qualité en étudiant ses composantes essentielles, ses principes et ses apports.

### **1- Notions fondamentaux du système de management de la qualité :**

#### **1-1-Définition du système :**

Cette notion relative au management est définie dans la norme ISO 9000 : 2005 comme un « ensemble d'éléments corrélés ou interactif » (ISO 9000.systemes de management de la qualité, 2005).

#### **1-2- Définition du système de management :**

L'ISO 9000 version 2005 définit un système de management comme un « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

La notion de management ici, étant définie par cette même norme par « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ».

#### **1-3- Définition du management de qualité :**

- **Selon Joseph JURAN** le management de la qualité est : « l'ensemble des moyens mis en œuvre pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser. La gestion statistique de la qualité est la partie de ces moyens, basée sur les outils statistiques, pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser ». (ISHIHARA.K., 1986)
- **A.V. FEIGENBAUM** : « La gestion de la qualité est un système efficace de collaboration de toutes les divisions d'un organisme conçu pour maintenir et améliorer la qualité de ses produits à un niveau à la fois parfaitement satisfaisant pour les utilisateurs et le plus économiques pour les fabricants ». (Feigenbaum, 1951)

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- **Selon la norme Japonaise JIZ-8-8101** : « un système de moyens mis en œuvre pour fabriquer économiquement les produits conformes aux utilisateurs » ( normes industrielles japonaises (JIS)).
- **P. CROSBY définit** : « La gestion de la qualité est un moyen systématique d'assurer le respect intégral de toutes les composantes d'un plan d'action. C'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible » (B, 1986).
- **Selon la terminologie de la norme ISO 9000 version 2000** : « Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (LAMPRECHT.J, 2001).

### **1-4- Définition de système de management de la qualité :**

- Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (AFNOR)
- Selon DORBES.H, le Système de management de la qualité est : « L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité» (Henry., 2005).
- Selon la norme ISO 9001 :« Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances» ( ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences »)

### **2- Les composantes essentielles du management de la qualité :**

#### **2-1- La planification de la qualité :**

La planification de la qualité englobe les démarches visant à définir les objectifs de qualité, à préciser les procédures opérationnelles requises et à identifier les ressources nécessaires pour les atteindre :

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- 1) Établit les objectifs stratégiques de la direction, tels que le leadership du marché, l'augmentation des profits, etc.
- 2) Prépare la mise en place du système de management de la qualité en adoptant, par exemple, une approche basée sur les processus.
- 3) Élabore des plans qualité pour des activités spécifiques liées à un produit ou une opération, comme un plan de formation, etc.
- 4) Poursuit l'amélioration de la qualité à travers des initiatives telles que, l'amélioration continue et des partenariats avec les fournisseurs.

En résumé, la planification de la qualité se matérialise par des plans d'actions détaillant ce qui doit être accompli, qui en est responsable et quand cela doit être réalisé.

### **2-2-La maîtrise de la qualité :**

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité » (OMC, 1996). Maîtriser la qualité consiste essentiellement à définir et à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour produire un produit conforme aux spécifications souhaitées ; cela implique de superviser les activités liées à la fabrication du produit ainsi que leurs résultats, et de contrôler le processus de production dans son ensemble.

La maîtrise de la qualité est de nature technique et méthodologique. Elle ne se présente pas comme une entité distincte qui s'ajouterait à l'activité créative de l'entreprise, mais plutôt comme un moyen efficace de mener cette activité créative. Son rôle est d'empêcher toute déviation indésirable par rapport à la qualité prévue du produit ou du service fourni. W. Edward Deming, célèbre pour avoir introduit la maîtrise de la qualité dans l'appareil militaire des États-Unis et dans les industries japonaises, et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), également connu sous le nom de "roue de Deming" :



## Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle

---

- **Vérifier (Check)** : Selon Deming, cette troisième étape implique de vérifier les éventuels écarts des produits (outputs). L'entreprise doit s'assurer que le travail effectué est conforme au plan.
- **Agir (Act)** : Pour conclure, la roue de Deming suggère que, en cas de non-conformité, il est nécessaire d'identifier et de résoudre la cause du problème.

Le cycle PDCA de Deming est un modèle universellement applicable à tous les domaines où la gestion de la qualité est désirée. Il englobe toutes les activités liées à la gestion de la qualité, à l'assurance qualité et à l'amélioration de la qualité.

### 2-3- L'assurance de la qualité :

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matières de qualité » (JAMBART C, 2001).

En matière d'objectifs, l'utilisateur aspire à garantir la qualité, c'est-à-dire à avoir une confiance adéquate que le niveau de qualité désiré sera atteint, l'entreprise doit elle-même instaurer cette confiance et fournir les bases nécessaires à l'utilisateur.

Du point de vue opérationnel, garantir la qualité implique de définir et de mettre en place les mesures nécessaires pour établir cette confiance tant au sein de l'entreprise (assurance interne de la qualité) qu'auprès des clients et des utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance qualité vient en appui à la maîtrise de la qualité afin de conférer au client l'assurance que la qualité attendue sera effectivement délivrée. Elle assure également en interne la direction et les actionnaires quant à la mise en œuvre d'une démarche qualité fiable.

L'outil primordial de l'assurance qualité est l'audit qualité, défini comme « l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectives qualités et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus ». Effectué par une personne externe au service, l'audit qualité consiste en une comparaison entre les procédures établies (ce qui est documenté) et les pratiques réelles. En cas de divergence significative, il est nécessaire soit d'ajuster les pratiques si la qualité n'est pas au rendez-vous, soit de mettre à

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

jour la documentation pour refléter les modifications apportées au processus. L'audit interne est organisé en interne par l'entreprise, tandis que l'audit externe est réalisé par le client ou par un organisme certificateur agréé, tel qu'une entité habilitée à délivrer des certifications de conformité à des normes spécifiques comme les normes ISO 9000.

### **2-4- L'amélioration de la qualité :**

**L'ISO 9001 :2008** définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».

Pour parvenir à améliorer la qualité, il est nécessaire de maîtriser initialement la qualité. Pour atteindre cette amélioration, il est primordial de commencer par évaluer la satisfaction des clients. L'objectif est de comprendre le degré de satisfaction du client pour mieux répondre à ses besoins. À chaque point de contact entre le client et les services de l'entreprise, il y a une perte d'informations due à des non-dits ou des incompréhensions.

Plus globalement, on évoque le concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ), qui représente l'engagement d'une entreprise à améliorer en permanence ses opérations, ses processus et ses activités afin de répondre aux besoins de ses clients de manière efficace, régulière et rentable.

### **3- Les principes du système de management de la qualité :**

Les principes de management de la qualité représentent un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, met en œuvre pour faciliter l'atteinte des objectifs qualité (<https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>) :

#### **3-1-L'Orientation client :**

Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton (fondateur de Wal-Mart). L'objectif de ce principe est de satisfaire le client afin de le fidéliser. C'est d'autant plus crucial de nos jours, car avec l'avènement des réseaux sociaux et d'Internet en général, un client peut partager son mécontentement ou sa satisfaction et être entendu par un large public instantanément. Cela peut soit ternir l'image d'une organisation, soit lui conférer une excellente réputation. Pour renforcer son orientation client, l'organisation doit se

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

concentrer sur les attentes de ses clients : les identifier (voire les anticiper) et déployer tous les efforts nécessaires pour que les produits ou services proposés y répondent.

### **3-2-Leadership :**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. « La décision stratégique devra alors pouvoir se faire aux niveaux décentralisés (moins élevés dans la hiérarchie) » (B., 2011). Les dirigeants doivent établir et maintenir un environnement interne où les individus peuvent pleinement s'engager dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

### **3-3-Implication du personnel :**

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. » Benjamin Franklin. En plus de leur engagement soutenu, favorisé par un leadership efficace, le personnel doit être compétent et se sentir apprécié. Il est crucial de prendre en considération chaque individu, quel que soit son niveau hiérarchique. Dans cet esprit, il est important d'exprimer une reconnaissance en mettant en avant la valeur ajoutée du travail du personnel et en valorisant les initiatives prises. Il est également essentiel de favoriser le développement des compétences personnelles, ce qui contribuera à renforcer les compétences globales de l'organisation.

### **3-4-Approche processus :**

« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. » Aimé Césaire. Adopter une approche processus implique de considérer l'activité de l'organisation comme une série d'activités interdépendantes. Dans ce modèle, chaque processus prend en compte des données en entrée et génère des données en sortie, pouvant être transférées d'un processus à un autre. Cette approche facilite l'approche des différentes activités, leur gestion, leurs besoins et leurs objectifs. Il est donc naturel pour une entreprise de s'organiser en services, chacun étant chargé de gérer un ou plusieurs processus.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **3-5-Amélioration continue :**

« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » Albert Einstein. L'entreprise doit toujours viser à s'améliorer, suivant le principe bien connu de l'amélioration continue. Cela est essentiel non seulement pour maintenir ses niveaux de performance, mais idéalement pour progresser. Cette amélioration s'applique à des aspects déjà mentionnés, tels que l'augmentation de la satisfaction client et l'amélioration des performances des processus. Selon la norme ISO 9001 :2015, la réduction des risques, l'exploitation des opportunités et la correction des non-conformités sont autant de leviers d'amélioration.

### **3-6-Prise de décision fondée sur des preuves :**

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. » Euclide. Une approche rigoureuse et méthodique, qui peut être très attrayante malgré le travail qu'elle exige. L'objectif est de réduire l'incertitude inhérente aux prises de décision en se basant sur des données objectives. Cette approche consiste à analyser les causes pour comprendre les effets.

### **3-7-Management des relations avec les parties intéressées :**

« Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même. » JidduKrishnamurti. Il n'est plus envisageable de fonctionner en isolation aujourd'hui. Pour garantir des performances durables, il est essentiel de reconnaître clairement les relations clés tissées avec les parties prenantes, en particulier les fournisseurs, et de mettre en place un plan pour les gérer.

### **4- L'impact de la certification ISO 9001 sur la compétitivité :**

Nous avons choisi de concentrer notre étude littéraire sur les impacts de la certification sur la performance des entreprises, malgré la complexité de ce dernier concept qui comporte plusieurs interprétations et aspects. Dans notre analyse, nous identifierons trois dimensions clés de la performance, qui nous paraissent refléter les défis majeurs auxquels font face les entreprises aujourd'hui : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **4-1-Certification ISO 9001 et performance opérationnelle :**

#### **➤ Les processus productifs :**

Initialement conçues comme des outils de contrôle interne de la production, les démarches qualité sont souvent motivées par la volonté d'améliorer le fonctionnement interne des entreprises et de répondre aux nouveaux impératifs des systèmes de production post-fordiens. Bien que l'amélioration des processus opérationnels soit mise en avant dans certaines réussites, cette corrélation n'est pas universellement étayée par les recherches.

Une étude menée par Simmons BL et White M.A (1999) sur des entreprises américaines et canadiennes du domaine électrique/électronique, comparant les entreprises certifiées et non certifiées, démontre qu'il n'y a aucune différence de performance opérationnelle entre les deux groupes.

Cependant, d'autres recherches soutiennent une amélioration de la performance. Par exemple, une étude réalisée par Corbet et al. (2005) examine les données d'entreprises certifiées ISO 9000 dans trois secteurs économiques américains ayant le plus grand nombre d'entreprises certifiées sur une période de 10 ans (1988-1997). Ils comparent ces données à celles de groupes de contrôle constitués d'entreprises non certifiées des mêmes secteurs ayant une performance économique comparable avant le lancement des programmes ISO 9000. Ils constatent que les entreprises non certifiées ont connu une baisse significative de productivité, tandis que les entreprises certifiées ont généralement évité de tels déclin.

Ainsi, bien que l'impact de la certification ISO 9001 sur l'efficacité des processus opérationnels ne soit pas universellement prouvé, un consensus semble émerger sur son effet positif sur la communication interne de l'entreprise. Par exemple, une étude plus récente menée en Inde par Acharya U.H et Ray S (2000) observe également une amélioration de la communication après la certification, facilitant une meilleure compréhension par les employés des normes de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise de ces processus par les managers.

#### **➤ Les processus de vente et de distribution :**

L'étude menée par Corbett et al. (2005) met en lumière un impact positif de la certification sur la commercialisation dans certains secteurs. Cependant, la plupart des recherches sur la perception des managers expriment une déception quant à l'efficacité commerciale de la

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

certification ISO 9000, même si elle est initialement citée comme l'une des principales motivations de la certification.

### **4-2-Certification ISO 9001 et performance économique :**

#### **➤ Performance financière :**

D'après l'étude menée par Corbett et al. (2005) portant sur l'impact de la certification ISO 9000, il est établi que la certification entraîne une amélioration du rendement financier.

#### **➤ Performance sur les marchés financiers :**

La certification ISO 9001 peut être considérée comme un signal d'information important pour les investisseurs, étant donné que ces derniers sont sensibles aux actions de communication des entreprises. En obtenant la certification ISO 9000, une entreprise assure au marché que ses produits sont fabriqués et évalués selon des normes organisationnelles, techniques et réglementaires censées répondre aux attentes des clients. Théoriquement, les marchés boursiers devraient réagir positivement à cette garantie de qualité de production.

Bien que l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise puisse augmenter sa valeur sur le marché selon Aaker et Jacobson (1994), Easton et Jarell (1998) ne constatent pas de différence significative entre les entreprises ayant obtenu une reconnaissance officielle (certification, prix qualité, etc.) et celles qui ne l'ont pas fait. Les résultats des études sur l'impact de la certification qualité elle-même sont contradictoires. Hendricks et Singhal (1996) démontrent que la certification délivrée par un organisme indépendant augmente la valeur des actions sur le marché, en particulier pour les entreprises de taille moyenne, une conclusion partagée par Soteriou et Zenios (2000).

### **4-3-Certification ISO 9001 et performance organisationnelle :**

La relation entre la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle suscite des interrogations quant à la gestion des connaissances et des compétences dans une économie où l'incertitude règne, comme le souligne Nonaka (1999), où le savoir constitue la seule source d'avantage concurrentiel durable. On se demande ainsi si la certification ISO 9000 peut faciliter la codification, la création et le transfert des connaissances et des compétences, ou si elle agit plutôt comme un facteur d'inertie dans ce processus.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

La recherche menée par Bénézech et Loos-Baroin (2003) explore la relation entre le processus de certification et l'apprentissage organisationnel, en étudiant l'accumulation de connaissances induites par la mise en place des normes d'assurance qualité. Ils soulignent notamment l'impact significatif du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel, défini comme un phénomène collectif modifiant la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

L'étude met en évidence que l'effet du processus de certification sur l'apprentissage organisationnel dépend de la possibilité offerte aux acteurs de développer un apprentissage individuel. Bénézech et Loos-Baroin (2003) démontrent que lorsque la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) se fait de manière permissive, en tenant compte des avis de l'ensemble des salariés, il est probable que le référentiel normatif impacte la base des connaissances de l'entreprise, favorisant ainsi la transformation de ces connaissances en compétences, et contribuant ainsi à l'évolution de l'entreprise.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **Section 3 : La mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :**

Selon ISHIKAWA : « la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en place pratique de la simple logique » (K., 1989). Chaque entreprise suit son propre processus pour mettre en place son Système de Management de la Qualité (SMQ).

#### **1- Les étapes de la mise en œuvre du SQM :**

Généralement composé de cinq étapes clés selon les recherches de (OUARET A. , 2002) en 2002 :

##### **a) La prise de décision :**

L'initiation du processus débute avec l'engagement de la Direction au plus haut niveau, marquant ainsi le début de la démarche et l'expression de la volonté de réussir. Cette phase requiert une déclaration formelle de la part de la direction, connue sous le nom de politique qualité. Cette politique doit être communiquée à l'ensemble du personnel afin d'assurer une adhésion totale au projet. La participation de l'ensemble de la structure est indispensable pour garantir le succès de l'initiative.

##### **b) Le diagnostic :**

L'évaluation initiale vise à clarifier les attentes et les objectifs de l'organisation. Cela permet de comprendre le niveau de gestion existant au début de la démarche, afin de concevoir un projet sur mesure pour l'entreprise. L'entreprise conserve le contrôle total du processus et peut faire appel à un consultant pour l'assister dans la mise en place d'un système adapté à sa structure. Le diagnostic se conclut par une étape de sensibilisation et de motivation des membres de l'entreprise.

##### **c) Monter le projet :**

Élaborer le projet implique de le considérer comme un investissement non matériel. Le budget englobera à la fois des coûts externes (tels que le diagnostic, le recours à des consultants, les audits et la certification) et des coûts internes (comme la sensibilisation, la formation, la coordination, les groupes de travail, les retours d'expérience et les audits). Des frais d'organisation ou de réorganisation pourraient également être nécessaires, notamment s'il est

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

opportun de revoir l'aménagement du système informatique. Une fois que tous les processus ont été examinés et testés conformément aux exigences de la norme ISO 9001, l'entreprise peut faire appel à un organisme certificateur.

### **d) La certification :**

L'audit de certification implique une évaluation de la base des procédures ainsi que de leur mise en œuvre concrète sur le terrain. La certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées » (AFNOR, NF EN ISO 9000 :2008 « Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire »). Selon les recommandations de l'auditeur, il pourrait être nécessaire d'entreprendre des actions correctives pour corriger d'éventuels écarts constatés. Par la suite, un comité de certification décernera le certificat, lequel restera valide pendant trois ans, avec une vérification annuelle, et pourra être renouvelé si le système continue de fonctionner de manière adéquate.

### **e) L'amélioration continue :**

Au cours de cette période de trois ans, des audits réguliers seront effectués pour maintenir le système en place. Pendant ce temps, l'entreprise continuera à perfectionner son système, car la recherche de qualité est un processus évolutif dont elle devrait profiter pleinement.

## **2- Les conditions de la mise en place d'un SQM :**

La réalisation d'un projet visant à mettre en place un système de gestion de la qualité conforme aux normes ou certifié nécessite trois conditions essentielles pour son lancement (MEHDI, 2012) :

### **A) Engagement des dirigeants :**

L'implication des dirigeants est un pilier essentiel de la norme ISO 9001. Les leaders, conscients des enjeux de la qualité et formés aux meilleures pratiques, doivent mobiliser l'ensemble de l'organisation. Cela implique la communication et l'explication des objectives qualités, ainsi que la nomination d'un représentant de la direction et l'allocation des ressources nécessaires, comme la création d'une fonction dédiée à la qualité et le respect des exigences légales. Le chef d'entreprise détermine les responsabilités spécifiques de la direction pour

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

garantir un système de management efficace, notamment en ce qui concerne la définition de la politique qualité, la mise en place de la structure organisationnelle adéquate, et la tenue des revues de direction.

### **B) Motivation du Personnel :**

L'idée que "la qualité concerne chacun et chacune" est centrale. Motiver l'ensemble du personnel est un élément intégral tout au long du processus de mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ). Cela implique d'ancrer cette perspective au cœur de chaque processus, en y faisant constamment référence, et en associant chaque action à un objectif spécifique en lien avec les attentes réelles des clients. Être conscient de l'importance de la qualité signifie ainsi s'investir au-delà de sa propre fonction, afin de la comprendre, l'identifier et l'incorporer dans un système travaillant de concert vers un même objectif, tout en étant orienté vers des finalités claires, reconnues et partagées.

### **C) Environnement adéquat :**

La mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) nécessite l'affectation des ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction et répondre aux exigences des clients. Par ailleurs, dans un contexte où les organisations évoluent et interagissent avec d'autres entités, il est crucial de fournir des ressources pour maîtriser cet environnement. Ces ressources sont généralement fournies par des organisations ou des individus ayant un intérêt substantiel dans la réussite et la rentabilité de l'entreprise.

## **3-la normalisation :**

### **3-1 : Définition de la normalisation**

D'un point de vue étymologique, "Norma" provient du latin et signifie "la règle". À l'origine, les premières normes sont apparues dans les secteurs de l'électricité et de la métallurgie afin de résoudre des problèmes liés à l'interchangeabilité. Par la suite, la normalisation s'est progressivement étendue à tous les produits industriels. Actuellement, son champ d'application dépasse largement la seule technique et englobe quasiment tous les domaines, en s'étendant vers la santé, l'environnement, les services et les processus.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

La normalisation est une activité d'intérêt public qui consiste à produire des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties impliquées. Ces documents portent sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, et concernent une variété de domaines tels que les produits, les services, les méthodes, les processus ou les organisations. Son objectif est de favoriser le développement économique et l'innovation, tout en tenant compte des objectifs de développement durable.

La normalisation est un atout stratégique pour les organisations, offrant aux consommateurs une assurance. Les normes abordent diverses problématiques techniques, commerciales, managériales, sociétales et environnementales, reflétant ainsi le progrès actuel dans ces domaines. En conséquence, la normalisation joue un rôle direct dans la stimulation de la croissance économique.

### **➤ Définition de la Norme**

Une norme est un document élaboré de manière consensuelle, qui fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, dans le but d'assurer un niveau optimal d'organisation dans un contexte spécifique, et ce, pour des utilisations courantes et répétées.

Une norme résulte d'un consensus entre divers acteurs du marché tels que les producteurs, les autorités publiques, les laboratoires, les utilisateurs, les consommateurs, les fédérations ou les syndicats professionnels. En général, son application est volontaire et elle sert de référence pour les différents acteurs économiques. Cependant, une norme peut devenir obligatoire par le biais d'un texte réglementaire (arrêté ou décret) émis par une institution compétente (MANAGEMENT-AGRICOLE-L3-SOLEAU-).

### **3-2-Rôle de la normalisation :**

La normalisation repose sur plusieurs rôles :

- La normalisation agit comme un langage partagé entre les acteurs économiques, facilitant ainsi la communication.
- La normalisation joue un rôle crucial en tant que critère de qualité : elle permet de comparer les caractéristiques d'un produit à un standard établi, facilitant ainsi son positionnement sur le marché de manière plus fiable.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- La normalisation contribue au progrès en favorisant la diffusion des concepts d'amélioration, et en permettant des économies en termes de travail humain, de matériaux et d'énergie.

### **3-3-Les normes ISO :**

Il existe plusieurs interprétations du concept de norme, mais la plus prédominante est celle établie par l'Organisation Internationale de Normalisation. L'ISO définit la norme comme «une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international » (WWW.ISO.Org)

### **3-4-Présentation de l'ISO :**

L'ISO, acronyme de l'Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization), est le plus vaste organisme de normalisation mondial. Fondé en 1947 à Genève, son objectif principal est de développer des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. L'ISO est une organisation non gouvernementale qui représente un réseau d'instituts nationaux présents dans 170 pays, suivant le principe d'un membre par pays. Les normes établies par l'ISO sont bénéfiques pour diverses organisations, qu'elles soient industrielles, économiques, gouvernementales, réglementaires, ou encore pour les professionnels de l'évaluation de la conformité, les fournisseurs et les acheteurs de produits et services, tant dans le secteur public que privé.

### **3-5-Historique de la norme ISO 9001 :**

Depuis son introduction en 1987, la norme ISO 9001 a fait l'objet de révisions régulières afin de s'adapter à l'évolution du contexte socio-économique. À ce jour, quatre versions de la norme ont été publiées (Management de la qualité : quel futur pour la norme ISO 9001 ) :

- ISO 9001 Version 1994 : représentait la première révision majeure de la norme. À cette époque, elle mettait l'accent sur le contrôle des processus de production et la mise en œuvre d'actions préventives.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

- ISO 9001 Version 2000 : a été enrichie de nouveaux critères, incluant notamment la prise en compte de l'orientation client et l'adoption d'une approche par processus.
- ISO 9001 Version 2008 : n'a pas subi de changements majeurs, mais elle a été clarifiée pour une meilleure compréhension des exigences.
- ISO 9001 Version 2015 : La version actuelle, présente une refonte de sa structure, une mise à jour de ses concepts et l'intégration de nouvelles exigences.

### **3-6-Les principales normes dans le domaine de la qualité :**

Le tableau suivant répertorie principalement les normes et les lignes directrices de la famille des normes ISO :

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

**Tableau3: Les principales normes dans le domaine de la qualité**

Normes et lignes directrice	Objet
ISO 9000 :2015, systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.	Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité.
ISO 9001 :2015, systèmes de management de la qualité- Exigences.	Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité.
ISO 9004 :2015, systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances.	Fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité.
ISO 19011 :2015, lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.	Fournit des recommandations sur l'audit des systèmes de gestion de la qualité et des systèmes de gestion environnementale.
ISO 10005 :1995, management de la qualité- lignes directrices pour les plans qualité.	Des lignes directrices pour aider à la préparation, à la revue, à l'acceptation et à la révision des plans qualité.
ISO 14001 : 2004, management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.	Repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.
OHSAS 18001 : 2007, Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail.	Fournit aux entreprises, le souhaitant, un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de systèmes de management.
ISO 22000 : 2005, Management de la sécurité des aliments.	Met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système ACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.
Certification QHSE intégré (Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement)	Correspond à la mise en place d'un système de management intégré (SMI) basé sur les référentiels ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001 et permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques.

**Source :** Etabli à partir du Mémoire de Magister de GhomariSouhila, Mise en place du SMQ

Selon la norme ISO 9001-2000, Univ Abou BakrBelkaid-Tlemcen, 2004, p 99.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **4-La certification :**

La certification est «la constatation, délivré par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme à ce qui est convenu» (Laudoyer, 2000).

Selon AFNOR, la certification qualité, est une garantie délivrée par un organisme compétent et impartial, visant à confirmer que, de manière régulière, un produit ou un service répond aux spécifications définies dans un cahier des charges ou une norme officielle, en présentant certaines qualités spécifiques.

Pierre LONGIN & al (2008) (Principes de management de la qualité), définissent la certification comme « un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit...à un référentiel (règlement, norme, etc.), Elle constitue la preuve la plus crédible conformité aux normes ».

### **4-1-Démarche de certification :**

La certification reste une priorité pour toute entreprise. Celle-ci représente un investissement en ressources humaines, en temps et en argent qui ne peut être pleinement rentabilisé que sur le long terme. Par conséquent, la démarche de certification peut s'appuyer sur les recommandations suivantes (D.Duret, 1998) :

- ✓ Avoir un engagement de la direction ferme et motivé.
- ✓ Définir un responsable de l'opération.
- ✓ Choisir le modèle qui convient le mieux à son entreprise ou à une partie de l'entreprise.
- ✓ Faire un état de l'existant (ce qui existe déjà dans l'entreprise et qui n'est pas toujours formalisée).
- ✓ Mobiliser les ressources humaines par une formation adéquate (cultures, responsabilités etc.)
- ✓ Définir un tableau de bord qualité pour mesurer les progrès obtenus de manière a préservé dans cette direction.
- ✓ Documenter et compléter le système qualité pour faire converger vers le niveau d'exigences retenues.

## Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle

### 4-2-Les objectifs de la certification :

- Diminuer les dépenses liées à la non-qualité.
- Renforcer votre compétitivité.
- Optimiser vos délais de livraison.
- Satisfaire aux normes réglementaires.
- Adaptation aux exigences du marché.

### 4-3-Les différents types de certification qualité :

La certification qualité joue un rôle essentiel dans l'assurance de la conformité aux normes, elle se décline en trois principaux types.

Voici un tableau présentant des différents types de certification qualité :

**Tableau 4 : Les différents types de certification qualité**

Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
<ul style="list-style-type: none"><li>• Critères techniques</li><li>• Critères esthétiques</li><li>• Critères de sûreté (fiabilité, disponibilité)</li><li>• Critère d'ergonomie</li><li>• Exigences de coût</li><li>• Critères de détails</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence d'objectifs</li><li>• Principes d'organisation</li><li>• Exigences de moyens.</li><li>• Critères de maîtrise technique ou technologique.</li><li>• Exigences en matière de contrôles et essais.</li><li>• Planification d'activité.</li></ul>	Approche mixte : <ul style="list-style-type: none"><li>• Critères descriptifs du service (détails, nature des prestations, pratiques).</li><li>• Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés.</li></ul>

**Source :** Jean-Michel Monin, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001, p178.

### 4-4-Le processus de certification ISO 9001 en 7 étapes :

#### 1) Demande de certification :

Formulaire à remplir par l'entité demandeuse décrivant sa structure organisationnelle. Document disponible en téléchargement gratuit sur la page ISO 9001.

#### 2) Signature du contrat de certification :

L'entité demanderesse signe le contrat de certification afin de s'engager dans le processus. PRONEO Certification désigne un auditeur pour effectuer la mission.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **3) Planification de l'audit :**

L'organisme et PRONÉO Certification collaborent pour fixer une date d'audit ainsi que les modalités de celui-ci (sur site ou à distance).

### **4) Audit étape 1 : préparation de l'audit :**

L'auditeur sollicite l'entité pour lui fournir divers documents qualité (comme la cartographie des processus, les procédures, le manuel, etc.) afin d'évaluer la faisabilité de l'audit. Par la suite, l'auditeur élabore son plan d'audit.

### **5) Audit étape 2 : réalisation de l'audit :**

Le jour de l'audit, l'auditeur commence par une réunion d'ouverture. Il conduit l'audit en menant des entretiens avec le personnel, en effectuant des observations visuelles, en examinant des documents, etc. L'audit se conclut par une réunion de clôture qui résume les résultats de l'audit.

### **6) Rapport d'audit :**

L'auditeur prépare son rapport d'audit. Si des non-conformités sont identifiées, l'organisme audité doit soumettre des propositions d'actions correctives à l'auditeur, qui doit les approuver.

### **7) Décision de certification :**

Après la remise du rapport final par l'auditeur, PRONÉO Certification prend la décision de certification. En cas de décision favorable, un certificat est délivré pour une période de trois ans, sous condition de réalisation des deux audits de surveillance durant la deuxième et la troisième année. Un audit de renouvellement, effectué avant l'expiration de la certification, permet de renouveler celle-ci pour une période supplémentaire de trois ans, suite à une nouvelle décision positive de PRONÉO Certification ( (Pronéo certification s.d.) ).

### **4-5 : Coûts associés à la certification :**

Selon Pierre LONGIN & Henri DENET (2008), pour estimer le coût d'une certification il est nécessaire de considérer (Naima(CH), 2011) :

- ❖ Les coûts internes : principalement le temps investi par les divers collaborateurs : comprenant la direction, les responsables, les spécialistes en qualité, les formateurs, les auditeurs internes, les superviseurs, etc.
- ❖ Les coûts externes : incluent la conception et la mise en œuvre de programmes de formation ou de sensibilisation du personnel, l'achat d'équipement de gestion documentaire et d'instruments de mesure, ainsi que les éventuels honoraires d'un

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

consultant. En outre, il y a les coûts associés à la certification de l'organisme, les audits et les cotisations annuelles. Ces frais varient en fonction de la taille de l'entreprise, avec des coûts généralement plus élevés pour les entreprises de plus grande envergure.

Gilles Barouh (2010), souligne que la certification implique certains compromis que l'entreprise doit consentir. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- ❖ La durée nécessaire à consacrer à la certification : est en moyenne d'un an à un an et demi. Pendant cette période, l'entrepreneur doit fournir un effort soutenu pour améliorer et mettre à niveau son entreprise en vue de l'obtention de la certification.
- ❖ L'investissement financier : l'entreprise devra investir financièrement en engageant un consultant pour aligner son organisation avec les bonnes pratiques requises par la norme. De plus, elle devra sensibiliser et former son personnel aux nouvelles procédures de travail, organiser les audits internes exigés par la norme et rémunérer l'auditeur externe chargé de délivrer le certificat. En ce qui concerne la gestion documentaire, l'entreprise devra créer et maintenir à jour tous les documents nécessaires à l'audit.

### **5-La politique qualité :**

La politique qualité oriente le Système de Management de la Qualité (SMQ) et doit être en parfaite harmonie avec la stratégie globale de l'entreprise. Émanant de la Direction, elle est intégrée dans les processus opérationnels et doit être parfaitement comprise par l'ensemble du personnel. Pour y parvenir, il est nécessaire de définir la politique qualité en collaboration avec les personnes adéquates, de la rédiger et de la communiquer sous une forme adaptée, puis de soutenir activement sa mise en œuvre au sein du SMQ.

#### **➤ Définir la politique qualité**

La politique qualité est l'une des politiques de l'entreprise. Elle définit les orientations que la Direction souhaite adopter en matière de qualité : les axes prioritaires pour garantir ou améliorer la qualité des produits ou services vendus, ainsi que l'efficacité des processus internes. Elle doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise et alignée avec les autres politiques déployées (développement, achats, ressources humaines, etc.). Elle repose sur une analyse approfondie du contexte dans lequel l'entreprise évolue, prenant en considération les enjeux.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) s'appuie sur ces orientations pour prioriser ses actions et piloter la performance des processus. En ce sens, la politique qualité est essentielle pour donner une direction au SMQ.

La politique qualité est propre à chaque entreprise. Il n'existe pas de modèle standard de rédaction. Il peut être intéressant :

- D'introduire les orientations de la politique qualité en mentionnant l'historique de l'entreprise et de sa démarche (« Notre groupe œuvre dans le domaine de... depuis... la qualité de nos produits a forgé notre réputation... »).
- De continuer en présentant le contexte dans lequel l'entreprise évolue (« Aujourd'hui, l'environnement concurrentiel... »).

Vous pouvez poursuivre en précisant :

- Les enjeux majeurs de la qualité (« Il est important d'apporter à nos clients un service différencié... »).
- Et en présentant les orientations et les priorités qualité.

## **Chapitre 02 : Système de management de la qualité : Fondements, apports, et démarche opérationnelle**

---

### **CONCLUSION**

Nous concluons que la notion de qualité engage la responsabilité de tous les acteurs au sein de l'organisation et que le succès d'une démarche qualité dépend de la contribution de chacun. Cela découle de la volonté fondamentale d'adapter chaque élément à son usage prévu.

Comme illustré dans ce chapitre, Les entreprises font face à des défis de concurrence étrangère sur leur marché local, ce qui rend l'obtention de la certification ISO 9001 importante pour se conformer aux normes internationales en vigueur aux États-Unis ou en Europe.

Toutefois, la démarche de certification doit s'intégrer de manière cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise, qui met l'accent sur la maîtrise de la qualité et l'innovation.

En somme, ce chapitre nous conduit à affirmer que la qualité est désormais une nécessité plutôt qu'un simple choix stratégique, car elle conditionne la pérennité des entreprises et, par extension, la croissance économique. La mise en place d'un système de gestion de la qualité facilite l'atteinte de la qualité recherchée par le client et des objectifs fixés par les responsables, car ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction continue des clients.



**CHAPITRE 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **Introduction**

Les fondements de cette analyse reposent sur un cadre théorique solide, divisé en deux chapitres distincts. Le premier chapitre théorique est consacré à une revue de littérature sur l'avantage concurrentiel. Le second chapitre théorique aborde le Système de Management de la Qualité. En nous appuyant sur le cadre théorique, Ce chapitre vise à explorer en profondeur comment NUMILOG, une entreprise leader dans le secteur de la logistique, utilise son SMQ pour développer et maintenir un avantage concurrentiel.

Nous commencerons par la présentation du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG, mettant en lumière son évolution, sa valeur et ses secteurs d'activité clés. Ensuite, nous explorerons la méthodologie de recherche utilisée pour collecter les informations nécessaires. Enfin, nous conclurons par une analyse et une interprétation des résultats obtenus, mettant en évidence le rôle essentiel du système de management de la qualité dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel pour NUMILOG.

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **Section 1 : Présentation de NUMILOG et méthodologie de recherche**

Cette section sera dédiée à la présentation du groupe CEVITAL, incluant son historique, ses activités et son développement, ainsi que de la SPA NUMILOG, abordant sa création, ses missions, son organigramme et son expansion à l'international.

### **1-La présentation générale du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG :**

#### **1-1-Le Groupe CEVITAL :**

Le Groupe CEVITAL est une entreprise familiale qui s'est forgé une réputation solide grâce à une histoire riche, un parcours exemplaire et des valeurs fondamentales qui ont contribué à son succès et à sa renommée. Fondé par l'entrepreneur ISSAD REBRAB en 1998, CEVITAL est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans une variété de secteurs d'activités.

CEVITAL est devenu le premier groupe privé algérien à s'imposer sur la scène internationale, regroupant 26 filiales et employant 18 000 personnes réparties sur trois continents. Depuis de nombreuses années, le Groupe CEVITAL déploie une stratégie ambitieuse d'acquisitions à l'échelle mondiale, visant à identifier de nouvelles opportunités de croissance d'ici 2025. Cette stratégie permet à CEVITAL d'atteindre une taille critique et de rivaliser avec les plus grandes entreprises mondiales.

CEVITAL mise sur plusieurs projets d'envergure, présentant de fortes synergies avec ses activités en Algérie, en Europe et au Brésil. Sa méthode repose sur l'acquisition de savoir-faire technologique, couvrant la recherche et développement, les brevets, ainsi que les réseaux de distribution internationaux, afin de favoriser ses exportations.

Le Groupe CEVITAL constitue un acteur majeur dans divers secteurs, notamment l'industrie agroalimentaire, où il est leader en Afrique, ainsi que l'électronique, l'électroménager, l'automobile, les services, les médias, la sidérurgie, la construction industrielle, l'industrie du verre plat, et la grande distribution. Ce dernier secteur est représenté par sa filiale NUMILOG, qui fera l'objet de notre étude approfondie.

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **1-1-1-Evolution des activités stratégiques du groupe CEVITAL**

Le Groupe CEVITAL a franchi des étapes importantes pour devenir aussi grand et reconnu qu'il l'est aujourd'hui, tout en continuant à créer des emplois et à générer des richesses tant au niveau national qu'international. Tout a commencé dans les années 1971, une époque où l'entrepreneuriat privé en Algérie était limité en raison de la prédominance de l'économie dirigée.

Malgré cela, l'entrepreneur ISSAD REBRAB a démarré dans la construction métallique et la sidérurgie. En 1988, il a fondé METAL SIDER, puis a élargi ses activités en lançant le journal LIBERTE. Depuis lors, il n'a cessé de se développer, notamment dans l'automobile et l'agro-alimentaire après la création du groupe CEVITAL en 1998.

Pour conquérir de nouveaux marchés à l'étranger, le groupe s'est également lancé dans l'électroménager avec des partenariats internationaux, notamment avec SAMSUNG et BRANDT, réalisant ainsi des coopérations internationales.

Le transport et la logistique internationale sont également au cœur de ses préoccupations, d'où la création de NUMILOG en 2007 pour optimiser ses déploiements à l'échelle nationale et internationale. Cela a permis au groupe de devenir très diversifié, en mettant en place des plateformes logistiques pour faciliter les opérations d'import-export et aider les entreprises à réduire leurs coûts de transport.

## **1-1-2-Evolution de quelques articles d'activités de CEVITAL**

CEVITAL est une société par actions (SPA) fondée en mai 1998 avec un capital social de 68,76 milliards de DA. Située au nouveau quai du port de BEJAÏA, elle occupe une superficie de 76 156 m<sup>2</sup>.

En 1999, CEVITAL AGRO-INDUSTRIE a commencé avec 500 salariés et a atteint 4300 salariés en 2010 et 18000 salariés aujourd'hui. Voici les principales étapes de son développement :

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- **1999** : Mise en production de la raffinerie d'huile (570 000 T/an) et lancement de la marque d'huile de table 100% tournesol « FLEURIAL ».
- **2001** : Début de production de la margarinerie (180 000 T/an) et lancement de la margarine de table « FLEURIAL ».
- **2003** : Mise en service de la raffinerie de sucre (650 000 T/an de sucre blanc et 25 000 T/an de sucre liquide) et lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries et pâtisseries.
- **Avril 2005** : Lancement de trois projets, dont deux sur le site de LAARBA (verre plat, produits manufacturés en béton) et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA.
- **2007** : Début de production sous l'appellation CEVITAL LALLA KHEDIDJA et acquisition de la conserverie d'EL KSEUR.
- **2010** : Mise en production d'une unité de cogénération d'énergie électrique et de vapeur.
- **2013** : Début de la fabrication de chaux.
- **2018** : Lancement de la production de sauces.
- **2020** : Mise en œuvre du projet de trituration.

Depuis sa création, CEVITAL continue d'investir dans divers secteurs pour renforcer sa position et soutenir sa croissance.

### **1-2-La SPA NUMILOG :**

NUMILOG, une société par actions et filiale du groupe CEVITAL, vise à fournir des services non seulement aux autres filiales de CEVITAL, mais également à conquérir le marché complet du transport et de la logistique, tant au niveau national qu'international.

#### **1-2-1- La création de la SPA NUMILOG**

Créée en 2007, la SPA NUMILOG est un acteur incontournable de la chaîne logistique, accompagnant les différentes filiales de CEVITAL dans leur développement. Grâce à une équipe d'experts en transport et logistique, ainsi qu'à des infrastructures et outils modernes

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

(géo localisation, traçabilité, technologies de pointe), NUMILOG se positionne comme un partenaire durable pour les entreprises exigeantes en termes de qualité de service.

NUMILOG accorde une attention particulière aux besoins spécifiques de ses clients afin d'offrir des solutions adaptées en matière de supplychain : de l'enlèvement des produits jusqu'à leur distribution sur l'ensemble du territoire national, en passant par le stockage avec une capacité de 150 000 palettes, dont 35 000 sous température dirigée.

Depuis son implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG est devenue une référence en matière de logistique et de transport en Algérie. L'entreprise dispose de quatre plates-formes, dont trois en Algérie (BOUIRA, ORAN, CONSTANTINE, EL KHERROUB) et une en France, couvrant une surface totale de stockage d'environ 250 000 m<sup>2</sup>. NUMILOG compte également quatre agences de transport (BOUIRA, BEJAIA, ORAN, EL KHERROUB), une flotte de plus de 800 véhicules de différents types, et un réseau de distribution de 30 centres logistiques régionaux répartis stratégiquement à travers le pays.

### **1-2-2 : Les activités de NUMILOG**

NUMILOG déploie ses activités autour de trois missions principales :

- Accompagner la croissance des activités du groupe CEVITAL (toutes filiales confondues) au travers de prestations logistiques et de transport.
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire.
- Proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques.

Le transport et la logistique sont les deux moteurs de l'activité de NUMILOG. Ce sont des métiers intrinsèquement liés, dans une relation de complémentarité avec les services fournis par NUMILOG. En d'autres termes, la logistique exige une planification bien ficelée pour prendre en charge tous les besoins dans ce domaine. Le transport, quant à lui, est le mode d'exécution de la planification établie, prenant en charge les marchandises des clients des Plateformes Logistiques aux Centres Logistiques Régionaux (CLR).

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### ➤ **L'activité de logistique**

Elle consiste en une gestion rigoureuse des flux marchandises (Stockage, préparation de commandes, logistique du froid) avec une traçabilité complète des flux. Elle vise notamment une gestion optimale des stocks de manière à assurer la disponibilité permanente des produits. Elle permet par ailleurs un accompagnement sur mesure pour chaque secteur d'activités.

### ➤ **L'activité de transport**

Elle assure une distribution répondant aux besoins et aux exigences des clients en matière de délais et de services. Elle offre des solutions performantes pour une optimisation des schémas de transport et des moyens suffisants et géo localisés pour absorber les variations importantes d'activités. Elle vise notamment une distribution en flux tendu sur l'ensemble du territoire national.

La SPA NUMILOG vise à desservir l'ensemble du territoire dans un délai de 24 heures en établissant un réseau logistique. Pour atteindre ce but, NUMILOG met en service une infrastructure moderne qui se compose de :

**Tableau 2: l'infrastructure de l'entreprise NUMILOG**

<b>03 Plateformes opérationnelles</b>	<b>4 Agences de transport</b>	<b>30 Centres logistiques régionale (CLR)</b>	<b>800 Camions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUIRA</li> <li>• ORAN</li> <li>• EL</li> <li>• KHERROUB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUIRA</li> <li>• BEJAIA</li> <li>• ORAN</li> <li>• EL</li> <li>• KHERROUB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer dans tout le territoire national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maraîcher</li> <li>• Plateaux</li> <li>• Porte</li> <li>• conteneur transport sous température dirigée</li> </ul>

**Source : réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise**

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

Et comme chiffres clés en 2023 :

**Tableau 3: chiffres clés de NUMILOG**

<b>1400 collaborateurs</b>	<b>(Encadrement, Chauffeurs, Agents logistiques, Agents d'exploitation)</b>
<b>Une flotte de plus de 800 véhicules</b>	<b>Tous types confondus : maraicher, cellule, citerne, plateau, squelette</b>
<b>600 livraisons</b>	<b>Quotidiennes pour les grossistes, distributeurs, Centres commerciaux et relais auto routier</b>
<b>150000 palettes</b>	<b>Capacité de stockage dont 35000 sous température dirigée</b>

**Source : réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise**

### 1-2-3-Le développement de la SPA NUMILOG à l'international

NUMILOG, une société par actions simplifiée (SPA) opérant dans un contexte de globalisation économique et concurrentielle, vise à maintenir sa position de leader grâce à son savoir-faire, son expertise, et ses systèmes d'information qui assurent la traçabilité tout au long des processus. La satisfaction client est au cœur de sa stratégie. NUMILOG s'est engagé dans une démarche qualité conforme à la norme ISO 9001:2015. Cet engagement vise à améliorer la qualité des services, l'organisation de l'entreprise, et à renforcer la responsabilité vis-à-vis des partenaires.

Selon Hamid Chader, directeur général de la division services et logistiques et superviseur des activités internationales, NUMILOG prévoit de poursuivre sa stratégie d'expansion en dehors de l'hexagone. NUMILOG a affiché ses intentions à l'international avec un premier déploiement à Casablanca en juin 2015 et une inauguration en décembre 2016 à Saint-Martin-de-Crau, près de Marseille. Cette expansion soutient le développement du groupe en France, notamment pour les activités de FagorBrandt et Oxco.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

Lors du SITTL (Symposium international sur la translogistique, le transit et l'entreposage des marchandises), tenu les 26 et 27 novembre 2016 à Alger, le directeur général a confié à econostrum.info que "NUMILOG prévoit de s'implanter en Lombardie (Italie) ainsi qu'en Tunisie. Nous recherchons actuellement des opportunités sur place." Initialement lancé pour répondre aux besoins de sa maison-mère CEVITAL, NUMILOG a entamé une diversification, non seulement géographique mais aussi sectorielle. La société a, par exemple, lancé la location de palettes en plastique. "Nous élargissons nos activités en fonction des demandes des industriels," explique Safi Lazrec, directeur général de l'entreprise. "Nous ne cherchons pas à faire de NUMILOG le numéro un algérien, mais à développer la logistique en Algérie."

En somme, la SPA NUMILOG met en œuvre une politique qualité rigoureuse, s'engageant à respecter et à promouvoir les standards de la norme ISO 9001:2015, tout en poursuivant une stratégie de diversification et d'expansion internationale pour répondre aux besoins variés de ses clients et partenaires.

### **2-Méthodologie de recherche :**

Dans cette section, notre objectif consiste à exposer la méthodologie que nous avons employée pour aborder le thème, délimiter le champ de la recherche, ainsi que sélectionner l'outil privilégié pour la collecte d'informations.

Nous restreindrons notre discussion à l'aspect méthodologique de notre projet, lequel sera structuré autour de trois points clés, à savoir :

- L'objet de l'enquête.
- Le champ temporel.
- La méthodologie de l'étude.

#### **2-1-Définition de l'objet de l'enquête :**

- L'objectif principal de notre enquête est d'analyser comment le système de management de la qualité (SMQ) contribue à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel chez NUMILOG, une entreprise de transport et de logistique. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur plusieurs objectifs spécifiques : Comprendre le système de management de la qualité ainsi que la démarche de la certification, identifier leurs rôles dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, ainsi les

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

leviers par lesquels le système de management de la qualité peut contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel. Étant donné que notre enquête se concentre davantage sur les aspects stratégiques et relationnels du système de management de la qualité, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette approche sera soutenue par divers outils tels que l'observation, les entretiens et une grille d'évaluation, afin d'explorer en profondeur l'impact du SMQ sur la compétitivité de l'entreprise.

### **2-2-Le champ temporel de l'étude :**

Ce second aspect examine la dimension temporelle qui a influencé notre étude, tant sur le plan de son contenu que de sa structure. Pour aborder le premier aspect, nous analyserons la période consacrée à la collecte d'informations et à l'exploration du domaine de recherche. Concernant le contenu, nous résumerons les effets de la mise en place du système de management de la qualité au sein de NUMILOG.

#### **2-2-1- La durée de l'étude**

La variable temporelle joue un rôle crucial dans les travaux de nature scientifique, et elle a guidé notre recherche de deux manières distinctes. Premièrement, elle nous a permis de recueillir une grande quantité d'informations sur l'organisation et le fonctionnement de NUMILOG, ce qui était essentiel pour répondre à notre problématique. Notre enquête s'est déroulée sur une période de deux mois, en mai et juin 2024, durant laquelle nous avons utilisé diverses méthodes et outils de collecte d'informations.

### **2-3- Technique de collecte de données :**

Pour la collecte des données, nous avons utilisé différentes techniques, notamment la recherche documentaire, l'observation, le guide d'entretien et une grille d'évaluation.

#### **2-3-1 La recherche documentaire**

La recherche documentaire vise à recenser et à examiner tous les documents susceptibles d'aider à comprendre l'impact du SMQ à la construction d'un avantage concurrentiel pour une entreprise. Notre recherche documentaire s'est appuyée sur des documents internes de NUMILOG, tels que :

- L'organigramme général de l'entreprise (voir annexe N°01).

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Les documents relatifs aux exigences du système de management de la qualité.
- Le site web de l'entreprise (incluant son historique, son évolution et ses domaines d'activité...ect).
- Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein du service formation.

### **2-3-2 L'observation :**

L'observation joue un rôle crucial dans notre étude, car elle nous permet de recueillir des données empiriques et directes sur les pratiques de management de la qualité chez NUMILOG. En observant les opérations quotidiennes et les interactions au sein de l'entreprise, nous pouvons obtenir des informations détaillées sur la mise en œuvre concrète du système de management de la qualité (SMQ) et son impact sur la performance de l'entreprise.

De plus, l'observation nous permet de détecter des éléments qui pourraient ne pas être documentés ou communiqués verbalement. En intégrant l'observation à notre approche méthodologique, nous pouvons obtenir une compréhension plus holistique et nuancée de la manière dont le SMQ contribue à l'avantage concurrentiel de NUMILOG.

### **2-3-3- L'entretien**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué deux entretiens approfondis en mobilisant un guide d'entretien (Voir annexe n°2) destiné au responsable de système de management de la qualité pour recueillir des informations qualitatives essentielles. Ces entretiens ont été conçus pour obtenir des perspectives diversifiées et approfondies sur les sujets de notre étude. Voici un aperçu détaillé des entretiens réalisés, leurs objectifs, et les principales thématiques abordées :

#### **➤ Premier entretien**

Le premier entretien d'identification du thème du mémoire, c'est réalisé à Alger au niveau de la Direction Générale de NUMILOG Spa sis BACH DJERAH avec le chef Projet de mise en place de la démarche qualité Monsieur Amine BOUAMARA, ce dernier nous a exposé l'ensemble des éléments du projet et les justificatifs du système NUMILOG par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

Le chef projet nous a exposé l'état d'avancement du projet et les variables associées enregistrés sous deux dossiers :

- Exigences normatives par chapitre de la norme associée.
- Informations Documentées communiquées sur la GED : Gestion Electroniques des Documents.

Ce dernier nous a recommandé de mieux revoir la thématique cible tous en se basant sur des référentiels et des recherches bibliographiques, principalement ceux de l'université de Compiègne « master management qualité »

### **➤ Deuxième entretien**

Le second entretien avait comme objet d'identifier la problématique dont l'entreprise « NUMILOG Spa » à besoin pour traitement et solution.

### **2-3-4-La grille d'évaluation :**

Nous avons conçu une grille d'évaluation afin de mesurer les différentes étapes de la démarche qualité au sein de NUMILOG de manière systématique et comparative. Cette grille nous a permis d'évaluer objectivement chaque étape de la démarche qualité, en attribuant des scores ou des notes selon des critères prédéfinis. Chaque étape était analysée selon des indicateurs spécifiques, permettant ainsi une évaluation précise de la mise en œuvre du système de management de la qualité dans l'entreprise. En utilisant cette grille d'évaluation, nous avons pu recueillir des données structurées et quantifiables sur les pratiques de gestion de la qualité chez NUMILOG, offrant ainsi une base solide pour notre analyse et nos conclusions (voir annexe 03).

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

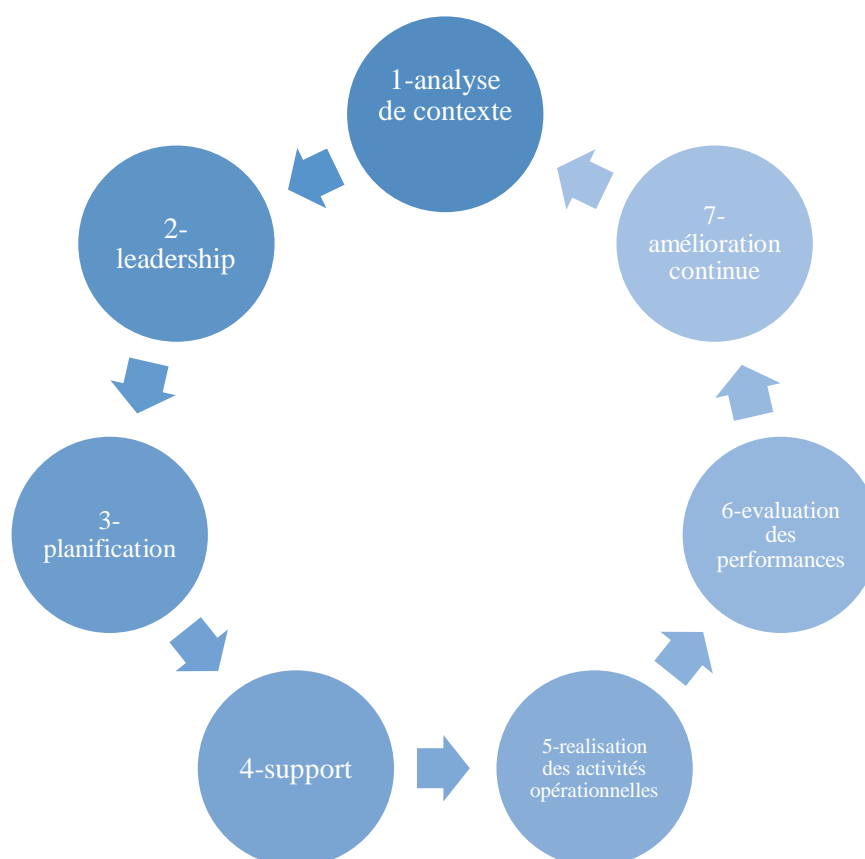
---

### Section 2 : Processus de mise en place du système de management de la qualité au sein de « NUMILOG »

NUMILOG est une entreprise qui opère dans le secteur de la **logistique**. La mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) au sein de l'entreprise est une démarche essentielle pour répondre aux exigences de ses clients et améliorer ses performances. Cette section décrit les étapes clés de la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001.

Le chef projet nous a exposé l'état d'avancement de son projet de mise en place de la démarche qualité, ce dernier nous a exposé les étapes à travers son document de suivi « programme SMQ ». Les étapes sont répertoriées selon les exigences normatives :

**Figure 10: processus de mise en place du système de management de la qualité**



**Source : réalisé par nous-mêmes**

# Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

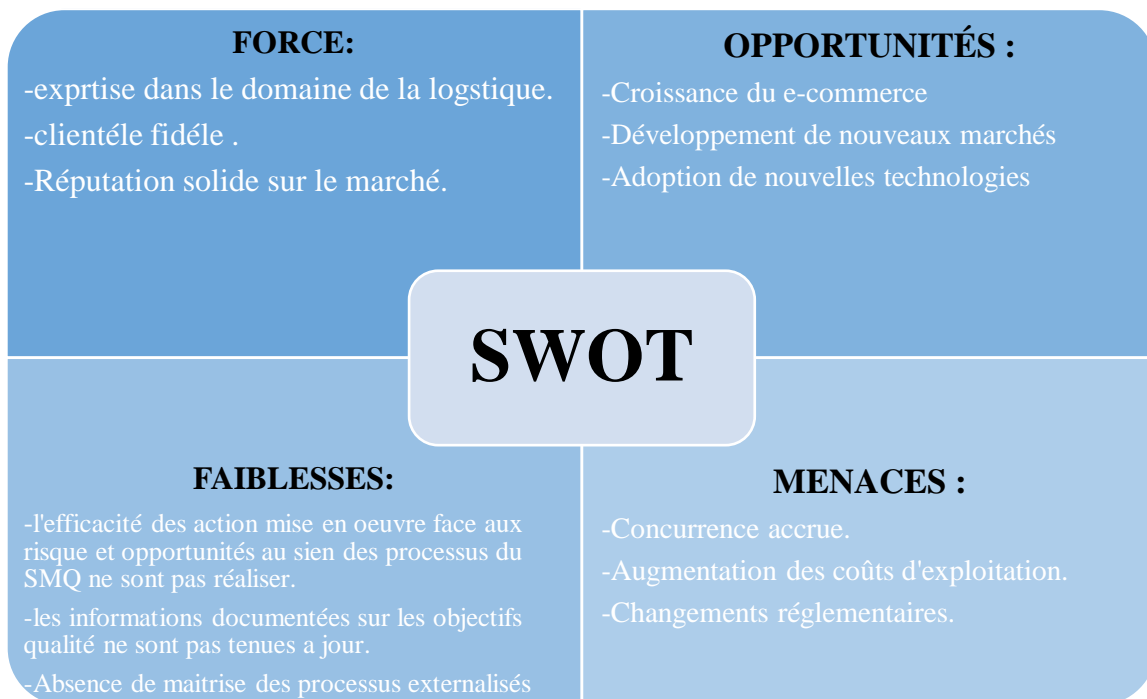
---

## 1. Analyse du besoin et du contexte de l'entreprise :

### 1-1- Identification et compréhension des enjeux internes et externes (SWOT et PESTEL) :

#### ➤ SWOT :

Figure 11: l'analyse SWOT



Source : réalisé par nous même à partir d'un modèle économique

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

### ➤ PESTEL

Tableau 4: L'analyse PESTEL

Facteurs politiques	Facteurs économiques
-Stabilité politique du pays -Réglementation sur la logistique -Politiques fiscales	-Croissance économique -Taux d'inflation -Taux de chômage
Facteurs socioculturels	Facteurs technologiques
-Évolution des modes de consommation -Sensibilisation à la qualité et au développement durable -Importance de la satisfaction client	-Avènement des nouvelles technologies -Automatisation et robotisation -Développement du commerce électronique

Source : réalisé par nous même à partir d'un modèle économique

**1-2-Identification et compréhension de l'ensemble des parties prenantes pertinentes ayant un impact sur la qualité des produits et services ainsi qu'au respect des exigences légales et réglementaires.**

Parties prenantes internes :

- Salariés
- Actionnaires
- Direction
- Clients
- Fournisseurs
- Sous-traitants
- Autorités publiques
- Organismes de certification

# Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

## 1.3 Identification du domaine d'application du SMQ :

Le SMQ doit couvrir l'ensemble des activités de NUMILOG qui ont un impact sur la qualité des produits et services fournis aux clients. Cela inclut notamment les processus de :

- Commande
- Approvisionnement
- Stockage
- Transport
- Livraison
- Service après-vente

## 1-4-Confection du SMQ :

Cartographie des processus (13 processus : 04 en management, 03 en réalisation et 06 en support), Fiches d'identité des processus (responsabilité, enjeux associé, ressources, Parties intéressés pertinentes, activités et leurs interactions, indicateurs de performances et risques & opportunités associés au processus)

La cartographie des processus permet de visualiser l'ensemble des processus du SMQ et leurs interactions. Les fiches d'identité des processus permettent de décrire chaque processus en détail, en identifiant notamment :

- La responsabilité du processus
- Les enjeux associés au processus
- Les ressources nécessaires au processus
- Les parties prenantes pertinentes du processus
- Les activités du processus et leurs interactions
- Les indicateurs de performance du processus
- Les risques et opportunités associés au processus

# Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

## 2-Leadership :

### 2-1-Identification des orientations stratégiques de la direction générale :

La direction générale de NUMILOG doit définir les orientations stratégiques de l'entreprise en matière de qualité. Ces orientations doivent être cohérentes avec la vision et les valeurs de l'entreprise.

### 2-2-Elaboration de la politique qualité de l'entreprise :

La politique qualité de NUMILOG doit définir les engagements de l'entreprise en matière de qualité. Elle doit être communiquée à tous les salariés et doit être accessible aux parties prenantes externes.

### 2-3-Identification des rôles, responsabilité et autorités du SMQ en mettant à jour les fiches postes :

Les rôles, responsabilités et autorités du SMQ doivent être définis clairement dans les fiches de poste des salariés concernés. Cela permet de garantir que chacun sait ce qu'il est censé faire pour contribuer à l'efficacité du SMQ.

## 3-Planification :

### 3.1. Identification des indicateurs de performance de chaque processus issu de l'analyse du contexte :

Pour chaque processus du SMQ, il est nécessaire de définir des indicateurs de performance (KPI) qui permettent de mesurer son efficacité. Ces indicateurs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### Les indicateurs de performance pour les processus de NUMILOG :

**Processus de commande :** Délai moyen de traitement des commandes, taux de commandes livrées dans les délais, taux d'erreurs dans les commandes.

**Processus d'approvisionnement :** Délai moyen de livraison des fournisseurs, taux de non-conformité des produits livrés, niveau de stock moyen.

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

**Processus de stockage :** Taux d'occupation des entrepôts, taux de rotation des stocks, taux de produits endommagés.

**Processus de transport :** Taux de respect des délais de livraison, taux de colis endommagés, taux de satisfaction des clients pour le transport.

**Processus de livraison :** Taux de livraison sans erreur, taux de livraison dans les délais, taux de satisfaction des clients pour la livraison.

**Processus de service après-vente :** Délai moyen de résolution des problèmes clients, taux de satisfaction des clients pour le service après-vente, nombre de réclamations clients.

### **3-2-Elaboration des plans d'atteinte de ses indicateurs de performance :**

Pour chaque indicateur de performance, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action qui définit les actions à mener pour atteindre l'objectif fixé. Le plan d'action doit inclure les éléments suivants :

**Les actions à mener :** Il s'agit des actions concrètes qui doivent être mises en œuvre pour améliorer les performances du processus.

**Les responsables des actions :** Il s'agit des personnes qui sont chargées de mettre en œuvre les actions.

**Les échéances :** Il s'agit des dates limites auxquelles les actions doivent être réalisées.

**Les ressources nécessaires :** Il s'agit des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre des actions.

**Les indicateurs de suivi :** Il s'agit des indicateurs qui permettent de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

### **Exemple de plan d'action pour réduire le délai moyen de traitement des commandes :**

**Action 1 :** Mettre en place un système de gestion des commandes informatisé.

**Responsable :** Responsable des commandes.

**Échéance :** 3 mois.

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

**Ressources nécessaires :** Logiciel de gestion des commandes, matériel informatique, formation du personnel.

**Indicateurs de suivi :** Réduction du délai moyen de traitement des commandes, augmentation du taux de commandes traitées dans les délais.

### 3-3-Identification des risques associés à l'atteinte des indicateurs de performance de chacun :

Pour chaque indicateur de performance, il est important d'identifier les risques qui pourraient empêcher son atteinte. Ces risques doivent être analysés et des actions préventives doivent être mises en place pour les minimiser.

#### Exemples de risques pour les indicateurs de performance de NUMILOG :

**Processus de commande :** Augmentation du nombre de commandes, pénurie de stocks, défaillance du système informatique.

**Processus d'approvisionnement :** Délais de livraison des fournisseurs rallongés, qualité des produits livrés non conforme, augmentation des prix des matières premières.

**Processus de stockage :** Augmentation du nombre de commandes urgentes, manque de place dans les entrepôts, conditions de stockage non optimales.

**Processus de transport :** Conditions météorologiques défavorables, grèves dans le secteur des transports, augmentation des prix du carburant.

**Processus de livraison :** Erreurs d'adresse de livraison, colis endommagés lors du transport, manque de personnel pour la livraison.

**Processus de service après-vente :** Augmentation du nombre de réclamations clients, pénurie de pièces détachées, difficulté à identifier la cause des problèmes.

### 3-4-Identification des opportunités issues du contexte :

L'analyse du contexte permet également d'identifier des opportunités d'amélioration du SMQ. Ces opportunités doivent être exploitées pour améliorer les performances de l'entreprise.

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **Exemples d'opportunités pour NUMILOG :**

Développement du e-commerce : NUMILOG peut profiter de la croissance du e-commerce pour augmenter ses parts de marché.

## **4-Support :**

### **4-1-Elaboration d'un plan de formation et recrutement avec les RH :**

Le plan de formation et de recrutement doit permettre de garantir que le personnel de NUMILOG dispose des compétences nécessaires pour mettre en œuvre et maintenir le SMQ.

Le plan de formation doit inclure les éléments suivants :

- Les besoins en formation : Il s'agit d'identifier les compétences que le personnel doit acquérir pour remplir ses fonctions dans le cadre du SMQ.
- Les types de formation : Il s'agit de définir les types de formation qui seront dispensés (formation théorique, formation pratique, e-learning, etc.).
- Le calendrier de formation : Il s'agit de définir les dates et les durées des formations.
- Les ressources nécessaires : Il s'agit de définir les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation.
- Le plan de recrutement doit permettre de recruter du personnel qualifié pour les postes clés du SMQ.

### **4-2-Elaboration d'un plan de sensibilisation sur la politique qualité, les KPI et l'ensemble des points impactant le SMQ :**

Le plan de sensibilisation doit permettre à l'ensemble du personnel de NUMILOG de comprendre les enjeux du SMQ et de s'approprier les principes de la qualité.

-Le plan de sensibilisation doit inclure les éléments suivants :

- Les messages clés à communiquer : Il s'agit de définir les messages clés que l'on souhaite transmettre au personnel sur le SMQ.
- Les supports de communication : Il s'agit de définir les supports de communication qui seront utilisés (affiches, brochures, présentations, etc.).

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Les actions de sensibilisation : Il s'agit de définir les actions de sensibilisation qui seront menées (réunions d'information, ateliers de formation, etc.).

### **4-3-Elaboration d'un plan de communication SMQ :**

Le plan de communication SMQ doit permettre de communiquer efficacement sur le SMQ à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de NUMILOG.

-Le plan de communication SMQ doit inclure les éléments suivants :

- Les cibles de communication : Il s'agit de définir les parties prenantes auxquelles on souhaite communiquer sur le SMQ.
- Les messages clés à communiquer : Il s'agit de définir les messages clés que l'on souhaite transmettre sur le SMQ.
- Les canaux de communication : Il s'agit de définir les canaux de communication qui seront utilisés (site web, newsletter, intranet, etc.).
- Le calendrier de communication : Il s'agit de définir le calendrier des communications sur le SMQ.

### **4-4-Identification et lancement de la rédaction de l'ensemble des informations documentées :**

Les informations documentées du SMQ sont des documents qui formalisent les procédures, les instructions, les modes opératoires, etc. du SMQ.

-Les informations documentées doivent être claires, concises et faciles à comprendre.

-Elles doivent être régulièrement mises à jour pour refléter les changements du SMQ.

-La rédaction des informations documentées doit être confiée à des personnes compétentes et habilitées.

### **5-Réalisation des activités opérationnelles :**

Cette étape vise à garantir la mise en œuvre efficace des processus et activités opérationnelles conformément aux exigences du SMQ. Cela implique :

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Planification des activités opérationnelles : Documenter la planification des activités opérationnelles sous forme de guides clairs et accessibles, précisant les objectifs, les responsabilités, les échéances et les ressources nécessaires.
- Restructuration des activités commerciales : Optimiser les processus commerciaux, en commençant par les procédures, l'enregistrement des contrats, la communication aux opérations des activités définies dans les cahiers de charges et la gestion des modifications des exigences client.
- Maîtrise des processus externes : Mettre en place des mécanismes de contrôle et de suivi pour les processus, produits et services fournis par des prestataires externes, garantissant leur conformité aux exigences du SMQ de NIMILOG.
- Documentation des étapes de production : Documenter l'ensemble des étapes de production, en s'assurant que les informations sont facilement accessibles et compréhensibles par le personnel concerné.
- Identification des responsables de la libération des services : Définir clairement les responsables de la libération des services, en s'assurant qu'ils possèdent les compétences et l'autorité nécessaires pour autoriser la mise à disposition des produits ou services aux clients.
- Enregistrement des non-conformités : Mettre en place un système efficace d'enregistrement et de traitement des non-conformités, permettant d'identifier les causes profondes, de mettre en place des actions correctives et préventives et d'assurer le suivi des progrès.

### **6-Evaluation des performances :**

Cette étape vise à évaluer l'efficacité du SMQ et à identifier les opportunités d'amélioration continue. Cela implique :

- Élaboration et lancement du programme d'audit interne : Définir la portée, la fréquence et les procédures des audits internes, en s'assurant qu'ils couvrent tous les aspects du SMQ.
- Rédaction et communication des rapports d'audit : Rédiger des rapports d'audit clairs et concis, mettant en évidence les constatations, les conclusions et les recommandations d'amélioration.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Analyse, traitement et levée des non-conformités d'audit : Analyser les non-conformités d'audit identifiées, mettre en place des actions correctives et préventives appropriées, et suivre leur mise en œuvre jusqu'à leur clôture.
- Évaluation des auditeurs : Évaluer périodiquement les compétences et la performance des auditeurs internes afin de garantir l'efficacité des audits.
- Organisation et tenue de la revue de direction : Organiser et animer des revues de direction régulières pour examiner les performances du SMQ, identifier les risques et opportunités, et prendre des décisions stratégiques d'amélioration.
- Enregistrement de la revue de direction : Documenter les résultats de la revue de direction, y compris les décisions prises, les actions à mener et les responsabilités assignées.
- En mettant en œuvre ces étapes de manière rigoureuse et cohérente, NIMILOG pourra établir un SMQ robuste et efficace, lui permettant d'atteindre ses objectifs de qualité, de satisfaction client et de performance globale.

### **7-Amélioration continue :**

L'amélioration continue est un principe fondamental du SQM qui vise à identifier et éliminer les causes profondes des non-conformités, à prévenir leur récurrence et à améliorer en permanence les processus et les performances de l'organisation. Dans le cadre de la mise en place du SQM au sein de NIMILOG, les étapes suivantes sont essentielles pour établir un système d'amélioration continue efficace :

#### **7-1-Élaboration de la base des non-conformités :**

La base des non-conformités est un outil essentiel pour collecter, organiser et analyser les données relatives aux non-conformités identifiées dans l'ensemble de l'organisation. Cette base de données doit être conçue pour :

- Faciliter la collecte des informations : Permettre une saisie aisée des informations sur les non-conformités, telles que la date, la description, la gravité, la source, les impacts et les actions correctives mises en œuvre.

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

- Centraliser les données : Consolider les informations sur les non-conformités provenant de différentes sources, y compris les audits internes, les réclamations clients, les inspections et les rapports d'incidents.
- Permettre l'analyse des tendances : Offrir des fonctionnalités d'analyse pour identifier les tendances, les causes récurrentes de non-conformités et les domaines prioritaires d'amélioration.
- Générer des rapports : Générer des rapports personnalisés pour suivre les progrès, mesurer l'efficacité des actions correctives et informer la prise de décision.

### 7-2-Analyse et enregistrement des résultats des non-conformités :

L'analyse des non-conformités est un processus crucial pour comprendre les causes profondes des problèmes et identifier des solutions durables. Cette analyse implique :

- Examen approfondi des non-conformités : Examiner attentivement les détails de chaque non-conformité, en recherchant les causes profondes, les facteurs contributifs et les impacts potentiels.
- Identification des causes racines : Utiliser des outils et des techniques d'analyse, telles que le diagramme d'Ishikawa ou les 5 pourquoi, pour identifier les causes profondes des non-conformités.
- Mise en place d'actions correctives : Définir et mettre en œuvre des actions correctives efficaces pour éliminer les causes profondes des non-conformités et prévenir leur récurrence.
- Suivi et évaluation des actions correctives : Suivre la mise en œuvre des actions correctives, évaluer leur efficacité et apporter des ajustements si nécessaires.
- Enregistrement des résultats : Documenter les résultats de l'analyse et des actions correctives pour permettre un apprentissage continu et l'amélioration des processus.
- En mettant en œuvre ces étapes de manière rigoureuse et cohérente, NIMILOG pourra créer une culture d'amélioration continue, favorisant l'identification proactive des problèmes, la résolution efficace des non-conformités et l'optimisation permanente des processus et des performances.

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **Section 3 : enquête de terrain et analyse des résultats**

Dans cette section nous allons analyser les résultats obtenus au niveau de l'entreprise NUMILOG, nos observations et nos recherches.

### **1-Résultats et analyse du guide d'entretien :**

En appuyant sur les réponses du responsable qualité au sein de NUMILOG : AMINE BOUAMARA, on a pu répondre aux questions suivantes :

#### **I. Mise en place du système de management de la qualité**

##### **1. Facteurs clés ayant motivé la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de NUMILOG :**

Plusieurs facteurs clés ont motivé la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de NUMILOG :

- garantir l'atteinte des objectifs du groupe visant à harmoniser les pratiques, renforcer la communication et la coordination.
- Assurer une performance organisationnelle optimale

##### **2. Principales étapes de la mise en place du système de management de la qualité :**

Les principales étapes de la mise en place du système de management de la qualité au sein de NUMILOG sont les suivantes :

- 1-Analyse des besoins et exigences des clients.
- 2-Évaluation des processus existants et identification des améliorations nécessaires.
- 3-Développement de procédures et de politiques de qualité conformes à la norme ISO 9001.
- 4-Formation et sensibilisation du personnel.
- 5-Mise en œuvre des nouvelles procédures et politiques.
- 6-Audits internes et externes pour assurer la conformité et l'efficacité du système.
- 7- Amélioration continue basée sur les résultats des audits et les retours des clients.

# Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

## 3. Difficultés rencontrées lors de la mise en place du système de management de la qualité :

NUMILOG a rencontré plusieurs difficultés lors de la mise en place de son SMQ, notamment :

- **Résistance au changement** : Réticence des employés à adopter de nouvelles méthodes et procédures.
- **Formation et développement des compétences** : Nécessité de coordonner et dispenser la formation sans perturber les opérations quotidiennes.
- **Intégration des systèmes** : Complexité de l'intégration du SMQ avec les systèmes existants et assurer la cohérence des données.

## 4. Comment NUMILOG va-t-il surmonté ces difficultés ?

NUMILOG a surmonté ces difficultés en mettant en place plusieurs actions, notamment :

- Sensibilisation et formation continue des employés pour les impliquer dans le processus.
- Allocation de ressources spécifiques pour le développement et la mise en œuvre du SMQ.
- Consultation avec des experts en qualité pour guider et valider les étapes de mise en place.

## II. Fonctionnement du système de management de la qualité :

### 1. Différentes composantes du système de management de la qualité mis en place au sein de NUMILOG :

Le système de management de la qualité de NUMILOG est composé de plusieurs composantes, notamment :

- Des procédures documentées pour tous les processus clés.
- Des politiques de qualité claires et bien communiquées.
- Un système de suivi et de mesure des performances.
- Des mécanismes de retour d'information et de révision pour l'amélioration continue.

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **2. Intégration du système de management de la qualité au sein des différentes entités du groupe :**

Le système de management de la qualité de NUMILOG est intégré au sein des différentes entités du groupe de la manière suivante :

- Adoption d'une politique de qualité commune à toutes les entités.
- Création d'une structure organisationnelle intégrant des responsables de la qualité à tous les niveaux.
- Utilisation de systèmes informatiques centralisés pour gérer les processus de qualité.
- Mise en place de normes et procédures standardisées pour toutes les entités.
- Poursuite de certifications de qualité pour l'ensemble du groupe.

## **3. Indicateurs clés de performance utilisée pour mesurer l'efficacité du système de management de la qualité :**

NUMILOG utilise plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité de son système de management de la qualité, notamment :

- Taux de non-conformités et de réclamations clients.
- Efficacité des processus (temps de traitement, coûts, etc.).
- Résultats des audits internes et externes.

## **4. Analyse et utilisation des résultats obtenus pour améliorer en permanence le système de management de la qualité :**

- Collecte des données à partir d'audits internes, de retours clients, etc.
- Analyse des données pour identifier les tendances et les écarts.
- Élaboration de plans d'action pour résoudre les problèmes identifiés.
- Suivi et évaluation des progrès grâce à des indicateurs de performance.

## **IV. Contribution du système de management de la qualité à la construction d'un avantage concurrentiel**

### **1. Contribution du système de management de la qualité à la construction d'un avantage concurrentiel durable pour le groupe CEVITAL :**

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

Le système de management de la qualité de NUMILOG contribue à la construction d'un avantage concurrentiel durable pour le groupe CEVITAL de plusieurs manières :

- En améliorant la qualité des services En réduisant les coûts
- En améliorant l'image de l'entreprise
- En accédant à de nouveaux marchés

### **3. Importance de la certification ISO 9001 pour le groupe CEVITAL**

La certification ISO 9001 est importante pour le groupe CEVITAL pour plusieurs raisons :

- a) Reconnaissance internationale de la qualité
- b) Amélioration de la crédibilité et de la réputation
- c) Optimisation des processus internes
- d) Réduction des risques
- e) Accès à de nouveaux marchés

### **4. Communication du groupe CEVITAL sur son système de management de la qualité auprès de ses parties prenantes**

Le groupe CEVITAL communique sur son système de management de la qualité (SMQ) à ses parties prenantes via plusieurs canaux :

- Site web et rapports annuels : Présentation des engagements et des initiatives qualité.
- Communications directes : Dialogues avec clients et fournisseurs pour partager les pratiques qualités.
- Formation interne : Sessions pour sensibiliser le personnel à l'importance de la qualité.
- Participation à des événements : Présentation lors de salons professionnels pour mettre en avant les pratiques qualités.
- Réseaux sociaux et médias : Partage d'actualités sur les certifications, les projets et les succès qualité.

### **5. Contribution du SMQ de NUMILOG à l'amélioration de ces facteurs clés de la compétitivité :**

Le système de management de la qualité, joue un rôle crucial dans l'amélioration des facteurs clés de compétitivité de l'entreprise. Voici comment chaque facteur est influencé par le SMQ de NUMILOG :

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

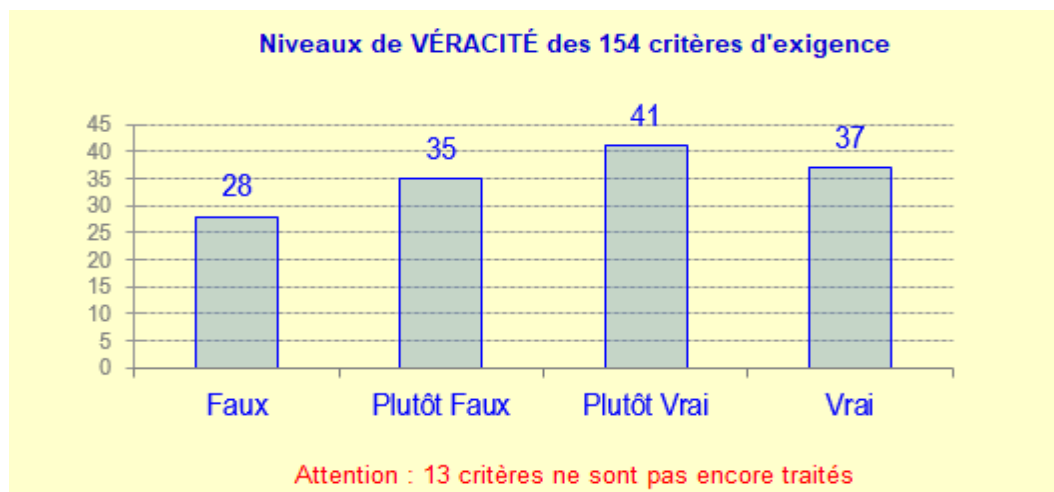
- a) **Qualité des services** : Le SMQ garantit la fiabilité et l'excellence des services de transport et de logistique offerts par NUMILOG. En assurant des livraisons sécurisées, rapides et efficaces, l'entreprise répond aux besoins et aux attentes de ses clients, ce qui lui confère un avantage concurrentiel.
- b) **Efficacité opérationnelle** : Le SMQ optimise les processus opérationnels pour une utilisation optimale des ressources et une réduction des coûts. En éliminant les inefficacités dans la gestion des stocks, la planification des itinéraires et la gestion des entrepôts, NUMILOG améliore sa productivité et sa rentabilité.
- c) **Satisfaction client** : En mettant l'accent sur la satisfaction client, le SMQ vise à fournir des services conformes aux attentes des clients. Des services fiables et ponctuels permettent de fidéliser les clients existants et d'attirer de nouveaux clients, renforçant ainsi la position de NUMILOG sur le marché.
- d) **Adaptabilité aux changements du marché** : Le SMQ encourage une grande réactivité face aux évolutions du marché. En surveillant les tendances et en ajustant ses processus, NUMILOG peut répondre efficacement aux demandes changeantes des clients et saisir de nouvelles opportunités de croissance.

### 2- Résultats et analyse de la grille d'évaluation :

Le chef projet nous a exposé l'état d'avancement de son projet de mise en place de la démarche qualité, ce dernier nous expose les étapes à travers son document de suivi « programme SMQ ». Les étapes sont répertoriées selon les exigences normatives (voir annexe n°3), dont on a pu représenter graphiquement les niveaux de véracité quant à la réalisation des actions associées aux exigences de la norme ISO 9001 VS 2015 (voir figure n°12), et libellés des niveaux de conformité des articles de la norme (voir la figure n°13).

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

Figure 12: Les niveaux de véracité quant à la réalisation des actions associées aux exigences de la norme ISO 9001



Source : réalisé par nous-mêmes à partir la grille d'évaluation

Cette figure présente les niveaux de véracité de 154 critères d'exigence selon quatre catégories : Faux, Plutôt Faux, Plutôt Vrai, et Vrai. Voici une analyse détaillée de ce graphique :

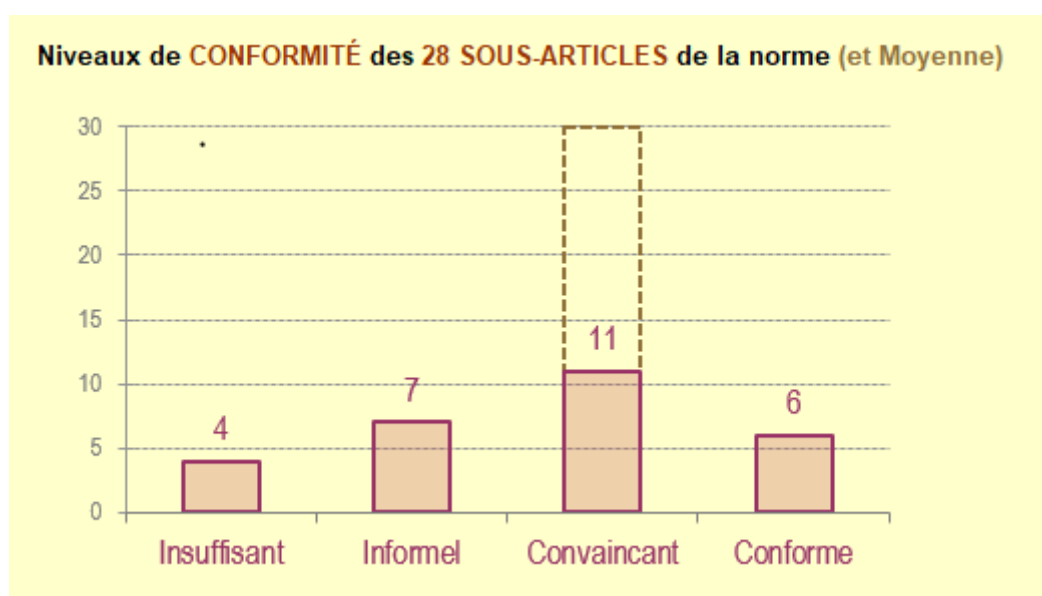
- a) **Faux (28 critères)** : Cette catégorie représente les critères qui sont complètement faux. Le graphique montre que 28 des 154 critères ont été évalués comme faux. C'est le nombre le plus bas parmi les quatre catégories, indiquant que peu de critères sont totalement incorrects.
- b) **Plutôt Faux (35 critères)** : Cette catégorie concerne les critères qui sont plutôt faux, c'est-à-dire qu'ils contiennent des éléments de vérité, mais sont principalement incorrects. Il y a 35 critères dans cette catégorie, ce qui est légèrement plus élevé que ceux catégorisés comme "Faux".
- c) **Plutôt Vrai (41 critères)** : Les critères classés comme plutôt vrais sont ceux qui sont principalement corrects, avec quelques éléments potentiellement incorrects ou douteux. Avec 41 critères, c'est la catégorie la plus grande, indiquant que la majorité des critères sont perçus comme globalement vrais mais pas totalement fiables.
- d) **Vrai (37 critères)** : Enfin, les critères considérés comme entièrement vrais sont au nombre de 37. Cela montre que ces critères sont jugés totalement corrects et sans erreurs apparentes. C'est la deuxième catégorie la plus importante après "Plutôt Vrai".

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

- e) **Critères non traités (13 critères)** : Le graphique indique qu'il reste 13 critères qui n'ont pas encore été évalués. Cela pourrait affecter la répartition finale des critères dans chaque catégorie une fois que ces critères auront été traités.

En résumé, cette figure illustre une prédominance de critères jugés "Plutôt Vrai" et "Vrai", ce qui est positif et montre une tendance générale vers la véracité. Cependant, une proportion non négligeable de critères "Faux" et "Plutôt Faux" existe, soulignant la nécessité d'une vérification et d'une amélioration continues.

**Figure 13: Niveau de conformité des 28 sous articles de la norme ISO 9001**



**Source : réalisé par nous-mêmes à partir la grille d'évaluation**

Le graphique présente les niveaux de conformité des 28 sous-articles de la norme ISO 9001 selon quatre catégories : Insuffisant, Informel, Convaincant et Conforme. Voici une analyse détaillée des résultats affichés :

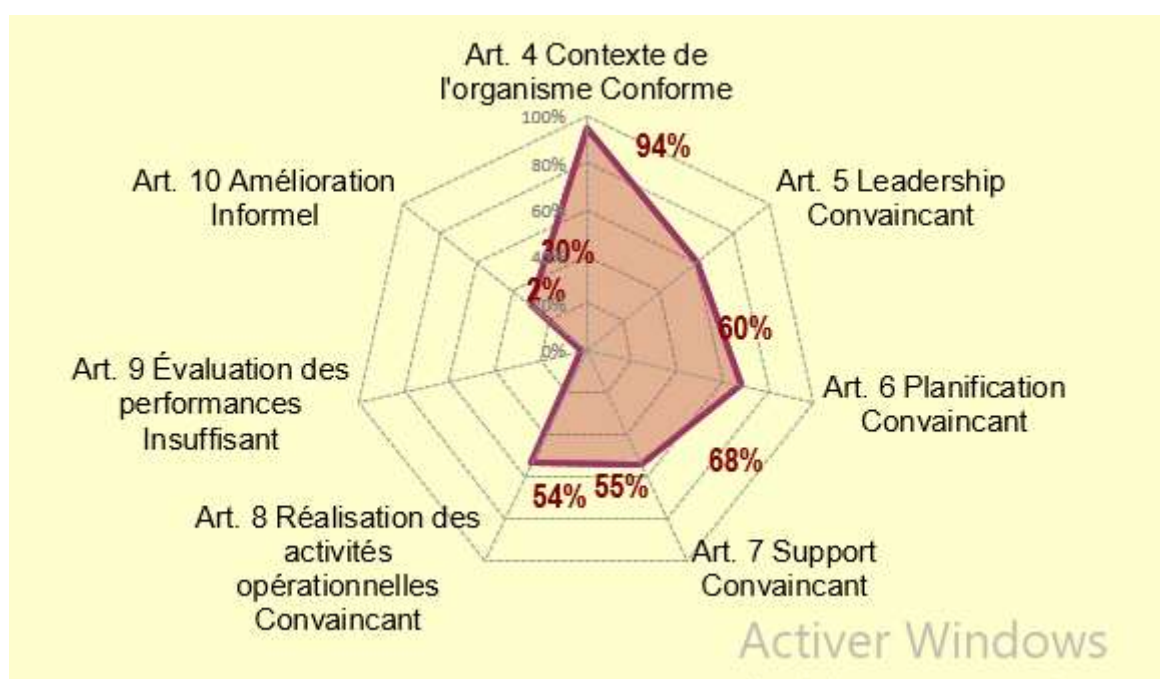
- Insuffisant** : 4 sous-articles sont évalués comme insuffisants. Cela indique qu'ils ne répondent pas aux attentes ou exigences minimales de la norme.
- Informel** : 7 sous-articles tombent dans cette catégorie. Ils peuvent montrer des signes d'efforts vers la conformité, mais de manière non systématique ou non formalisée.
- Convaincant** : La majorité des sous-articles, soit 11, sont jugés convaincants. Cette catégorie semble indiquer que ces sous-articles répondent de manière satisfaisante aux exigences, bien qu'il puisse y avoir encore de la place pour des améliorations.

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

d) **Conforme** : 6 sous-articles sont totalement conformes aux exigences de la norme, ce qui signifie qu'ils remplissent toutes les attentes sans lacunes.

En résumé, bien que la plupart des sous-articles soient soit convaincants soit conformes, il y a encore un nombre non négligeable d'éléments insuffisants ou informels qui pourraient bénéficier d'améliorations. Cette répartition montre une majorité de conformité satisfaisante, mais souligne également des domaines où des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre une conformité totale.

Figure 14: Les niveaux de conformité pour différents articles de la norme ISO 9001



Source : réalisé par nous-mêmes à partir la grille d'évaluation

Le diagramme en toile d'araignée présente les niveaux de conformité pour différents articles de la norme ISO 9001. Voici une analyse des résultats pour chaque article :

- Art. 4 Contexte de l'organisme** : 94% de conformité, ce qui est excellent. Cela indique que cet article est presque totalement conforme aux exigences.
- Art. 5 Leadership** : 60% de conformité. Cela montre un bon niveau de conformité, mais il y a encore une marge d'amélioration pour atteindre la pleine conformité.
- Art. 6 Planification** : 68% de conformité. Une majorité des critères sont satisfaits, mais des améliorations sont encore nécessaires.

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

---

- d) **Art. 7 Support** :55% de conformité. Cela indique un niveau de conformité modéré, avec des efforts nécessaires pour améliorer ce domaine.
- e) **Art. 8 Réalisation des activités opérationnelles** :54% de conformité. Similaire à l'article 7, cet article montre un niveau de conformité moyen, nécessitant des améliorations.
- f) **Art. 9 Évaluation des performances** :Niveau de conformité insuffisant. Cet article présente des lacunes importantes et nécessite des actions correctives.
- g) **Art. 10 Amélioration** :Niveau de conformité informel. Cela signifie que des efforts sont faits, mais ils manquent de formalisation et de systématisation.

En résumé, les articles 4, 5, et 6 montrent des niveaux de conformité relativement élevés, avec l'article 4 atteignant presque la pleine conformité. Les articles 7 et 8 ont des niveaux de conformité moyens, tandis que l'article 9 présente des performances insuffisantes, nécessitant une attention particulière. L'article 10 est encore à un niveau informel et nécessiterait une formalisation accrue pour améliorer la conformité globale. Cette analyse met en lumière les domaines de force et les opportunités d'amélioration pour atteindre une conformité totale avec la norme.

### 3. Problèmes identifier dans la mise en œuvre de la démarche qualité au sein de l'entreprise NUMILOG et les solutions proposées :

Dans le cadre de l'amélioration du système de management de la qualité au sein de NUMILOG, notre équipe a élaboré une procédure pour évaluer et réévaluer les prestataires externes, conformément au chapitre 8.4 de la norme ISO 9001 :2015. Ce rapport présente les problèmes identifiés, les solutions proposées, et les étapes suivies pour assurer la maîtrise des processus, produits et services fournis par ces prestataires.

#### 3-1- Problèmes Identifiés et Solutions Proposées

##### Problème Principal

Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes.

Pour résoudre ce problème, on a élaboré une procédure intitulée "Évaluation et réévaluation des prestataires externes" qui est présenter comme suit :

# **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

## **1) Sélection des Prestataires Externes**

La sélection des prestataires externes suit deux référentiels :

- Procédure achats groupe CEVITAL
- Procédure achats générale NUMILOG

Les critères de sélection sont documentés dans les contrats et intégrés à la fiche technique du prestataire, puis enregistrés dans le système d'information du groupe CEVITAL (SAP).

### **A. Identification des Processus, Produits et Services Fournis par des Prestataires Externes**

#### **a) Identification des Activités Externalisées**

Les activités externalisées chez NUMILOG sont répertoriées dans le document "MAE : Maîtrise des Activités Externalisées". Les principales activités incluent :

- Juridique : Veille réglementaire et gestion des litiges
- Marketing et Communication : Couverture médiatique sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, site web, etc.)
- Transport : Affrètement de camions de différents tonnages (tracteurs, citernes, remorques, etc.)
- Technique : Interventions de maintenance correctives et préventives
- Système d'Information : Support et maintenance Office 365, SAP, et WMS&TMS

#### **b) Identification des Produits et Services**

Les produits et services sont acquis suivant les procédures d'achats groupe et achats général NUMILOG. Toutes les opérations sont enregistrées dans SAP. Des conventions sont signées avec les prestataires externes jugés importants, et chaque opération est traitée par bon de commande.

## **2) Identification des Prestataires Externes Clés ou Ayant un Impact Important**

Chaque prestataire est évalué selon son impact potentiel sur la qualité des prestations fournies par NUMILOG. La matrice de mesure de l'impact se présente comme suit :

## Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG

Niveau d'impact potentiel du produit, service ou processus fournis par un prestataire externe sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et service conforme.	
1	<b>Pas d'impact, ou impact très faible</b> Les clients de l'entreprise ne sont pas impactés. Les exigences contractuelles, légales et réglementaires, clients et autres parties intéressées ne sont pas impactées.
2	<b>Impact peu influant</b> Les clients de l'entreprise sont non satisfaits de certains produits et services fournis par le prestataire externe Des exigences produits et services sont impactés, mais cela est sans conséquence pour les clients.
3	<b>Impact important</b> Les clients de l'entreprise émettent des non-conformités et des réclamations sur les produits et services fournis par le prestataire externe, Des exigences produits et services, contractuelles, légales, réglementaires et clients sont impactés.
4	<b>Impact majeur</b> La confiance client et la réputation de l'entreprise sont en jeu, perte irréversible. Le coût financier est élevé pour le processus. Risque grave sur la pérennité de l'organisation.

### B. Enregistrement des Résultats des Évaluations et Réévaluations

#### a) Enregistrement des Résultats des Évaluations

Les résultats des évaluations sont enregistrés dans la "base de données des évaluations et réévaluations" (F.015-PS.04) selon les critères définis dans les contrats.

#### b) Enregistrement des Résultats des Réévaluations

Les résultats des réévaluations sont documentés de la même manière que les évaluations initiales, conformément aux critères de réévaluation stipulés dans les contrats.

#### 3) Rédaction de la Procédure

La procédure en cours de finalisation vise à répondre aux exigences du chapitre 8.4 de la norme ISO 9001 :2015. Ses principaux titres sont :

- 6.1 Sélection du prestataire externe

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- 6.2 Identification des critères d'évaluation et de réévaluation
- 6.3 Mesure d'impact du prestataire externe
- 6.4 Évaluation du prestataire externe
- 6.5 Réévaluation du prestataire externe
- 6.6 Enregistrement et analyse des résultats

Les résultats des évaluations et réévaluations sont présentés lors des revues de processus et de la revue de direction.

#### **4) Communication des Résultats**

Les prestataires externes ayant un impact sur un processus donné sont discutés lors des revues de processus. Une revue de direction annuelle est également réalisée, conformément à l'exigence §9.3 de la norme ISO 9001 :2015.

#### **5) Critères d'Évaluation et de Réévaluation des Prestations des Prestataires Externes**

Les critères d'évaluation doivent être adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation et aux services fournis par les prestataires externes. Pour cela on a proposé les critères suivants :

##### **a. Qualité du Travail**

- Conformité aux exigences contractuelles et spécifications techniques
- Absence d'erreurs et de défauts
- Respect des normes de qualité et des bonnes pratiques
- Satisfaction du client final

##### **b. Respect des Délais**

- Capacité à respecter les délais convenus
- Respect des calendriers et des jalons
- Gestion efficace des imprévus.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **c. Communication**

- Fréquence et qualité des communications
- Clarté et précision des informations
- Réactivité aux demandes et questions
- Capacité à établir une relation de confiance

### **d. Rentabilité**

- Rapport qualité-prix du service fourni
- Optimisation des coûts et des ressources
- Réalisation d'économies
- Contribution à la valeur ajoutée

### **e. Satisfaction du Client**

- Satisfaction des clients finaux
- Taux de rétention des clients
- Nombre de réclamations et plaintes
- Feedback positif des clients

### **f. Respect des Normes**

- Conformité aux réglementations
- Respect des normes de santé, sécurité, environnementales et éthiques

Des critères spécifiques peuvent également être appliqués selon le type de prestataire externe. Par exemple, pour les prestataires informatiques, la sécurité des systèmes, la disponibilité des services et la gestion des incidents peuvent être évaluées.

#### **4- Synthèse des résultats obtenue :**

En ce qui concerne les objectifs de notre enquête, nous avons collecté au niveau de NUMILOG différents information parmi lesquels nous avons rencontré certaine difficulté à voir accès à tous les informations. Mais ce que nous avons puis retenir c'est le fait que la mise

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

en place d'un SMQ au sein de NUMILOG, dans le cadre de la politique globale de CEVITAL, n'est pas simplement une démarche de conformité. C'est une stratégie visant à harmoniser les pratiques, à renforcer la communication et la coordination, et à assurer une performance organisationnelle optimale. En parlant le même langage, CEVITAL peut garantir que toutes ses filiales travaillent vers les mêmes objectifs, créant ainsi une synergie qui bénéficie à l'ensemble du groupe. La résolution du problème d'identification et de maîtrise des processus des prestataires externes chez NUMILOG permet à l'entreprise de consolider sa position de leader par rapport à ses concurrents, de maintenir son avantage sur le marché et de fidéliser ses prestataires

### **1. L'implémentation du SMQ chez NUMILOG : Un Outil de Synergie et d'Excellence**

#### **Organisationnelle :**

- **Uniformité et Cohérence :**

En certifiant toutes ses filiales, CEVITAL vise à établir des normes uniformes de qualité à travers l'ensemble de son groupe. Cela permet à chaque filiale, y compris NUMILOG, d'aligner ses pratiques et ses processus sur des standards communs. L'uniformité des procédures aide à éviter les malentendus et les incohérences qui pourraient survenir en raison de différences dans les pratiques opérationnelles et les standards de qualité.

- **Amélioration de la Communication :**

Un SMQ bien implanté facilite la communication entre les filiales et le siège social. En adoptant des procédures et un langage commun, les employés de différentes filiales peuvent collaborer plus facilement et efficacement. Cela permet de mieux partager les informations, les bonnes pratiques et les retours d'expérience, ce qui est crucial pour une amélioration continue.

- **Coordination Efficace :**

La coordination entre les différentes filiales est essentielle pour la réalisation des objectifs stratégiques de CEVITAL. Un SMQ standardisé permet de mieux synchroniser les actions et les initiatives à travers toutes les entités. Les projets et les opérations peuvent être gérés de

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

manière plus harmonieuse, avec des processus bien définis et des rôles clairs, ce qui réduit les risques de chevauchement ou de duplication des efforts.

- **Langage Commun :**

En parlant le même langage, les filiales de CEVITAL, y compris NUMILOG, adoptent une culture organisationnelle centrée sur l'excellence. Cela signifie que tous les employés comprennent et poursuivent les mêmes objectifs en termes de qualité des produits et des services. Un langage commun facilite également les audits internes et externes, et assure que les normes de qualité sont respectées et améliorées de manière continue.

- **Performance Organisationnelle :**

La performance organisationnelle est renforcée par un SMQ grâce à une meilleure gestion des ressources, une réduction des erreurs et des inefficacités, et une augmentation de la satisfaction des clients. Les processus optimisés et standardisés permettent à NUMILOG de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins du marché, tout en garantissant des produits et services de haute qualité.

- **Image et Réputation :**

Enfin, la certification de toutes les filiales de CEVITAL renforce la réputation du groupe en tant qu'organisation de qualité. Cela peut attirer des clients et des partenaires qui recherchent des standards élevés et fiables. Une image de marque forte et cohérente est cruciale pour la compétitivité sur le marché national et international.

### **2. Maîtrise des Processus des Prestataires Externes :**

Pour NUMILOG, la maîtrise des processus des prestataires externes est cruciale pour garantir la qualité et la fiabilité de ses services. En ayant une visibilité complète et un contrôle sur les processus de ses fournisseurs et sous-traitants, NUMILOG peut s'assurer que ces derniers respectent les normes de qualité et les délais requis. Cette maîtrise permet de minimiser les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, comme les retards, les défauts de qualité ou les interruptions de service.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **▪ Amélioration de la Performance Globale**

Une meilleure maîtrise des processus des prestataires externes se traduit par une amélioration de la performance globale de NUMILOG. En collaborant étroitement avec ses fournisseurs, NUMILOG peut identifier et résoudre rapidement les problèmes, optimiser les processus et réduire les inefficacités. Cette collaboration proactive permet d'atteindre une plus grande efficacité opérationnelle, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services offerts aux clients.

### **▪ Position de Leader sur le Marché**

En résolvant les problèmes liés aux processus des prestataires externes, NUMILOG se positionne comme un leader sur le marché. Les clients cherchent des partenaires fiables et compétents capables de fournir des services de haute qualité de manière cohérente. En garantissant une chaîne d'approvisionnement solide et bien maîtrisée, NUMILOG peut répondre aux attentes des clients plus efficacement que ses concurrents, renforçant ainsi sa position de leader.

### **▪ Maintien de l'Avantage Concurrentiel**

La capacité de NUMILOG à maîtriser les processus des prestataires externes lui confère un avantage concurrentiel durable. Les entreprises qui réussissent à gérer efficacement leurs relations avec les fournisseurs peuvent réagir plus rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients. En optimisant la chaîne d'approvisionnement et en assurant la qualité des services, NUMILOG peut se différencier de ses concurrents et rester en tête du marché.

### **▪ Fidélisation des Prestataires**

Fidéliser les prestataires est un autre avantage clé de la maîtrise des processus externes. En entretenant des relations de partenariat solides et transparentes avec ses fournisseurs, NUMILOG peut bénéficier de conditions plus favorables, de la priorité sur les commandes et de la collaboration pour des innovations et améliorations continues. Les prestataires fidèles sont plus enclins à investir dans la qualité et à s'aligner sur les objectifs stratégiques de NUMILOG, ce qui renforce encore la performance globale de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **▪ Réduction des Risques**

La maîtrise des processus des prestataires permet également de réduire les risques associés à la chaîne d'approvisionnement. En identifiant les points faibles et en mettant en place des mesures correctives, NUMILOG peut prévenir les perturbations et garantir la continuité des opérations. Une gestion proactive des risques assure une meilleure résilience face aux imprévus et renforce la fiabilité de l'entreprise.

### **▪ Innovation et Collaboration**

En maîtrisant les processus des prestataires externes, NUMILOG peut également encourager l'innovation et la collaboration. Travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs permet de développer de nouvelles solutions, d'améliorer les produits et services existants et de rester à la pointe des technologies et des pratiques du secteur. Cette approche collaborative favorise une amélioration continue et une adaptation rapide aux nouvelles tendances du marché.

La résolution du problème de la maîtrise des processus des prestataires externes chez NUMILOG est un levier stratégique essentiel pour renforcer sa position de leader, maintenir son avantage concurrentiel et fidéliser ses partenaires. En optimisant les relations avec les fournisseurs, en améliorant la performance globale, en réduisant les risques et en favorisant l'innovation, NUMILOG peut offrir des services de haute qualité, répondre efficacement aux attentes des clients et se démarquer de ses concurrents sur le marché.

### **5. Apports et recommandations :**

Pour améliorer le Système de Management de la Qualité (SMQ) de NUMILOG de manière globale et ainsi consolider sa position de leader sur le marché, voici quelques recommandations stratégiques :

#### **a. Renforcer la Culture de Qualité :**

- Recommandation :
  - Promouvoir une culture de qualité à tous les niveaux de l'organisation.
  - Organiser des formations régulières pour sensibiliser les employés à l'importance de la qualité et les encourager à adopter les meilleures pratiques.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Apport :

- Améliore la compréhension et l'engagement des employés envers les objectifs de qualité de l'entreprise.
- Crée un environnement où la qualité est une priorité pour tous les membres de l'équipe.

### **b. Optimiser les Processus Internes**

- Recommandation :

- Cartographier et analyser les processus actuels pour identifier les inefficacités et les points de friction.
- Mettre en œuvre des améliorations continues et des pratiques de Lean Management pour optimiser les processus.

- Apport :

- Augmente l'efficacité opérationnelle, réduit les coûts et améliore la productivité.
- Assure des processus plus fluides et cohérents, minimisant les erreurs et les retards.

### **c. Implémenter un Système de Gestion de la Qualité Intégré**

- Recommandation :

- Adopter un système de gestion de la qualité intégré (SGQI) pour centraliser la gestion des documents, des audits, des non-conformités et des actions correctives.
- Utiliser des outils numériques pour automatiser les tâches répétitives et améliorer la traçabilité des processus.

- Apport :

- Facilite la gestion et la surveillance des activités de qualité à travers toute l'organisation.
- Améliore la transparence et la traçabilité, permettant une identification rapide et une résolution efficace des problèmes.

### **d. Mesurer et Analyser les Performances**

- Recommandation :

- Définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour évaluer l'efficacité des processus et la satisfaction des clients.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

- Utiliser des tableaux de bord pour suivre les KPI en temps réel et prendre des décisions basées sur les données.

- Apport :

- Permet une évaluation continue de la performance organisationnelle et de la qualité des services.

- Identifie les domaines nécessitant des améliorations et aide à mesurer l'impact des actions correctives.

### **e. Améliorer la Communication Interne et Externe**

- Recommandation :

- Mettre en place des canaux de communication efficaces pour faciliter l'échange d'informations entre les différents départements et avec les parties prenantes externes.

- Organiser des réunions régulières pour discuter des performances, des améliorations et des retours d'expérience.

- Apport :

- Renforce la collaboration et la coordination au sein de l'organisation.

- Améliore la transparence et la confiance entre NUMILOG et ses partenaires, clients et fournisseurs.

### **f. Renforcer la Gestion des Risques**

- Recommandation :

- Mettre en place un cadre de gestion des risques pour identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels liés aux opérations et à la chaîne d'approvisionnement.

- Effectuer des analyses de risque régulières et intégrer des plans de contingence pour les scénarios critiques.

- Apport :

- Réduit la probabilité et l'impact des interruptions de service et des problèmes de qualité.

- Améliore la résilience et la capacité de NUMILOG à réagir rapidement aux imprévus.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **g. Favoriser l'Innovation**

- Recommandation :

- Encourager l'innovation à tous les niveaux de l'organisation en mettant en place des programmes de suggestion et des ateliers de créativité.
- Investir dans des technologies avancées pour améliorer les processus, tels que l'intelligence artificielle, le machine Learning et l'automatisation.

- Apport :

- Stimule la créativité et l'initiative parmi les employés, favorisant des solutions novatrices pour les défis de qualité.
- Permet à NUMILOG de rester à la pointe des avancées technologiques et des pratiques du secteur, renforçant ainsi son avantage concurrentiel.

### **h. Engagement des Parties Prenantes**

- Recommandation :

- Impliquer activement les parties prenantes internes et externes dans le processus d'amélioration continue.
- Recueillir régulièrement des retours d'expérience des clients, des employés et des fournisseurs pour orienter les améliorations de la qualité.

- Apport :

- Assure que les besoins et les attentes des parties prenantes sont pris en compte et satisfaits.
- Favorise une approche collaborative et inclusive de la gestion de la qualité.

## **Chapitre 03 : Système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG**

---

### **Conclusion :**

La mise en place d'un SMQ chez NUMILOG est un levier stratégique essentiel pour renforcer sa position de leader, maintenir son avantage concurrentiel et fidéliser ses partenaires. En optimisant les relations avec les fournisseurs, en améliorant la performance globale, en réduisant les risques et en favorisant l'innovation, NUMILOG peut offrir des services de haute qualité, répondre efficacement aux attentes des clients et se démarquer sur le marché. Cette étude souligne l'importance de la synergie créée par l'alignement des pratiques au sein du groupe CEVITAL, bénéfique à l'ensemble des filiales et contribuant à l'excellence organisationnelle.



**Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Cette recherche visait à comprendre comment le Système de Management de la Qualité (SMQ) contribue à la construction d'un avantage concurrentiel, en se concentrant sur le cas de l'entreprise NUMILOG du groupe CEVITAL. À travers une analyse approfondie, nous avons mis en lumière les impacts significatifs du SMQ sur la compétitivité de l'entreprise.

## Synthèse des Résultats de Recherche

L'implémentation du SMQ chez NUMILOG s'est révélée être un outil stratégique majeur pour l'uniformité et la cohérence des pratiques au sein de toutes les filiales du groupe CEVITAL. En instaurant des normes de qualité uniformes, NUMILOG a pu aligner ses pratiques et ses processus sur des standards communs, facilitant ainsi la communication et la coordination interne. Cette standardisation a non seulement réduit les malentendus et les incohérences, mais elle a également permis une gestion plus harmonieuse des projets et des opérations.

La mise en place du SMQ a également permis d'établir des routines organisationnelles communes au sein du groupe CEVITAL, créant ainsi une culture organisationnelle centrée sur l'excellence. Cette harmonisation a facilité les audits internes et externes, assurant que les normes de qualité sont respectées et continuellement améliorées. Par conséquent, la performance organisationnelle de NUMILOG s'est renforcée grâce à une meilleure gestion des ressources, une réduction des interfaces des processus et une augmentation de la satisfaction des clients.

La maîtrise des processus des prestataires externes a été un autre aspect crucial mis en évidence par notre recherche. En garantissant la qualité et la fiabilité des services offerts, NUMILOG a minimisé les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, tels que les retards et les défauts de qualité. Cette maîtrise a permis d'optimiser les processus, de réduire les inefficacités et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

## Réponse à la Problématique

La problématique de recherche posée était de savoir comment le SMQ contribue à la construction d'un avantage concurrentiel pour NUMILOG. Les résultats de notre étude démontrent que le SMQ est un levier stratégique essentiel pour NUMILOG. En harmonisant les pratiques, en renforçant la communication et la coordination, et en assurant une performance organisationnelle optimale, le SMQ permet à NUMILOG de se distinguer sur le

## Conclusion générale

---

marché. L'optimisation des relations avec les fournisseurs, l'amélioration continue de la performance, la réduction des risques et la promotion de l'innovation sont autant de facteurs qui permettent à NUMILOG de répondre efficacement aux attentes des clients et de maintenir son avantage concurrentiel.

La synergie créée par l'alignement des pratiques au sein du groupe CEVITAL a également contribué à l'excellence organisationnelle de l'ensemble des filiales. La certification de toutes les filiales a renforcé la réputation du groupe en tant qu'organisation de qualité, attirant ainsi des clients et des partenaires recherchant des standards élevés et fiables.

A travers le volet théorique de notre travail nous pouvons considérer que notre premier objectif de recherche (comprendre le système de management de la qualité ainsi que la démarche de la certification) a été atteint. Ainsi à travers notre étude de cas et notre enquête de terrain nous avons relevé les différents leviers et mécanismes générés par le système de management de la qualité et qui permettent de contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel ce qui nous amène à considérer que notre second objectif de recherche (Identifier le rôle de système de management de la qualité dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, ainsi les leviers par lesquels le système de management de la qualité peut contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel) est atteint.

En conclusion, la mise en place du SMQ a permis à NUMILOG de consolider sa position de leader sur le marché, de maintenir son avantage concurrentiel et de fidéliser ses partenaires. La qualité, en tant que facteur clé de succès, s'est avérée être un élément stratégique incontournable dans le paysage commercial concurrentiel actuel.



## **Bibliographie**

# Bibliographie

---

## Bibliographie :

### 1-Ouvrage

- ✓ AFNOR. *NF EN ISO 9000 :2005*, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* ». France.: AFNOR.
- ✓ AFNOR. *NF EN ISO 9000 :2008* « *Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire* ». FRANCE: AFNOR.
- ✓ B, G. ( 1986). *La qualité, c'est gratuit*,. PARIS: éd Economica.
- ✓ B., J. (2011). « *Stratégie d'entreprise* ». ALGER: Edition BERTI.
- ✓ Bauer, G. K. (1994). *management de la qualité de A à Z*. Paris: Masson.
- ✓ Bernard, F. ( 2001). *Du manuel qualité au manuel de management* . Saint-Denis-La plaine Cedex: Edition AFNOR.
- ✓ Carlier, A. (2006). *management de la qualité pour la maîtrise du système d'information*. PARIS: Edition Lavoisier.
- ✓ CARLIER. Alphonse. (2006). « *Management de la qualité pour la maîtrise du système d'information* ». Paris,: édition Lavoisier.
- ✓ CHPITAZ.R, L. (2002). *Marketing stratégique et opérationnel :Du marketing à l'orientation marché*.Dunod.
- ✓ CROSBY, P. (1996). *La qualité sans larmes*. PARIS: Economica.
- ✓ D CABY. François, L. V. (2002). *XXIe siècle vers le management de confiance*. Paris: édition ECONOMICA.
- ✓ D. Siegel, L. d. (2004). *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité*. L'Harmattan.
- ✓ D.Duret, M. (1998). « *qualité en production de l'iso 9000 ou outil de la qualité* » . édition d'organisation.
- ✓ De Woot, & K. (2013). *Management stratégique et compétitivité*. Paris: De Boeck université.

# Bibliographie

---

- ✓ DOZ.Y. (1994). *Les dilemmes de la gestion de renouvellement des compétences clés*. Revue française de gestion .
- ✓ Feigenbaum, A. V. (1951). *Total Quality Control*.
- ✓ Frédéric.F. (2008). *L'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux*. Paris: Eyrolles.
- ✓ GRZEBYK, M. k. (2011). *Competition and competitiveness of enterprises*. university of Rzeszow.
- ✓ Habib, O. (2020). *Exploitation des capacités dynamiques pour un avantage concurrentiel durable*. Cahiers de MECAS.
- ✓ ISHIHARA.K. (1986). *Manuel pratique de la gestion de la qualité*. PARIS: éd AFNOR.
- ✓ ISHIKAWA, K. (2002). *La gestion de la qualité*. PARIS: Edition Dunod.
- ✓ *ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences »*. France: Edition Afnor.
- ✓ JAMBART C. ( 2001). « *Assurance qualité* ». édition Economica.
- ✓ Jean-Michel Monin, *La certification qualité dans les services*, Afnor, France, 2001, p178.
- ✓ K., I. (1989). « *TQ ou la qualité japonaise* ». Paris: Edition AFNOR.
- ✓ KOEING, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*. PARIS.
- ✓ LAMPRECHT.J. (2001). *ISO 9001 : Commentaires et conseils pratique*. PARIS: éd AFNOR.
- ✓ LAUDOYER, G. (2000). *la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité* . PARIS: Edition d'Organisation.
- ✓ Nezeys.B. (1994). *Les politiques de compétitivité* . Paris: Economica.

# Bibliographie

---

- ✓ OUARET, A. (2002). *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?*. ALGER: ENAG.
- ✓ PENROSE.E.T. (1959). *The theory of the growth of te firm* .Basil Blackwell.
- ✓ PORTER, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
- ✓ ROESSLING F., S. S. (2015). *Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001*. AFNOR.
- ✓ Roger, E. (2010). « *Le grand livre de la qualité* ». France: édition AFNOR.
- ✓ RUTKOWSKI, I. (1997). *Marketing as a source of competitive advantage* .

## 2-Thèse et mémoire

- ✓ Amar Bouchnef, « l'avantage concurrentiel dans les entreprises Economique : ses sources et son développement ». Mémoire de Magistère en Science de Gestion. Université d'Alger, 2000, p27.
- ✓ Meziani. M « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », mémoire de Magistère, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2004. P. 9.
- ✓ Mustapha, M. (2012). « La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales . *thèse de doctorat, université A-MIRA, . BEJAIA, département des sciences de Gestion.*
- ✓ Kahina, B. M. (2016). L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises . *mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia .*
- ✓ ZERFA BELKASSEM. « La compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative » Mémoire de magistère management. Université d'Oran.2014. p. 90.
- ✓ MEHDI, A. (. (2012). Suivi de la mise en place d'un système qualité HACCP dans une industrie agro-alimentaire, étude de cas : SARL PRIPLAIT. *mémoire de master . ALGER, management, EHEC.*

# Bibliographie

---

- ✓ Mémoire de Magister de Ghomari Souhila, Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000, Univ Abou BakrBelkaid-Tlemcen, 2004, p 99.
- ✓ Naima(CH). (2011). Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne. *mémoire magister* .

## 3-Document :

- ✓ CNUCED/OMC, A. d. (1996). Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000. Genève.
- ✓ ISO 9000.systèmes de management de la qualité. (2005). *principes essentiels et vocabulaire* . SUISSE: 3ème édition.
- ✓ Henry., D. (2005). « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME ». *in revue science de gestion d'entreprise no 12* .

## 4-Webographie :

- ✓ (s.d.). Consulté le 03 22, 2024, sur <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/> .
- ✓ normes industrielles japonaises (JIS). (s.d.).
- ✓ *MANAGEMENT-AGRICOLE-L3-SOLEAU-*. (s.d.). Consulté le 03 26, 2024, sur <http://fsnv.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2020/03/MANAGEMENT-AGRICOLE-L3-SOLEAU->
- ✓ *WWW.ISO.Org*. (s.d.).
- ✓ *Management de la qualité : quel futur pour la norme ISO 9001* . (s.d.). Récupéré sur <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso-9001>
- ✓ *Principes de management de la qualité*. (s.d.). Consulté le 03 29, 2024, sur [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ✓ (*Pronéo certification s.d.*) . (s.d.). Récupéré sur <https://www.proneo-certification.fr>

# Bibliographie

---

- ✓ (s.d.). Consulté le 03 22, 2024, sur <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>.
- ✓ Japanese Industrial Standard fait référence à l'ensemble des normes industrielles japonaises (JIS). (s.d.).

## 5- article et revue

- ✓ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *journal of management* , 17 (1),99-120.
- ✓ WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *strategic management journal* , 171-180.
- ✓ TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities:te nature and micro foundations of entreprise performance. *strategie management journal* , 28.
- ✓ LESCA, H. (2000). « Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants d'entreprise se fondent-ils ? ». 44-50.
- ✓ ZELGA.K. (2017). The importance of comptition and entreprise competitiveness. *world scientific news* , 72,301-306.
- ✓ KISIEL, M. (2005). Internet and competitiveness of banks in poland .
- ✓ COLLIS, D. (1991). A resource-based analysis of global competitions. *strategic management journal* , 49-68.
- ✓ GRANT, R. (1991). Te ressource-based theory of competitive advantage. *Implications for strategy formulation* . califorinia: management Review, Spring, P.114.135.
- ✓ HAMEL ET PRAHALAD, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review.
- ✓ NEUVILLE, J.-P. (1996). La qualité en question. *Revue française de gestion n°108* . PARIS.
- ✓ OMC. (1996). Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000. Genève.

# Bibliographie

---

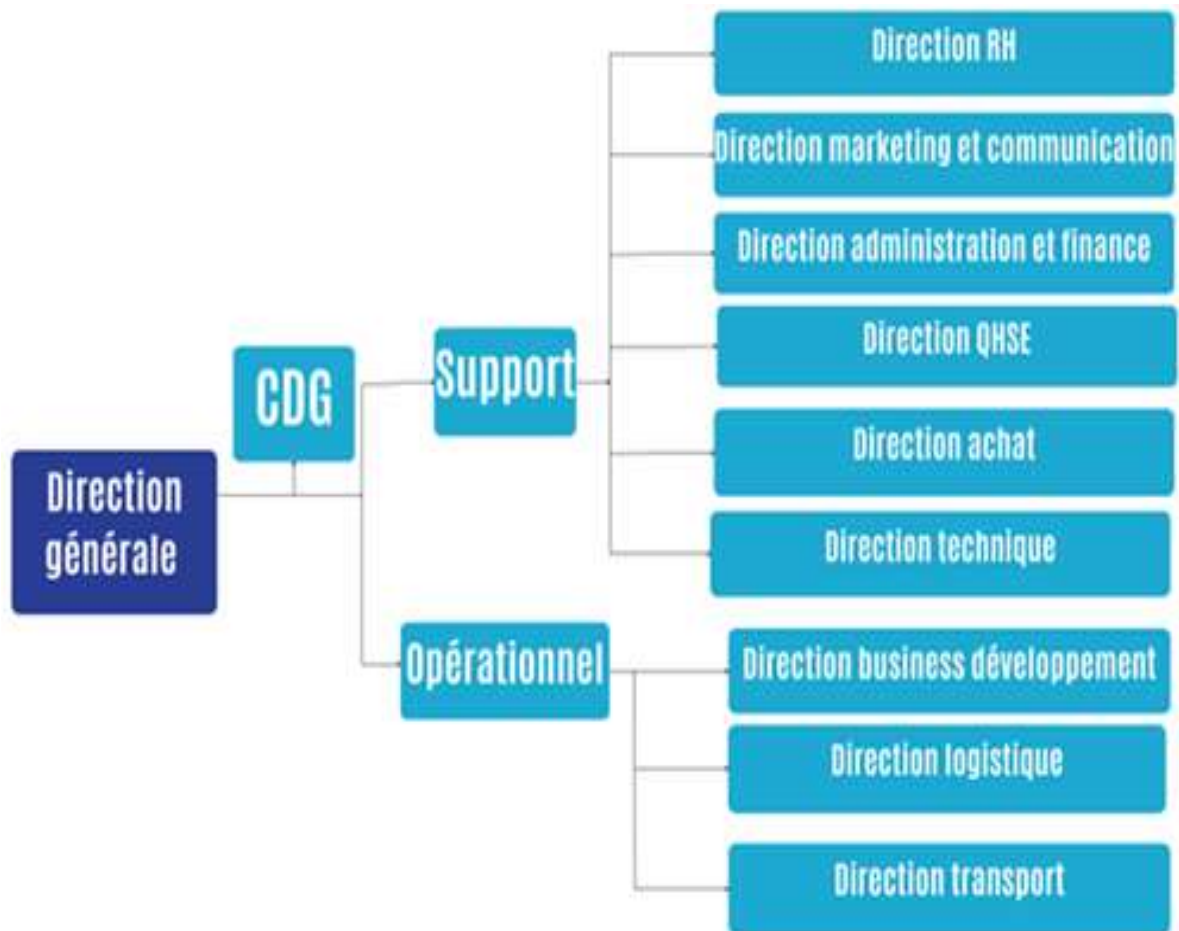
## 6-Colloques:

- ✓ MARTINET, A.-C. (1984). Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise in colloque . LYON, france: Economica.



# **Annexes**

**Annexe 01 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE :**



## **Annexe 02 : Guide d'entretien : Contribution du système de management de la qualité à la construction d'un avantage concurrentiel : Cas du NUMILOG**

### **I. Mise en place du système de management de la qualité**

1. Quels ont été les facteurs clés ayant motivé la mise en place d'un système de management de la qualité au sein du NUMILOG ?
2. Quelles ont été les principales étapes de la mise en place du système de management de la qualité ?
3. Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place du système de management de la qualité ?
4. Comment NUMILOG va-t-il surmonté ces difficultés ?

### **II. Fonctionnement du système de management de la qualité**

1. Pourriez-vous nous décrire les différentes composantes du système de management de la qualité mis en place au sein du NUMILOG ?
2. Comment le système de management de la qualité est-il intégré au sein des différentes entités du groupe CEVITAL ?
3. Quels sont les indicateurs clés de performance utilisée pour mesurer l'efficacité du système de management de la qualité ?
4. Comment les résultats obtenus sont-ils analysés et utilisés pour améliorer en permanence le système de management de la qualité ?

### **IV. Contribution du système de management de la qualité à la construction d'un avantage concurrentiel**

1. Selon vous, comment le système de management de la qualité de NUMILOG contribue-t-il à la construction d'un avantage concurrentiel Durable pour le groupe CEVITAL ?
2. Quelle est l'importance de la certification ISO 9001 pour le groupe CEVITAL ?
3. Comment le groupe CEVITAL communique-t-il sur son système de management de la qualité auprès de ses parties prenantes ?

**Annexe 03 : La grille d'évaluation :**



## Table de matière :

Introduction générale .....	1
CHAPITRE I : L'avantage concurrentiel : Revue de littérature.....	5
SECTION 1 : Cadre conceptuel et théorique de l'avantage concurrentiel.....	7
1-Définitions de l'avantage concurrentiel.....	7
1-1-Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel : .....	8
2-Typologie de l'avantage concurrentiel : .....	9
2-1- L'avantage concurrentiel externe fondé sur la qualité : .....	9
2-2- L'avantage concurrentiel interne fondé sur le coût.....	10
3- Les approches historiques de l'avantage concurrentiel : .....	10
3-1 L'approche de l'économie industrielle : .....	10
3-2 L'approche des ressources (RBV) : .....	11
3-3 L'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) :.....	12
Section 2 : L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité .....	14
1- Définitions de la compétitivité : .....	14
2- Les typologies de la compétitivité :.....	15
2-1-compétitivité-prix : .....	15
2-2- La compétitivité hors prix :.....	16
2-3- La compétitivité et l'avantage concurrentiel : .....	17
2-4 Les structures du marché et l'analyse des situations concurrentielles : .....	20
Section 3 : Construction de l'avantage concurrentiel.....	23
1- Les sources de l'avantage concurrentiel :.....	23
2- Autres origines d'avantage concurrentiel.....	25
2-1 Optimisation du temps :.....	25
2-2-Ressources et compétences :.....	25
2-3-Les stratégies de base : .....	25
3-les outils d'analyse fondamentale de l'avantage concurrentiel : .....	31
3-1 : l'analyse de microenvironnement :.....	31
3-2 l'analyse de méso-environnement.....	33
3-3 : l'analyse de macro environnements :.....	35

CHAPITRE 02 : Le système de management de la qualité : Fondements, apports et démarche opérationnelle .....	37
Section 01 : les fondamentaux de la qualité .....	39
1- Définition de la qualité : .....	39
2- Evolution de la qualité : .....	40
2.1. L'expérience américaine dans le domaine de la qualité : .....	40
2.2. Frederik Taylor (1856-1915) : De l'inspection au contrôle qualité : .....	41
2.3. Henry Ford (1863-1947) : De la gestion du contrôle qualité à l'instauration de l'assurance qualité : .....	41
2.4. La contribution japonaise à l'avènement de la TQM (Total Quality Management) : .....	43
3. Les grandes étapes de l'évolution de la qualité : .....	45
3.1. Le contrôle qualité : .....	45
3.2. La maîtrise de la qualité : .....	46
3.3. Assurance qualité : .....	46
3.4. Management de la qualité totale : .....	46
Section 2 : Les apports du système de management de la qualité .....	48
1- Notions fondamentaux du système de management de la qualité : .....	48
1-1-Définition du système : .....	48
1-2- Définition du système de management : .....	48
1-3- Définition du management de qualité : .....	48
1-4- Définition de système de management de la qualité : .....	49
2- Les composantes essentielles du management de la qualité : .....	49
2-1- La planification de la qualité : .....	49
2-2-La maîtrise de la qualité : .....	50
2-3- L'assurance de la qualité : .....	52
2-4- L'amélioration de la qualité : .....	53
3- Les principes du système de management de la qualité : .....	53
3-1-L'Orientation client : .....	53
3-2-Leadership : .....	54
3-3-Implication du personnel : .....	54
3-4-Approche processus : .....	54
3-5-Amélioration continue : .....	55
3-6-Prise de décision fondée sur des preuves : .....	55
3-7-Management des relations avec les parties intéressées : .....	55

4- L'impact de la certification ISO 9001 sur la compétitivité : .....	55
4-1-Certification ISO 9001 et performance opérationnelle :.....	56
4-2-Certification ISO 9001 et performance économique :.....	57
4-3-Certification ISO 9001 et performance organisationnelle :.....	57
Section 3 : La mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : .....	59
1- Les étapes de la mise en œuvre du SQM :.....	59
a) La prise de décision : .....	59
b) Le diagnostic :.....	59
c) Monter le projet : .....	59
d) La certification :.....	60
e) L'amélioration continue :.....	60
2- Les conditions de la mise en place d'un SQM : .....	60
A) Engagement des dirigeants : .....	60
B) Motivation du Personnel :.....	61
C) Environnement adéquat : .....	61
3-la normalisation : .....	61
3-1 : Définition de la normalisation .....	61
3-2-Rôle de la normalisation :.....	62
3-3-Les normes ISO : .....	63
3-4-Présentation de l'ISO :.....	63
3-5-historique de la norme ISO 9001 :.....	63
3-6-Les principales normes dans le domaine de la qualité : .....	64
4-La certification :.....	66
4-1-Démarche de certification :.....	66
4-2-Les objectifs de la certification :.....	67
4-3-Les différents types de certification qualité :.....	67
4-4-Le processus de certification ISO 9001 en 7 étapes :.....	67
4-5 : Coûts associés à la certification :.....	68
5-La politique qualité :.....	69
CHAPITRE 03 : Le système de management de la qualité et l'avantage concurrentiel : Cas NUMILOG .....	72
Section 1 : Présentation de NUMILOG et méthodologie de recherche.....	74
1-La présentation générale du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG : .....	74
1-1-Le Groupe CEVITAL :.....	74

1-2-La SPA NUMILOG :.....	76
2-Méthodologie de recherche : .....	80
2-1-Définition de l'objet de l'enquête :.....	80
2-2-Le champ temporel de l'étude :.....	81
2-3- Technique de collecte de données : .....	81
Section 2 : Processus de mise en place du système de management de la qualité au sein de « NUMILOG » .....	84
1. Analyse du besoin et du contexte de l'entreprise :.....	85
1-1- Identification et compréhension des enjeux internes et externes (SWOT et PESTEL) : .....	85
1-2-Identification et compréhension de l'ensemble des parties prenantes pertinentes ayant un impact sur la qualité des produits et services ainsi qu'au respect des exigences légalés et réglementaires. ....	86
1.3 Identification du domaine d'application du SMQ : .....	87
1-4-Confection du SMQ :.....	87
2-Leadership : .....	88
2-1-Identification des orientations stratégiques de la direction générale :.....	88
2-2-Elaboration de la politique qualité de l'entreprise : .....	88
2-3-Identification des rôles, responsabilité et autorités du SMQ en mettant à jour les fiches postes : .....	88
3-Planification :.....	88
3.1. Identification des indicateurs de performance de chaque processus issu de l'analyse du contexte : .....	88
3-2-Elaboration des plans d'atteinte de ses indicateurs de performance :.....	89
3-3-Identification des risques associés à l'atteinte des indicateurs de performance de chacun : .....	90
3-4-Identification des opportunités issues du contexte : .....	90
4-Support : .....	91
4-1-Elaboration d'un plan de formation et recrutement avec les RH :.....	91
4-2-Elaboration d'un plan de sensibilisation sur la politique qualité, les KPI et l'ensemble des points impactant le SMQ : .....	91
4-3-Elaboration d'un plan de communication SMQ :.....	92
4-4-Identification et lancement de la rédaction de l'ensemble des informations documentées :.....	92
5-Réalisation des activités opérationnelles : .....	92
6-Evaluation des performances :.....	93
7-Amélioration continue : .....	94

7-1-Élaboration de la base des non-conformités :.....	94
7-2-Analyse et enregistrement des résultats des non-conformités :.....	95
Section 3 : enquête de terrain et analyse des résultats .....	96
1-Résultats et analyse du guide d'entretien : .....	96
2- Résultats et analyse de la grille d'évaluation : .....	100
3. Problèmes identifier dans la mise en œuvre de la démarche qualité et les solutions proposées : .....	104
3-1-Sélection des prestataires externes : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3-2-Identification des processus, produits et services fournis par des prestataires externes : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.3. Identification des prestataires externes clés ou ayant un impact important :	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3-4-Enregistrement des résultats des évaluations :.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4- Synthèse des résultats obtenue : .....	108
1. L'implémentation du SMQ chez NUMILOG : Un Outil de Synergie et d'Excellence Organisationnelle : .....	109
2. Maîtrise des Processus des Prestataires Externes :.....	110
5. Apports et recommandations : .....	112
Conclusion générale .....	113
Bibliographie .....	113
Annexes .....	113

## **Résumé :**

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est un outil stratégique essentiel pour les entreprises qui recherchent un avantage concurrentiel durable. En effet, la mise en place d'un SMQ efficace permet aux organisations d'harmoniser leurs pratiques et processus, garantissant ainsi une qualité et une cohérence uniformes à travers l'entreprise. Cette harmonisation favorise une communication et une coordination internes renforcées, stimulant une meilleure collaboration et une prise de décision plus efficiente. En outre, le SMQ contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle en optimisant les ressources, en réduisant les inefficacités et en augmentant la satisfaction des clients. En investissant dans un SMQ performant, les entreprises s'engagent sur la voie de l'excellence et se positionnent comme des acteurs incontournables dans un environnement commercial en perpétuelle évolution. La qualité devient ainsi un facteur clé de succès, permettant aux entreprises de prospérer et de se démarquer durablement sur la scène concurrentielle.

## **Mots clé :**

Système de management de la qualité ; avantage concurrentiel ; performance organisationnelle.

The Quality Management System (QMS) is an essential strategic tool for businesses seeking sustainable competitive advantage. Indeed, the implementation of an effective QMS enables organizations to harmonize their practices and processes, ensuring consistent quality and coherence throughout the enterprise. This harmonization promotes enhanced internal communication and coordination, fostering improved collaboration and more efficient decision-making. Furthermore, the QMS contributes to enhancing organizational performance by optimizing resources, reducing inefficiencies, and increasing customer satisfaction. By investing in a high-performing QMS, businesses commit themselves to the path of excellence and position themselves as key players in an ever-evolving commercial environment. Quality thus becomes a critical success factor, enabling companies to thrive and sustainably distinguish themselves in the competitive arena.

## **Keywords:**

Quality management system; competitive advantage; organizational performance.