

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion.



# *Mémoire de Fin de Cycle*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

*Thème :*

*Le management de la qualité, et son impact sur  
la performance de l'entreprise.  
Cas de TIFRA-LAIT*

Présenté par:

BELAID KAMELEA

FAIDI KARIMA

Encadré par :

M<sup>r</sup> OUBAZIZ SAID

Président : Mr MEZIAINI YACINE, Maître assistant à UMMTO

Examineur : Mr MAHMOUDIA MEHENNA, Maître assistant à UMMTO

Rapporteur : Mr OUBAZIZ SAID, Maître assistant à UMMTO

*Promotion 2021/2022*

# Remerciements

En préambule à ce mémoire nous remercions le **BON DIEU** qui nous a aidé et nous a donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude.

Nous exprimons toute notre gratitude à Monsieur **OUBAZIZ SAID** pour son orientation et ses conseils tout au long de notre travail.

Nous tenons encore à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné.

Nos remerciements pour la **SARL TIFRA-LAIT** qui nous a ouvert ses portes.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

Enfin, nous remercions toute personne qui ont participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.

## Dédicace

**Je dédie ce modeste travail ;**

***A mon cher père qui m'a encouragé et qui veille sur moi que Dieu  
le garde.***

***Ma mère qui a été toujours là pour moi dans tous les moments  
difficiles, que  
Dieu la protège.***

***A mon cher frère, et mes sœurs.***

***A mes tantes, mes oncles.***

***A mon binôme Kaméléa et toute sa famille.***

***A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont  
contribué à la réalisation de ce modeste travail.***

***KARIMA***

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ **Ma Mère Chérie et Mon Père qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études et pour leurs patiences que Dieu les protèges et les gardes pour moi.**
- ❖ **Mes Chères Frères et Sœurs.**
- ❖ **Mes Tantes, mes Oncles.**
- ❖ **Mon Binôme Karima et toute sa famille.**
- ❖ **Tous mes ami(e)s sans exception.**
- ❖ **Tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.**

**BELAID KAMELEA**

## Liste des abréviations

- **OST** : Organisation Scientifique du Travail.
- **MIL** : Norme de département de la défense des Etats-Unis, appelée aussi : Norme Militaire Américain.
- **OTAN** : Le bureau d'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.
- **AGPA** : L'Amélioration Génétique et Adaptation des Plantes Méditerranées et Tropicales.
- **ISO** : Organisation International de Normalisation.
- **JUSE**: Japonaise Union of Scientiste and Engineers.
- **IAQ**: International Academy for Quality.
- **TQC**: Total Quality Control.
- **GQG**: Gestion de la Quality Globale.
- **TQM** : Total Quality Management.
- **C.V.P** : Le Cycle de Vie d'un Produit.
- **PDG** : Président-Directeur Général.
- **DG** : Directeur Général.
- **D.A.S** : Domain d'activité stratégiques.
- **CDD** : Le contrat de Travail à Durée Déterminée.
- **CDI** : Le contrat de Travail à Durée Indéterminée.
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

# Sommaire

<b>Introduction Générales .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Evolution et concepts de base du management de la qualité</b>	
Introduction .....	04
<b>Section 01 : Historique de la qualité .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 02 : Le management de la qualité de produit .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 03 : Les caractéristiques d'un produit. ....</b>	<b>34</b>
Conclusion.....	38
<b>Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale</b>	
Introduction .....	39
<b>Section 01 : La fonction commerciale .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 02 : Généralité sur la performance .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 03 : Le lien entre la qualité et la performance commerciale.....</b>	<b>54</b>
Conclusion.....	61
<b>Chapitre III: L'impact du management de la qualité sur la performance commerciale (cas TIFRA LAIT)</b>	
Introduction .....	62
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise TIFRA LAIT .....</b>	<b>62</b>
<b>Section 02 : Le management de la qualité et la performance commerciale à TIFRA LAIT .....</b>	<b>68</b>
<b>Section 03 : Méthodologie et résultat de l'enquête de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT.....</b>	<b>70</b>
Conclusion.....	85
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>86</b>



**Introduction Générale**

Aujourd'hui, l'environnement se caractérise par une forte évolution, avec un marché accroissement de la compétitivité économique et par une diversification accrue des produits, ce qu'engendrer un forte concurrence, et le client est de plus en plus exigeant.

Cette situation posse les entreprises à s'adapter ces dernières années à la démarche qualité, qui n'est pas seulement un outil de luxe mais aussi, un outil indispensable pour la survie de tout acteurs économiques. Dans cette optique l'intérêt de conduire le changements par une démarche qualité intégrée dans un système de gestion nécessaire dans la stratégie de l'entreprise dans le but d'améliorer leurs performances, rester compétitives et assurer le développement continu.

Les entreprises doivent alors se fixer des objectifs en termes de qualité, de rapidités, de développement des nouveaux produits, de leur mise sur le marché et de flexibilité. Cela exige une maîtrise des changements organisationnels ou technologiques et la capacité d'innover.

Par ailleurs, l'apparition des normes ISO est une réponse actuelle à la nécessité de fixer à l'échelle mondiale un niveau de qualité standard.

L'objectifs de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente au moindre coût.

La norme ISO 9001 version 2015 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management à satisfaire les exigences des clients.

Toute entreprise Algérienne, quel que soit la taille, son produit, son secteur d'activité, qu'identifiés l'importance de la qualité, doit entrer dans une démarche de certification à l'aide d'un ensemble de normes universelles connus sous le nom des normes ISO. Le management de la qualité est un impératif pour les entreprises désireuses de satisfaire les exigences de leurs clients, et induire leurs pertes, il est nécessaire de prendre en considération à tous les niveaux de l'entreprise et aussi pour accroître la performance de l'entreprise.

Certains dirigeants des entreprises Algériennes s'intéressent à la satisfaction de la clientèle, ces entreprises ont introduit au sein de leurs dispositions un système de management qualité pour aider à l'amélioration de leur performance et produire au moindre coût, accroître la flexibilité de l'organisation et améliorer la satisfaction des besoins des clients.

Les entreprises se sont adaptées en ajustant des approches qualité, permettant ainsi de fournir des produits conformes aux attentes des clients. Ces approches ont évolué en passant

du contrôle final de conformité des produits. En effet l'intégration d'un système qualité permet à l'organisation de renforcer sa propre compétitivité et d'atteindre la qualité requise pour le produit et le service.

Le recours au management de la qualité est un bon mode d'organisation de la performance d'un organisme, qui met l'accent sur l'évolution de la démarche qualité qui est passé par plusieurs phases, vise à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client.

Le choix de cette thématique, qui est porté sur « Le management de la qualité, et son impact sur la performance commerciale », est afin de détecter l'incidence de management de la qualité sur la performance commerciale, et de préciser comment maintenir un niveau de satisfaction élevé.

A travers ce mémoire, on a fixé comme objectif d'étudier l'organigramme et la stratégie de TIFRA LAIT, pour fournir des biens conformes aux attentes des clients qui assurent les meilleures performances, une rentabilité et des bons résultats pour l'entreprise.

### ▪ **Problématique de recherche**

Notre travail sera articulé de la question suivante :

**« Quel est l'impact de management de la qualité sur la performance commerciale ? »**

De cette question centrale, nous formulons les sous-questions suivantes ;

- **Est-ce qu'un management de la qualité, et une performance commerciale ?**
- **Quel est le lien existant entre le management de la qualité et la performance commerciale ?**

Pour mieux répondre à la problématique posée et aux sous-questions nous avons présenté l'hypothèse suivante, que nous allons vérifier tout au long de notre travail,

- Le management qualité influe positivement sur l'efficacité, et sur l'efficacité des entreprises ;
- La performance commerciale influe positivement sur la satisfaction des clients.

### ▪ **Méthodologie de travail**

Pour répondre à notre problématique et d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons opté une démarche déductive axée d'abord sur une revue de littérature basée sur : Les ouvrages, Les communications aux colloques, Thèses de doctorat, et les mémoires ayant relation avec notre thème et les Sites internet. Et une analyse au sein de l'entreprise de « TIFRAT LAIT »,

Nous avons visité l'entreprise « TIFRA LAIT », nous avons rencontré plusieurs interlocuteurs, et nous avons aussi accéder à quelques document qui nous ont été donnés au niveau de l'entreprise pour éclairer certains points de nos interviews.

### ▪ **Structure de travail**

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

Dans le Première chapitre, intitulé « Evolution et concepts de base de management de la qualité », a pour objet d'éclairer l'historique de la qualité, et porter sur des notions générales sur le management de la qualité et sa globalité, en allant du général au particulier.

Le Deuxième chapitre : intitulé « Evolution de la performance commerciale », a pour objet de vérifié l'incidence du management de la qualité sur la performance commerciale.

Le Troisième chapitre : intitulé « Etude empirique », a pour objet de traiter l'aspect pratique du thème, concerne une étude analytique effectuer au sein de TIFRA LAIT, et nous essayons d'évaluer la satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT, a travers un questionnaire.

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## Introduction

Pendant longtemps la notion de la qualité a suivi la notion du produit et du besoin, de même le besoin du consommateur était limité aux besoins d'utilisation des produits. Donc un produit est de qualité s'il pourrait répondre aux normes fixées par l'entreprise et des organisations de normalisations.

Donc la qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise, la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent une gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise.

Dans ce premier chapitre, nous allons en premier lieu faire un retour sur l'évolution de ce concept sur le long du XX siècle, où il a connu une évolution remarquable : Inspection et contrôle au temps du taylorisme, assurance qualité à partir des années quatre-vingt-dix et la qualité totale.

Puis en deuxième lieu, nous allons rappeler les différentes définitions de la qualité produitselon les théoriciens fondateurs et selon la norme de qualité ISO 9000 et nous présentons la recherche de la qualité et ses différentes approches puis ses différents outils, ensuite nous donnerons la définition de management de la qualité et nous aborderons les principes sur lesquels il repose et les principales composantes de management de la qualité et enfin nous présentons la satisfaction de la clientèles.

Dans le troisième lieu, nous allons présentons le produit et ces différentes caractéristiques, puis nous donnerons les typologies des produits, et nous présentons le cycle de vie des produits et ses différentes phases et en fin on parle sur la stratégie de l'entreprise et ses différents niveaux.

En réalité, il s'agira de décrire l'évolution historique de la notion de qualité au sein de l'entreprise. Si les entreprises n'avancent pas au même rythme dans la mise en œuvre des différentes formes de gestion de la qualité, il est cependant possible de distinguer les moments où les conceptions de la qualité et leurs pratiques associées ont émergé en tant que notions nouvelles, des moments où elle été admises en tant que principes de gestion au sein de la littérature.

Cette distinction permet l'émergence d'un consensus quant à l'existence, au cours du XX siècle, de quatre phases successives. Les différentes conceptions de la qualité au cours deces quatre phases se concrétisent, de nos jours : l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale.

Nous montrerons que cette évolution est le fruit des transformations du contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont de s'adapter, ainsi que l'émergence successive

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

destravaux scientifiques et de nouvelles pratiques issues de précurseurs. Par ailleurs, il s'agira de mettre en évidence le rôle fondamental joué par la normalisation au cours de cette évolution.

## Section 1 : Historique de la qualité

La qualité est envisagée de plusieurs manières et les termes eux-mêmes évoluent au fil du temps : au début ; on parlait du passage de la qualité inspection à la qualité contrôle ensuite d'autocontrôle, puis de certification, et d'assurance qualité après de la qualité totale et en fin de l'approche processus. La qualité est passée donc d'un contrôle strict à un management de la qualité beaucoup plus globale.

### 1. De la qualité inspection à la qualité contrôle

La qualité-inspection se réfère à l'application des principes de l'organisation scientifique du travail (OST), lancée au début du siècle précédent par son pionnier F. W. Taylor. Quant à la qualité-contrôle, elle connut son essor avec l'arrivée de la production de masse qui a rendu difficile le contrôle systématique de produits par inspection.

#### 1.1 L'inspection de la qualité

L'Organisation Scientifique du Travail (OST) est une méthode empirique appliquée par F. W. TAYLOR. Son objectif est d'introduire une organisation rationnelle grâce à la mesure du temps exigé par chaque tâche et la motivation des travailleurs par le salaire. Cela permet de multiplier la productivité. Les principes de l'OST ont permis d'améliorer la qualité au niveau de la production. En revanche, la main d'œuvre qui est moins compétente engendre des pertes en matière de qualité, des déchets et des rebuts. De cela en résulte des charges pour l'entreprise.

##### 1.1.1 Origine de la qualité-inspection

L'inspection de la qualité est parmi les fondements de l'OST, introduit par F. W. TAYLOR : « *l'inspecteur est le responsable de la qualité du travail* ». <sup>1</sup> L'inspection concerne donc le produit à la fin du processus de production. Les inspecteurs ne contrôlent que l'exécution des tâches, si elles sont conformes à l'ordre scientifique. Par conséquent l'entreprise continue à subir les coûts de non-qualité, engendrés par l'inspection qui devient de plus en plus coûteuse.

---

<sup>1</sup> TAYLOR F. W., « *La direction scientifique des entreprises* », ENAG/Editions, 1992, p. 101

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## 1.1.2 Les limites de la qualité-inspection

La qualité dans le modèle taylorien est définie dans le bureau des méthodes par des normes scientifiques à respecter. On constate cependant, qu'aucune contrainte externe n'est prise en considération car l'environnement est stable, notamment en ce qui relève des besoins et attentes des clients. L'entreprise est considérée donc comme « boîte noire », fermée sur son environnement extérieur.

En outre, dans le passage à la production de masse, la qualité-inspection rencontre deux problèmes majeurs. D'un côté, l'augmentation de la production implique la hausse des coûts de l'inspection qualité en termes de volume de production à inspecter et de nombre d'inspecteurs à employer. D'un autre côté, la production à grande échelle augmente le risque d'erreur et donc le nombre des pièces défectueuses.

ISHIKAWA. K<sup>2</sup>, relève aussi deux autres problèmes liés à l'inspection : les données relevées lors de l'inspection sont trop tardives pour être utilisées simultanément au niveau de la fabrication. De plus, les défauts sont seulement constatés une fois les pièces usinées et, dans ce cas, le rebut est difficilement récupérable. Les limites de la qualité-inspection, ont conduit les entreprises à la deuxième étape de l'évolution de la qualité, qui propose des solutions aux problèmes de l'inspection.

## 1.2 Le contrôle de la qualité traditionnel

Ce modèle s'appuie sur la notion d'assurance qualité : le produit doit fonctionner en conformité avec le modèle ou les spécifications. Le contrôle final vérifie la conformité des diverses fonctionnalités, l'exécution du mode opératoire et le respect des tolérances définies par le bureau des méthodes. En vue d'améliorer la qualité, il convient d'identifier les défauts et de mesurer leur gravité. Cela permet la mise en place d'actions correctives et une note qualité. Le contrôle qualité est dans les mains de quelques experts qui décident de ce qui est bon ou pas.

L'industrie est alors sous l'influence des théories de Taylor qui considérait le contrôle de la qualité comme une opération facile et indépendante des opérations de conception et de production. L'entreprise dans son ensemble n'est pas concernée par la qualité. De même le client n'est pas du tout pris en compte. Cela peut aisément s'expliquer : après la seconde guerre mondiale la demande des produits manufacturiers était si grande que les industriels cherchaient à produire la plus grande quantité possible sans se soucier de la qualité et encore moins du client.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> ISHIKAWA K., « *Le TQC ou la qualité à la japonaise* », AFNOR gestion, 1981, p.73.

<sup>3</sup> F. Bergeret et S. Mercier, « *Maîtrise statistique des procédés* », Ed : Dunod, Octobre 2011, P. 92

# **Chapitre I :Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

Le monde est secoué par la crise économique de 1929, ainsi que par les deux guerres mondiales, ce qui provoque un accroissement spectaculaire des besoins. Ces événements obligent les entreprises à accumuler leurs productivités en arbitrant la structure des coûts. Donc la qualité inspection devient inapplicable et sera remplacée par le contrôle statistique de la qualité, pour veiller à la bonne gestion de la qualité. En conséquence les méthodes statistiques constituent un élément moteur, car elles permettent de transformer des données numériques brutes en informations, sur lesquelles s'appuie la décision qualité.

## **1.2.1 Les limites de contrôle de la qualité**

Les principaux obstacles rencontrés par le processus de contrôle de la qualité résident dans la nécessité d'introduire un nouveau mode de gestion dans un premier point. Aussi l'absence de motivation au travail à cause de la méfiance entre les employés, dans un deuxième point. Cela conduit à l'apparition de l'assurance qualité.

## **2. L'autocontrôle**

Durant les années 70, l'influence du modèle Taylorien diminue et apparaissent de plus en plus des pratiques d'enrichissement des tâches inspirées par le mouvement des relations humaines, des groupes autonomes de production et une plus grande recherche de la polyvalence des collaborateurs. Le contrôle fait maintenant partie de l'exécution du fait du développement de la responsabilité individuelle ou du groupe. Les groupes autonomes fabriquent ou livrent leurs produits, participent à leur contrôle et commencent à être en relation directe avec la clientèle, les contrôles extrêmes sont donc moins fréquents. La qualité est toujours mesurée et fait l'objet d'une note et permet de voir l'accroissement des compétences des collaborateurs.<sup>4</sup>

## **3. La certification et l'assurance qualité**

### **3.1 La certification qualité**

La troisième phase amène un changement de comportement clients/fournisseurs. Les contrôles systématiques disparaissent au profit d'audits et de certification. En effet, durant les années 80 la maîtrise de la qualité du produit devient insuffisante car le service devient la clé de la compétitivité.<sup>5</sup>

Le client veut la conformité du produit par rapport à ce qu'il a commandé ainsi que la pérennité de la qualité fournie. La certification permet le contrôle des procédures internes ou

---

<sup>4</sup> ISO 8402 : 1994 : « *Management de la qualité et assurance de la qualité* »-Vocabulaire, version daté 01/04/1994.

<sup>5</sup> (Ouvrage Collectif : Collège métrologie-« *La métrologie dans l'entreprise* », outil de la qualité, ED :AFNOR, Paris, 1992. P.132

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

externes et l'assurance qualité indique le respect des procédures, la conformité des produits et services et le respect des délais.

### 3.2 L'assurance qualité

Suite aux inconvénients de la qualité-contrôle, le concept de l'assurance qualité est apparu pour la première fois aux Etats-Unis après la seconde guerre mondiale, au département de la défense qui a mis en place les normes MIL (Norme de Département de la Défense des Etats-Unis, aussi appelée « norme militaire américain ») relatives à l'assurance qualité. Ces normes sont aussi appliquées dans les organismes gouvernementaux, ainsi que dans l'industrie en général. Puis le bureau d'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) et l'amélioration Génétique et Adaptation des Plantes méditerranéennes et tropicales (AGPA) sont apparus et ont donné naissance aux normes ISO. C'est à partir de là que la certification qualité devient importante au niveau des entreprises, car elle constitue un outil d'aide à l'amélioration de la gestion de la qualité.

La mise en place d'un système d'assurance qualité a pris dans les entreprises une ampleur extrêmement forte, d'autant plus la certification devenait nécessaire pour conquérir des marchés.<sup>6</sup>

#### 3.2.1 Perspective de l'assurance qualité

Le client d'une entreprise juge un produit ou un service selon sa qualité, donc il s'agit d'une assurance qualité externe qui est formalisée dans les années 1960 avec le programme d'assurance de la qualité de l'OTAN qui permet de renforcer la fonction qualité chez le producteur, contrairement à la qualité interne qui « est la capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées, et ceci du premier coup ».

La combinaison entre la qualité interne et la qualité externe nous permet de définir l'assurance qualité comme : « un ensemble approprié des dispositions préalables et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ».

K.ISHIKAWA définit encore l'assurance qualité comme : « *la garantie d'une qualité qui permet aux consommateurs d'acheter sans inquiétude, et d'utiliser longtemps le produit avec satisfaction* ». <sup>7</sup>

Nous déduisons de ces définitions que l'assurance qualité constitue un outil de développement de la relation client/fournisseur.

---

<sup>6</sup> R. ERNOUL., « *le grand livre de la qualité : le management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode* », afnor, Ed, P. 5

<sup>7</sup> ISHIKAWA K., « *Le TQC au la qualité à la japonaise* », Op.cit, P. 80

# **Chapitre I :Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

## **3.2.2 La maîtrise et assurance qualité**

L'entreprise est considérée comme un ensemble de processus, pour lesquels il est important de maîtriser la qualité, en maintenant les paramètres de conduite et éliminant les causes de dysfonctionnement et de non-conformité. Nous nous intéressons alors à toutes les activités ainsi que toutes les techniques opérationnelles, donc la maîtrise de la qualité peut être définie comme l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité.

## **3.2.3 Les apports de l'assurance qualité**

L'assurance qualité permet d'éliminer et/ou de minimiser les défauts, elle relève ainsi d'un contrat dont une entreprise sera dans l'obligation de fabriquer un produit conforme aux exigences. Cela permet de :

- Fidéliser la clientèle en établissant un meilleur rapport qualité/prix ;
- Accroître la rentabilité de l'entreprise en réduisant les coûts liés aux rebuts, contrôle, etc.
- Gagner une image de marque qui permet la pérennité de l'entreprise.

Les japonais ont mis fin à l'usine cachée en appliquant la méthode de prévention, qui consiste à la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs pour éviter les défaillances à tous les niveaux.

La première version des normes ISO 9000 est apparue en 1987, cette dernière adopte des normes internationales de l'assurance qualité.

## **3.2.4 Les critiques de l'assurance qualité**

Malgré les améliorations en terme qualité apportées par la notion de l'assurance qualité et ces pratiques, cette dernière a connu des critiques et des difficultés lors son application sur le terrain. Parmi ces critiques :

- Sa pratique coûteuse et difficile à mesurer ;
- La difficulté de traduire les références au langage quotidien (complexité) ;
- La charge de travail supplémentaire sur le personnel ;
- Elle est très rigide,
- La difficulté d'atteindre l'aspect de zéro-papier avec le tout-écrit ;
- Elle n'assure pas la qualité attendue et l'efficacité d'un système.

## **3.2.5 Les caractéristiques de l'assurance qualité**

La qualité-assurance apporte trois notions fondamentales qui sont : une nouvelle vision de la relation client fournisseur, la considération de l'entreprise comme un ensemble de processus et l'idée de prévention.

## **Chapitre I :Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

### **3.2.5.1 La relation client fournisseur**

Le but de l'entreprise, dorénavant, est de satisfaire les besoins et les attentes de sa clientèle. Pour ce faire, elle doit entretenir avec elle des relations intimes permettant de comprendre ses besoins pour pouvoir y répondre. Mais, en fait la qualité demandée n'est pas le seul produit de l'entreprise. Celle-ci achète de la matière de ses fournisseurs, dont la qualité finale du produit dépend.

Cependant, pour pouvoir aller au bout de sa mission, l'entreprise doit également entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs. C'est là que réside finalement l'apport principal de la qualité assurance, mais il ne s'arrête pas là, elle envisage d'étendre cette relation à toute l'entreprise. Les employés se trouvent être les clients interne de l'entreprise et les employés Amonts de la chaîne de fabrication se trouvent être les fournisseurs des employés situés en aval. Dès lors, le développement des bonnes relations par motivation, l'implication et une meilleure coordination des employés permet d'aboutir au produit de qualité attendue.

### **3.2.5.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus**

Au départ on croyait que l'amélioration de la qualité des produits résultait de la multiplication des procédures de contrôle au cours et en fin de la chaîne de fabrication. Il s'avère qu'avec l'assurance qualité, la qualité est le produit des processus. L'idée consiste à remonter le contrôle à l'origine des défauts et donc de les éliminer là où ils coûtaient le moins cher. Il s'agit alors de s'assurer que les différentes opérations du processus de fabrication ont été correctement exécutées de façon à obtenir un produit ayant un minimum de défauts.

### **3.2.5.3 La prévention**

Avant l'arrivée de l'assurance qualité, on se contentait uniquement du contrôle à posteriori de la qualité. Ceci engendrait en effet, des coûts de qualité importants. Dès lors, les japonais se sont vite rendus compte de l'importance de la prévention qui permet de mettre fin à « l'usine fantôme ».

L'idée de la prévention consiste en la mise en œuvre, au préalable, d'un ensemble de dispositifs pour éviter les défaillances à tous les niveaux.<sup>8</sup>

## **4. La qualité totale**

Le changement remarquable et continu de l'environnement est marqué par l'évolution de la concurrence et les exigences de la clientèle, qui deviennent sensibles à la qualité, ce qui conduit les entreprises à être flexibles et s'adapter à l'environnement concurrentiel. Dans ce

---

<sup>8</sup> HADJOUT M., Mémoire de magistère : « De la qualité au marketing », Tizi-Ouzou,1998.P.21

## **Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

cas, les managers doivent penser à la qualité totale, qui est plus vaste et plus adaptée aux exigences de l'actualité.

### **4.1 Origine du concept qualité totale**

#### **▪ Etats-Unis et Japon**

Le premier parce que le grand nom de ce courant en provient, le deuxième parce qu'il en constitua le laboratoire principal : si les idées venaient d'Amérique, la preuve concrète de leur pertinence fut administrée par le spectaculaire redressement de l'économie japonaise des années 1950 (le miracle japonaise).

Les quatre pionniers du courant de la qualité totale sont des américains et ont tous œuvrés à un moment ou un autre au contrôle de la qualité dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne, près de Chicago. Cette usine, qui fonctionnait selon les principes de gestion scientifique de Taylor, avait été rendu célèbre par les expériences menées par Elton Mayo, entre 1927 et 1932, pour démontrer les relations possibles entre l'environnement de travail, la motivation des travailleurs et la productivité.

Le concept qualité totale est introduit dans l'industrie, contrairement à d'autres disciplines qui sont nées dans les universités.

La démarche qualité a été développée par plusieurs auteurs connus dans l'histoire de l'économie, voit de management en particulier.

#### **4.1.1 Walter A. Shewart**

Sa préoccupation principale consistait à comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne pourra être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler. Cette recherche requiert la collaboration de nombreuses personnes et de nombreux services dans l'entreprise. Shewart est ainsi amené à effectuer une description complète des phases de ce qu'on appelle aujourd'hui le management de la qualité totale.

#### **4.1.2 William Edward Deming**

Disciple de Shewart dont il adopte des méthodes statistiques qui permettent d'atteindre un niveau de qualité acceptable.

Plus connu que son maître, surtout du fait de l'impact que ses conférences eu sur le redressement économique du Japon de l'après-guerre. Invité par la Japonaise Union of Scientist and Engineers (JUSE) à développer ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès. Il mit l'accent sur la nécessité de guider les efforts par

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

une véritable analyse des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisait appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système.

Il insistait sur la priorité à donner au client et repoussait la méthode de gestion autoritaire du Taylorisme. Malgré son influence au Japon, il faut attendre les années 80 pour que l'Amérique le reconnaisse pleinement. Son livre le plus connu, *Out of the Crises*, est publié à cette époque (1982).

Deming introduit une méthode de management par la qualité connue par « La roue de Deming » qui permet l'amélioration continue des produits et des services. Il identifier deux sources de progrès :<sup>9</sup>

- L'amélioration de défauts spécifiques associés à des tâches, à des personnes ou à des équipements et dont l'avènement est généralement considéré comme rare ;
- La réduction des erreurs « systématiques » et donc récurrentes.

### 4.1.3 Joseph M. Juran

Ingénieur affecté à l'assurance qualité, puis au bureau des méthodes de l'usine de Hawthorne, il eut l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (d'abord conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951, il édita un recueil de texte sur le thème de la qualité (*Quality Control Handbook*) qui fut un succès de librairie et qui en fit un conférencier et un consultant recherché tant au Japon qu'en Europe. Il joua un rôle important dans le lancement, en 1962, des Cercles de contrôle de la qualité. Pour lui le management possède trois objectifs principaux :

- La planification du processus ;
- Assurer la stabilité ;
- Améliorer le niveau de la performance.

### 4.1.4 Armand V. Feigenbaum

L'expression de « qualité totale » est utilisée pour la première fois par Armand Feigenbaum. Dans son ouvrage intitulé de « total quality control », publié en 1951. Il y définit la qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts de divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité.

Pour lui, les quatre composantes de la qualité (technique, administrative, économique, métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre. Conférencier et consultant, il fonda

---

<sup>9</sup> DAUDIN J. et TAPIERO S. , « *Les outils et le contrôle de la qualité* », Economica, 1996, P.91

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

avec Ishikawa et Borel en 1970 l'International Academy for Quality (IAQ) dont il fut le première président.

### 4.2 Définition de la qualité totale

Pour les japonais la qualité totale signifie « la qualité produite tous ensemble ». Elle se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients de l'entreprise et ses partenaires. Cette qualité réputée totale est le produit de tous et partout dans l'entreprise ; ainsi, on y trouve : le marketing qui la spécifie, la recherche et développement qui la conçoit.<sup>10</sup>

#### ▪ Une autre définition

« *La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût* », elle concerne :

- Toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Toutes les activités de l'entreprise ;
- Toutes les relations client fournisseur dans l'entreprise ;
- Toutes les collaborations de la qualité, de sa conception à sa destruction ;
- Toutes les marches actuelles et potentielles et toutes les relations fournisseurs, sous-traitants, partenariat, maillage.<sup>11</sup>

### 4.3 Les apports de la qualité totale

La qualité totale prend en considération l'aspect humain ; parce que le statu d'un employé représente une ressource fondamentale et constitue un facteur clé de succès pour une entreprise.

Aussi, c'est les consommateurs qui guident l'entreprise à suivre son mode de vie, une entité cherche donc à satisfaire leurs attentes et leurs exigences.

La qualité totale insiste sur la participation de tous individus, le PDG, les cadres, l'ensemble des ouvriers, ou tous ceux qui sont concernés par la qualité dans l'objet de réaliser une qualité totale.

La qualité totale a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle oriente la stratégie en fonction des attentes du client et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions.

---

<sup>10</sup> COTE M., HAFSI T., « *Le management d'aujourd'hui* », Economica, 2000. P.107

<sup>11</sup>La norme ISO 8402, Op, Cit .1994, P. 10

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## 4.4 Les principes et les fondements de la qualité totale

Des quatre pionniers, c'est peut-être Deming qui sut le mieux frapper les formules qui caractérisent le mouvement de la qualité totale. La série des principes parue dans *Out of the Crisis* est souvent citée comme suit :

- Garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services ;
- A court terme, en maintenant chaque jour la qualité ; mais surtout, à long terme, en misant sur l'innovation, la recherche et la formation du personnel ;
- Adopter la nouvelle philosophie.

Particulièrement en éliminant le concept du « niveau de qualité acceptable » dans les opérations et dans les relations avec les fournisseurs. Un tel concept ne peut conduire qu'à la médiocrité.

- Mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections

Déceler les défauts en fin de processus, alors qu'il est trop tard pour améliorer le produit ou le service, ne sert pas à grande chose. Il vaut mieux mettre l'accent sur le contrôle du processus et viser la qualité du premier coup (built in).

- Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix

Entretenir plutôt des relations à long terme avec des fournisseurs dédiés à la qualité qui peuvent donner des preuves statistiques de conformité de qualité.

- Améliorer constamment et toujours le système de production et le service

Rechercher et prévenir les problèmes ; utiliser les techniques statistiques pour améliorer continuellement le système de production, des premières phases de la planification jusqu'à la distribution aux clients.

- Etablir un système de formation

Miser sur la formation en entreprise et de développement professionnel du personnel.

- Adopter et instituer le leadership

Plutôt que le commandement et le contrôle autoritaire, mettre l'accent sur les sources d'amélioration, sur les idées concernant la qualité des produits et des services et sur la mise en œuvre de ces idées. Le rôle des gestionnaires consiste avant tout à aider les employés à accomplir leurs tâches.

- Faire disparaître la peur

Chacun dans l'entreprise doit se sentir à l'aise de parler ouvertement, sans craindre pour la sécurité de son emploi. Miser sur la confiance.

- Eliminer les barrières entre les services

## **Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

Dans l'entreprise, chaque service est tantôt fournisseurs, tantôt client d'un autre service ; il faut donc privilégier la communication et la coopération inter-service.

- Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs de rendement

Ces éléments de motivation extrinsèque négligent la racine première de la non-qualité, le système lui-même. Le recours aux affiches et aux slogans n'est plus efficace et il vaut mieux faire porter les efforts sur l'amélioration du système.

- Eliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés

Ces quotas et objectifs quantitatifs sont élaborés en fonction d'un employé moyen; ainsi, en plus de mettre en évidence la quantité plutôt que la qualité, ils peuvent servir d'excuse pour la médiocrité, ralentir les plus productifs et favoriser le management par la crainte.

- Supprimer les obstacles à la fierté du travail

Ne pas traiter les employés comme de la marchandise ; ceux-ci doivent participer à l'amélioration de la qualité et être fier du travail bien fait qu'ils contribuent.

### **5. Historique de Management de la qualité**

A partir de la fin des années 1980, début des années 1990, on assiste à une transformation des exigences de certification. La nouvelle norme est axée sur le système de management et la qualité des processus. La nouvelle philosophie est la satisfaction du client à tout prix. Avec la qualité totale, l'entreprise vise non seulement la satisfaction du client mais aussi la mesure de la performance et l'amélioration continue.<sup>12</sup>

### **Section 2 : Le management de la qualité de produit**

Dans cette section nous donnerons la présentation et signification de concept qualité produit et ces outils, ensuite nous donnerons la notion de certification ISO et ses différentes normes; puis nous présentons la définition de management de la qualité et ces huit principes après nous donnerons les principales composantes et enfin nous aborderons la satisfaction de la clientèle.

#### **1. La qualité produit**

##### **1.1 Présentation de la qualité**

L'histoire de la qualité remonte à en moins un siècle, elle est passée d'une simple vérification de la conformité des produits, au management de la qualité.

Dès les premiers temps d'industrie, la qualité se présente seule sur les produits ou services aperçus par les clients, le management de la qualité sera ensuite introduit en rappelant

---

<sup>12</sup> (Ouvrage Collectif : Collège métrologie-(MFQ)) « *La métrologie dans l'entreprise* », Op,cit, P135

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

les travaux des pionniers de la qualité. Ainsi, que leurs apports en matière des techniques et des outils.

## 1.2 Définition de la notion qualité

La notion de qualité est un concept qui s'est développé avec les premières civilisations. Déjà dès l'antiquité certains pays étaient reconnus comme spécialistes d'un produit ou d'une technique.

La qualité, au sens moderne, est vraiment apparue avec la production en série. Elle a surtout été initialisée par les Etats-Unis.

Le sens vague de ce terme nous impose de limiter sa définition à celle relative aux produits et services. Ainsi, pour le marketeur, la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable ; pour le financier c'est ce qui le rend rentable. Pour le service production, la qualité est synonyme de conformité à des spécifications ; pour le statisticien, elle est celle assurée par des tolérances ; pour les autorités publiques elle est celle qui ne menace pas la sécurité du public, etc.

Donc « *la qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicite* ».

Il est important pour l'entreprise de maîtriser la qualité de ses produits ou services pour plusieurs raisons à savoir :

1. La qualité lui permet d'atteindre ses marchés ;
2. Le critère qualité est en effet devenu décisif dans l'acte de l'achat, pour les entreprises clientes, pour l'état et les consommateurs, ainsi que, pour les marchés étrangers...etc.

### 1.2.1 Définition de la qualité selon les concepteurs

#### 1.2.1.1 Selon JOSEPH JURAN

« *La qualité est l'aptitude à l'usage des produits* », appliquant les théories de Shewhart depuis nombreuses années sur le contrôle qualité puis il propose pour le management trois objectifs :

- D'abord planifier le processus ;
- Ensuite en assure la stabilité ;
- Et en fin essayer d'améliorer le niveau de performance.<sup>13</sup>

#### 1.2.1.2 Selon KAORO ISHIKAWA « La gestion de la qualité 1996 »

« La qualité est l'aptitude à satisfaire le client », K. Ishikawa connu en occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de

---

<sup>13</sup>J.JURAN : « *Gestion de la qualité* ». Ed, AFNOR, 1983, P. 11

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise. Cette méthode cherche en particulier à savoir quelles sont les exigences du client, pour détecter les défauts afin de définir mieux l'adéquation « coût-qualité ».

Il a introduit en production, sous formes graphiques accessible, des techniques statistiques de base et développé les diagrammes cause-effet.

La synthèse de sa démarche est connue sous le nom des sept outils de la qualité :

- **La feuille de relevés** : pour la collecte des données, nombre de non-conformité.
- **Le diagramme de concentration des défauts** : qui permet l'apparition des faiblesses.
- **L'histogramme** : pour illustrer des variations.
- **Le diagramme PARETO** : pour la hiérarchisation des faits.
- **Le diagramme en arête de poisson d'ISHIKAWA** : pour identifier l'origine du problème par la méthode brainstorming.
- **La carte du contrôle**: pour maîtriser le procédé.
- **Le diagramme de corrélation** : pour montrer la corrélation et calculer les effets produits entre cause et effet, par le coefficient de corrélation.

### 1.2.1.3 Selon PHILIP B. CROSSBY « Qualité Is Free 1951 »

« La qualité est la conformité aux spécifications », c'est la recherche du niveau de la qualité, il propose la méthode de « ZERO DEFAULT ».

Il définit en particulier les concepts essentiels suivants :

- Toute action professionnelle est un processus (avec des entrées et des sorties) ;
- La qualité doit être définie comme une conformité ;
- Il faut favoriser la prévention et non la détection ;
- La mesure de la qualité se traduit directement par le prix de la non-conformité.

### 1.2.2 Définition de la qualité selon AFNOR

« C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimes ou potentiels) des utilisateurs ». <sup>14</sup>

### 1.2.3 Définition de la qualité selon ISO 9000

Cet organisme international de normalisation définit la qualité comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Car la caractéristique peut être intrinsèque ou attribuée, comme elle est aussi qualitative ou quantitative. On trouve plusieurs caractéristiques tel que :

---

<sup>14</sup>Claud. Demeur. AFNOR ( Association Française pour la normalisation ). « Marketing » ; 2003 ;P. 142

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- Physique : exemple mécanique, électrique, biologie ;
- Sensorielle : par exemple, l'odeur, la touche, le gout, aspect visuel, sonorité ;
- Comportementale : exemple ; l'honnêteté ;
- Temporelle : exemple ; la disponibilité, la fiabilité ;
- Ergonomique : C'est des caractéristiques physiologiques ou relative à la personne ;
- Fonctionnelle : par exemple la vitesse, le poids.<sup>15</sup>

A cet effet, on peut formaliser les quatre composantes de la qualité comme suit :

- **La qualité de définition** : il s'agit d'identifier et de traduire les besoins du client ciblé au niveau de performances à atteindre dans un cahier des charges caractéristiques, techniques, délais, sécurité ;
- **La qualité de conception** : c'est de faire un choix de solutions parmi d'autres afin de permettre à un niveau de performance requise ;
- **La qualité de réalisation** : c'est la mise en œuvre de la solution choisie en conformité avec les capacités spécifiques de l'entreprise et le respect des délais fixes ;
- **La qualité du service** : c'est la capacité de fournir des prestations complémentaires à ces clients par exemple accueil, information.

## 1.3 La recherche de la qualité et ses différentes approches

### 1.3.1 La qualité interne et externe

#### 1.3.1.1 La qualité interne

Pour une entreprise c'est sa capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiques au premier coup.

#### 1.3.1.2 La qualité externe

La valeur de la qualité se mesure par le degré de la satisfaction de la clientèle. La qualité externe signifie que les produits de l'entreprise sont destinés à des clients qui évaluent relativement à leurs attentes, la qualité porte d'abord sur l'essentiel des produits (biens matériels ou services), leur nature et leurs prix, ensuite sur l'environnement du produit, la rapidité de livraison, la garantie, mais aussi la formation, la maintenance et la sûreté du fonctionnement.

### 1.3.2 La recherche de la qualité

Les premiers pays qui ont mis au point des théories et des méthodes permettant d'améliorer la qualité sont les Etats-Unis, le Japon et la France.

---

<sup>15</sup> Le manuel de la norme ISO 9000

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## 1.3.2.1 La méthode de cinq Zéros

Tous le personnel de l'entreprise doit entreprendre la chasse aux cinq zéros

- Zéro panne (industrielle ou administrative) ;
- Zéro délai (délai de mise en œuvre de la décision) ;
- Zéro défaut (perfection des produits) ;
- Zéro stock (réduire ou maximum le temps d'attente pour les matières premières, produits semi finis-produit finis) ;
- Zéro papier (diminuer la paperasserie).

## 1.3.2.2 Le cercle de qualité

Il représente un petit groupe permanent et homogène composé de cinq à dix volontaire, appartenant au même atelier, bureau, service, réseau de vente ou ayant des préoccupations professionnelles, le but de ce cercle de qualité est d'identifier et résoudre les problèmes de qualité tel que : amélioration des conditions de travail.

Les entreprises recherchent la qualité pour plusieurs raisons :

- Pour connaître les attentes des clients dans chaque segment visé par l'entreprise ;
- Obtenir la satisfaction des clients ;
- Obtenir l'enchantement des clients en combinant une qualité du produit avec une qualité du processus pour satisfaire les clients ;
- Ajouter des caractéristiques spéciales qui augmentent le plaisir du client .

## 1.3.3 Les approches de la qualité

Les entreprises ont recours à cinq approches en matière de qualité et chaque approche s'appuie sur un élément clé :

- **La certification qualité** : met l'accent sur la maîtrise des processus.
- **Les cercles de la qualité** : insistent sur la créativité des individus.
- **Le contrôle de la qualité** : met l'accent sur le produit.
- **La gestion de la qualité** : privilégie la qualité perçue.
- **La gestion globale de la qualité** : met l'accent sur les systèmes et la cohérence.

L'entreprise choisit l'approche qu'elle va adopter en fonction de son contexte technologique ou culturel.

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

## 1.4 Les outils de la qualité

Pour avoir des produits de qualité il faut des outils souvent très simple, qui permettent la résolution des problèmes quotidiens de l'entreprise, car les systèmes qualité ne sont pas suffisants pour obtenir seul des produits de qualité.<sup>16</sup>

### 1.4.1 La feuille de relevés

Toute action d'amélioration doit être engagée sur des données –si possible-chiffrées. Cela permet de raisonner sur des faits objectifs et non des impressions. La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuille de relevés peuvent être conçus à partir des critères de conception suivant :

- La facilité du relevé pour l'opérateur ;
- La facilité de lecture des relevés ;
- La facilité d'archivage.

**Tableau 1:Exemple illustratif de feuille de relevé.**

Type de circuit : X22c64	date : 12/01/1995
Numéro de lot : 22602	Atelier : B 12
Taille de l'échantillon : 1025 cartes	Contrôleur : M. Deront

Type de défaut	Nombre de non-conformité	
Test pointe	IIII III	08
Test fonctionnel	IIII IIIIIIIIIIIII II	22
Défaut soudure	IIII I	06
Autre	IIII	05
TOTAL		41

**Source:** D. Duret et M. Pillet, « *qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma* », ED :EYROLLES, 2005, P. 129

Ce tableau donne un exemple de feuille de relevé utilisée au test final de circuit électronique, on la facilité de saisie des informations, en cas de défaut, il suffit de cocher la case prédéterminée correspondante. La collecte des informations à partir de cette feuille est alors évidente.

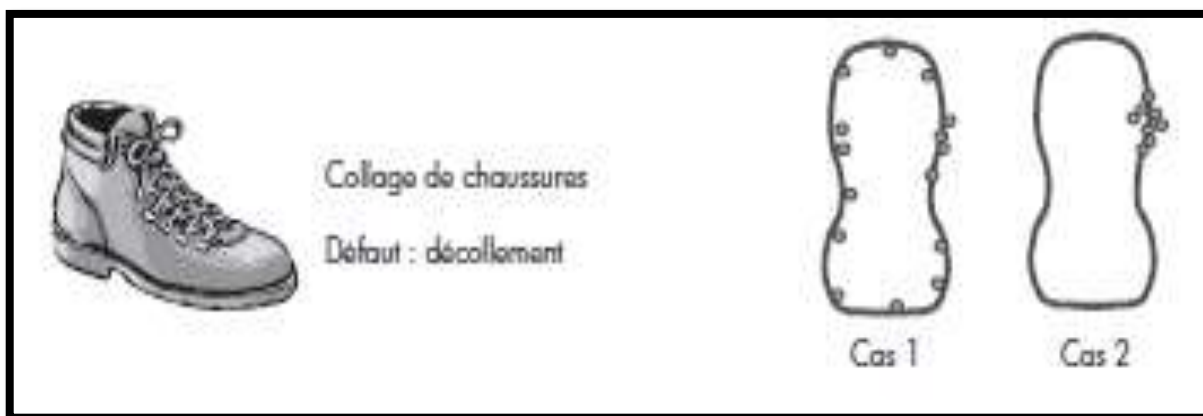
<sup>16</sup> DURET et M. PILLET, « *qualité en production, de ISO 9000 à six sigma* », 3<sup>ème</sup> Ed, Organisation, 2005, P. 129

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

## 1.4.2 Le diagramme de concentration des défauts

Ce diagramme joue un rôle d'une feuille de relevés. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on remarque l'endroit sur un dessin par un point. Le schéma illustre tout de suite les points faibles du produit.<sup>17</sup>

Schéma 1 : Le diagramme de concentration des défauts



Source : D. Duret et M. Pillet, « qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma »<sup>3<sup>ème</sup>ED</sup> :EYROLLES, 1/9/2005, P130

Dans le cas de la figure 6.2, on note les défauts de collage observés après un test de vieillissement accéléré sur des chaussures. Bien que le nombre de défauts soit le même dans les deux cas, on distingue deux situations différentes. Dans le premier cas on peut suspecter un paramètre général comme la colle, la température. Dans le second cas, c'est clairement un défaut de pression localisé qui est le principal suspect.

## 1.4.3 L'histogramme

L'histogramme permet de représenter les données sous forme graphique. Chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition, d'une valeur à l'intérieur d'une classe.

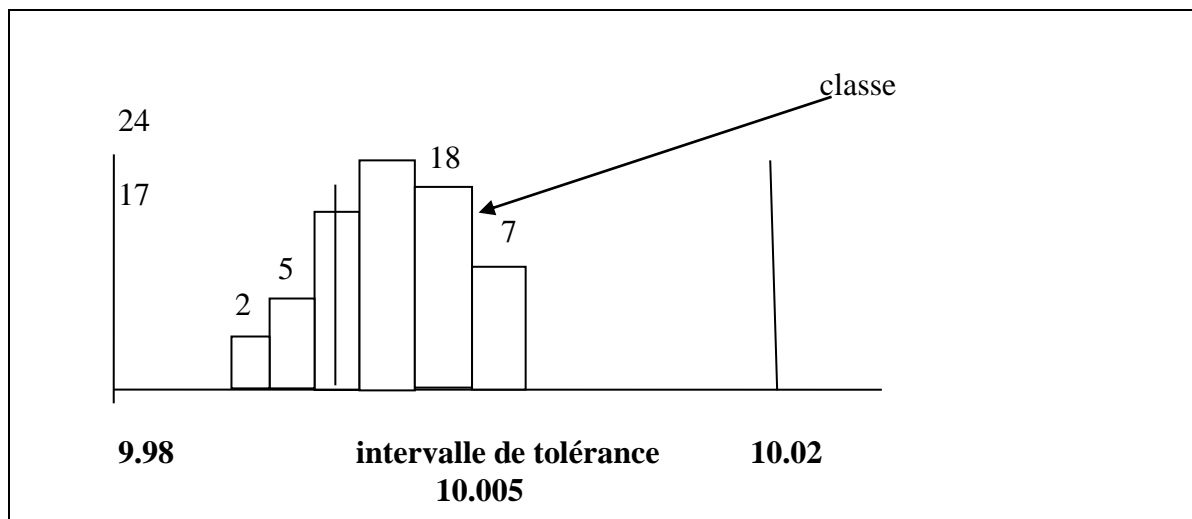
Il permet d'identifier l'existence d'un modèle applicable (loi normale, loi de défaut de forme...). Il illustre également les relations entre les valeurs relevées et les valeurs de références (cote nominale, mini, maxi).<sup>18</sup>

<sup>17</sup> D. Duret et M. Pillet., *Op.cit*, P. 129

<sup>18</sup>D. Duret et M. Pillet., *OP. Cit* ; P. 130 /131

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

Schéma 2 : Exemple d'histogramme



Source : D. Duret et M. Pillet, « qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma », 3<sup>ème</sup> ED: EYROLLES, 1/9/2005, P. 130, 131

Pour construire un histogramme correctement, il faut :

- Choisir un nombre de classe en fonction du nombre de mesures ;
- Choisir une largeur de classe égale à un multiple de la résolution des valeurs.

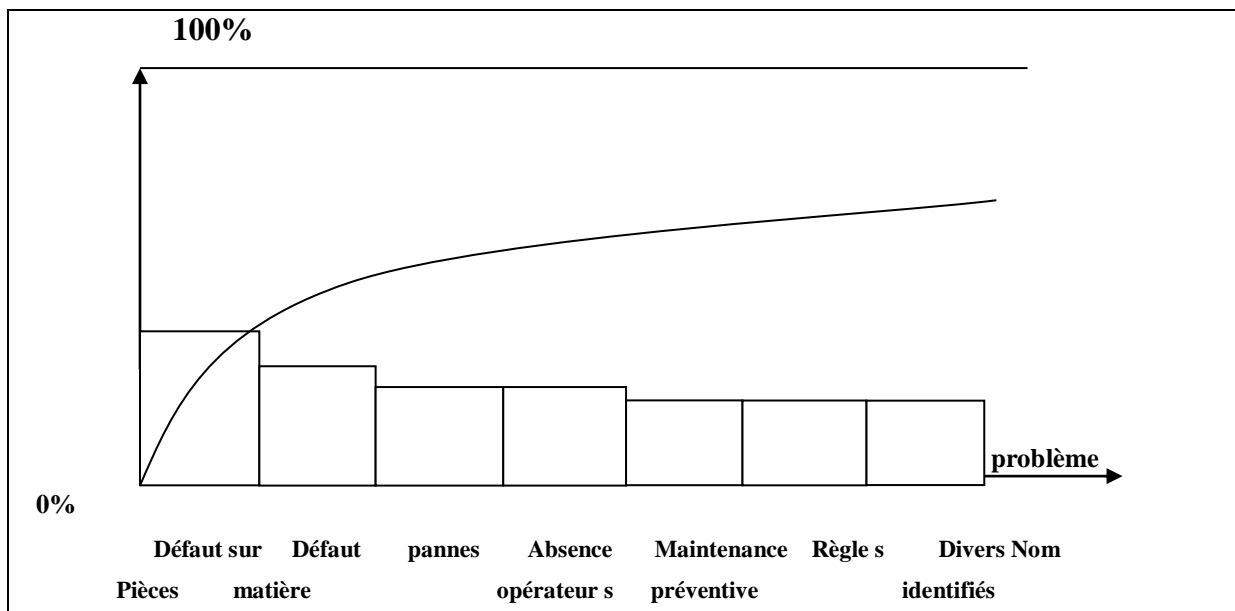
## 1.4.4 Le diagramme de PARETO

Le diagramme de Pareto (de nom de son inventeur), permet de classer les données de la plus importantes à la moins importante. Il permet de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel. Il est en effet indispensable d'ordonner ce qui a été relevé pour révéler la signification des faits.<sup>19</sup>

<sup>19</sup>D. Duret et M. Pillet., OP. Cit. ; P. 131/132

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

Schéma 3 : Exemple de diagramme de Pareto



Source : D. Duret et M. Pillet, qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma, ED: EYROLLES, 1/9/2005, P132,133

A travers cet exemple, la classification des causes d'arrêt d'une machine de production de la plus importante à la plus faible, en nombre d'heures d'immobilisation

Le diagramme fait clairement apparaître que les deux éléments sur lesquels le groupe doit travailler en priorité sont les défauts sur pièce, ainsi que les défauts en matière.

La construction d'un diagramme de Pareto exige :

- D'abord, une hiérarchisation des causes de la plus importante à la moins importante.
- Ensuite, on trace la courbe du cumul des effets.

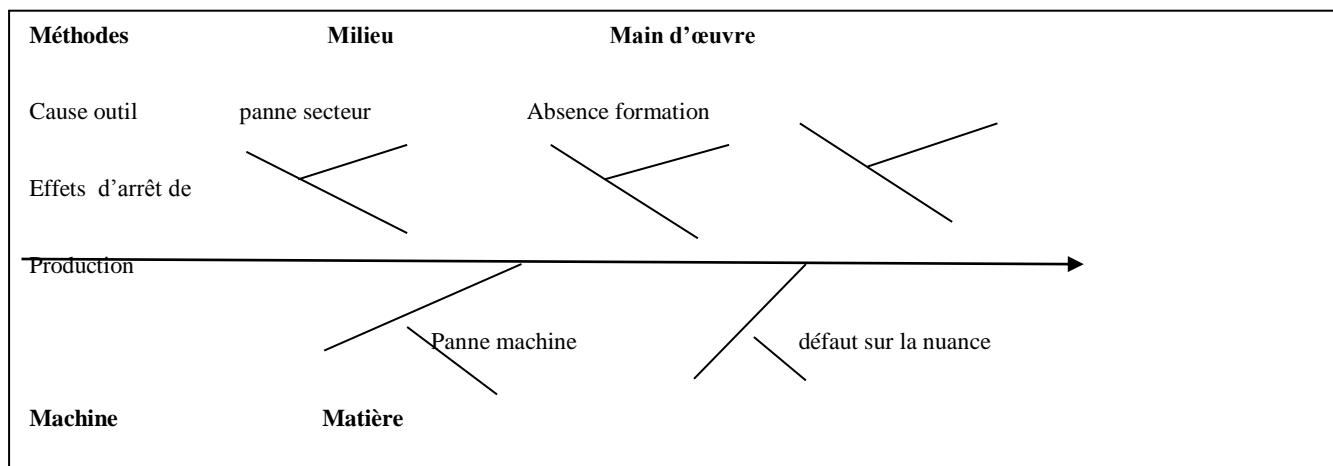
## 1.4.5 Le diagramme en arête de poisson

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants, il faut maintenant identifier les causes. Le diagramme en arête de poisson s'appelle aussi diagramme cause à l'effet ou diagramme d'Ishikawa, il se construit en règle générale après un « déballage d'idées » (brainstorming), qui permet de collecter un maximum d'idées. On regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson l'ensemble des familles de causes possible de l'effet étudié sur chaque ramification, et on note les causes, les sous causes.<sup>20</sup>

<sup>20</sup>D. Duret et M. Pillet., *Op.cit.* ; P. 133

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

Schéma4 : Exemple de diagramme en arête de poisson



Source: D. Duret et M. Pillet, « qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma »<sup>3ème</sup> ED: EYROLLES, 1/9/2005, P. 134

Ce schéma permet au groupe de se construire une présentation collective des relations entre les causes et l'effet engendré. Il permet également d'en faire une classification. Cet outil doit être largement utilisé après une phase de déballage d'idées pendant laquelle on a nécessairement quelques redondances. Ce type de schéma permet de classer les idées du groupe, de faire disparaître les redondances et de faire apparaître les éventuels oublis. Nous reviendrons plus en détail sur l'articulation nécessaire entre les sept outils.

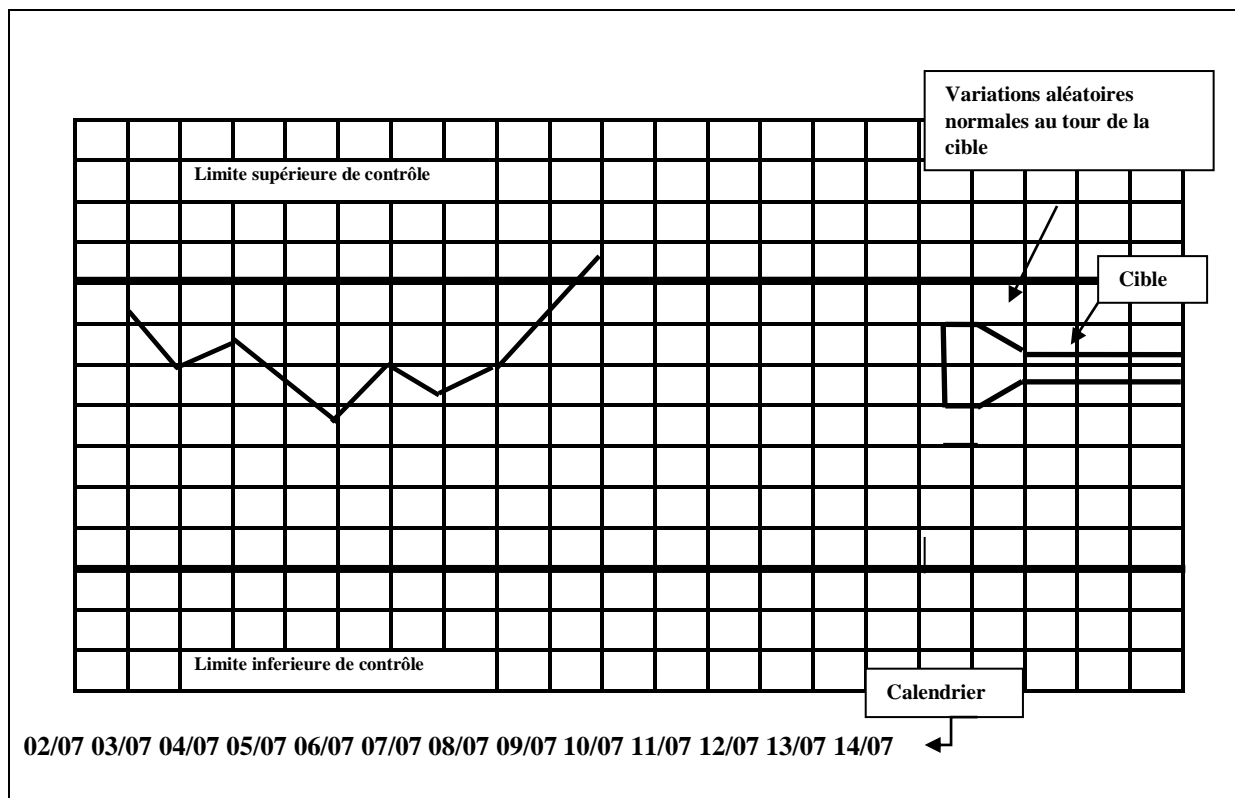
## 1.4.6 La carte de contrôle

La carte de contrôle est l'élément de base de la maîtrise statistique des procédés. Le principe de base est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale. Tant que les variations de la sortie peuvent être admises comme des variations supérieures à la limite admissible, on considère que le système n'est pas plus sous contrôle, il faut intervenir.<sup>21</sup>

<sup>21</sup>D. Duret et M. Pillet., OP. Cit.; P. 134

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

Schéma 5 : Exemple de carte de contrôle



Source: D. Duret et M. Pillet, qualité en production de l'iso 9000 à six sigma, 3<sup>ème</sup>ED: EYROLLES, 1/9/2005, P134

Dans cet exemple, le dernier point est hors contrôle, l'écart entre ce point et la valeur cible n'est plus expliqué par les variations aléatoires. On dit qu'il y a présence d'une cause spéciale.

## 1.4.7 Le diagramme de correction

Le diagramme de correction est également un outil connu, mais trop peu utilisé. Il permet de savoir si les deux variables évoluent de façon commune. Le principe du diagramme est le suivant :

- On représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables ;
- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forment un nuage de points ;
- La correction apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.<sup>22</sup>

<sup>22</sup>D. Duret et M. Pillet., *Op.cit.* ; P. 135

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## Objectif des sept outils

L'emploi de ces sept outils nous vient du Japon. L'objectif principal était de donner un nombre limité d'outils à la base du travail de groupe. Connus de tous dans l'entreprise, ils forment les fondations d'une culture d'entreprise pour l'approche formelle d'une section. On les a longtemps appelés « les sept outils des cercles de qualité ».

Alors, ces outils ont pour but de :

- Donner les moyens simples à tous les membres de l'entreprise pour résoudre les problèmes ;
- Pouvoir être utilisés par l'ensemble du personnel de l'entreprise ;
- Être adaptés au travail de groupe, car ils sont visuels et consensuels.

## 1.5 La notion de certification ISO et les différentes Normes (Normalisation)

La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires. ISO/CEI donne la définition suivante : « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ». La famille des normes ISO 9000 correspond à un référentiel de bonnes pratiques de management en matière de la qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO, International Organisation For Standardization).

L'origine de la norme dans le domaine de la qualité ISO 9000 date de 1979, l'organisation internationale de la normalisation ISO a créé un comité technique chargé d'élaborer des normes dans le domaine du management et de l'assurance qualité en 1987, ce comité a même publié les cinq premières normes internationales de la série ISO 9000 qui visent l'harmonisation de la relation entre clients et fournisseurs.

La famille ISO 9000 correspond à l'ensemble des référentiels de bonne pratique du management en matière de qualité portés par l'organisme.

Les directives de ISO prévoient que les normes internationales doivent être examinées tous les cinq ans afin de se prononcer sur leurs maintiens, leurs annulations ou leurs révisions. Le comité technique a décidé en 1990, de procéder à une révision des normes de la série ISO, cette révision était faite en deux phases :

- **Phase 1** : à donner naissance aux versions ISO 9000 :1994 ;
- **Phase 2** : à donner naissance aux versions ISO 9000 : 2000.

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

Les principales normes dans le domaine de la qualité ISO 9000 :

- ISO 9000 : les normes de ISO 9000 ont été conçues pour l'assurance qualité, elles comprennent les normes 9001, 9002, 9003, 9004.
- ISO 9001 : système de qualité, modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production.
- ISO 9002 : système de qualité, modèle pour l'assurance de la qualité en production et en installation.
- ISO 9003 : système qualité, modèle pour l'assurance qualité en production et essais finaux.
- ISO 9004 : fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité.

ISO n'a pas de vocation à délivrer elle-même les certifications. Cette tâche est laissée à la charge d'un organisme certificateur tiers. Il est essentiel de garder en tête que la certification est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit par rapport au service lui-même.

Il existe un certain nombre de normes basées sur ISO 9000 ou l'ISO 14000 et spécifiques à un secteur d'activité ou à un produit. On peut citer, par exemple : ISO/TS16949 dans l'automobile, la norme EN 9100 dans l'aéronautique et la norme ISO 13485 pour les dispositifs médicaux.

## 2. La qualité et la satisfaction

### 2.1 Le management de la qualité

#### 2.1.1 Définition de management de la qualité

De multiples appellations circulent : TQC (Total Quality Control), GQG (Gestion de la Qualité Globale), et TQM (Total Quality Management), il est défini comme suite :

Le Management de la Qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et des attentes des clients aux meilleurs coûts.

Aussi une notion essentielle de toute entreprise est de fournir des produits qui répondent aux besoins des utilisateurs.

Management de la Qualité est une activité coordonnée permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de la qualité.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>J.JURUN ; *Op.cit*, P. 34

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## ▪ La question qui se pose dans ce contexte c'est pourquoi le management ?

C'est parce que la qualité doit être managée d'une manière efficace et à tous les niveaux de l'entreprise donc, la qualité s'adresse à toutes les fonctions de l'entreprise.

La qualité concerne :

- La production, mais aussi toutes les fonctions ;
- La qualité d'évaluation du marché : anticiper les besoins des consommateurs ;
- La qualité de conception : traduire les besoins du marché en spécification de production à moindre coûts et dans les meilleurs délais ;
- La qualité réalisation : assure la conformité aux spécifications et aux exigences des normes fixées par l'organisation certificateur ;
- La qualité des services internes : appliquer les principes de la qualité à tous les services fonctionnels. Car ils ont des fournisseurs internes ;
- La qualité des ventes (commercial) : écouter et fidéliser le client, développer l'image de l'entreprise ;
- La qualité, mais aussi le personnel : impliquer l'engagement individuel, les plans d'actions qualité, les groupes d'amélioration de la qualité ;
- Les produits, les services après ventes, et l'environnement : dépasser les qualités des prestations de base car la valeur ajoutée vient de plus en plus du « périphérique » du produit/service.

### 2.1.2 Les principes de management de la qualité

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés par ISO 9000 version 2000, ceux-ci peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme certificateur vers de meilleures performances.<sup>24</sup>

#### ▪ Principe 1 : Orientation client :

Le consommateur doit trouver le bien être recherché par l'acquisition du produit, ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi.

- Avantage :
  - Amélioration de la réactivité face aux opportunités du marché ;
  - Utilisation plus efficace des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client ;
  - Fidélisation des clients.

---

<sup>24</sup> M. KROZIER, « *Le management d'aujourd'hui* », : théories et pratiques, Ed, domos, 1993, P.70

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- **Principe 2:** Leadership

«La capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs poursuivis » : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs.

- **Principe 3 :** Implication du personnel :

Le personnel à tous les niveaux est l'essence même de l'organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

- **Principe 4 :** Approche processus :

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

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

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

- **Principe 6:** Amélioration continue :

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

Donc celle-ci doit devenir un des objectifs permanents de l'entreprise. Elle doit viser à rechercher l'amélioration de sa performance globale, celle-ci ayant des impacts internes mais aussi et surtout externes. Chercher à s'améliorer c'est améliorer à la fois les relations avec les fournisseurs et les clients. En interne, cela permet d'être plus productif, plus rentable, d'apporter plus de confort aux collaborateurs, de donner un objectif commun à une équipe dans le but de les motiver et de les rendre acteurs. Ils sont satisfaits et fiers du travail accompli en appréciant à leur juste valeur les progrès accomplis. Car s'améliorer sans cesse requiert naturellement une implication totale des collaborateurs. Pour cela, il faut les former aux outils et aux méthodes d'amélioration continue. Il faut les accompagner.

L'amélioration continue est un avantage concurrentiel indéniable apportant souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités qui pourraient se présenter.

- **Principe 7 :** Approche factuelle de la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et des informations offertes.

- **Principe 8:** Relation mutuelle et bénéfique avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont dépendants et leurs relations bénéfiques augmentent leurs capacités dans la création de la valeur.

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## 2.1.3 Les principales composantes du management de la qualité

Un système de conception, de production et de distribution est toujours accompagné d'un management de la qualité. Il n'est parfois pas exprimé explicitement. En effet, tout chef d'entreprise, de la petite moyenne entreprise à la grande entreprise ne peut pas être insensible aux réclamations de ces clients car il sait qu'il en va de la pérennité de son entreprise.

Il doit mettre en place un système qualité (organisation, procédures, moyens et processus) pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité.<sup>25</sup>

### 2.1.3.1 La planification de la qualité

La planification qualité consiste à :

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, situation par rapport à la concurrence) ;
- Prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité comme par exemple un plan formation, une démarche six sigma) ;
- Essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs)

### 2.1.3.2 Maîtrise de la qualité par une approche « processus »

Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur. Chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

Dans chaque service les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint. Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations, qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de non-qualité.<sup>26</sup>

En résumé, la maîtrise de la qualité vise :

- La conformité (s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès de zèle) ;
- Le professionnalisme (bien faire du premier coup) ;

---

<sup>25</sup>D. DURET et M. PILLET, *Op.cit.* ; P.43/44

<sup>26</sup>*Idem* ; P. 45

## **Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit**

---

- Le souci de qualifier (faire des mesures pour situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finals) ;
- La responsabilité (de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait).

### **2.1.3.3 Assurance et amélioration de la qualité**

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être assuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel et allégé en boucle fermée. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

Donc l'audit interne est organisé par l'entreprise, et l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.<sup>27</sup>

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que :

- La revue de contrat ;
- Le traitement des non-conformités,
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- La gestion des documents.

#### **2.1.3.3.1 Audit des systèmes de management de la qualité**

Il fait partie des trois types d'audits que l'on rencontre, à savoir :

- Audit du système de management de la qualité ;

---

<sup>27</sup>D. Duret et M. Pillet., *Op.cit.*, P. 46/47

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- Audit des processus ;
- Audit produit.

## 2.1.3.3.2 Mesurer la satisfaction des clients

L'objectif est de connaître la satisfaction du client. A chaque interface entre le client et/ou les services de l'entreprise il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De même lors de l'élaboration du produit, on peut constater des écarts par rapport à la qualité souhaitée. On voit apparaître une notion de rendement global, produit de tous les rendements spécifiques à chaque poste.

La différence de qualité entre la qualité attendue et la qualité perçue au niveau du client est mesurée par des indicateurs de satisfaction, la perte de qualité en interne sera mesurée par des indicateurs de qualité internes.

## 2.2. La satisfaction de la clientèle

### 2.2.1. Définition de la satisfaction

On peut le définir comme :

*« Le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et de performance perçu ».*<sup>28</sup>

Cette satisfaction peut être sous forme d'émotion, ou parfois une appréciation rationnelle et elle représente une fonction de différentes situations telles que :

- La performance de l'entreprise ne répond pas aux attentes donc mécontentement du client qui cherche plus que la satisfaction « enthousiasme ».
- La satisfaction d'un client suppose pour l'entreprise sa fidélité, cependant la relation n'est pas linéaire, car en cas de mécontentement le client abandonne l'entreprise et diffuse une bouche à oreille négative.
- Le client est moyennement satisfait, il y a supposition d'un changement de fournisseur en cas d'offre plus avantageux.
- Le client très satisfait est moins enclin au changement.
- Un enthousiasme pour une marque crée un effet d'attachement émotionnel qui va au-delà de la performance rationnelle.
- Un client satisfait représente un capital pour une entreprise du fait qu'il reste fidèle pour une longue période.

---

<sup>28</sup>Kotler et Dubois, « Marketing Management », 2004, P. 68

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- Le sentiment de satisfaction d'un client qui répond parfaitement à ses attentes peut être expliqué à partir de ses expériences passées avec son entourage, et des promesses des vendeurs et de la publicité.

### 2.2.2 La relation entre la satisfaction de la clientèle et la qualité

Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité de l'entreprise. Un niveau supérieur de qualité entraîne en générale, une satisfaction plus forte et un prix de vente plus élevé. C'est pour cela que les entreprises mettent en place un programme de qualité accroissant souvent leurs bénéfices ; ceci peut être expliqué par la définition de la qualité comme étant un ensemble de caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des clients.

La fonction marketing de l'entreprise a pour rôle principal de détecter la nature des besoins et des attentes des clients, et la fonction production de produire des biens de bonne qualité pour satisfaire ces atteints.

### 2.2.3 Les conditions d'un niveau élevé de performance

Les entreprises qui parviennent à une mesure de satisfaction des clients tentent de donner des produits conformes aux attentes des clients, aussi délivrer une forte valeur à leur client.

On peut identifier quatre facteurs de performance :

- a) Satisfaction des parties prenantes :** elle représente les parties prenantes traditionnelles telles que les clients, les employés, les fournisseurs, les distributeurs qui affectent directement les performances des entreprises. Si les clients sont satisfaits ils continuent d'acheter les produits de l'entreprise, ce qui accroitra les ventes et les bénéfices et aussi les dividendes verser aux actionnaires des conditions de travail ;
- b) L'amélioration des processus :** Une entreprise focalise son attention sur les processus les plus importants comme le développement de nouveaux produits et services, le traitement des commandes ;
- c) Les ressources :** Pour mettre en œuvre les savoirs faire, l'entreprise a besoin de déférent types de ressources comme : l'énergie, la matière première, les machines, personnels et informations du domaine ;
- d) L'organisation :** La dimension organisationnelle de l'entreprise correspond à sa structure, sa politique, elle peut modifier sa politique en fonction de sa stratégie, par contre la culture de l'entreprise qui représente sans l'identité ne peut pas changer car elle représente des normes, des expériences.

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

## Section 3 : Les caractéristiques d'un produit

La qualité d'un produit ou d'un service commence dès leur conception cependant, s'il est évident que la qualité de conception est l'une des conditions de la compétitivité, son obtention l'est moins. La réussite dépend de la capacité de l'entreprise à recueillir les bonnes informations, afin de pouvoir définir correctement les besoins, ainsi faire appel aux ressources.

Dans cette section, au début nous donnerons la définition de la notion de produit et ces différentes caractéristiques, puis on détermine la typologie des produits, et on parle sur le cycle de vie d'un produit et ses quatre phases; et on fin on parle sur la stratégie de l'entreprise.

### 1. Définition de produit

Selon la norme NF ISO 8402 un produit est l'ensemble d'activité ou de processus.

On peut le commenter en trois notes :

- Le terme « produit » peut inclure les services, les matériaux, les produits issus de processus à caractère continu, les logiciels ;
- Un produit peut être matériel, ou immatériel, ou combinaison des deux ;
- Un produit peut être intentionnel, ou non intentionnel.

### Autre définition

On peut le définir le produit comme la base d'existence d'une entreprise du fait qu'elle exerce son activité afin de le produire et le vendre pour réaliser des profits.

Le produit représente la promesse faite par l'entreprise de satisfaire le besoin physique ou psychologique des consommateurs sur le marché. On peut le définir aussi comme tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à satisfaire un besoin.

### 2. Les caractéristiques d'un produit

Elles sont :

1. Les produits peuvent être tangibles ou intangibles matériels ou immatériels ;
2. Ils peuvent être destinés au grand public ou à des consommateurs particuliers, ou à des entreprises qui les achètent pour les utiliser comme des matières premières ;
3. Le produit peut être différent du contexte traditionnel qui est destiné à satisfaire un besoin matériel.

### 3. Typologie des produits

On peut classer les produits comme suite :<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Kotler et Dubois., *Op.cit.* ; 2004. P.429

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- A. Les biens durables :** il s'agit des biens tangibles qui survivent en principe à des nombreuses utilisations. **Exemple :** Le réfrigérateur.
- B. Les biens périssables :** ce sont des biens tangibles consommés en une fois ou petite nombre de fois. **Exemple :** Produit alimentaires.
- C. Les biens des grandes consommations :** classification fondé sur les habitudes d'achat des consommateurs on distingue :
- **Les produits d'achats courants :** ce sont des biens achetés couramment et rapidement. **Exemple :** Journaux.
  - **Les produits de première nécessites :** **Exemple :** Produit alimentaire, le pain, le lait.
  - **Les produits d'achat impulsif :** Ils sont acquis sans préméditation ni efforts ils sont très disponibles.
  - **Les produits de dépannages :** Ils ne sont achetés que lorsque le besoin se fait sentir. **Exemple :** Le parapluie lorsqu'il pleut.
  - **Les produits d'achats réfléchis :** Il s'agit de produits de consommation que les clients achètent et choisissent à partir de certains critères tel que : l'aspect, la qualité, le prix. **Exemple :** Les vêtements, l'automobiles.
  - **Les produits de spécialité :** Les biens de consommation qui possèdent des caractéristiques uniques et/ou des images de marque bien définie. **Exemple :** Les parfums, les bijoux de luxe...
  - **Les produits non recherchés :** Ce sont des produits que les consommateurs ne connaissent pas, ils sont des biens spécifiques ; tel que : le marché funéraire.
- D. Les biens industriels**
- **Les matières premières :** qui entrent en totalité dans le produit fini.
  - **Les biens d'équipements :** Ils n'entrent qu'en partie dans la fabrication du produit fini. Ils correspondent à l'équipement de base, tel que : les bâtiments (usines, bureaux...), et installations fixes (machines...), et les équipements accessoires qui comprennent le matériel d'usine léger et l'outillage, ainsi que les équipements des bureaux.
  - **Les fournitures et services :** Ce sont des produits industriels qui n'entrent pas dans la composition du produit fini. On peut distinguer deux types :
    - Fourniture d'exploitation. **Exemple :** Le charbon.
    - Fourniture d'entretien. **Exemple :** Peinture-clous.

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

On peut également donner une autre classification par rapport au niveau de satisfaction. En pratique, on distingue cinq niveaux de produit et chaque niveau augmente la valeur de l'offre pour le consommateur.

### E. Les niveaux de produit

- **Le produit noyau** : Le niveau le plus fondamentale. Les entreprises cherchent à savoir ce que les clients désirent à acheter donc elles veulent offrir l'avantage essentiel à l'acheteur selon ses besoins.
- **Le produit générique** : C'est le produit noyau enrobé de toutes ses caractéristiques, il représente ce que l'on reconnaît immédiatement comme étant l'offre.
- **Le produit attendu** : Il correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit.
- **Le produit global** : Par fois appelé méta produit, représente la totalité de ce que les fabricants offrent autour du produit générique afin de se différencier.
- **Le produit potentiel** : Qui correspond à toutes les améliorations et toutes formations envisageables. Elles sont nombreuses même pour les produits de base aussi pour dynamiser ses ventes

### 4. Le cycle de vie des produits (C.V.P)

On peut définir le cycle de vie d'un produit comme l'analyse des grandes étapes de sa vie, à partir de sa conception jusqu'à sa disparition sur le marché. Il peut être défini aussi comme l'évolution des ventes d'un produit sur le marché dans le temps. Cette évolution peut être observée par quatre phase théoriques : lancement, croissance, maturité et déclin.

#### 4.1 Les phases de cycle de vie d'un produit

##### ▪ La 1<sup>ère</sup>Phase : « Lancement »

Naissance d'un nouveau produit sur le marché. Cette phase est caractérisée par une production en très petite série, prix de vente très élevés, des coûts très élevés. Le produit n'est pas connu et les ventes ne sont pas importantes.

##### ▪ La 2<sup>ème</sup>Phase : « La croissance »

Le produit pénètre sur le marché et la croissance des ventes du produit devient importante. Le prix de vente diminue, la production est en très grandes séries.

##### ▪ La 3<sup>ème</sup>Phase : « Maturité »

Le produit devient banal, les ventes sont stabilisées, augmentation de la concurrence, l'apparition des produits de substitution. Le prix diminue, les entreprises ont recours aux promotions de ventes et aux promotions publicitaires pour écouler leur production.

##### ▪ La 4<sup>ème</sup>Phase : « Le déclin » :

# Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

Le produit ne se vend plus, il risque de disparaître sur le marché.

On remarque que :

Chaque phase est caractérisée par son taux de croissance des ventes, et sa vitesse de circulation sur le marché.

Chaque phase peut avoir une durée plus au moins longue, selon le produit.

## 5. La stratégie de l'entreprise

La qualité est pour objectif d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise qui permet d'orienter la stratégie en fonction des attentes des clients et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions.

### 5.1 La définition de la stratégie de l'entreprise

Dans une organisation, la stratégie correspond aux choix visant à orienter de façon déterminante, pour le moyen et/ou le long terme, ses activités et son fonctionnement. Pour une entreprise, il s'agit d'être meilleur que ses concurrents, ce qui nécessite de mettre tous les atouts indispensables de son côté. Pour une organisation publique ou une association, la stratégie suppose le choix d'un positionnement cohérent, c'est-à-dire de répondre à la question suivante : A quelles attentes, ou à quels besoins, veut-on répondre et pour quels bénéficiaires ?<sup>30</sup>

### 5.2 Les niveaux de la stratégie d'entreprise

- **Le niveau Politique** : il s'agit de former des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, y compris, les membres de ce conseil qui exerceraient des responsabilités de gestion dans l'entreprise tels que le PDG et le DG.

C'est le niveau le plus élevé, puisqu'il représente les actionnaires détenant le pouvoir dans l'entreprise. C'est donc à ce niveau que doivent être prises, principalement, les décisions concernant :<sup>31</sup>

- L'identité de l'entreprise ;
- La vision à terme de l'entreprise ;
- La définition du projet de l'entreprise
- Le ou les métiers exercés par l'entreprise ;
- Le financement de l'entreprise.

C'est à ce niveau que se décide ce que nous appellerons la stratégie corporate ou stratégie de groupe.

---

<sup>30</sup> Bernard Garrette, et AL.. ; «Stratégor»; 4<sup>ème</sup> Edition ;Dunod ,Paris.2004,P.11

<sup>31</sup> Gérard Gariabaldi ; « *Analyse Stratégique* » ; Eyrolles ; Paris. 2008 ; P.39

## Chapitre I : Evolution et Concept de Base de management de la qualité de produit

---

- **Le niveau Stratégique** : il est composé des membres de la direction générale : du PDG, du ou des DG, des responsables des grandes unités et des responsables des grandes fonctions de l'entreprise.

Les représentants des actionnaires, PDG et éventuellement DG, ont notamment pour mission de transmettre aux responsables des grandes unités et des grandes fonctions de l'entreprise les choix majeurs décidés par le niveau politique.

- **Le niveau opérationnel** : ce niveau est formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux deux premiers niveaux, essentiellement les employés, les ouvriers et leurs encadrement direct.

### Conclusion

Malgré la multiplicité des méthodes ou de la conformité du produit et du processus, elles mènent toutes à une finalité « amélioration de la qualité » sur les plans statistiques et opérationnelles, c'est-à-dire au niveau des fonctions de l'entreprise.

Pour garantir la qualité des produits alimentaires, il faut maintenir la qualité et les performances de l'outil de production. Le dossier de planification définit clairement les processus, leurs objectifs, et les résultats attendus. Son utilisation fréquente doit faciliter l'évolution de l'unité de production vers l'amélioration des performances et des processus, en s'assurant que l'équipement fonctionne toujours de manière adéquate et permet d'atteindre les objectifs fixés. La planification de l'outil constitue donc une préparation pour la mise en place d'une certification ISO 9002.

## **Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale**

---

### **Introduction**

Dans l'environnement actuel, pour l'assurance de la survie d'une entreprise nécessite l'amélioration de sa performance.

La performance de l'entreprise, est un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, elle est un sujet controversé car les dirigeants, les actionnaires, les chercheurs, chacun s'y intéresse suivant un angle qui lui est propre.

Le concept de la performance occupe une place fondamentale dans la littérature de gestion, pour cela la majorité des recherches en science de gestion est généralement relative à l'impact, l'influence ou la relation d'un paramètre comme notre thème nous avons pris en considération le paramètre « qualité » sur la performance de l'entreprise.

L'objet de ce chapitre est de présenter d'abord, le concept de la fonction commerciale de l'entreprise. Ensuite, nous allons donner un aperçu sur la performance de l'entreprise, et nous allons présenter la performance commerciale. Enfin, nous allons déterminer le lien entre la qualité et la performance.

### **Section 01 : La fonction commerciale.**

L'objectif de cette première section, est de présenter au début des généralités sur la fonction commerciale ; historique de la fonction, sa définition, expliquer son importance, et ces objectifs. Ensuite, nous allons présenter la force de vente, préciser sa place dans la fonction commerciale, son importance, et ces missions.

#### **1.1 Généralités sur la fonction commerciale**

##### **1.1.1 Historique de la fonction commerciale**

L'évolution de la fonction commerciale, se fait par trois étapes essentielles qui sont :<sup>1</sup>

###### **1.1.1.1 La croissance**

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/ 1974), la fonction commerciale sert à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises.

---

<sup>1</sup>MANUEL. LANGE, JEAN-MICHEL.MOUTOT, « *Mesurer la performance de la fonction commerciale* », Edition d'organisation, Paris, 2008, P54-55.

## **Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale**

---

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectif quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou le volume de biens.

Enfin, on peut noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

### **1.1.1.2 La maturité concurrentielle**

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents.

L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise ; en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre d'avantage signifie vendre au déterminant de ses concurrents.

Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au déterminant des marges. A partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

Cette phase, rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils, les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour le résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente.

### **1.1.1.3 L'optimisation concurrentielle**

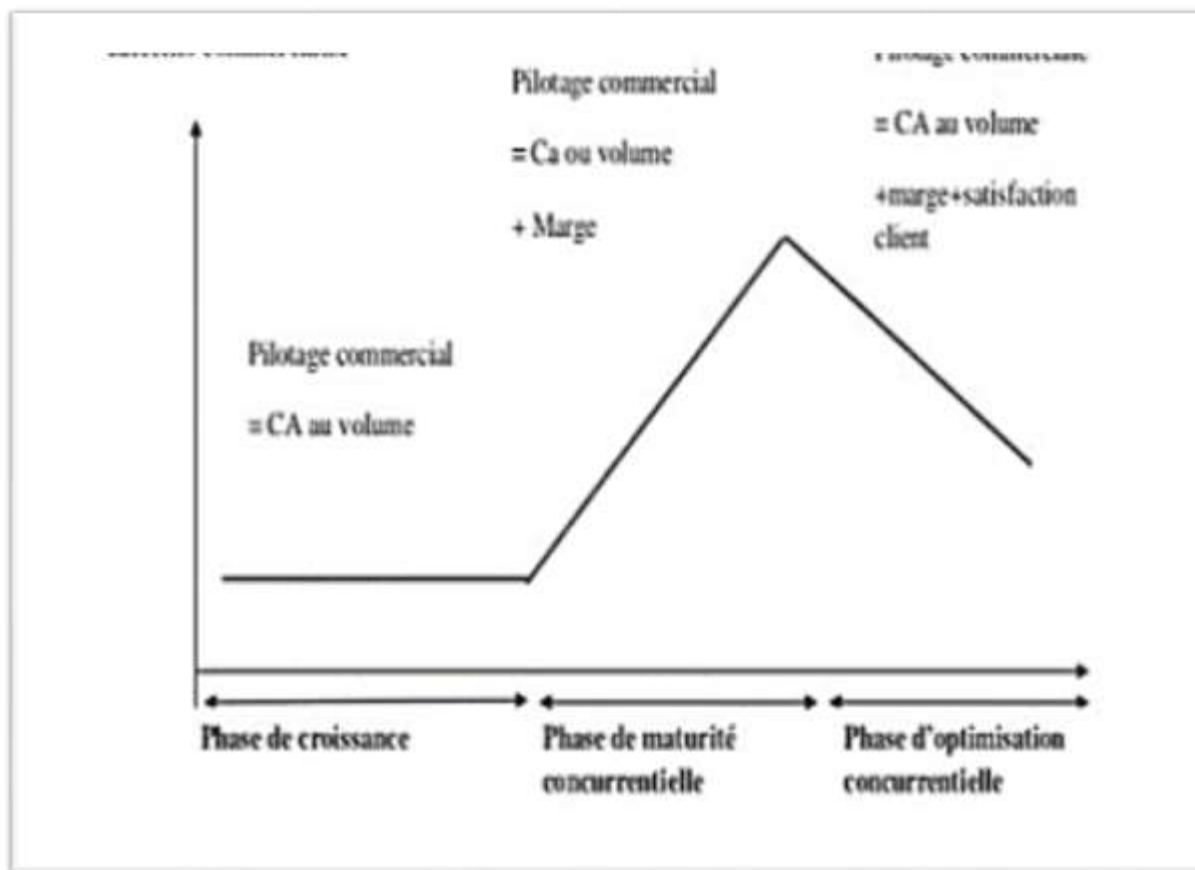
Cette phase, voit que la tendance de la deuxième phase (L'optimisation concurrentielle), s'inverser.

Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation.

Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement partenariats industriels.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

Figure1:Les étapes de la fonction commerciale.



Source : MANUEL. LANGE, JEAN-MICHEL.MOUTOT, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Edition d'organisation, Paris, 2008, P53.

### 1.1.2 Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale, est une fonction à part dans l'entreprise, et ce pour au moins deux raisons :

- Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients ;
- La fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité de l'entreprise.<sup>2</sup>
- La fonction commerciale, regroupe l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits et / ou service d'une entreprise. C'est cette fonction qui gère et manage le quotidien entre les ventes de l'entreprise et ses environnements clients.<sup>3</sup>

### 1.1.3 Importance de la fonction commerciale

La fonction commerciale, occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication

<sup>2</sup> MANUEL. LANGE, JEAN-MICHEL.MOUTOT, Op.cit. P48.

<sup>3</sup> [https:// www.dc-pilot.com/P-1-510-B1-la-fonction-commerciale/](https://www.dc-pilot.com/P-1-510-B1-la-fonction-commerciale/).

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

d'un produit finale de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement de la bonne marche de l'organisation.<sup>4</sup>

### 1.1.4 Les objectifs de la fonction commerciale

La fonction commerciale, assure deux types des objectifs qui sont schématiser dans le figure suivant<sup>5</sup> ;

**Figure2: Les objectifs de la fonction commerciale**



Source : [https://diffusion.crp.education/pluginfile.php/24956/mod\\_book/chapter/17549/501\\_05\\_Fidelisation](https://diffusion.crp.education/pluginfile.php/24956/mod_book/chapter/17549/501_05_Fidelisation), consulté le 11/09/2022 à 15h.

- **La prospection** : est l'ensemble des moyens qui vont permettre d'entrer en contact, en relation avec des entreprises ou des particulières qui ont besoin du produit ou du service commercialisé par l'entreprise.
- **La fidélisation** : consiste à établir une relation durable avec les clients. Il s'agit de vendre et donc de pousser le produit devant le client et de le convaincre de l'acheter.

## 1.2 La force de vente

### 1.2.1 Définition

Selon Y. CHIROUZ, « La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commerciale chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ».<sup>6</sup>

<sup>4</sup> R. AMRANI, E. AMRANI, « *La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : cas d'ELECTRO-INDUSTRIES* », Mémoire fin de cycle pour l'obtention de diplôme Master en science de gestion, option : management stratégique, UMMTO, 2017-2018, P05.

<sup>5</sup> [https://diffusion.crp.education/pluginfile.php/24956/mod\\_book/chapter/17549/501\\_05\\_Fidelisation](https://diffusion.crp.education/pluginfile.php/24956/mod_book/chapter/17549/501_05_Fidelisation), consulté le 11/09/2022 à 15h.

<sup>6</sup> Y. CHIROUZ, « *Le marketing étude et stratégie* », Edition Ellipses, Paris 2003, P 699.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

### 1.2.2 La place de la force de vente dans la fonction commerciale

La fonction commerciale, ressemble des activités commerciales en un groupe homogène par rapport a leurs finalité et leur objet ; acheter des produits nécessaire a l'entreprise et vendre des produits. Elle comprend aussi d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.L'entreprise peut produire les meilleure produits, peutdisposer de stratégie fin et avisée, et de définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas d'une force de vente active.<sup>7</sup>

### 1.2.3 Importance de la force de vente

La force de vente, peut être totale ; consiste pour un prix, une durée et un niveau, ou partielle, est un moyen de réduire un différentiel de performance qui existe entre les services internes commerciaux et les meilleurs prestataires de vente du marché.

Permet la location de capital humaine avec ou sans matériels.<sup>8</sup>La force de vente permet de développer le chiffre d'affaire, et la rentabilité de l'entreprise.

### 1.2.4 Les missions de la force de vente

Les missions de la force de vente, nous pouvons les résumé selon quatre point essentielles<sup>9</sup> ;

- **La prospection** ; signifié la recherche de nouveaux clients.
- **La vente** ; est relative a l'obtention de la commande.
- **Le suivi des vents** ; relation avec le client dans un but de fidélisation, suivi du règlement.
- **L'information** : information de l'entreprise aux clients et des clients vers l'entreprise.

---

<sup>7</sup> D.DRICHE, A. AIT ALIOUA, « *Evaluer la performance commerciale d'une entreprise : cas d'ELECTRO-INDUSTRIES de Tizi Ouzou* », Mémoire fin de cycle pour l'obtention de diplôme Master en science de gestion, option : management stratégique, UMMTO, 2019-2020, P11.

<sup>8</sup> E. LEROUX, « *Management des forces de vente* », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2011, P75-76.

<sup>9</sup><https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/force-de-vente.pdf>.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

### Section 02 : Généralité sur la performance

Dans cette section, nous allons présenter d'abord, la performance, sa définition, ces composants, ces caractéristiques, et ces leviers. Ensuite, le système d'évaluation de la performance, son définition, son amélioration, les dimensions, et les critères d'évaluations.

#### 2.1 Le concept de la performance

##### 2.1.1 Définition de la performance

Le concept de la performance a plusieurs décennies qui sont rattachés au profil ou à la rentabilité de l'entreprise, nous allons présenter les définitions suivantes ;

**Pour Albanes**, « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* »<sup>10</sup>.

**CHANDLER**, a considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle (améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise), et l'efficacité stratégique (devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin).<sup>11</sup>

**Pour Mottis**, « *La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur séparément* ». <sup>12</sup>

**MACHESNAY**, « La performance de l'entreprise est le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : Le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : Le résultat obtenu par rapport aux moyennes mise en œuvre.
- L'effectivité : Le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu ». <sup>13</sup>

##### 2.1.2 Les composant de la performance

Le terme de la performance est articulé à l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité pour cela, nous allons éclaircir chacun de ces concepts :

---

<sup>10</sup> PAYETTE. Adrien, « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P157.

<sup>11</sup> A.D. CHANDLER, « *Organisation et performances des entreprises* », Edition d'organisation, Paris, 1992, P21.

<sup>12</sup> DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Edition Dunod, Paris, 2006, P8.

<sup>13</sup> MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », Eyrolles, 1991, P38.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

### 2.1.2.1 L'efficacité

L'efficacité est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.<sup>14</sup>

L'efficacité est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé.

D'une manière générale nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés.}$$

### Interprétation

On dit qu'une organisation est efficace lorsqu'elle atteint ses buts ou réalise ses objectifs.

### 2.1.2.2 L'efficience

Selon MEIER, « L'efficience est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, effort limités, économie de moyens) ». <sup>15</sup>

L'efficacité et l'efficience sont deux concepts qui servent les praticiens organisationnels pour évaluer la performance.

### Interprétation

On dit qu'une organisation est efficiente lorsqu'on la compare à des organisations similaires, ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées.

Donc l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relations avec les résultats.

D'une manière générale nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre.}$$

### 2.1.2.3 L'effectivité (Pertinence)

Selon J.LEMOIGNE, « L'effectivité il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». <sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, P318.

<sup>15</sup> MEIER. Olivier, « Le dico du management », Edition Dunod, paris, 2009, P70

<sup>16</sup> J.LEMOIGNE « L'évolution des systèmes complexes », Harvard expansion, 1999, P203.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

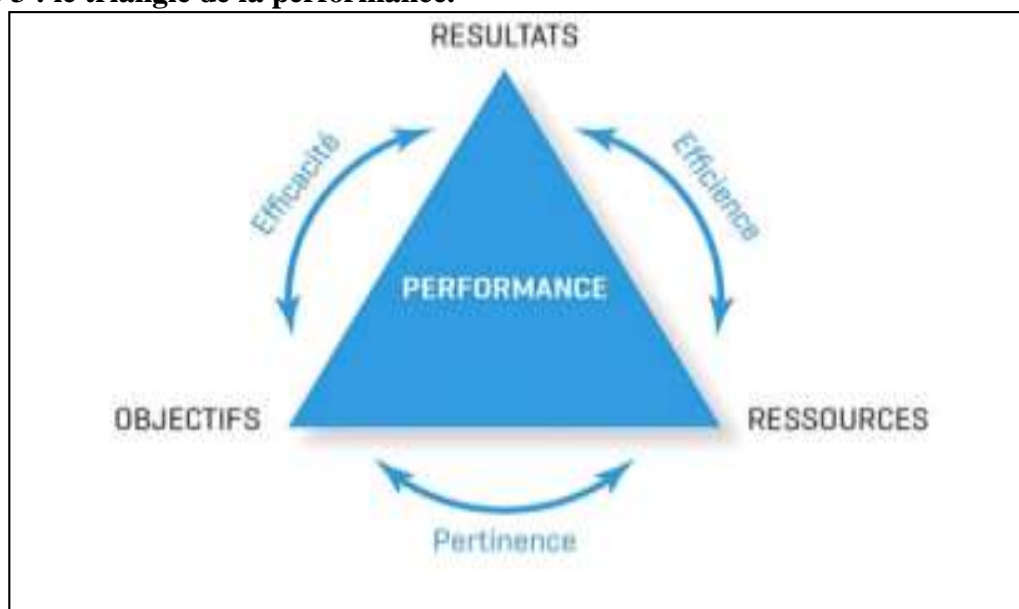
Pour cela nous pouvons dire que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. C'est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

D'une manière générale nous pouvons résumer l'effectivité dans la forme suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenu}$$

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficacité et effectivité), permet pour nous de présenter le triangle de la performance suivant :<sup>17</sup>

Figure 3 : le triangle de la performance.



Source : Le triangle de la performance, Gibert 1980, Disponible sur : <https://www.researchgate.net/figure/triangle-de-la-performance-Gibert-1980-fig1-308969313>. consulté le 10/07/2022 à 16h.

D'après ce triangle, nous pouvons définir la performance en tant que la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixée, en ayant maîtrisé les ressources et mobilisée des moyens adéquats.

### 2.1.3 Caractéristique de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivant<sup>18</sup> :

- La performance des construits support à un jugement, Elle est souvent définie par des critères conformes, à la présentation qui se font théoriciens de la performance et de sa

<sup>17</sup><https://www.researchgate.net/figure/triangle-de-la-performance-Gibert-1980-fig1-308969313>. consulté le 10/07/2022 à 16h.

<sup>18</sup>DAMENE, KEBOUR, « *L'impact de la certification iso 9001 vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM* », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des organisations, UMMTO, 20017, P35.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

mesure. Elle implique un jugement de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation à son environnement.

- Ce concept possède en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individu ou de groupe qui l'utilisent », Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus. La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la Performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluation interne et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase de développement.
- La performance se pilote, prenant un globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs comptée et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.
- La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas les mêmes importances.

### 2.1.4 Les leviers de la performance

#### 2.1.4.1 Un levier de satisfaction des clients

Ce levier est relative à la mise en œuvre du première principe de management de la qualité « Orientation client ».

Il était important de prendre en considération la satisfaction des clients.

**Selon KOLTH**, « *Les clients en question sont non seulement les clients externe, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail* ». <sup>19</sup>

Les exigences des clients, définis comme leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du système de management de la qualité.

Pour cela la responsabilité de la direction est :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui e découlent ;

---

<sup>19</sup> KOLTH, François, « *La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management* », Collection Vuibert, Paris, 2002, P11.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

- De veiller à leur intégration dans la politique et les objectives qualités ;
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction clients ;
- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes, gérer leurs réclamations.
- De se doter d'une mesure de perception qu'a le client de son niveau de satisfaction.

### 2.1.4.2 Un outil de gestion des ressources humaines

Ce levier est relative à la mise en œuvre du deuxième principe de management de la qualité « Leadership », qui possède au dirigeant la responsabilité d'exprimer sa vision sur l'avenir de l'entreprise, et ses objectifs. Ce levier est relatif aussi a la mise en œuvre du troisième principe de management de la qualité « L'implication du personnel », qui permet de développer des considérations ressortissant au management des ressources humaines dont l'importance est d'améliorer la performance, et de déterminer la place essentielle des hommes, à savoir :

- Mettre l'ensemble de l'entreprise autour d'un projet commun et de valeurs partagées, sources de confiance entre ses acteurs ;
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux et en particulier dans leur contribution à la démarche qualité et à ses objectifs ;
- Elaborer une gestion prévisionnelle des ressources humaines pour l'ensemble du personnel (Recrutement, définition de fonction, évaluation, développement des potentiels, formation...);
- Définir une politique de rémunération.

### 2.1.4.3 Un outil de pilotage

Ce levier est relatif à la mise en œuvre du quatrième principe de management de la qualité « Approche processus », « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'une organisation », <sup>20</sup> qui permet de déterminer le processus de l'entreprise, leurs interactions qui existent entre les différentes activités et des critères de surveillance pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients.

Et aussi la mise en œuvre du cinquième principe de management de la qualité « Management de la qualité par approche systématique », D'après Joël en 1975, « *Un système est un ensemble d'éléments, abstraits ou concrets, en interaction* ». <sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « *comprendre l'ISO 9001 : 2008* », Edition Afnor, Paris 2009, P67.

<sup>21</sup> MEIER. Olivier, *Op.cit.* P201.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

Permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour les activités, ce que contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du système de management de la qualité : Ecoute des clients, Déploiement de la politique et des objectives qualités.

L'ensemble des processus ont un impact sur la conformité des produits et la satisfaction des clients couvre :

- Les processus opérationnels ou de réalisation dont l'impact est direct (prise de commande, fabrication, livraison,...) ;
- Les processus de support ou de soutien, en interrelation avec les processus de réalisation, dont l'impact est indirect, tel que les achats ou la GRH ;
- L'analyse des processus se traduit e général par l'identification précise de dysfonctionnement et par l'amélioration du fonctionnement.

### 2.1.4.4 Outil d'amélioration de la performance

Ce levier est relatif à la mise en œuvre du sixième principe de management de la qualité « Développement des relations mutuellement bénéfique avec les fournisseurs », ce qui permet d'augmenter la capacité de créer la valeur.

Et aussi la mise en œuvre du septième principe de management de la qualité « Amélioration continu », qui permet d'assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, établir des buts afin d'orienter l'amélioration des mesures pour en assurer le suivi.

L'entreprise doit améliorer la satisfaction de ses clients a travers : La mesure qui est constituer a travers quatre dimension à savoir : la satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçu, l'efficacité globale du SMQ qui est évaluée par des audits internes, l'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu, et la qualité du produit ou du service qui est déterminée par les contrôles. Et à travers l'analyse des résultats et l'action.

## 2.2 Le système d'évaluation de la performance

### 2.2.1 Définition

**Selon MEIER Olivier :** « *Le système d'évaluation de la performance un processus systématique d'évaluation des produits, services et procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, le benchmarking est l'outil naturel d'évaluation de la performance que nous allons étudier. Selon lui, le benchmarking consiste pour une*

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

*entreprise, à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »<sup>22</sup>.*

### 2.2.2L'amélioration de la performance

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement. C'est notamment à ce niveau que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance.<sup>23</sup>

- **La revue de direction** : La direction doit, à intervalles planifié, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectives qualités ;
- **La revue de processus** : permet aux pilotes de servir de relais, de correspondants du responsable du système de management (représentant de la direction) auprès des équipes. La Revue de processus n'a pas pour objectif de traiter les problèmes spécifiques ou récents, mais constitue un moment privilégié où les acteurs du processus font le point sur le fonctionnement et l'efficacité du processus et, d'une manière plus générale sur l'aptitude du processus à s'améliorer.

### 2.2.3Les dimension de la performance

Il existe plusieurs dimensions auxquelles est rattachée la performance au sein d'une organisation.<sup>24</sup>

Chaque dimension est construit en fonction qui objectifs qu'il assigne à l'organisation. Nous allons présenter les dimensions suivant qui sont considérer comme les plus essentielles :

#### 2.2.3.1La performance stratégique

La performance stratégique est « *le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable* ». <sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> DAMENE, KEBOUR, « *L'impact de la certification iso 9001 vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM* », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des organisations, UMMTO, 20017. P38.

<sup>23</sup> Morin, Guindon, Bouliane, « *mesure la performance de l'entreprise, une encyclopédie de gestion* », édition DALLOZ, Paris, 1996, P66.

<sup>24</sup> YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financier n°69, 2005, P01.

<sup>25</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articlen°282//>.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

### 2.2.3.2 La performance concurrentielle

Cette type de la performance repose sur la logique que l'atteint d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels entre les forces en présence. Dans cette logique les entreprises ne peuvent ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités.

### 2.2.3.3 La performance socio-économique

Elle englobe plusieurs performances à savoir :

#### A) La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est « *la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadres des finalités qu'elle poursuit* ». <sup>26</sup>

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle réagit pour les atteindre.

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'OST (Organisation Scientifique de Travail).

#### B) La performance économique et financière

Elle s'articule à la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs, elle est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que :

- La rentabilité des investissements et des ventes ;
- La profitabilité ;
- La productivité ;
- Le rendement des actifs ;
- L'efficacité,...

#### C) La performance sociale

La performance sociale est : « Le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation » <sup>27</sup>.

Ils existent plusieurs indicateurs pour mesurer la performance sociale à savoir :

- La nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives ;

---

<sup>26</sup> HENRI. Bouquin, « *Le contrôle de gestion* », PUF, Paris, 2004, P107.

<sup>27</sup> TEZNAS du MONCEL, par BAYED Mohamed, « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales de management, 1992, P381.

## **Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale**

---

- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par le sondage et les décisions collectives ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales.

### **D) La performance commerciale**

Les entreprises visant la performance commerciale doivent avoir la capacité à satisfaire les besoins de leurs clients, en assurant des produits et des services de bonne qualité qui pouvant répondre aux attentes des consommateurs, prend en compte les stratégies de leurs concurrents afin de développer leurs part de marché.

Parmi les indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale nous allons citer :

- La part du marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché,...

### **2.2.4 Les critères d'évaluation de la performance des entreprises**

Les critères c'est tous les éléments qui permettent de savoir tous ce qu'il faut sur la performance d'une entreprise, ce que doit observer pour mesurer la performance. Les critères peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, ils considèrent comme un élément très important ou comme la matière première pour juger l'entreprise. Nous allons présenter quelque exemple de critère qui sont-ils présenter par MORIN ET BEAUDIN

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

Tableau2 :Modèle originale de MORRIN.

<p><b><u>Valeur des ressources humaines</u></b></p> <p><b><i>Mobilisation du personnel</i></b> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p><b><i>Moral du personnel</i></b> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positionnement par les employés.</p> <p><b><i>Rendement du personnel</i></b> Qualité et/ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p><b><i>Développement du personnel</i></b> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p><b><u>Efficienc e économique</u></b></p> <p><b><i>Economie des ressources</i></b> Degré auquel réduit la quantité des ressources utilisée e par l'organisation tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><b><i>Productivité</i></b> Quantité ou/et qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
<p><b><u>Légitimité auprès des groupes externes</u></b></p> <p><b><i>Satisfaction des bailleurs de fond</i></b> Degré auquel les bailleurs de fond estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p><b><i>Satisfaction de la clientèle</i></b> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><b><i>Satisfaction des organismes régulateurs</i></b> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p><b><i>Satisfaction de la communauté</i></b> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p><b><u>Pérennité de l'organisation</u></b></p> <p><b><i>Qualité du produit/service</i></b> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p><b><i>Rentabilité financière</i></b> Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p><b><i>Compétitivité</i></b> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « *Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir* », note de recherche université du Québec, 2003, P26.

Ce modèle comporte quatre dimensions :

- Efficience économique ;
- Pérennité ;
- Valeurs des ressources humaines ;
- Légitimité auprès des groupes externes.

Selon Nicolas BERLAND (2009), les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Comme exemple de critères de performance nous avons<sup>28</sup> :

- La croissance du résultat par action.
- Le ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière).
- Le free cash-flow.
- LA croissance des cash-flows, ROA (Return on Assets).

<sup>28</sup> TEZNAS du MONCEL, par BAYED Mohamed, « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales de management, 1992, P381.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

### Section 03 : Le lien entre la qualité et la performance commerciale

Cette section a pour objectif de déterminer d'abord, des généralités sur la performance commerciale, sa définition, ces déterminants,...et le pilotage de la performance commerciale. Ensuite, nous allons présenter le lien existe entre la qualité et la performance commerciale.

#### 3.1 Généralité sur la performance commerciale

##### 3.1.1 Définition de la performance commerciale

Selon OUTTARA, « *La performance commerciale, est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui offrant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ». <sup>29</sup>

##### 3.1.2 Les déterminants de la performance commerciale

Ya-t-ils plusieurs éléments qui permettent de déterminer la performance commerciale, et parmi ces éléments nous pouvons citer <sup>30</sup> :

- **La qualité de service** : est l'un des éléments importants de l'attractivité d'un offre, elle regroupe l'ensemble des caractéristique d'un produit qui permettent de satisfaire des besoins ;
- **La capacité financière des revendeurs** : est l'ensemble des moyens de financement, dont disposant les revendeurs d'un produit pour assurer un bon fonctionnement de leurs activités ;
- **La capacité de production** : est relative à la quantité de produit offert par l'entreprise, afin de satisfaire les besoins des clients ;
- **La diversité de l'offre** : est politique mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins de divers segments de l'entreprise ;
- **L'étendu du réseau de distribution** : est élément capital dans la satisfaction du client, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

##### 3.1.3 Les leviers de la performance commerciale

Afin d'améliorer la performance commerciale, voila les leviers les plus intéressent <sup>31</sup> ;

- **La stratégie** ; La démarche commerciale que nous créons et mettons en places, doit être bien préparé, bien menée. La performance commerciale, réside d'abord dans tout ce qui

---

<sup>29</sup><https://www.m-Diagnostic-financier-et-performance-d'une-entreprise-en-cote-divoire18//.consulté> le 13/09/2022 à 14h.

<sup>30</sup> R. AMRANI, E. AMRANI, *Op.cit.* P48-49.

<sup>31</sup>K. NEBOUT, « *Performance commerciale : quels leviers, quel moteurs ?* », Communiqué de 22 Mars 2007, P7-12.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

se fait en amont de l'activité, nous cherchons, au-delà des apports théoriques nécessaires, à faire évaluer durablement les habitudes des responsables commerciaux. Il faut les rendre plus efficaces en termes de recommandations client, d'analyse le marché et de tactique de réseau.

- **Le recrutement d'un bon commercial** ; Il doit connaître bien le marché et l'entreprise qui sont dirigeant lui-même.
- **Le savoir-être** ; Il est le secret des commerciaux les plus efficaces, qui permette de fidéliser ses clients actuels et conquérir de nouveaux marchés.
- **Le marketing digitale** ; Ils nécessaire pour évaluer les commerciaux, et les conduire à adapter des meilleurs méthodes de ventes.
- **Agilité relationnelle** ; Est un véritable levier de la performance commerciale, il est avant tout un état d'esprit, une intention mise dans ses rapporte à l'autre.

### 3.1.4 Les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de la performance commerciale, sont des mesures qui permettent de prendre une décision sur l'entreprise, et de préciser ces point fort et ces points faible. Il existe deux types des indicateurs y'a des indicateurs qui sont :

#### 3.1.4.1 Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des indicateurs qui donnent des valeurs chiffrées ;

- **Le chiffre d'affaires** ; est le principal indicateurs d'activité de l'entreprise qui conditionne la performance globale. Est la somme des ventes des produits de l'entreprise (activité commerciale) et de la production vendue (la production de biens et de services).<sup>32</sup>

Avec ;

$$\text{Performance} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{totale des ventes} = \text{quantité vendus} * \text{prix de vente.}$$

Si ;  $P < 0$

$P = 0$

Alors l'entreprise implique une mauvaise performance.

Si ;  $P > 0$ , Alors l'entreprise implique une bonne performance.

- **La marge commerciale** ; est un indicateurs de rentabilité pour tous les activités, cette donnée permet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> A. BURLAND, J.Y. EGLÉ, « dictionnaire de la gestion », Foucher, Paris, 1995, P84.

<sup>33</sup> R. AMRANI, E. AMRANI, *Op.cit.*, P55.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

$$\text{Marge commerciale} = \text{Vente des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

Avec :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendus} = \text{Achats de marchandises} + \text{Variation des stocks (stocks initiale} - \text{stocks finale)}$$

### Interprétation

Augmenter la marge commerciale, est une action positive qui participe à la rentabilité de l'entreprise.

- **Part de marché** ; Détermine le point de l'organisation sur son marché, et permet de la situer par rapport à ses concurrents. C'est sa part des ventes totales par rapport au marché sur lequel elle opère.<sup>34</sup>

$$\text{PDM} = \text{Vente de l'unité} / \text{Ventes totale des unités présentes.}$$

### Interprétation

Si l'entreprise possède une plus grande PDM que ses concurrents, alors elle leader.

- **La profitabilité** : Détermine la part du profil dans le chiffre d'affaire qui a permis de la réaliser.

$$\text{Profit} = \text{Recette totales} - \text{Dépense totales.}$$

### Interprétation

Si ; Profit < 0 ou Profit = 0, Alors ya une mauvaise performance.

Si ; Profit > 0, Alors Ya une bonne performance.

#### 3.1.4.2 Les indicateurs qualitatifs<sup>35</sup>

- **L'image de l'entreprise** ; est la manière dont l'organisation est perçu par rapport à ses clients ou par le public. Est un ensemble représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes.
- **L'aptitude** ; Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

---

<sup>34</sup> [http:// modelesdebusinessplan.com/](http://modelesdebusinessplan.com/) consulté le 13/09/2022 à 16h.

<sup>35</sup> R. AMRANI, E. AMRANI, Op.cit., P57.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

- **La satisfaction de client** ; Concerne la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients.

### 3.2 Pilotage de la performance commerciale

#### 3.2.1 Définition de pilotage de la performance commerciale <sup>36</sup>

Pilotage de la performance commerciale, a pour objectif de permettre à toutes les entreprises de mener à bien des opportunités d'affaire de vente. Il doit permettre l'optimisation des actions commerciale de conquêt, de fidélisation, bien sûr que le pilotage de commercial est lié aux actions et promotions marketing de l'entreprise pour être cohérent et efficace.

#### 3.2.2 Les outils de pilotage de la performance commerciale

##### 3.2.2.1 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est outil de pilotage qui permet décompose les activités de l'entreprise en deux catégories, à savoir les activités principale, et les activités de soutien.<sup>37</sup>

La chaîne de valeur, permet ainsi d'analyser les relations entre les différentes activités de l'entreprise et d'identifier quels sont les fondements de la capacité stratégique de l'entreprise.

La chaîne de valeur, est un outil de pilotage de la performance et un outil d'aide a la prise de décision, elle consiste d'identifiés l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et aussi porte plusieurs renseignement concernant les orientations stratégique, et aussi préciser les activités qui créent de la valeur ajoutée pour l'entreprise qui conduisent a prend une décision, et des jugements concernant la performance de l'entreprise.

Nous allons présenter l'exemple suivant concernant la chaîne de valeur <sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup><https://www.dc-pilot.com/P-69-510-B1-pilotage-commerciale-fidelisation-client-ou-prospection-intensive//>  
consulté le 13/09/2022 à 17h.

<sup>37</sup> AL, J. JOHNSON, « stratégie », 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P194.

<sup>38</sup>[http : //www.maager-go.com//](http://www.maager-go.com//). Consulté le 18/09/2021 à 11h.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

Figure 04 : La chaîne de valeur de porter.



Source ; [http : //www.maager-go.com/](http://www.maager-go.com/). Consulté le 18/09/2021 à 11h.

### 3.2.2.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord commercial, est outil de pilotage de la performance commerciale, elle permette de mesurer l'activité commerciale à l'aide des indicateurs pertinents (indicateurs d'efficacité, indicateurs d'efficience,...).

Il permet d'améliorer la performance commerciale, et de suivre l'activité commerciale au regard d'objectifs fixés.<sup>39</sup>

Le tableau de bord, permet de piloté le développement de votre activité et suivre les écarts entre la prévision et la réalité.

## 3.3 Le lien entre la qualité et la performance commerciale

### 3.3.1 La qualité est avant tout au service de la performance commerciale de l'entreprise

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus e plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, les entreprises ont

<sup>39</sup><https://wwwryax.tech/fr/tableau-de-ord-commercial.com/>. Consulté le 18/09/2022 à 12h.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires pour être performantes et proposer des services de qualité à leurs clients. La diffusion des démarches d'excellence opérationnelle, etnotamment des démarches qualité, au sein du secteur des services, constitue incontestablement un moyen de répondre à ces enjeux majeurs.<sup>40</sup>

### 3.3.2 La performance commerciale relative l'amélioration continue

Parmi les principes de management de la qualité, « l'amélioration », qui ne s'applique pas seulement sur la qualité, mais à chacun des services de l'entreprise et à la gestion de tous les processus.

La démarche d'amélioration repose sur plusieurs outils dont les plus importants est Roue de Deming, ou se qu'on appel le cycle PDCA, qui est fondée sur les travaux du physicien et statisticien A. Walter SHEWART avant d'être popularisée dans les années 1950, par W.DEMING.<sup>41</sup>

Le cycle PCDA peut être décrire comme suit :

- **Planifier** : Créer le projet, le décomposer en phases et des tâches, allouer des ressources selon leur disponibilités ;
- **Réaliser** : Cette étape consiste en la mise en œuvre des actions définies précédemment.
- **Vérifier** : Il s'agit de vérifier l'efficacité des actions menées ;
- **Améliorer** : Cette étape permet de finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats des actions mises en œuvre.

La méthode PCDA permet d'améliorer la productivité et l'efficacité d'un processus, elle permet aussi, de tester les changements envisagés sur une petite échelle avant de les intégrer au processus.La méthode PCDA, nécessite également un engagement de l'ensemble des acteurs impliqués et plus particulièrement du management de l'entreprise, sans cet engagement, elle ne peut pas donner de résultats sur long terme.

Le cycle PDCA, il schématise les différentes étapes du management de performances centrées sur l'amélioration continue, il indique qu'au fur et à mesure que la roue tourne, les défauts se résorbent, on est sur un chemin de progression. Il indique aussi que l'amélioration des performances demande à être pratiquée de façon régulière, donc la démarche de Deming constitue une des clés de réussite de la performance commerciale de l'entreprise.

---

<sup>40</sup> C. NIBOUREL, « *La qualité levier de performance des PME de services* », Guide pratique, 2016. P1.

<sup>41</sup> Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, janvier-Juin 2017, P452-453.

## Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale

---

Nous présentons l'exemple suivant d'un cycle PCDA.

**Figure 05: Le cycle PCDA.**



Source : [https:// support.google.com/legal/answer/3463239//](https://support.google.com/legal/answer/3463239//). Consulté le 18/09/2022 à 15h.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>[https:// support.google.com/legal/answer/3463239//](https://support.google.com/legal/answer/3463239//). Consulté le 18/09/2022 à 15h.

## **Chapitre II : Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale**

---

### **Conclusion**

Ce deuxième chapitre, avait pour objet d'identifier l'impact de la qualité sur la performance commerciale d'une entreprise.

Au début, nous avons présenté la fonction commerciale, qui assure la relation entre l'entreprise, et le client, elle regroupe l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits d'une entreprise. Et parmi les composants de la fonction commerciale ; la force de vente, regroupe l'ensemble des individus de l'entreprise qui participent à la vente de produits. Nous avons détecté que la fonction commerciale, et la force de vente sont importantes, et intéressent pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.

Ensuite, nous avons parlé de la performance de l'entreprise, on dit que l'entreprise est performante lorsqu'elle est efficace, efficiente et effective. La bonne performance, est dans le sens d'atteindre un équilibre entre les résultats, et les capacités de l'entreprise. L'entreprise performante, elle se dirige de la meilleure façon pour réaliser des bons produits, afin de répondre aux besoins et attentes des clients, et de satisfaire leurs besoins.

En fin, nous avons mis l'accent sur le lien entre la qualité et la performance commerciale. Ce type de performance, occupe une place importante au sein d'une entreprise car elle permet d'assurer la satisfaction des clients, en leur offrant des biens de bonne qualité. La performance commerciale, permet de créer une valeur ajoutée, à travers cette valeur l'entreprise peut réaliser des produits de bonne qualité.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **Introduction**

En termes d'offre de produit, on peut estimer que l'entreprise algérienne TIFRA-LAIT (entreprise algérienne d'industrie agroalimentaire) avec les autres laiteries couvre largement les besoins de la wilaya de TIZI OUZOU.

Afin de faire face aux concurrents et de préserver leur part de marché, celles-ci doivent élaborer des stratégies. L'une des stratégies à élaborer au sein d'une entreprise pour gagner la confiance des clients est celle d'appliquer un système de management de la qualité qui permet une amélioration continue de son processus de gestion ainsi que l'application des normes ISO.

Dans cette partie pratique, nous allons présenter premièrement le cadre d'étude ou le secteur cible qu'on va exploiter comme terrain d'investigation à savoir TIFRA-LAIT ou est tiré notre échantillon qui comprend les clients de différentes catégories socio-professionnelles.

Notre choix est justifié par l'existence au sein de cette entreprise d'une certification selon les normes ISO et l'existence de l'approche qualité.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise TIFRA-LAIT**

#### **1. Historique de l'entreprise TIFRA-LAIT**

L'entreprise TIFRA-LAIT puise son nom du village natal du gérant (M. MEDJKANE) TIFRA situé à 6 km environ du chef lieu de la Daïra de TIGZIRT.

La création de l'entreprise sous le statut juridique d'entreprise familiale remonte à 1987 par acquisition de cheptel caprin dans le cadre du programme spécial initié par le ministre de l'agriculture d'une part et suivi d'une formation spécifique subie à l'étranger d'autre part.

Au regard de l'activité peu rentable de l'élevage caprin résultant du faible effectif de cheptel caprin, l'entreprise avait jugé utile de réorienter son activité vers la transformation de lait notamment la fabrication de fromages pâtes molles type camemberts.

La volonté farouche dont était animé le gérant lui avait permis d'accéder en 2004 au rang de statut juridique de SARL en réalisant des investissements sur fonds propres.

Réconforté par l'expérience acquise dans l'activité de transformation de lait, et partant de la demande du marché de plus en plus croissante, il était devenu indispensable de développer l'entreprise par acquisitions successives de :

- La SARL MATINALE à TIZI-OUZOU en 2008 ;
- La SARL IFKI-LAIT à SIDI BEL ABBES en 2010.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

Les entités de l'entreprise actuelle se présentent comme suit :

### **1) SARL TIFRA LAIT**

- Effectifs permanents : 300 personnes aux quelles s'ajoutent 1000 emplois indirects constitués d'éleveurs, collecteurs et distributeurs.
- Capital social : 300 Millions de Dinars.
- Productions réalisées :
  - Pates moles et pates pressées.
  - Lait pasteurisé en sachets.
- Capacité de production : 120 000 L/J.
- Réseau de distribution : 34 Wilayas desservies.

### **2) SARL MATINALE-TIZI OUZOU**

- Effectifs permanents 80 personnes aux quelles s'ajoutent 600 emplois indirects constitués d'éleveurs collecteurs et distributeurs.
- Capital social : 300 000 000 DA.
- Production réalisées :
  - Lait pasteurisé en sachet.
  - Yaourt en bouteille 1L.
  - El Ben Raib.
  - Jus en bouteille.
- Réseau de distribution : 18 Wilaya desservies.
- Capacité de production : 200 000 L/J.

### **3) SARL IFKI LAIT SIDI BEL ABBES**

- Effectifs permanents 60 personnes aux quelles s'ajoutent 120 emplois indirects.
- Capital Social : 430 000 000 DA.
- Capacité de production : 220 000 L/J.
- Productions réalisées :
  - Lait UHT logue conservation en brique et sachet.
  - Jus en brique.
- Réseau de distribution : 30 Wilayas desservies.

## **2.Projets de l'entreprise**

En termes de développement l'entreprise dispose de plusieurs projets diversifiés notamment :

- Projet d'extension de fromagerie à TIGZIRT d'une capacité de 300 000 L/J en pâtes molles et pâtes pressées.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

- Projet d'aquaculture pour l'élevage de poissons à TIGZIRT d'une capacité de 600 T/AN.
- MEGA/Projet pour l'exploitation agricole d'un périmètre de 25 000 Hectares à ADRAR.

Concession sur 40 ans attribuée par les services publics.

### **2.1 Consistance du projet**

Production envisagées :

- 700 000 Tonnes de pomme de terre.
- 55 600 Tonne de blé.
- 25 000 Tonne de fourrage (Luzerne).
- 200 000 000 L/LAIT/AN Progressivement sur 3 ans par l'apport de 20 000 Vaches.

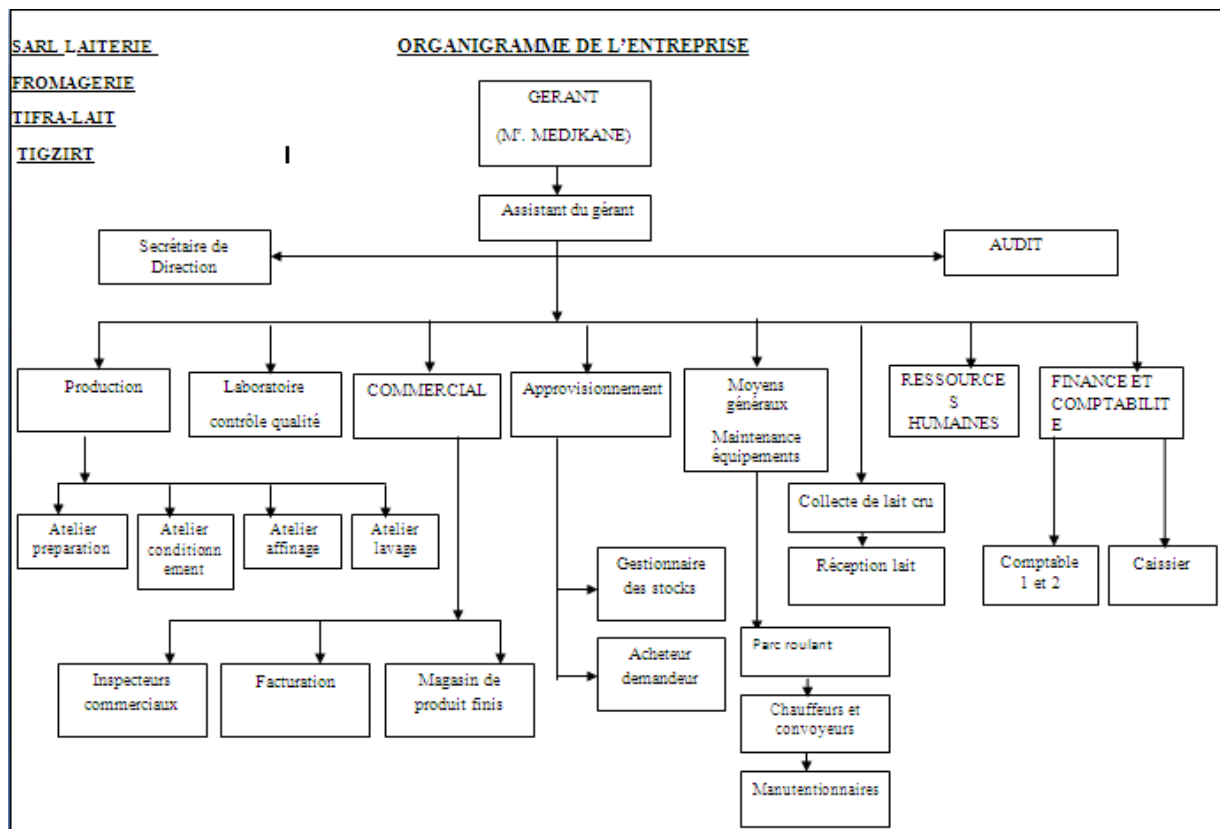
Production de lait à transformer en poudre par déshydratation.

### **3.La structure d'organisation de l'entreprise Tifra-Lait**

Comme toute entreprise, TIFRA-LAIT dispose d'un organigramme qui trace l'ensemble des postes de travail et décrit pour chaque responsable de la structure, les tâches principales et secondaires. (Voire la figure N°06)

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure N°06: Organigramme de l'entreprise



Source :Manuel qualite TIFRA LAIT ,P03

### 3.1 Les tâches du service secrétariat

La majeure partie de l'activité d'une secrétaire consiste en tâches déléguées par la hiérarchie. Son supérieur est donc amené à lui confier la plupart, si ce n'est pas la totalité des travaux administratifs classiques et autres activités du même ordre. Elle peut tout à fait prendre en charge des fonctions plus délicates à condition que les explications nécessaires lui seront fournies et que son temps le lui permette.

Néanmoins, il existe certains travaux de routine qu'un cadre, lorsqu'il est assisté d'une secrétaire, ne devrait plus avoir à effectuer.

#### a) Communications téléphoniques

La secrétaire de direction assure la gestion d'un standard téléphonique au niveau de la direction. Ainsi, elle assure la liaison téléphonique entre la direction et les services intérieurs et extérieurs (les clients, les fournisseurs, ...etc.).

#### b) Classement

Le classement utilisé dans l'entreprise c'est le classement numérique et chronologique.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **c) La frappe**

La correspondance du gérant et le directeur, elles sont traitées sur microordinateur par la secrétaire de la direction.

### **d) Courier**

Avant que la tâche soit confiée au responsable, il est tenu d'informer sa secrétaire sur ses interlocuteurs, les entreprises avec lesquelles il est en relation et quels sont les projets en cours.

Bien sûr, le responsable n'aura pas toujours le temps de tout expliquer à sa secrétaire, mais si le dépouillement du courrier lui sera confié elle pourra, en le lisant la correspondance, prendre des informations essentielles et sera ainsi plus apte à évaluer la quantité de travail et à renseigner les partenaires.

### **3.2 Le service commercial**

C'est le responsable commercial qui est tenu de tracer un programme annuel, mensuel et journalier, pour la distribution de la marchandise sur des réseaux bien précis. Il établit un programme de vente pour les clients qui se présentent à l'unité pour un enlèvement à quai ou pour les livraisons à effectuer par l'unité. Ce service est aussi en relation avec la comptabilité en ce qui concerne les encaissements des marchandises. Gère et suit les créances de la clientèle. Il est tenu à superviser les marchés afin de développer le réseau de distribution. Les chauffeurs et les livreurs sont orientés par ce service.

### **3.3 Le service collecte**

Le lait cru de vache est une matière potentielle pour la fabrication d'un bon fromage, il nécessite un bon suivi depuis l'éleveur jusqu'à l'unité de transformation. Le service de collecte est tenu de veiller au bon déroulement du processus qui est de se rapprocher de chacun des éleveurs en effectuant des missions avec le service laboratoire afin d'opérer des prélèvements d'échantillon de lait pour vérifier la qualité. Le service collecte ordonne le paiement des éleveurs après vérification d'usage. Il est aussi en relation avec la D.S.A (Direction des Services Agricoles).

### **3.4 Le service approvisionnement**

Ce service d'approvisionnement a pour objet de tracer un programme des achats locaux et étrangers en tenant compte des stocks de sécurité à réaliser, et prospecte le marché. Il est en relation permanente avec la production qui l'approvisionne en matière première, (ingrédients, emballage, etc.). Après l'établissement d'un bon de commande qui sera suivi d'une facture à payer par la comptabilité et en fin de chaque mois, il établit un rapport mensuel de structure.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **3.5 Le service de gestion du personnel**

Le responsable du personnel gère les dossiers administratifs du personnel sur la base du contrat de travail à durée déterminée CDD ou indéterminée CDI. Il est aussi en relation avec la CNAS pour laquelle il établit des déclarations mensuelles et met à jour les registres concernant (les congés annuels, accidents de travail, etc.).

Ce service, a pour objet d'établir des attestations de travail et de salaire pour les effectifs en situation de maladies pour bénéficier des prestations sociales et dispose de toute la documentation régissant la réglementation du travail.

### **3.6 Service de production**

Veille à la réalisation d'un bon produit tout en respectant le programme arrêté, organise le travail dans les différents ateliers de production. Ce service a aussi pour objet de gérer les stocks en ingrédients détenus par les structures et leur consommation, procède à la désinfection des hâloirs afin d'éviter le problème de contamination. En fin il élabore le rapport mensuel.

### **3.7 Le service parc et moyens généraux**

Le chef du parc dresse l'inventaire du parc roulant par type de véhicule et établit une décision d'affectation des moyens de transport à chaque chauffeur afin de situer la responsabilité. Veille sur la vérification périodique d'entretien de matériels (vidange, lavage, pièces de rechanges...).

Il organise l'enlèvement et les livraisons de marchandises selon des programmes arrêtés par les structures. En fin, il consigne sur un registre tous les achats de produits divers effectués pour assurer convenablement le suivi des paiements.

### **3.8 Le service du laboratoire**

Son rôle principal est de contrôler la qualité des produits.

Consiste à arrêter la liste des différentes analyses à effectuer pour tous les produits fabriqués ainsi que pour le lait cru de collecte. Aussi, il formule les suggestions nécessaires aux éleveurs et aux centres de collecte pour améliorer les conditions, comme il procède aux analyses nécessaires (physico-chimiques et bactériologiques).

Il est tenu de donner des interprétations aux résultats d'analyse et oriente les structures de production et de collecte quand aux correctifs à apporter.

Aussi, il a à établir le bulletin des consommations normatives pour la matière première et les ingrédients. En outre, il veille à l'hygiène corporelle du personnel exerçant dans les ateliers de production.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **3.9 Le service de comptabilité**

Le responsable de la comptabilité procède selon les orientations de l'entreprise et des objectifs à atteindre.

Il arrête le schéma de circuit des données nécessaires pour la comptabilisation des différentes opérations.

Il a aussi à élaborer en relation avec les structures concernées les différents budgets de fonctionnement à savoir les achats, les ventes, les mouvements de stocks. Règlement éventuel des litiges fiscaux ou bancaire.

Pagailleurs, il établit la Déclaration mensuelle du chiffre d'affaire (G50) à réaliser régulièrement dans les délais fixés pour éviter les pénalités, de même que le bilan annuel pour le transmettre aux services des impôts (31 mars).

### **Section 02 : Le management de la qualité et la performance commerciale de l'entreprise TIFRA LAIT.**

Dans cette section, nous allons présenter la qualité, et la performance commerciale au sein de TIFRA LAIT.

#### **2-1)- La qualité au sein de TIFRA LAIT**

TIFRA LAIT, est une entreprise qui assure la qualité des produits, elle connaît chaque jour des développements supplémentaires dans des conditions de travail très moderne, ce qui permet d'assurer une qualité des produits reconnue.

La stratégie de TIFRA LAIT, repose sur l'implication du personnel, et la motivation des employés, qui engendre des résultats optimaux, qui assurent une bonne qualité.

L'entreprise TIFRA LAIT, est une entreprise certifiés à la norme ISO 9001 version 2008, cette certification permettre a l'entreprise de gagner en efficacité et accroître la satisfaction de leurs clients.

L'entreprise TIFRA LAIT, réalise une étude de marché qui permettra d'avoir une idée sur les consommateurs, leurs besoin et désirs, afin d'assurer des produits conforme aux attentes des consommateurs.<sup>1</sup>

L'entreprise TIFRA LAIT, est une entreprise qui est dans la logique où la demande est supérieure à l'offre. Est une entreprise dont la meilleure richesse sont les hommes et les femmes qui l'encadrent et qui l'orientent chaque jour un peu plus vers les chemins du développement et d'épanouissement.

---

<sup>1</sup> Elaborer par nous sois à partir d'un document internes à l'entreprise.

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

### 2.2 La performance commerciale de L'entreprise TIFRA LAIT

Dans cette sous section nous allons prendre une idée sur la performance commerciale de l'entreprise TIFRA LAIT à travers les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.<sup>2</sup>

#### 2.2.1 Les indicateurs quantitatifs

**2.2.1.1 Le chiffre d'affaire :** Permet de déterminer le niveau d'activité de l'entreprise.

D'après les données de l'entreprise on peut les résumer dans le tableau suivant :

Années	Chiffre d'affaire
2017	666 657 846.75 DA
2018	956 213 501.00 DA
2019	909 236 164.00 DA
2020	553 213 886,9 DA

Source : Réaliser par nous sois.

D'après le tableau suivant nous constatons que l'entreprise réalise un fort chiffre d'affaire en 2018 qui est de 956 213 501.00 DA. Cela renseigne que l'entreprise réalise un niveau élevé de l'activité qui conduit à réaliser une performance commerciale.

**2.2.1.2 La rentabilité commerciale :** permet de mesurer le gain d'une entreprise sur la vente de ses produits.

Années	La rentabilité
2017	4%
2018	4%
2019	3%
2020	7%

Source : Réaliser par nous sois.

On remarque que, la rentabilité commerciale est en train d'augmenter, et est un bon signe pour l'entreprise, car elle acquiert de nouveaux marchés.

#### 2.2.2 Indicateur qualitatifs

Durant notre étude, nous allons baser sur deux types d'indicateurs qualitatifs qui sont l'image de marque, et la satisfaction des clients, ces deux indicateurs nous avons les tester par un questionnaire qu'on vient de le détailler dans la dernière section.

<sup>2</sup> Elaborer à partir d'une interview avec le responsable commerciale.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **Section 03 : Méthodologie et résultats de l'enquête de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT**

L'objet de cette section, est de déterminer la méthodologie, et les résultats de l'enquête de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT.

#### **3.1 Méthodologie de l'enquête**

Le processus méthodologique s'effectue de la manière suivante :

##### **3.1.1 L'échantillonnage**

Il se fait à partir d'une population préalablement définie en fonction de la thématique de recherche, constituée d'un groupe représentatif appelé échantillon qui peut être défini comme « *un sous- ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés la représenter. L'échantillon est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection* ». <sup>3</sup>

Pour le déterminer et afin d'assurer des résultats empiriques satisfaisants, nous avons essayé de le décrire et de l'éclairer de la manière suivante :

La détermination de la taille d'un échantillon revient à se demander combien de personnes faut-il interroger. Pour cela, notre échantillon est porté sur 18 clients qui consomment les produits de TIFRA LAIT, de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise TIFRA LAIT, desquelles existent un système de management de la qualité et une certification ISO.

On a touché toutes les catégories car notre recherche s'appuie sur l'étude de l'impact de management de la qualité sur la performance commerciale (satisfaction des clients).

##### **3.1.2 Méthode de collecte de données**

Le questionnaire, c'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Pour cela, on a opté pour ce genre de technique de collecte de données qui nous permet de organiser des informations.

##### **3.1.2.1 Le questionnaire d'enquête**

Notre questionnaire (Voir dans les annexes) a été destiné à 18 clients, de différentes catégories socioprofessionnelles qui consomment les produits de l'entreprise TIFRA LAIT.

---

<sup>3</sup> CAUMOT. Daniel, « *Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude* », Edition Dunod, Paris 2006, P99.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

La nature des questions qui constituent notre questionnaire, elles sont présentées sous forme d'affirmation et d'infirmité.

Nous avons utilisé pour notre enquête des :

- **Questions ouvertes** ; où les participants répondent avec leurs propres mots.
- **Questions fermées** : où les participants répondent par le choix entre les réponses proposées.

Notre questionnaire se présente sous la forme d'un document, de la manière suivante :

### ▪ **Une lettre d'introduction**

La première page est initiée par une introduction destinée aux répondants ayant

Comme informations ; les noms des étudiants, leur spécialité, le thème du sujet de recherche et son objectif, et leur faire savoir le respect de l'anonymat des réponses.

### ▪ **Le contenu du questionnaire**

Dans la seconde page, est un page de garde de questionnaire.

Et contient 20 questions ;

- De la question 01 jusqu'à 07, sur l'identification des clients de TIFRA LAIT.
- De la question 08 jusqu'à 11, sur la satisfaction des clients par rapport aux produits de TIFRA LAIT.
- De la question 12 jusqu'à 16, sur la satisfaction des clients par rapport à la relation des services de TIFRA LAIT.
- De la question 17 jusqu'à 20, sur la fidélité des clients qui consomment les produits de TIFRA LAIT.

#### **3.1.2.2 Le déroulement de l'enquête**

Notre questionnaire, est distribué en ligne sur 18 clients qui consomment les produits de TIFRA LAIT.

### **3.3 La méthodologie de traitement**

Dans le cadre de notre recherche sur l'étude

De management de la qualité, et son impact sur la performance des entreprises, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour l'analyse statistique des variables, et qui permet de tester la validité des hypothèses citées précédemment, et l'Excel pour la construction des graphiques.

### **3.2 Les résultats de l'enquête**

Nous avons consacré cette sous-section pour l'analyse des données recueillies par le questionnaire.

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

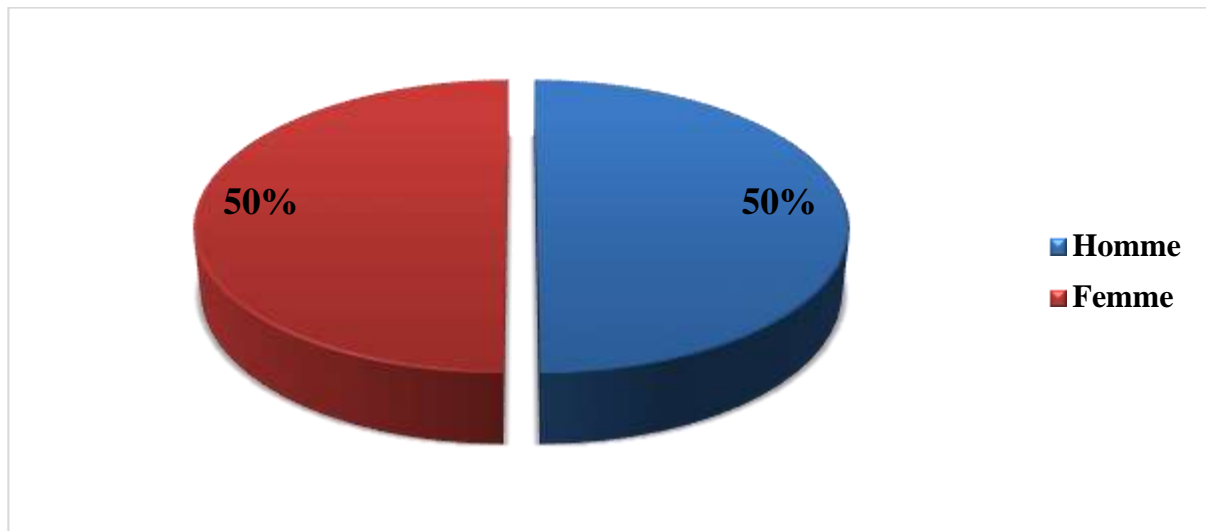
### 3.2.1 Identification des clients de l'entreprise

- Question n°01 ; « Vous êtes ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Homme	9	50%
Femme	9	50%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

Figure 07: Genre des clients.



Source: Dépouillement de la question n°1.

D'après cette figure, nous avons constaté que les produit de tifra lait est consommé par les deux sexes (homme, femme).

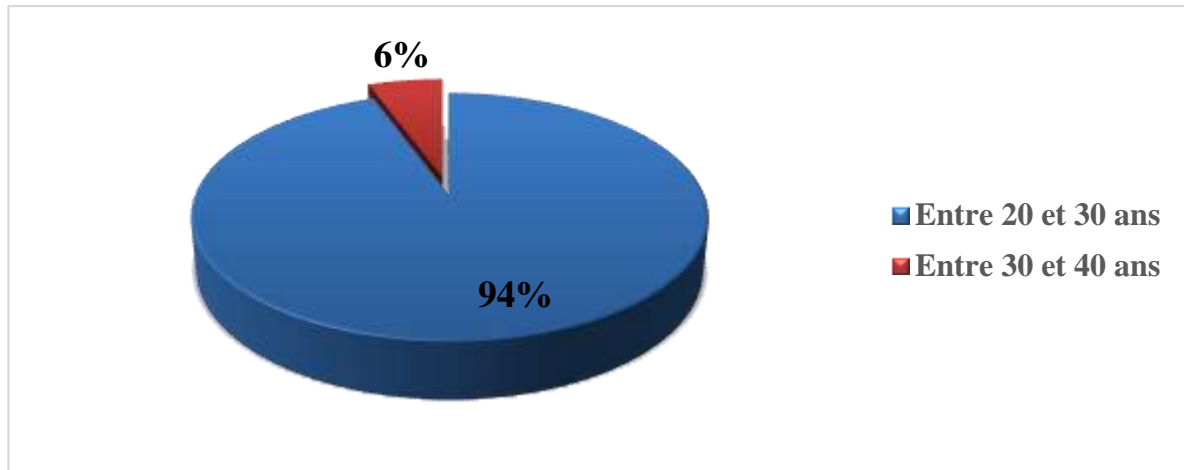
- Question N°02 : « Quelle est votre tranche d'âge ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Moins de 20 ans	0	0%
Entre 20 et 30 ans	17	94.4%
Entre 30 et 40 ans	1	5.6%
Entre 40 et 50 ans	0	0%
Plus de 50 ans	0	0%
Totale	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure08:Quelle est votre tranche d'âge



Source: Dépouillement de la question n°02.

D'après le figure suivant nous avons constaté que la Trache d'âge entre 20 et 30, sont les plus concerné par les produit de TIFRA LAIT.

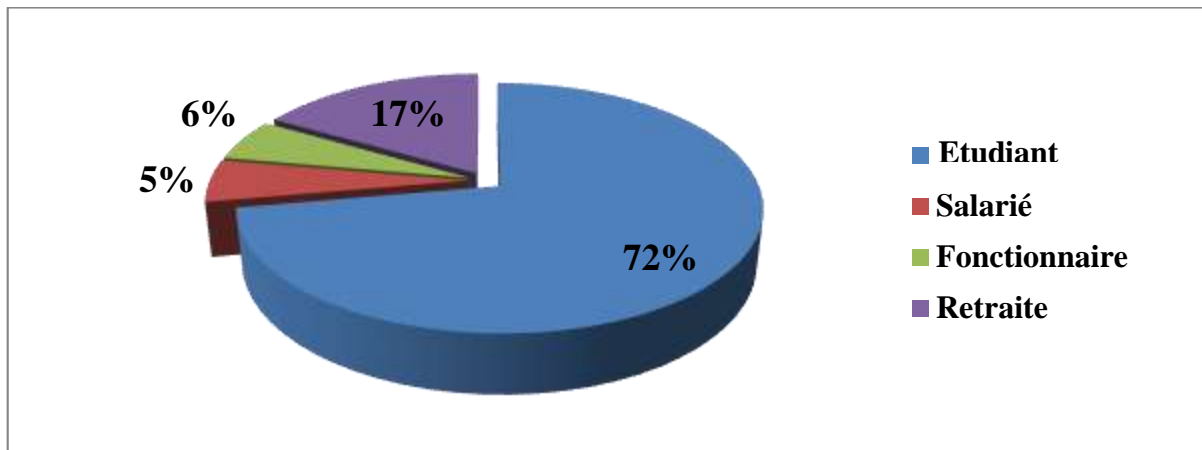
- Question N°03 : « Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Etudiant	13	72.22
Salarié	01	5.55%
Fonctionnaire	01	5.55%
Retraité	03	16.66%
Autre	0	0%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

**Figure09: La catégorie socioprofessionnelle.**



Source: Dépouillement de la question N°3.

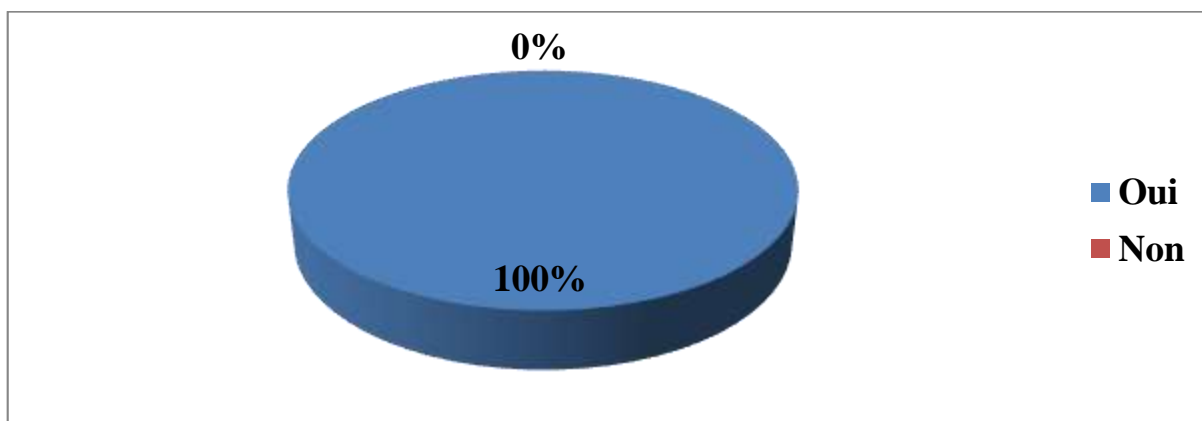
D'après la figure suivant, les étudiants est la catégorie la plus consommé des produits de TIFRA LAIT, avec un pourcentage de 72%.

▪ **Question N° 04 : « Etes-vous un consommateur de TIFRA LAIT ? »**

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	18	100%
Non	00	00%
<b>Total</b>	18	100%

Source; Réaliser par nous sois.

**Figure10: Les clients de TIFRA LAIT.**



Source : Dépouillement de la question N°4.

Cette figure montre pour nous que la totalité des personnes qu'on a distribué le questionnaire sont des clients a TIFRA LAIT.

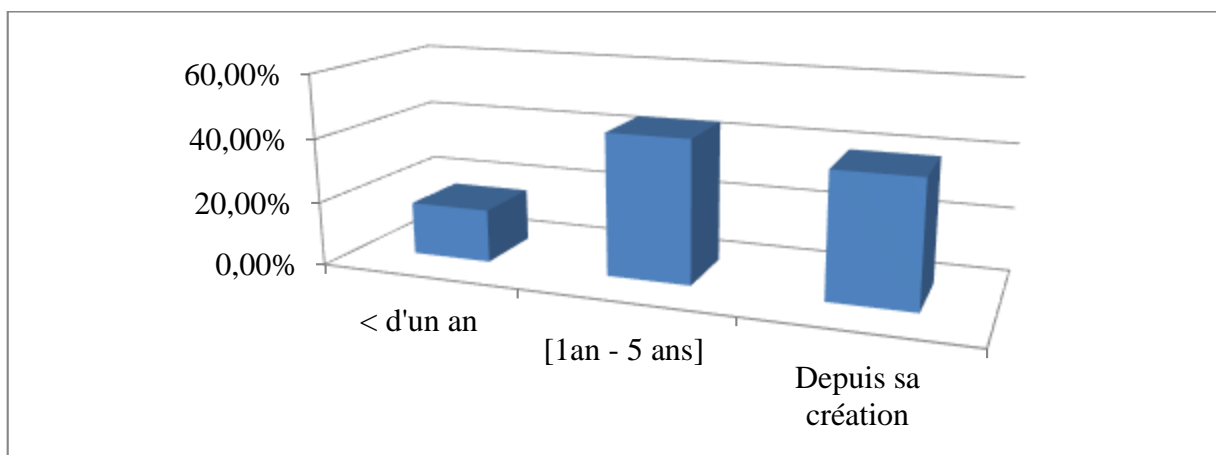
### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

- Question N° 05 : « Depuis quand vous êtes le client de TIFRA LAIT ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Mois d'un an	03	16.66%
Entre 1 à 5 ans	08	44.44%
Depuis sa création	07	38.88%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source: Réaliser par nous sois.

Figure11: La duré de la relation client TIFRA LAIT.



Source : Dépouillement de la question N° 5.

La figure suivant montre depuis quelle année chaque client est commencé à consommer les produits de TIFRA LAIT.

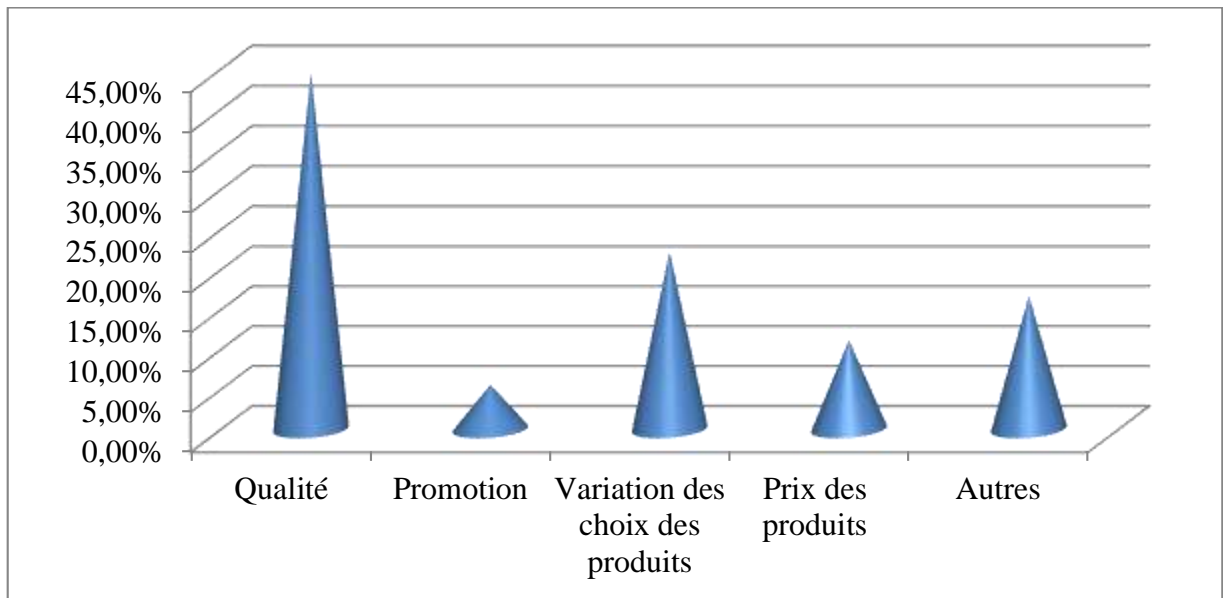
- Question N° 06 : « Pour quel raison choisissez-vous TIFRA LAIT pour effectuer vous achats ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Qualité	08	44.44%
Promotion	01	5.55%
Variété des chois des produit	04	22.22%
Prix des produits	02	11.11%
Autres : Absence des produits Ya pas vraiment le choix	03	16.66%
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source :Réaliser par nous sois.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure12: Les raisons de choisir les produits de TIFRA LAIT.



Source: les données de la 6ème question.

La figure suivante montre que la majorité des clients préférant les produits de TIFRA LAIT, par rapport à leur qualité.

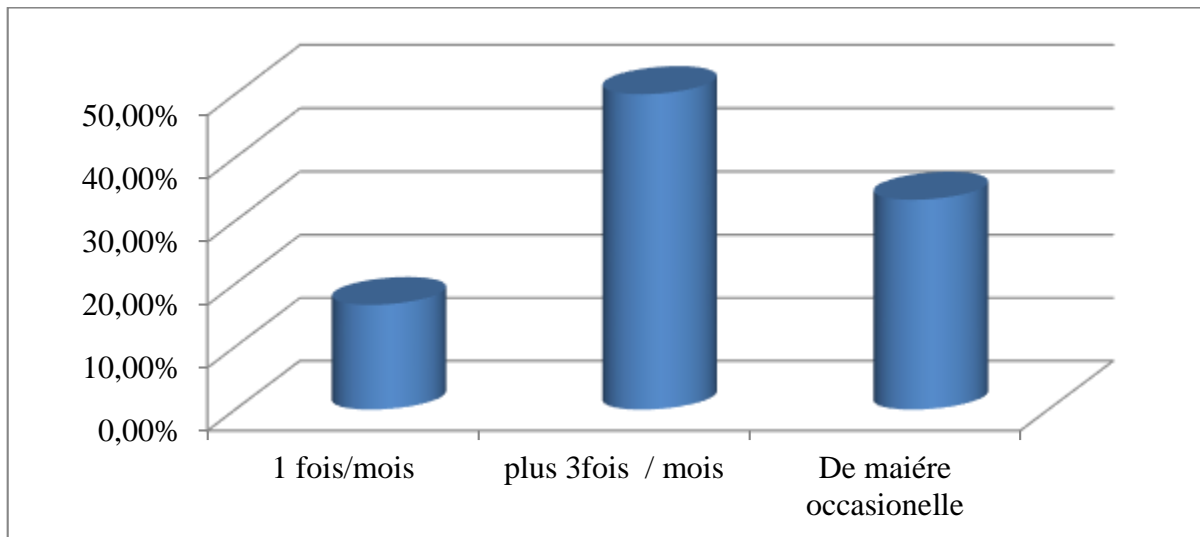
Question N°7 : « En moyenne, combien de fois vous achetez les produits de TIFRA LAIT par mois ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
1 fois par mois	03	16.66%
2 fois par mois	00	00
Plus de 3 fois par mois	09	50%
De manière occasionnelle	06	33.33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source: Réaliser par nous sois.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure13:Nombre des fois d'achats des produits de TIFRA LAIT.



Source: Dépouillement de la question N 07.

Cette figure montre que la majorité des clients, achetant les produits de TIFRA LAIT, plus de 3 fois par mois.

#### 3.2.2 La satisfaction des clients par rapport aux produits de TIFRA LAIT

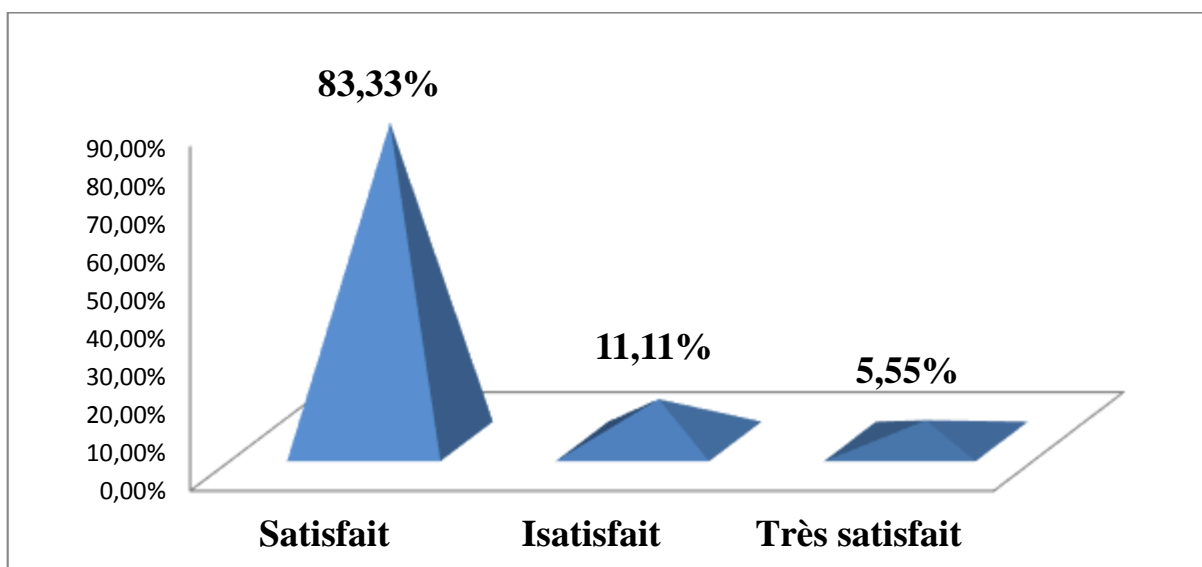
- Question N°08 : « Commet trouvez-vous la qualité de TIFRA LAIT ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Satisfait	15	83.33%
Insatisfait	02	11.11%
Très satisfait	01	5.55%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure14: Le degré de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT



Source: Réaliser par les données de la 9ème question.

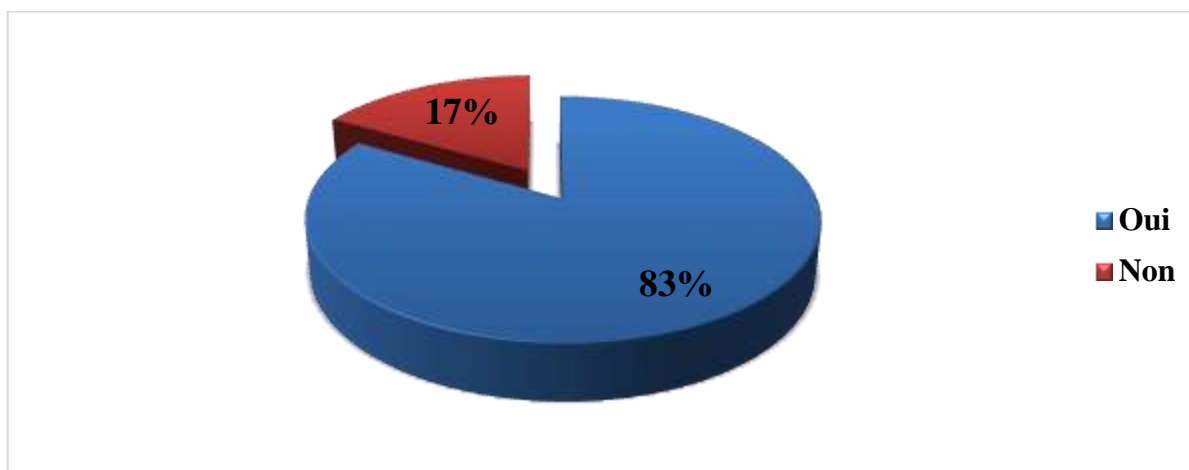
Nous avons constaté, que 83.33% des clients, sont satisfaits par les produits de TIFRA LAIT.

▪ Question N° 09 : « Est-ce que les produits de TIFRA LAIT est toujours disponible ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	15	83.33%
Non	03	16.66%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

Figure 15: La disponibilité des produits de TIFRA LAIT.



Source: Dépouillement de la 9ème question.

D'après la figure suivant la majorité des clients, disent que les produits de TIFRA LAIT, est toujours disponible.

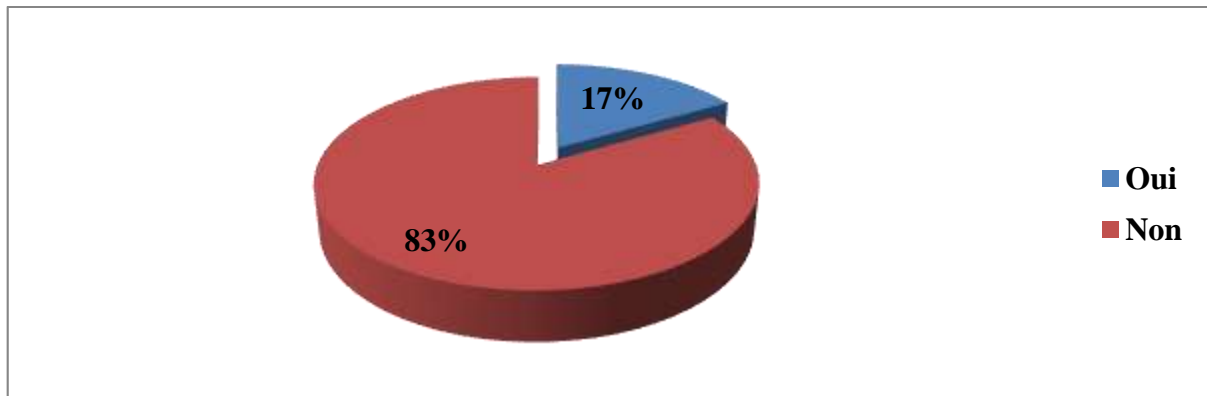
### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

- Question N°10 : « Avez-vous déjà rencontré des problèmes concernant les produits de TIFRA LAIT (périmés) ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	03	16.66%
Non	15	83.33%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

Figure16:Les problèmes des produits de TIFRA LAIT.



Source: Dépouillement de la question N°10.

La majorité des clients, ils ne sont jamais trouver des problèmes concernant les produits de cette entreprise.

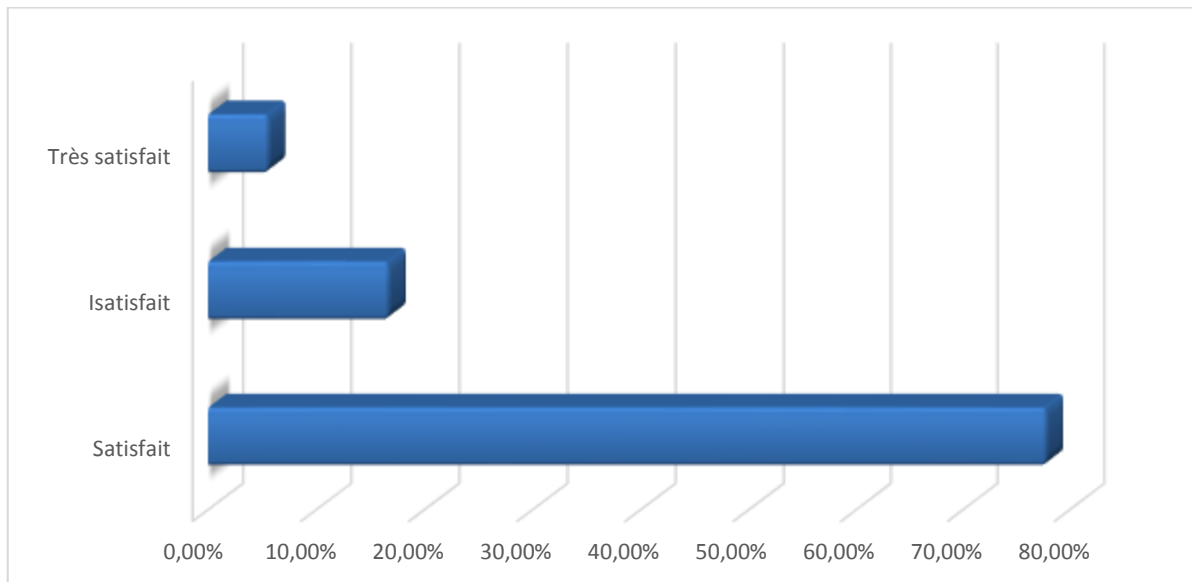
- Question N°11 : « Comment trouvez-vous l'emballage de TIFRA LAIT ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Satisfait	14	77.77%
Insatisfait	3	16.66%
Très satisfait	1	5.55%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure17: L'emballage des produits de TIFRA LAIT.



Source: Dépouillement de la question 11.

80% des clients, sont satisfait par l'emballage de TIFRA LAIT.

### 3-2-3)- La satisfaction des clients par rapport à la relation de service TIFRA LAIT ?

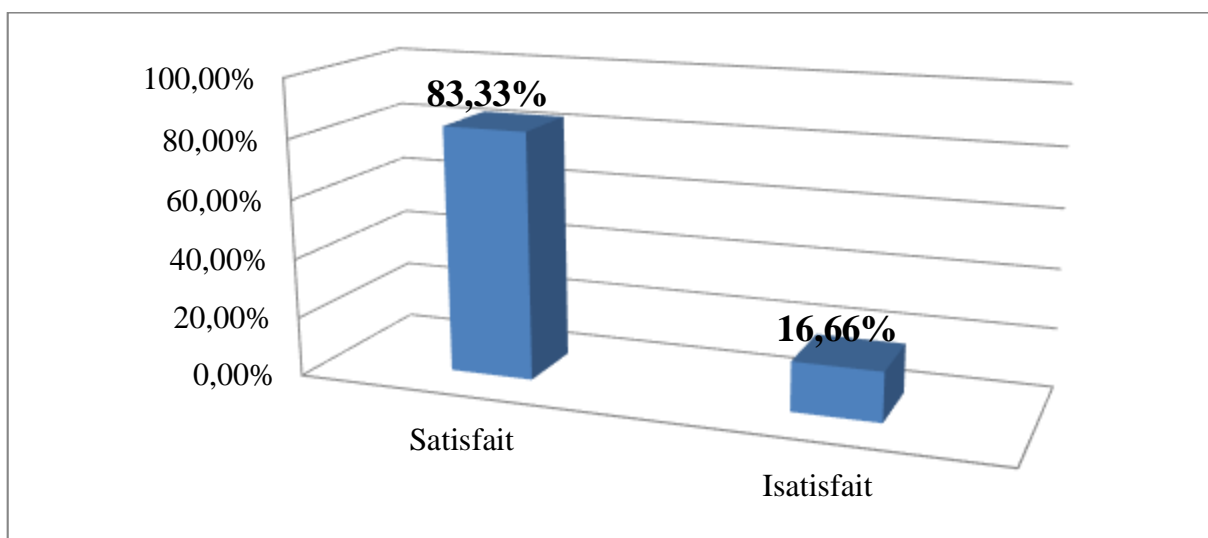
- Question N°12 : « Comment trouvez-vous le prix des produits de TIFRA LAIT ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Satisfait	15	83.33%
Insatisfait	03	16.66%
Très satisfait	00	00
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

Figure18: Le degré de satisfaction par le prix des produits de TIFRA LAIT.



Source: Dépouillement de la question N°12

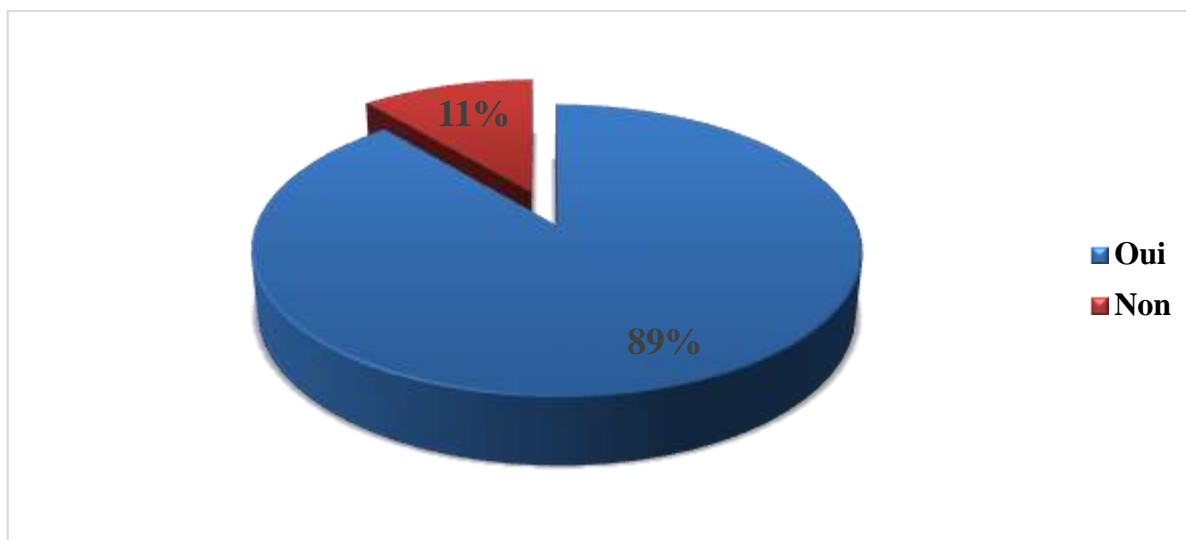
83.33% des clients, sont satisfaits par les prix de TIFRA LAIT.

▪ Question N°13 : « TIFRA LAIT respect-elle les délais de livraison ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	16	88.88%
Non	02	11.11%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

Figure19: Respect des délais de livraison.



Source: Dépouillement de la question N°13.

La majorité des clients, disent que TIFRA LAIT, respect le délai de livraison.

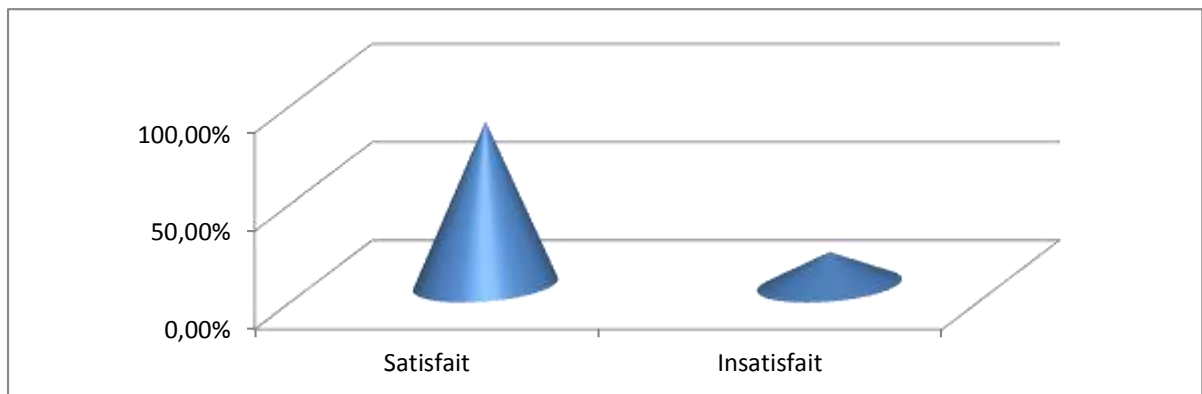
## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

- Question N°14 : « Comment est l'état des produits livrés ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Satisfait	15	83.33%
Insatisfait	03	16.66%
Très satisfait	00	00
Total	18	100

Source : Réaliser par nous sois.

**Figure 20 : L'etat des produits livrés.**



Source: Dépouillement de la question N°14

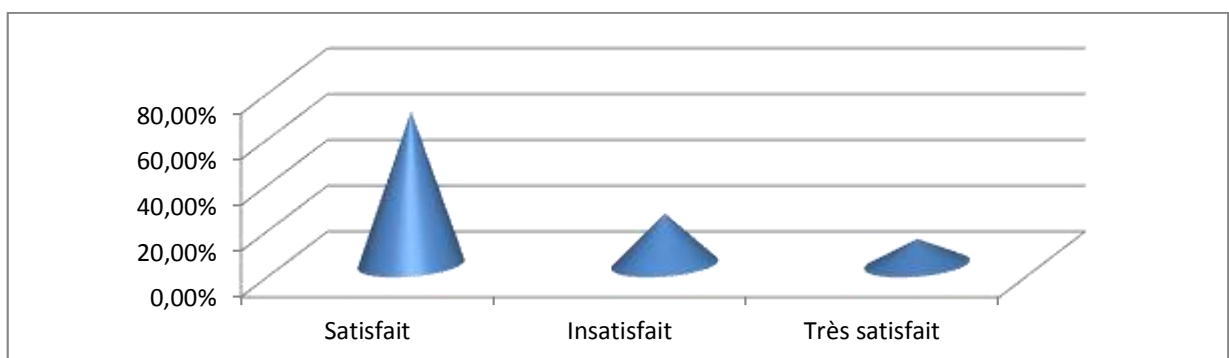
**83.33% des clients, affirment que les produits de TIFRA LAIT, sont d'un état satisfait.**

- Question N°15 : « Comment est le suivi des commandes ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Satisfait	12	66.66%
Insatisfait	04	22.22%
Très satisfait	02	11.11%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

**Figure21: Le suivi des commandes.**



Source: Dépouillement de la question N°15.

### Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

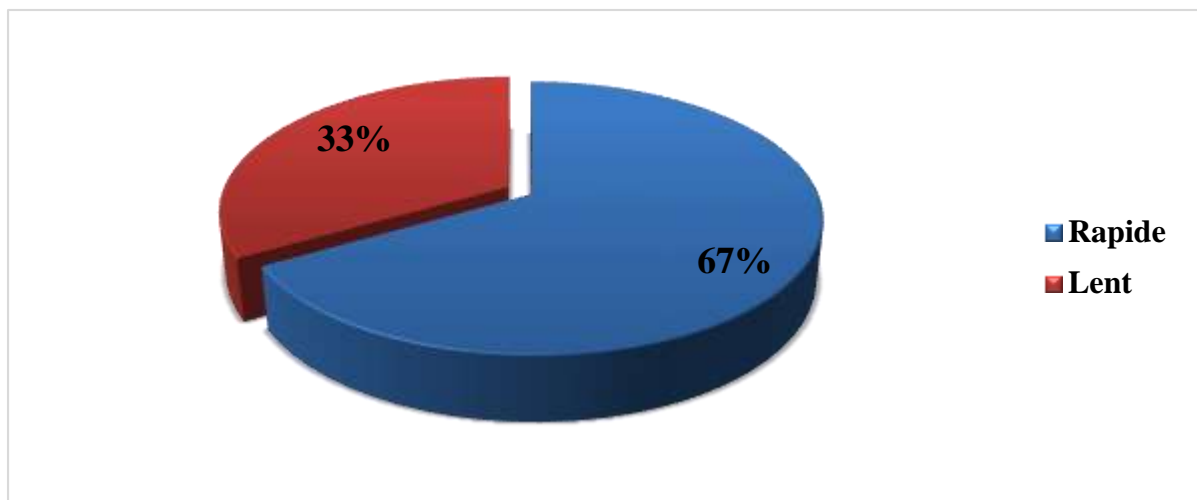
D'après la figure suivants le suivi de la commande des produits de TIFRA LAIT, elle est satisfait par la majorité des clients.

- Question N°16 : « Comment est le traitement des réponses ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Rapide	12	66.66%
Lent	06	33.33%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

Figure22: La période de traitement des réponses.



Source: Dépouillement de la question N°16.

Le traitement des réponses, par TIFRA LAIT se déroule de manière rapide.

#### 3.2.4 La fidélité des clients de TIFRA LAIT.

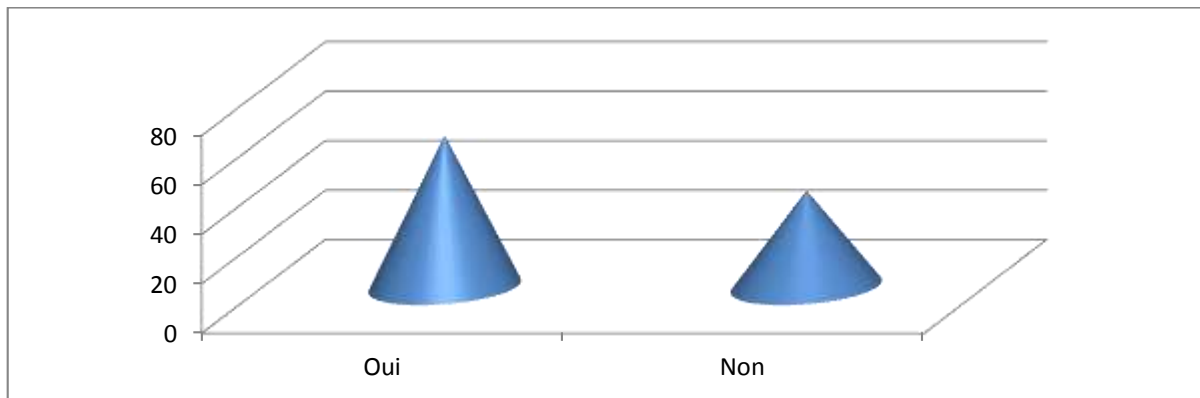
- Question N°17 : « Estimez-vous fidèle à TIFRA LAIT ? »

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	11	61.11%
Non	07	38.88%
Total	18	100%

Source: Réaliser par nous sois.

## Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).

**Figure23: La fidélité a TIFRA LAIT.**



Source: Dépouillement de la question N°17

61.11%, des clients estiment de rester fidèles à TIFRA LAIT.

▪ **Question N°18 : « Pour quoi estimez-vous être fidèle à TIFRA LAIT ? »**

Raison	Effectif
Ils ont des bons produits et un bon service	02
Pour la qualité et la satisfaction concernant leur produit	08
Bon qualité	06
La satisfaction et la confiance	02
Total	18

Source: Réaliser par nous sois.

▪ **Question N°19 : « Quelle sont les moyens que TIFRA LAIT, utilise pour vous fidéliser ? »**

Moyes	Effectif
Cadeau	05
Tombola	04
Remise	09
Total	18

Source: Réaliser par nous sois.

▪ **Question N°20 : « Quelle sont vos conseils d'amélioration pour TIFRA LAIT ? »**

- Fournir plus de remise.
- Rester toujours compétitif sur le marché et viser à s'améliorer.
- Améliorer la fonctionnalité des produits (design, emballage).
- Eviter les sachets. Préférence des cartons.
- Contrôle de l'état des produits.

## **Chapitre III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT).**

---

### **Remarque**

Après l'analyse des résultats et ce qu'on remarqué durant la période de notre enquête nous proposons de :

- Les produits de TIFRA LAIT est consommés par les deux sexes (Homme et Femme), et ils touchent tous les catégories socioprofessionnelle.
- La majorité des clients de TIFRA LAIT, préfèrent cette marque car elle de bon qualité, et sa disponibilité.
- TIFRA LAIT, respect le délai des livraisons et aussi elle livré des produit satisfait.
- Il faut qu'elle augmente sa production.
- De préférence qu'elle améliore l'emballage.

### **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de répondre à notre problématique, nous avons constaté que la qualité des produits de TIFRA LAIT, est satisfaite par la majorité des clients.

La performance commerciale, est un outil efficace, pour mesurer et prend des décisions concernant l'état de l'entreprise.

Dans notre étude de cas au sein de TIFRA LAIT, nous avons constaté que la majorité des clients sont satisfait par les produits de TIFRA LAIT, en termes de la qualité et du prix, Et aussi que l'entreprise de TIFRA LAIT, elle réalise la performance commerciale.

Dans l'environnement actuel, l'assurance de la survie d'une entreprise est relative à la qualité des produits de l'entreprise, et à la performance.

De cette situation, nous avons eu l'idée de développer une réflexion qui se traduit par notre question principale suivante :

**« Quel est l'impact de management de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise, cas de TIFRA LAIT ? »**

Pour répondre à cette problématique, d'abord nous avons abordé des généralités sur le management de la qualité. Ensuite, nous avons entamé le concept de la performance commerciale, dans le but de déterminer le lien entre le management de la qualité et la performance commerciale.

Le management de la qualité, est une démarche globale qui nécessite la mobilisation générale. Elle prend en comptes les besoins des clients, et les compétences de tout le personnel, et le savoir-faire.

La performance commerciale, est la capacité d'une entreprise à réaliser des gains supérieurs aux prévisions en matière de chiffre d'affaire, part de marché, la marge commerciale, la satisfaction et la fidélité des clients.

En effet, les résultats de notre pratique à TIFRA LAIT, nous constatons que la mise en place de management de la qualité elle a une incidence très importante sur la satisfaction des clients et l'augmentation du chiffre d'affaire.

Le management de la qualité, est avant tout au service de la performance de l'entreprise, et en constitue une des conditions principales. Qui permet d'assurer l'optimisation des ressources et les moyens disponibles dans le but d'améliorer l'organisation et son efficacité.

Nous pouvons, constater que notre étude a prouvé que le management de la qualité influe positivement sur la performance commerciale de l'entreprise, à travers l'amélioration continue de la qualité, qui permet d'atteindre les objectifs visés par les responsables, puisque cette démarche oriente les entreprises vers la satisfaction des clients.

À travers ce chemin, nous avons constaté que le management de la qualité est un élément important pour l'entreprise, dès que l'entreprise améliore la qualité de ces produits, elle assure la satisfaction de ces clients, et à travers cette satisfaction elle peut garantir sa performance.

Nous pouvons conclure à travers ce travail, qu'il existe un impact entre le management de la qualité, et la performance commerciale de l'entreprise, plus l'entreprise assure une amélioration continue, plus elle est performante.

En fin, nous pouvons affirmer nos hypothèses de départ qui sont :

- Le management de la qualité influe positive sur l'efficiencce et l'efficacité de l'entreprise.
- La performance commerciale, influe positive sur la satisfaction des clients.

## Bibliographie

### Ouvrages

- A. GRATACAP, P. MEDAN, « Management de la production », DUNOD, 2001, P6.
- BERLAND. Nicolas, « mesurer et ploter la performance », édition organisation 2009, P188.
- BERGRET. F ET MERCIER.S, « Maîtrise statistiques des procédés », Ed : Dunod, Octobre 2011, P.92.
- BERNARD GARRETTE ET AL « Stratégor », 4<sup>ème</sup> Edition : Dunod, Paris, 2004, P.11.
- BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, P318.
- BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « comprendre l'ISO 9001 : 2008 », Edition Afnor, Paris 2009, P67.
- BURNES.M, « Science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, P242.
- CAUMOT. Daniel, « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris 2006, P99.
- CHANDLER. A. D, « Organisation et performances des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992, P21.
- CLAUD.DEMEURE ; AFNOR (Association Française pour la normalisation) ; « Marketing » 2003, P.142
- COTE. M, HAFSI. M, « Le management d'aujourd'hui », Economica, 2000, P107.
- DAUDIN. J, TAPIERO.S, « Les outils et le contrôle de la qualité », Economica, 1996, P91.
- DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P8.
- DURET et PILLET.M, « Qualité en production de ISO 9000 à six sigma », 3<sup>ème</sup> ED, organisation, 2005, P129.
- DAUDIN. J ET TAPIERO. S, « Les outils et le contrôle de la qualité », Economica, 1996, P.91.
- ERNOUL. R, Le grand livre de la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode, Ed : AFNOR ; P.5
- FERNANZED.A, « L'essentiel du tableau de bord » Ed d'organisation, Paris 2005, P178.
- GIRAUD.F, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2004,
- GUENNOU.P, « Maitrise de la performance, les travaux de l'AFGI » in « indicateurs de performance », Hermès, paris, 2001, P25.
- GERARD GARIABALDI ; « Analyse Stratégique », Eyrolles ; Paris.2008 ; P.39.
- HENRI, Bouquin, « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004, P107.
- HADJOUT. M, Mémoire de magistère : « De la qualité au marketing », Tizi-Ouzou, 1998, P.21.
- ISHIKAWA.K, « Le TQC ou la qualité à la japonaise », AFNOR gestion, 1981, P.73.
- ISHIKAWA.K, « La gestion de la qualité : outils et applications pratiques », Dunod, 2002, P12.
- JURUN.J : « Gestion de la qualité », Ed :AFNOR, 1983, P.11.
- KOLTH, François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Collection Vuibert, Paris, 2002, P11.

- KOTLER ET DUBOIS, « Marketing Management », 2004, P.68.
- KROZIER. M, « Le management d'aujourd'hui », théorie et pratiques, Ed Danos, 1993, P70.
- LEMOIGNE.J « L'évolution des systèmes complexes », Harvard expansion, 1999, P203.
- LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation,200, P14.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise »,Eyrollles, 1991, P38.
- MEIER. Olivier, « Le dico du management », Edition Dunod,paris, 2009, P70.
- Morin, Guindon, Bouliane , « mesure la performance de l'entreprise, une encyclopédie de gestion », édition DALLOZ, Paris, 1996, P66.
- PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P157.
- TAYLOR. F.W, « La direction scientifique des entreprises, ENAG », Ed, 1992. P101.
- TEZNAS du MONCEL, par BAYED Mohamed, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales de management, 1992, P381.
- YVON Pesqueux , « Qualité et Management, une analyse critique »Ed Economica,2008,P75-101.
- ZORGATI.H, LAKHALI.L, « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et
- Des sciences Economique et politique de sousse, Tunisie, P6

### Thèses et mémoires

- AIT-AHMED, BENARAB, « Essai d'analyse de l'impact du système de MQ sur la performance des entreprises ; cas de Général Emballage et UFMATP », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des organisations, Université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2014-2015, P53-54.
- DAMENE, KEBOUR, « L'impact de la certification iso 9001 vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des organisations, UMMTO, 20017, P35.
- MEKIOUS.L, TAREB.Y , « Le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option Gestion des Ressources Humaines, UMMTO , 2019-2020 . P65.
- ZAGGAGH ADJABI, « Mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des organisations, Université de Bejaia, 2015-2016, P18.

### Documents

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articlen°282//>.
- YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financier n°69, 2005, P01.
- Le manuel de la norme, ISO 9000.

- ISO 8402 : « Management de la qualité et assurance de la qualité », Vocabulaire, Version dite 01/04/1994.
- Ouvrage Collectif : Collège métrologie « La métrologie dans l'entreprise », outil de la qualité, Ed : AFNOR, Paris, 1992, P.132.

### Webographie

- <https://www.researchgate.net/figure/triangle-de-la-performance-Gibert-1980-fig1-308969313>. consulté le 10/07/2022 à 16h.
- <https://Zonecours.hec.ca/documents/A2006-1859988.Morin1996performanceorg.pdf/>.
- <https://www.iso.org/>
- <http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/a-quoi-sert-la-normalisation-aujourd'hui/>.

## Liste des tableaux

Tableau 01 : exemple d'illustratif de feuille de relevé.....	20
Tableau 02 : modèle originale de MORRIN .....	53

## Liste des schémas

Schéma 1 : Le diagramme de concentration des défauts.....	21
Schéma 2 : Exemple d'histogramme.....	22
Schéma 3 : Exemple de diagramme de Pareto.....	23
Schéma 4 : Exemple de diagramme en arête de poisson.....	24
Schéma 5 : Exemple de carte de contrôle.....	25

## Liste des figures

Figure 3: Les étapes de la fonction commerciale. ....	41
Figure 2: Les objectifs de la fonction commerciale. ....	42
Figure 3: le triangle de la performance. ....	46
Figure 4: La chaîne de valeur de porter.....	58
Figure 5: Le cycle PCDA. ....	60
Figure 6: L'organigramme de l'entreprise .....	65
Figure 7:Gener des clients.....	72
Figure8:Agés des clients .....	73
Figure 9:La catégorie socioprofessionnelle.....	74
Figure 10:Les clients de TIFRA LAIT.....	74
Figure 11:La duré de la relation client TIFRA LAIT.....	75
Figure 12: Les raison de choix des produits de TIFRA LAIT. ....	76
Figure 13:Nombre des fois d'achats des produits de TIFRA LAIT. ....	77
Figure 14: Le degré de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT .....	78
Figure 15 : La dispoiiilité des produits de TIFRA LAIT. ....	78
Figure16:Les problèmes des produits de TIFRA LAIT. ....	79
Figure 17: L'emballage des produits de TIFRA LAIT. ....	80
Figure 18 : Le degré de satisfaction par le prix des produits de TIFRA LAIT. ....	81
Figure 19: Respect des délais de livraison. ....	81
Figure 20: L'etat des produits livrés. ....	82
Figure 21: Le suivi des commandes. ....	82
Figure 22: La période de traitement des réponses.....	83
Figure 23: La fidélité a TIFRA LAIT. ....	84

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU**

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Science commerciales

Département des Sciences de gestion



**Questionnaire sur le management de la qualité et son impact sur la performance de l'entreprise.**

## **Identification des clients de TIFRA LAIT.**

**Question N°01 :** Vous êtes ?

- Homme.
- Femme

**Question N°02 :** Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 20 ans.
- Entre 20 ans et 30ans.
- Entre 30 ans et 40 ans.
- Entre 40 ans et 50 ans.
- Pus de 50 ans.

**Question N°03 :** Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Salarié.
- Fonctionnaire.
- Etudiant.
- Retraité.
- Autre ;

**Question N° 04 :** Etes- vous un consommateur de TIFRA LAIT ?

- Oui.
- Non.

**Question N° 05 :** Depuis quand vous êtes le client de TIFRA LAIT?

- Moins d'un an.
- Entre 1 à 5 ans.
- Depuis sa création.

**Question N°06 :** Pour quelle raison choisissez-vous TIFRA LAIT pour effectuer vos achats ?

- Qualité.
- Promotions.
- Variété des choix des produits.
- Prix des produits

- Autres ;

**Question N°7 :** En moyenne, combien de fois vous achetez les produits de TIFRA LAIT par mois ?

- 1 fois par mois.  
 2 fois par mois.  
 Plus de 3 fois par mois.  
 De manière occasionnelle.

**La satisfaction des clients par rapports aux produits de TIFRA LAIT.**

**Question N° 08 :** Comment trouvez-vous la qualité des produits de TIFRA LAIT ?

- Satisfait.  
 Insatisfait.  
 Très satisfait.

**Question N° 9 :** Est- ce que les produits de TIFRA LAIT est toujours disponible ?

- Oui.  
 Non.

**Question N° 10 :** Avez-vous déjà rencontré des problèmes concernant les produits TIFRA Lait (produits périmé) ?

- Oui.  
 Non.

**Question N°11 :** Comment trouvez-vous l'emballage de TIFRA LAIT ?

- Satisfait.  
 Insatisfait.  
 Très satisfait.

**La satisfaction des clients par rapport à la relation de services TIFRA LAIT.**

**Question N°12 :** Comment trouvez-vous le prix des produit de TIFRA LAIT ?

- Satisfait.  
 Insatisfait.  
 Très satisfait.

**Question N°13:** TIFRA LAIT respect-elle les délais de livraison ?

- Oui.
- Non.

**Question N°14:** Comment est l'état des produits livrés ?

- Satisfait.
- Insatisfait.
- Très satisfait.

**Question N° 15 :** Comment est le suivi des commande ?

- Satisfait.
- Insatisfait.
- Très satisfait.

**Question N° 16 :** Comment est le traitement des réponses ?

- Rapide.
- Lent.

**La fidélité des clients de TIFRA LAIT.**

**Question N°17:** Estimez-vous fidèle a TIFRA LAIT ?

- Oui.
- Non.

**Question N° 18 :** Si oui, pour quelle raison ?

**Question N°19:** Quel sont les moyens que TIFRA LAIT utilise pour vous fidéliser ?

- Cadeau.
- Remise.
- Autre,

**Question N° 20 :** Quelle sont vos conseils d'amélioration ?

## Tables des matières

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des schémas**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

Introduction générale..... 01

### **CHAPITRE I : Evolution et concepts de base de management de la qualité de produit**

Introduction ..... 05

Section 1 : Historique de la qualité ..... 05

1. la qualité inspection à la qualité contrôle ..... 05

1.1 L'inspection de la qualité ..... 05

1.1.1 Origine de la qualité-inspection ..... 05

1.1.2 Les limites de la qualité-inspection ..... 06

1.2 Le contrôle de la qualité traditionnel..... 06

1.2.1 Les limites de contrôle de la qualité..... 07

2. L'Autocontrôle ..... 07

3. La certification et l'assurance qualité..... 07

3. La certification qualité ..... 07

3.2 L'assurance qualité..... 08

3.2.1 Perspective de l'assurance qualité..... 08

3.2.2 La maîtrise et assurance qualité..... 09

3.2.3 Les apports de l'assurance qualité..... 09

3.2.4 Les critiques de l'assurance qualité..... 09

3.2.5 Les caractéristiques de l'assurance qualité..... 09

3.2.5.1 La relation client fournisseur..... 10

3.2.5.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus ..... 10

3.2.5.3 La prévention..... 10

4. La qualité totale ..... 10

4.1 Origine de la qualité totale ..... 11

4.1.1 Walter A. Shewart ..... 11

4.1.2 William Edward Deming ..... 11

4.1.3 Joseph M. Juran..... 12

4.1.4 Armand V. Feigenbaun ..... 12

4.2 Définition de la qualité totale ..... 13

4.3 Les apports de la qualité totale ..... 13

4.4 Les principes et les fondements de la qualité totale ..... 14

5. Historique de management de la qualité ..... 15

Section 2 : Le management de la qualité de produit ..... 15

1. La qualité produit ..... 15

1.1 Présentation de la qualité..... 15

1.2 Définition de la notion qualité.....	16
1.2.1 Définition de la qualité selon les concepteurs.....	16
1.2.1.1 Selon Joseph Jurun.....	16
1.2.1.2 Selon Kaoro Ishikawa.....	16
1.2.1.3 Selon Philip B. Grossby.....	17
1.2.2 Définition de la qualité selon AFNOR.....	17
1.2.3 Définition de la qualité selon ISO 9000.....	17
1.3 La recherche de la qualité et ses différentes approches.....	18
1.3.1 La qualité interne et externe.....	18
1.3.1.1 La qualité interne.....	18
1.3.1.2 La qualité externe.....	18
1.3.2 La recherche de la qualité.....	18
1.3.2.1 La méthode de cinq zéros.....	19
1.3.2.2 Le cercle de qualité.....	19
1.3.3 Les approches de la qualité.....	19
1.4 Les outils de la qualité.....	20
1.4.1 La feuille de relevés.....	20
1.4.2 Le diagramme de concentration des défauts.....	21
1.4.3 L'histogramme.....	21
1.4.4 Le diagramme de pareto.....	22
1.4.5 Le diagramme en arête de poisson.....	23
1.4.6 La carte de contrôle.....	24
1.4.7 Le diagramme de correction.....	25
1.5 La notion de certification ISO et les différentes Normes(Normalisation).....	26
2. La qualité et la satisfaction.....	27
2.1 Le management de la qualité.....	27
2.1.1 Définition de management de la qualité.....	27
2.1.2 Les principes de management de la qualité.....	28
2.1.3 Les principales composantes du management de la qualité.....	30
2.1.3.1 La planification de la qualité.....	30
2.1.3.2 Maîtrise de la qualité par une approche « processus ».....	30
2.1.3.3 Assurance et amélioration de la qualité.....	31
2.1.3.3.1 Audites systèmes de management de la qualité.....	31
2.1.3.3.2 Mesurer la satisfaction des clients.....	32
2.2 La satisfaction de la clientèle.....	32
2.2.1 Définition de la satisfaction.....	32
2.2.2 La relation entre la satisfaction de la clientèle et la qualité.....	33
2.2.3 Les conditions d'un niveau élevé de performance.....	33
Section 3 : Les caractéristiques d'un produit.....	34
1. Définition de produit.....	34
2. Les caractéristiques d'un produit.....	34
3. Typologie des produits.....	34
4. Le cycle de vie des produits (C.V.P).....	36
4.1 Les phases de cycle de vie d'un produit.....	36

5. La stratégie de l'entreprise .....	37
5.1 La définition de la stratégie de l'entreprise .....	37
5.2 Les niveaux de la stratégie d'entreprise .....	37
Conclusion.....	38

## **Chapitre II: Le management de la qualité, un levier de la performance commerciale**

Introduction : .....	39
Section 01 : La fonction commerciale.....	39
1.1 Généralités sur la fonction commerciale. ....	39
1.1.1 Historique de la fonction commerciale. ....	39
1.1.1.1 la croissance .....	39
1.1.1.2 la maturité concurrentielle.....	40
1.1.1.3 l'optimisation concurrentielle .....	40
1.1.2 Définition de la fonction commerciale.....	41
1.1.3 Importance de la fonction commerciale .....	41
1.1.4 Les objectifs de la fonction commerciale.....	42
1.2 La force de vente .....	42
1.2.1 Définition : .....	42
1.2.2 La place de la force de vente dans la fonction commerciale : .....	43
1.2.3 Importance de la force de vente : .....	43
1.2.4 Les missions de la force de vente : .....	43
Section 02 : Généralité sur la performance. ....	44
2.1 Le concept de la performance. ....	44
2.1.1 Définition de la performance : .....	44
2.1.2 Les composant de la performance : .....	44
2.1.2.1 l'efficacité .....	45
2.1.2.2 l'efficience .....	45
2.1.2.3 effectivité.....	45
2.1.3 Caractéristique de la performance.....	46
2.1.4 Les leviers de la performance.....	47
2.2 Le système d'évaluation de la performance : .....	49
2.2.1 définition : .....	49
2.2.2 L'amélioration de la performance : .....	50
2.2.3 Les dimension de la performance.....	50
2.2.4 Les critères d'évaluation de la performance des entreprises :.....	52
Section 03 : Le lien entre la qualité et la performance commerciale. ....	54
3.1 Généralité sur la performance commerciale :.....	54
3.1.1 Définition de la performance commerciale :.....	54
3.1.2 Les déterminants de la performance commerciale :.....	54
3.1.3 Les leviers de la performance commerciale :.....	54
3.1.4 Les indicateurs de la performance commerciale :.....	55
3.2 Pilotage de la performance commerciale : .....	57
3.2.1 Définition de pilotage de la performance commerciale .....	57
3.2.2 Les outils de pilotage de la performance commerciale :.....	57
3.3 Le lien entre la qualité et la performance commerciale .....	58

3.3.1 La qualité est avant tout au service de la performance commerciale de l'entreprise .....	58
3.3.2 La performance commerciale relative l'amélioration continue .....	59
Conclusion : .....	61

### **CHAPITRE III : L'impact de la qualité sur la performance des entreprises (cas TIFRA LAIT)**

Introduction.....	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise TIFRA LAIT .....	62
1. Historique de l'entreprise TIFRA LAIT .....	62
2. Projet de l'entreprise .....	63
3. La structure d'organisation de l'entreprise TIFRA LAIT .....	64
3.1 Les tâches du service secrétariat .....	65
3.2 Le service commercial .....	66
3.3 Le service collecte .....	66
3.4 Le service approvisionnement.....	66
3.5 Le service de gestion du personnel .....	67
3.6 Le service de production .....	67
3.7 Le service parcer moyens généraux .....	67
3.8 Le service du laboratoire .....	67
3.9 Le service de comptabilité.....	68
Section 2 : Le management de la qualité et la performance commerciale de l'entreprise TIFRA LAIT .....	68
2.1 La qualité au sein de TIFRA LAIT .....	68
2.2 La performance commerciale de l'entreprise TIFRA LAIT .....	69
2.2.1 Les indicateurs quantitatifs.....	69
2.2.2 Indicateur qualitatifs.....	69
Section 3 : Méthodologie et résultats de l'enquête de satisfaction des clients par les produits de TIFRA LAIT .....	70
3.1 Méthodologie de l'enquête.....	70
3.1.1 L'échantillonnage.....	70
3.1.2 Méthode de collecte de données.....	70
3.1.3 La méthodologie de traitement.....	71
3.2 Le résultats de l'enquête.....	71
3.2.1 Identification des clients de l'entreprise.....	72
3.2.2 La satisfaction des clients par rapport aux produits de TIFRA LAIT .....	77
3.2.3 La satisfaction des clients par rapport à la relation de service TIFRA LAIT .....	80
3.2.4 La fidélité des clients de TIFRA LAIT .....	83
Conclusion.....	85
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>86</b>

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**

#### **Résumé**

## **Résumé**

Le management de la qualité repose sur un courant d'idées pour optimiser la qualité, qui doit être au service de la performance commerciale de l'entreprise, et son importance est dépend de la capacité à générer de la valeur ajoutée dans les entreprises, en adaptent une démarche de gestion qui permet a l'entreprise d'avoir une qualité parfaite. La question se pose alors de savoir « **Quel est l'importance de management de la qualité sur la performance commerciale, Cas de TIFRA LAIT ?** ». Cette recherche permet d'effectuer une étude de cas au sein de TIFRA LAIT, et un questionnaire distribuer à 18 clients de différents catégories de TIFRA LAIT, afin de tester leur satisfaction par rapport aux produits de TIFRA LAIT, et nous avons traité les résultats obtenu par le logicielle SPSS et Excel. Enfin, par l'analyse et l'interprétation des résultats, nous avons confirmé nos hypothèses. Et nous avons retenir que le management de la qualité, assure l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, leurs compétitivités, et leur survie.

**Mots clés :** Le management de la qualité, Performance commerciale.