

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE_KOLEA

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE D'OBTENTION D'UN DIPLOME DE MASTER EN
SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE
A L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DES
ENTREPRISES**

ETUDE DE CAS : « SARL GAUFFRETERIE BIMO »

Elaboré par :

ADREYEN Sonia

Encadré par :

Pr. BERREZIGA Amina-Senouci

Année universitaire

2022/2023

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE_KOLEA

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE D'OBTENTION D'UN DIPLOME DE MASTER EN
SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE
A L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DES
ENTREPRISES**

ETUDE DE CAS : « SARL GAUFFRETERIE BIMO »

Elaboré par :

ADREYEN Sonia

Encadré par :

Pr. BERREZIGA Amina-Senouci

Année universitaire

2022/202

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, Je remercie le bon Dieu qui m'a donné la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens également à remercier :

- ♥ Mon encadrante " Mme□ Amina BERREZIGA", pour son accompagnement, ses critiques constructives et sa patience tout au long de la réalisation de ce mémoire ;
- ♥ Les responsables de la Sarl Gaufretterie BIMO pour m'avoir accordé l'opportunité de réaliser mon stage pratique ;
- ♥ Ma tutrice de stage " Mme□ Amina BELAIDI pour son aide et ses conseils ;
- ♥ Les membres de jury, pour avoir accepté de juger et d'évaluer ce travail □

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- ♥ A la mémoire de mon père que dieu l'accueille dans son vaste paradis ;
- ♥ A ma très chère maman pour son amour et son soutien inconditionnel ;
- ♥ A mon cher oncle pour sa présence ;
- ♥ A ma sœur et mon frère que j'aime ;
- ♥ A mes chères amies ;
- ♥ Tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce travail.

Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	I
DEDICACE	II
TABLEAU DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DE TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
RESUME	VII
Introduction générale.....	a
Chapitre I : Le cadre conceptuel du management de la qualité.....	1
Introduction.....	1
Section 1 : Définitions et évolution de la qualité.....	1
Section 2 : Le management de la qualité : principes et méthodes	11
Conclusion	24
Chapitre II : La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.	25
Introduction.....	26
Section 1 : La compétitivité : approches et mesures.	26
Section 2 : La normalisation et la certification comme source d'avantage concurrentiel	38
Conclusion	48
Chapitre III : La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.	49
Introduction.....	50
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
Section 2 : Les bonnes pratiques du management de la qualité au sein de BIMO.....	57
Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien	64
Conclusion	73
Conclusion générale	74
Références bibliographiques.....	80
Les annexes.....	85
Table de matières	91

TABLEAU DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance de leur Effet et de leur Criticité
BCG	Boston Consulting Group
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'hygiène
CE	Coûts d'Evaluation
CIQ	Coûts Internes de la Qualité
CNQ	Coûts de Non-Qualité
CP	Coûts de Prévention
DMAIC	Définir, Mesurer, Analyser, Contrôler
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
ISO	International Organisation for Standardization
JAT/JIT	Juste à Temps/ Just In Time
MQ	Management de la Qualité
MQT	Management de la Qualité Totale
5M	Milieu, Méthodes, Main d'œuvre, Matériels, Matières
NF	Norme française
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OST	Organisation Scientifique du Travail
PCC	Points Critiques de contrôle
PDCA	Plan, Do, Check, Act
POS	Procédures opérationnelles standard
PRP	Programmes Prérequis
QOQCP	Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuk
SARL	Société à responsabilité limitée
SMED	Single Minute Exchange of Dies
SMSDA	Système Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Les dimensions de la qualité produit	10
Tableau 2 : La méthode des 5S	17
Tableau 3 : Etapes d'application de la méthode HACCP	23
Tableau 4 : Historique de Bimo	51
Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaires de Bimo.....	69
Tableau 6 : Evolution des ventes.....	70
Tableau 7 : Evolution des parts de marché.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Roue de Deming	12
Figure 2 : Le Diagramme d'Ishikawa	16
Figure 3 : Les stratégies génériques de Porter.....	28
Figure 4 : La chaîne de valeur de Porter	29
Figure 5 : Les 5 forces concurrentielles de Porter.....	31
Figure 6 : Le carré magique de la compétitivité.....	35
Figure 7 : Les exigences relatives à la documentation	46
Figure 8 : L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO.....	52
Figure 9 : Cartographie des processus.....	56
Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de Bimo (2020-2022).....	70
Figure 11 : Evolution des ventes de Bimo (2020-2022)	71
Figure 12 : Evolution des parts de marché de Bimo (2020-2022)	72

RESUME

Notre étude se concentre sur l'impact du management de la qualité sur la compétitivité de l'entreprise Bimo. En examinant en profondeur les pratiques de gestion de la qualité mises en œuvre par Bimo, notre objectif est de démontrer comment ces stratégies contribuent de manière significative à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché agroalimentaire.

Nous analysons aussi comment la gestion proactive de la qualité permet à Bimo de se démarquer de ses concurrents, d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser les existants.

Mots clés : Management de la qualité, compétitivité, avantage concurrentiel, ISO 22000.

ABSTRACT

Our study focuses on the impact of quality management on the competitiveness of the Bimo company. By taking an in-depth look at the quality management practices implemented by Bimo, our goal is to demonstrate how these strategies contribute significantly to strengthening the company's competitiveness in the agri-food market. We also analyze how proactive quality management allows Bimo to stand out from its competitors, attract new customers and retain existing ones.

Keywords: Quality management, competitiveness, competitive advantage, ISO 22000.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde où la concurrence est de plus en plus intense et les attentes des consommateurs en constante évolution, la compétitivité des entreprises est devenue un enjeu majeur. Pour rester sur le devant de la scène et se démarquer, les entreprises doivent adopter des stratégies efficaces et mettre en œuvre des pratiques de gestion performantes. Parmi ces pratiques, le management de la qualité qu'occupe une place prépondérante.

Le management de la qualité englobe l'ensemble des activités et des processus visant à améliorer la qualité des produits, des services et des processus internes de l'entreprise. Il s'appuie sur des normes et des standards internationalement reconnus, tels que les normes ISO, pour mettre en place des systèmes de gestion de la qualité rigoureux et efficaces.

L'objectif du management de la qualité est d'assurer la satisfaction des clients, en répondant à leurs attentes et en leur fournissant des produits et des services de haute qualité. Cependant, au-delà de la satisfaction client, le management de la qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité globale de l'entreprise.

En effet, le management de la qualité permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes, d'optimiser l'utilisation de ses ressources, d'accroître son efficacité opérationnelle et de réduire ses coûts. En identifiant et en corrigeant les non-conformités, en mettant en place des mesures préventives et en favorisant l'innovation, le management de la qualité contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise.

De plus, le management de la qualité est un vecteur de différenciation et de valorisation sur le marché. En obtenant des certifications et des reconnaissances de qualité, l'entreprise démontre son engagement envers l'excellence et gagne la confiance des clients. Cela lui permet de se positionner favorablement par rapport à ses concurrents, d'accéder à de nouveaux marchés et d'obtenir des avantages concurrentiels durables.

La problématique

De ce fait, nous avons élaboré la problématique suivante :

« Comment le management de la qualité contribue-t-il au renforcement de la compétitivité de l'entreprise Bimo ? ».

Introduction générale

Les questions de recherche

Afin d'exploiter notre problématique, nous avons jugé indispensable d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

Question n°1 : quels sont les apports d'une bonne gestion de la qualité ?

Question n°2 : comment peut-on mesurer la compétitivité d'une entreprise ?

Question n°3 : la certification ISO 22000 améliore-t-elle la compétitivité de l'entreprise BIMO ?

Les hypothèses de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons élaboré trois hypothèses que nous essayerons de vérifier :

Hypothèse n°1 : une meilleure gestion de la qualité permet de se démarquer des concurrents et de satisfaire les attentes des clients.

Hypothèse n°2 : la normalisation et la certification offrent à une entreprise un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer sur le marché en tant qu'une entité respectant des normes de qualité reconnues internationalement.

Hypothèse n°3 : l'adoption de la norme ISO 22000 par BIMO consolide sa réputation et sa crédibilité, conduisant ainsi à une croissance de sa part de marché.

Les motifs du choix de thème

L'intérêt porté au sujet est justifié essentiellement par l'importance stratégique de la qualité, d'une part, pour accroître la performance et la compétitivité de l'entreprise et d'autre part, pour répondre aux exigences de ses clients.

Le choix de l'entreprise

Le choix du Groupe Bimo est justifié par :

Introduction générale

- Bimo est la seule entreprise algérienne agroalimentaire dans son secteur d'activités certifiée ISO 22000 v 2018 ;
- La grande consommation des produits du Groupe Bimo à l'échelle nationale ;
- La notoriété et l'image de marque de l'entreprise.

Les objectifs de la recherche

La qualité est considérée comme un levier de performance pour les entreprises qui souhaitent faire face à la concurrence. En effet, l'objectif de notre recherche semble être multiple, à savoir :

- Mettre en évidence l'importance de la gestion de la qualité et sa relation avec la compétitivité de l'entreprise ;
- Enrichir et approfondir nos connaissances en matière de la qualité ;
- Connaître les avantages de la normalisation et de la certification ISO 22000 ;
- Inciter les entreprises agroalimentaires à adopter un système management de la sécurité des denrées alimentaires et de s'engager dans une démarche qualité.

Méthodologie et outils de recherche

Pour mettre au point notre étude, apporter des réponses à notre problématique ainsi qu'aux questions de recherche, nous opterons à une approche descriptive et analytique d'ordre qualitatif ; c'est-à-dire, dans un premier temps nous faisons appel à une recherche documentaire basée essentiellement sur des travaux universitaires, ouvrages, sites internet et des articles pour construire la partie théorique et cerner les concepts relatifs à notre thématique.

Dans un second temps nous allons réaliser une étude qualitative par l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif destiné aux directeurs et aux responsables de l'entreprise.

Plan de recherche

Afin de bien mener notre travail, nous avons jugé bon de répartir le travail en trois chapitres avec deux sections chacun.

Introduction générale

- **Le premier chapitre** : sera consacré pour éclaircir certaines notions relatives à la qualité, en commençant par l'évolution de celle-ci, ses définitions et ses enjeux, puis nous traitons les outils et méthodes ainsi que les principes du management de la qualité.
- **Le deuxième chapitre** : nous aborderons les fondements (approches, indicateurs de mesures et les niveaux d'analyse) de la compétitivité, puis nous intéressons à la normalisation et la certification comme source d'avantage concurrentiel.
- **Le troisième chapitre** : sera dédié à la partie pratique où nous traiterons le cas de la Sarl Gaufretterie Bimo, toute en commençant par une présentation générale de cette dernière et la méthodologie suivie, ensuite, nous présentons les bonnes pratique de management de la qualité appliquées au sein de l'entreprise, après nous analysons et nous interprétons les résultats du guide d'entretien.

Enfin, nous concluons avec une conclusion générale dans laquelle nous exposerons une synthèse des résultats les plus importants auxquels nous aboutirons au terme de notre travail, et de formuler des recommandations pour contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises agroalimentaires qui mettent en place un système de management de sécurité des denrées alimentaires.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du management de la qualité

Le cadre conceptuel du management de la qualité

Introduction

Le management de la qualité occupe une place prépondérante dans la stratégie et la performance des entreprises modernes. Dans un monde en perpétuelle évolution, où la concurrence est de plus en plus acharnée, la qualité devient un élément clé pour se démarquer sur le marché et atteindre un avantage concurrentiel durable.

Le management de la qualité incarne une philosophie qui transcende la simple garantie d'un produit ou d'un service sans défaut. Il englobe une approche holistique qui s'étend à toutes les facettes d'une organisation, de la conception à la livraison, et même au-delà. Il repose sur des principes fondamentaux visant à instaurer une culture d'excellence continue, où chaque membre de l'entreprise s'efforce d'atteindre des niveaux de performance supérieurs.

Les dirigeants ont alors compris que pour relancer l'entreprise, il faut accorder une attention particulière à la qualité des produits achetés et servir les clients de manière à ce qu'ils soient satisfaits à tous les niveaux.

Ce premier chapitre, intitulé « Le cadre conceptuel du management de la qualité » est scindé en deux sections ;

La première section « Définitions et évolution de la qualité », nous permet de présenter les définitions, l'évolution et les enjeux liés à la qualité.

La deuxième section « Management de la qualité : principes et méthodes », abordera les principes et les méthodes du management de la qualité.

Section 1 : Définitions et évolution de la qualité

La qualité est aujourd'hui une composante incontournable de la compétitivité et de la pérennité des entreprises. Elle est étroitement liée aux évolutions industrielles, aux fluctuations économiques et aux attentes changeantes des consommateurs. Le terme "qualité" est omniprésent dans le monde des affaires, que ce soit dans les secteurs de la production, des services ou du commerce.

Cependant, l'importance de la qualité demeure indéniable dans la recherche de l'excellence opérationnelle, de la satisfaction client et de l'avantage concurrentiel.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

1.1. Bref historique de la qualité

Depuis la création du monde, l'être humain avait toujours cherché des conditions de vie meilleures. En effet, la notion de qualité est présente depuis fort longtemps dans l'activité humaine.

- **Antiquité** : Dans les civilisations anciennes telles que l'Égypte, la Grèce et la Rome antique, l'accent était mis sur la qualité des matériaux utilisés dans la construction de bâtiments, de sculptures et d'objets artisanaux. Les artisans étaient hautement spécialisés et avaient des normes élevées en matière de finition et de durabilité.
- **Moyen Âge** : La qualité était souvent associée à la fiabilité et à la fonctionnalité des produits. Les guildes artisanales ont été créées pour réglementer les métiers et maintenir des normes de qualité élevées. La production était généralement artisanale, avec un fort accent sur l'expertise et l'apprentissage des savoir-faire.
- **Révolution industrielle** : La production de masse a commencé à prendre de l'ampleur pendant cette période. Cela a conduit à des préoccupations croissantes concernant la qualité, car les produits étaient souvent fabriqués rapidement et à moindre coût. Des normes et des réglementations de qualité ont commencé à émerger pour protéger les consommateurs.
- **XXe siècle** : Des organismes tels que l'ISO (Organisation internationale de normalisation) ont été créés pour établir des normes internationales de qualité.
- **XXIe siècle** : La qualité est devenue une préoccupation majeure dans de nombreux secteurs, notamment dans l'industrie manufacturière, les services, la santé et les technologies de l'information. De nouvelles approches telles que le Lean Six Sigma et l'amélioration continue ont été adoptées pour améliorer la qualité, réduire les défauts et optimiser les processus.

1.2. Evolution de la qualité

L'évolution de la notion qualité celle qui nous intéresse aujourd'hui est marquée durant le XXème siècle par quatre grandes phases de développement à savoir :

1.2.1. Le contrôle qualité

Le contrôle qualité est une méthode de gestion de la qualité apparue dans les années trente aux Etats-Unis avec le développement de la production de masse ; l'idée de base repose sur l'absence de reproductibilité absolue des résultats d'un travail de production. Il devient dès lors

Le cadre conceptuel du management de la qualité

indispensable de fixer un degré de variation acceptable. La statistique apparaît comme le moyen pour maîtriser la qualité. Shewhart (1931) qui fut l'un des précurseurs du contrôle qualité à la Western Electric, proposa d'assurer un suivi de la production à partir d'un nouvel outil " les cartes de contrôle ", destiné à la maîtrise des processus. Le contrôle qualité est centré sur la stabilité du processus de production. La qualité d'un bien s'apprécie donc par rapport au respect de certaines spécifications techniques qui peuvent être imposées par le client¹.

De ce fait, le contrôle qualité s'intéresse essentiellement au contrôle du produit final et au résultat du processus de contrôle, tout en négligeant les facteurs d'obtention de la qualité. C'est une méthode axée sur l'observation qui n'apporte aucune valeur ajoutée au produit ou aux processus de fabrication.

Il existe deux formes du contrôle qualité :

1.2.1.1 Le contrôle à posteriori

Vérifier la qualité des produits à la sortie de l'usine pour empêcher l'arrivée des produits défectueux aux clients.

1.2.1.2 Le contrôle à priori

Une approche nouvelle basée sur le contrôle statistique qui est mis en œuvre à chaque étape clé du processus de fabrication.

1.2.2. L'assurance qualité

La norme ISO 8402/1994 définit l'assurance qualité comme un « ensemble des activités préétabli et systématique mise en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité pour la satisfera aux exigences pour la qualité »². Cette définition met en évidence le fait que l'assurance qualité est un processus préventif visant à garantir que les produits ou services répondent aux normes de qualité établies avant leur production ou leur fourniture.

¹ Messeghem. Karim, « Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises », revue Gestion 2000, volume 16, numéro 1, 1999, p.100.

² FROMAN. Bernard : « Le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P.6.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

L'assurance qualité va au-delà d'un simple contrôle qualité. En effet, le fournisseur s'engage à adopter un système qualité destiné à apporter la preuve que tout est mis en œuvre pour répondre aux spécifications définies par le client. L'assurance qualité est née dans les années 1950 à travers les programmes d'armement. L'assurance qualité, quelle que soit la nature du référentiel, a pour objectif de prévenir et de détecter les problèmes de non-qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences³.

1.2.3. Le management de la qualité

Vue la négligence de l'aspect managérial et la concentration sur l'aspect technique du produit, le management de la qualité est devenu une pratique courante dans les entreprises. Cette dernière est fondée sur la participation de tout le personnel. Elle consiste donc à organiser, planifier, contrôler et améliorer la qualité des produits et services d'une entreprise.

Le management de la qualité est un ensemble de pratiques, de politiques et de méthodologies qui visent à assurer la qualité des produits, des services et des processus au sein d'une organisation. Il s'agit d'une approche systématique visant à améliorer la satisfaction des clients, à réduire les défauts, à optimiser les processus et à favoriser l'efficacité organisationnelle.

1.2.4. Le management de la qualité totale

Nous retenons la définition de Jacques Chové de la qualité totale : « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »⁴

A partir de la définition précédente on peut dire que le management total de la qualité est une approche globale qui intègre la gestion de la qualité à tous les niveaux de l'organisation. Il vise à prévenir les problèmes plutôt qu'à les corriger a posteriori, en encourageant la participation de tous les membres de l'entreprise dans l'amélioration continue des processus. Les objectifs principaux sont d'accroître la satisfaction des clients, d'améliorer la productivité et l'efficacité, de réduire les coûts et de garantir la conformité aux normes et réglementations

³ Messeghem. Karim, Op.cit. p.p.100-101.

⁴ Ernoul. Roger, « le grand livre de la qualité », AFNOR, 2^{ème} Ed, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2013, p.10.

1.3. Définition de la qualité

La qualité connaît une ampleur tout à fait considérable du fait de la multiplicité des définitions.

1.3.1. Selon les normes internationales

La norme ISO 9000 v 2000 définit la qualité comme suit : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées »⁵.

La norme ISO 8402/1994 définit la qualité comme étant : « l'ensemble des caractéristiques d'une entité, qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »⁶.

1.3.2. Selon les experts ⁷

- **W. E. Deming** : « La qualité est le degré de satisfaction » ;
- **P. B. Crosby** : « C'est la conformité aux spécifications » ;
- **C. Hersan** : « C'est la conformité aux besoins » ;
- **P. Lyonnet** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur » ;
- **J. Juran** : « C'est l'aptitude à l'emploi » ;
- **K. Ishikawa** : « C'est l'aptitude à satisfaire le client ».

1.3.3. Selon les perceptions

La qualité peut aussi être définie par plusieurs niveaux :

1.3.3.1 Pour le client

C'est la satisfaction de ses besoins et ses attentes ; la qualité pour le client résulte par la comparaison entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit.

1.3.3.2 Au niveau de la production

La qualité réside dans l'aptitude de produire à moindre coûts et dans les délais prévus ;

1.3.3.3 Au niveau de la société

Au niveau de la société : En générale, la qualité d'une entreprise tient essentiellement à sa capacité d'innover, de réaliser ce qu'elle a conçu, de créer de la valeur ajoutée et à la partager

⁵ Mounin. Jean. Michel, « la certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris, 2001, p.25.

⁶ G. Laudoyer, « certification ISO 9000 », édition d'organisation, Paris, 2000, P.56.

⁷ F.Gerd. Kamiske, J.Peter. Bauer, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994, pp17-22.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

au mieux entre les parties prenantes (clients, employés et actionnaires,...etc.) en protégeant l'environnement physique (écologie) ;

1.3.3.4 Au niveau de l'entreprise

La qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à mobiliser tout son personnel dans le but d'assurer la conformité des produits à des spécifications, la cohérence de ses objectifs et améliorer son fonctionnement.

1.4. La politique qualité

La politique qualité est « l'ensemble des orientations et objectifs généraux organisme concernant la qualité, tel qu'il est exprimé formellement par la direction générale au plus haut niveau »⁸.

D'après la définition précédente, on peut dire que, la qualité est un processus continu qui exige une solide politique qualité. Cette politique établit les orientations et les objectifs généraux de l'entreprise. Cependant, elle joue également un rôle crucial dans la détermination de l'avenir de l'entreprise, car elle guide de nombreuses décisions importantes dont les résultats ne se manifestent que sur le long terme. Il est essentiel que cette politique soit documentée et largement communiquée au sein de l'entreprise afin de garantir l'implication de l'ensemble du personnel.

1.5. Coûts d'obtention de la qualité (COQ)

Généralement, ils sont subdivisés en deux catégories : les coûts d'investissement dans la qualité et les coûts de la non-qualité⁹.

$$\text{COQ} = \text{CIQ} + \text{CNQ}$$

1.5.1. Coûts d'investissement dans la qualité (CIQ)

Le coût d'obtention de la qualité représente toutes les dépenses engagées pour s'assurer que le niveau de qualité spécifié est atteint. C'est la somme du coût de l'évaluation et du coût de la prévention.

⁸ DURET. (Daniel), PILLET. (Maurice), « Qualité en production », édition d'organisation, Paris, 1989, p.22.

⁹ Ouahdi. Fella, Cours de management de la qualité, EHEC, Koléa, 2022.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

1.5.1.1 Coûts de prévention

Ce sont les couts engagés pour prévenir les défauts et les erreurs avant qu'ils ne se produisent.

Exemples :

- ✓ Les coûts de la formation du personnel ;
- ✓ Les coûts d'assurance qualité ;
- ✓ Les coûts d'audit qualité...etc.

1.5.1.2 Coûts d'évaluation (CE)

Ce sont les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire la recherche des défauts.

Exemples :

- ✓ Les coûts du contrôle qualité ;
- ✓ Les coûts d'audit ;
- ✓ Les coûts d'inspection et des tests...etc.

$$\text{COQ} = \text{CE} + \text{CP}$$

1.5.2 Coûts de la non-qualité (CNQ)

Les coûts de non qualité concernent les coûts liés aux dysfonctionnements et aux pertes résultantes des non-conformités internes et externes.

1.5.2.1 Coûts de défaillances internes (CNQi)

Ce sont les coûts encourus au sein de l'entreprise avant la livraison du produit au client.

Exemples :

- ✓ Les coûts du traitement des pièces défectueuses ;
- ✓ Les coûts de la maintenance ;
- ✓ Les coûts de réparation ou de remplacement des machines...etc.

1.5.2.2 Coûts de défaillances externes (CNQe)

Ce sont les coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise ; chez le client.

Exemples :

- ✓ Pénalités de retard ;

Le cadre conceptuel du management de la qualité

- ✓ Les réclamations des clients et les remboursements ;
- ✓ Le service après-vente (SAV) ;
- ✓ La réputation de l'entreprise...etc.

$$\text{CNQ} = \text{CNQi} + \text{CNQe}$$

Il convient de préciser que la non qualité externe coûte beaucoup plus chère que la non qualité interne, car non seulement le produit serait remboursé mais aussi l'image de marque de l'entreprise soit en danger, ce qu'il engendra une perte des clients... C'est le cauchemar de l'entreprise !

1.6. Les enjeux de la qualité

Pour une entreprise, la qualité de ses produits et services est essentielle à sa performance. Elle compte sur un plan stratégique et économique. Elle doit également être liée à des considérations humaines et sociales.

1.6.1. Les enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques de la qualité sont liés à la compétitivité de l'entreprise, plus précisément à l'obtention d'avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel sera obtenu à travers :

1.6.1.1 La différenciation

La différenciation est un enjeu stratégique important de la qualité car elle permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents en offrant des produits (ou des services) avec des caractères uniques. Cela peut se traduire par une meilleure satisfaction des clients, une plus grande fidélisation, une meilleure réputation de l'entreprise et donc une croissance des ventes et de la part de marché¹⁰.

1.6.1.2 La domination par les coûts

Une autre façon de performance et de la compétitivité d'entreprise est sa capacité à baisser les coûts, notamment ceux relatifs à la qualité. Cela peut être réalisé en améliorant l'efficacité de la production, en utilisant des technologies moins coûteuses, en optimisant les processus de l'entreprise, ou encore avec des économies d'échelles.

¹⁰ Frédéric. CANARD, « Management de la qualité », lextenso éditions, Paris, 2009, p.44.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

La réduction des coûts permet aux entreprises d'offrir des prix plus compétitifs tout en maintenant des marges bénéficiaires adéquates. La qualité comme source de diminution des coûts est liée directement à la rentabilité de l'entreprise : plus la qualité du produit augmente, plus les coûts du non qualité ne baissent.

1.6.2 L'enjeu économique

La rentabilité peut être considérée comme un enjeu économique important de la qualité, car la gestion efficace de la qualité optimise les coûts et améliore les performances de l'entreprise. En effet, en améliorant continuellement les processus et en augmentant la satisfaction client par la réduction des coûts de non-qualité (retours de produits, réclamations clients, amendes, etc.), les entreprises peuvent augmenter leur rentabilité.

1.6.3 Les enjeux sociaux et humains

Au-delà des aspects techniques et économiques, les enjeux sociaux et humains de la qualité prennent une place prépondérante dans l'environnement professionnel moderne. Cette perspective élargie met en évidence l'impact profond que la qualité peut avoir sur les individus, les équipes et la société dans son ensemble.

1.6.3.1 La sécurité

Le respect des exigences qualité assure à l'entreprise la protection de ses travailleurs à travers la minimisation des accidents et l'amélioration des conditions de travail...etc. Comme il assure aussi la sécurité des consommateurs par la mise en place des procédures de contrôle qualité qui assure que les produits sont conçus, fabriqués et distribués conformément aux normes de sécurité applicables¹¹.

1.6.3.2 L'environnement

Les entreprises ont un impact sur l'environnement à travers leurs activités et doivent donc prendre en compte cet impact dans leur gestion de la qualité. Cela peut inclure la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, la conservation des ressources naturelles, la protection de la biodiversité,...etc. Les entreprises qui adoptent des pratiques

¹¹ Canard. Frédéric, «Management de la qualité : Vers un management durable», 2^{ème} Ed, Gualino Lextanso éditions, Paris, 2012, p59.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

responsables en matière d'environnement peuvent améliorer leur image de marque et renforcer leur relation avec les parties prenantes¹².

1.6.4 L'enjeu technologique

Choisir de s'appuyer sur une démarche qualité permet une meilleure maîtrise des techniques de production et une amélioration des process de fabrication afin de diminuer les coûts de non-qualité ; l'amélioration des techniques permet de limiter les incertitudes¹³.

1.6.5 L'enjeu juridique

La qualité permet de donner des garanties, de limiter les responsabilités civiles et pénales dans le cadre de l'internationalisation des lois. Avec le développement du libéralisme et de l'effacement de l'état au profit d'une régulation inter économique, la normalisation vient suppléer la réglementation. Les normes interviennent à tous les niveaux : dans la conception, la production et les relations contractuelles en général¹⁴.

1.7 Les dimensions de la qualité d'un produit

Les 8 dimensions de la qualité produit ont été identifiées par David A. Garvin, un professeur à la Harvard Business School, dans les années 80. Elles constituent une approche systématique de l'analyse et de l'amélioration de la qualité des produits :

Tableau 1 : Les dimensions de la qualité produit

La performance	La performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit.
Les accessoires	Les accessoires apportent un complément au fonctionnement de base du produit.
La fiabilité	La fiabilité désigne le bon fonctionnement d'un produit dans un intervalle de temps donné et dans des conditions normales d'utilisation.
La conformité	Est le respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu.

¹² Ibid.p.60.

¹³ Valérie. MOLERINO-DEMILLY, « Contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être et la performance dans un laboratoire de recherche », thèse de doctorat en Sciences pour l'ingénieur, Université d'Angers, Bretagne, 2021, p.20.

¹⁴ Idem.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

La durabilité	La durabilité désigne la durée de vie du produit.
La maintenabilité	La maintenabilité désigne une aptitude à la maintenance du produit.
L'esthétique	L'esthétique représente ce que le client peut percevoir grâce à ses «cinq sens» : l'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit.
La qualité perçue	Les autres critères qui peuvent faire une idée de la qualité du produit comme l'image, la publicité et la marque du produit permettant parfois, plus que l'objet lui-même, de se faire une idée de la qualité.

Source : adapté par Frédéric CANARD, « management de la qualité », lextenso éditions, Paris, 2009, pp 24-28.

Section 2 : Le management de la qualité : principes et méthodes

Le terme management de la qualité est assez récent. En effet, Le management de la qualité est devenu, depuis quelques années, l'une des priorités de presque toutes les entreprises dans la mesure où il permet d'intégrer les vraies préoccupations des consommateurs ou encore les besoins et attentes de sa clientèle dans le but d'améliorer ainsi les performances de l'entreprise sur tous les plans.

2.1 Définitions

La norme ISO 9000 version 2000 le définit comme étant : « Un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁵.

Le management de la qualité repose sur le principe d'amélioration continue (cycle PDCA) qui a été créé par Walter Shewhart dans les années 1920 et développé par Edward Deming dans les années 1950.

Le cycle PDCA est une méthode qui permet Il est composé de 4 étapes :

¹⁵ Claude. PINET, « 10 clés pour réussir sa certification : 2008 », 2ème édition, Afnor, Saint Denis, 2008, p145.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

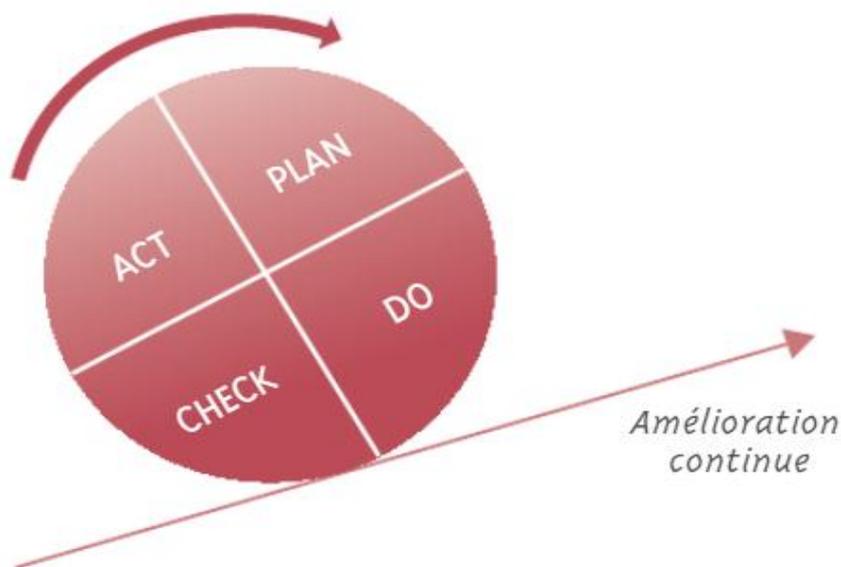
Plan (Planifier) : cette première étape consiste en l'élaboration d'un plan d'action concernant une expérience ou un changement sur la base des prévisions ;

Do (Développer) : il s'agit de mettre en œuvre les plans et les processus établis ;

Check (Contrôler) : c'est surveiller et mesurer l'atteinte des objectifs et les comparer ;

Act (Agir) : engager les actions correctives pour améliorer en permanence les performances des processus.

Figure 1 : Roue de Deming



Source : David. Autissier, Giruad. Laurent, Kevin. J. Johnson, « les 100 schémas du management », 1^{ère} éd, Eyrolles éditions, Paris, 2015, p.104.

Le cycle PDCA de Deming est un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

2.2 Les principes du management de la qualité

Pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs avaient identifié, dans les versions précédentes, une liste de sept principes fondamentaux, qui sont ¹⁶ :

¹⁶ Pinet. Claude, « Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001:2015 », AFNOR, Paris, 2017, p.20.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

2.2.1 Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Le devenir d'une entreprise réside dans sa relation avec ses clients. Il est donc vital pour elle de bien comprendre les besoins présents, mais aussi futurs de ses clients.

2.2.2 Leadership

La direction d'une entreprise doit établir la finalité et les orientations stratégiques. Elle doit créer et entretenir des conditions et un environnement favorable qui facilitent l'implication de tout le personnel. Un tel phénomène d'entraînement permet de placer et de conduire « l'équipe entreprise » dans une dynamique gagnante pour atteindre les objectifs définis.

2.2.3 Implication du personnel

Depuis les années 1920, les recherches dans le domaine du management ont montré que le succès d'une entreprise repose pour une grande part sur la composante humaine et particulièrement sur son niveau d'implication¹⁷.

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur. Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Fédérer toutes les énergies et les canaliser dans la bonne direction est un point de passage obligatoire pour atteindre les objectifs ambitieux. C'est pourquoi, les ressources humaines représentent une composante fondamentale des nouvelles normes. Cette dimension humaine constitue le moteur d'une démarche de progrès.

2.2.4 Approche processus

Les résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

¹⁷ Roesslinger. Francis, Siegel. Dominique, « Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 », Afnor éditions, Paris, 2015, p40.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

2.2.5 Amélioration continue

L'une des spécificités du management par la qualité est qu'il organise de façon méthodique l'amélioration à tous les niveaux, depuis la direction jusqu'à l'agent ou l'ouvrier. Il crée ainsi les conditions pour que les défauts soient identifiés, que leurs causes soient supprimées et que l'organisation améliore en continu ses performances¹⁸.

2.2.6 Prise de décision fondée sur les preuves

L'idée principale derrière la prise de décision fondée sur les preuves est de s'appuyer sur des éléments concrets plutôt que sur des suppositions, des opinions ou des intuitions. Cela implique de collecter, analyser et évaluer des données pertinentes, des études de cas, des recherches scientifiques et d'autres sources fiables pour étayer les décisions prises.

2.2.7 Management des relations avec les parties intéressées

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plupart du temps a un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

2.3 Les outils et méthodes du management de la qualité

Les outils de gestion de la qualité sont nombreux, on y retrouve :

2.3.1 Les outils de la 1ère génération

Correspondent aux 7 outils de base, de la qualité à savoir : Brainstorming, QQQQCP, Diagramme cause effet (5M), Diagramme de Pareto, Le vote pondéré, le logigramme, la matrice de compatibilité.

2.3.1.1 Brainstorming

Le brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné.

Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes pour :

- Identifier le problème,

¹⁸ Barouch. Gilles, « le management de la qualité à l'usage des dirigeants : Un état de l'art académique et professionnel », Afnor éditions, Paris, 2017, p.38.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

- Rechercher ses causes,
- Proposer des solutions à ce problème.

Brainstorming doit être organisé par un animateur qui doit annoncer le but recherché, disposer d'un support pour noter les suggestions qui resteront visibles au groupe de réflexion, animer le groupe en favorisant la production d'idées.

2.3.1.2 QQQQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)

La méthode QQQQCCP permet la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Elle permet également de structurer un exposé des faits ou d'un problème en posant (et en répondant) un minimum de questions.

Son but est de cerner le mieux possible une cause ou un dysfonctionnement et de parvenir à une formulation claire et précise du problème¹⁹.

Il est basé sur un questionnement ouvert qui permet de recueillir des données à partir des questions suivantes²⁰:

- **Quoi ?** : la description du problème ;
- **Qui ?** : les personnes concernées et/ou responsables ;
- **Où ?** : la localisation du problème ;
- **Quand ?** : les caractéristiques temporelles du problème (la date, l'heure, la période,...);
- **Comment ?** : les effets du problème ;
- **Pourquoi ?** : les raisons, les causes du problème.

2.3.1.3 Le diagramme cause-effet

Le Diagramme cause-effet également appelé Diagramme d'Ishikawa ou règle des 5 M est un outil de planification d'entreprise créé par le professeur Kaoru Ishikawa en 1943 qui a pour objectif d'analyser graphiquement et de manière structurée les liens de cause à effet d'un problème bien précis²¹.

Les causes sont les facteurs susceptibles d'influer sur le problème.

Ces causes sont regroupées classiquement par familles, autour des 5 M :

¹⁹ Saverino. Fernand, « diminuer la non-qualité en entreprise », AFNOR éditions, Paris, 2010, p.47.

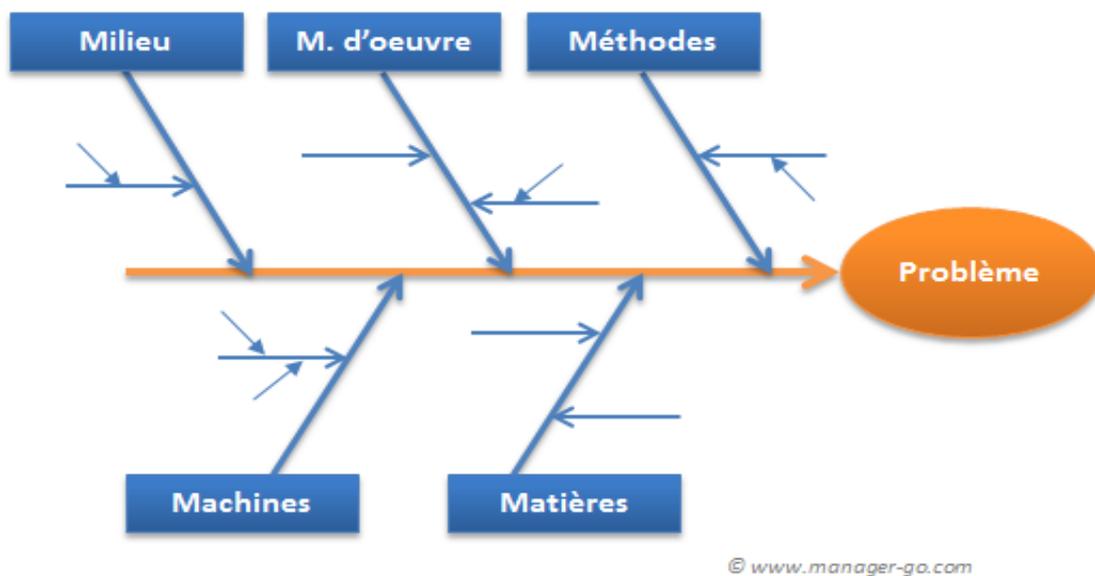
²⁰ Ernoul Roger, op.cit, p.63

²¹ Ibid. p.53.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

- **Main-d'œuvre** : le personnel, les ressources humaines, compétence...;
- **Matériel** : l'équipement, les machines, les locaux...;
- **Matière** : les consommables utilisés ou l'élément qui est à transformer par le processus ;
- **Méthode** : correspond à la façon de faire, orale ou écrite (procédures, processus...) ;
- **Milieu** : environnement physique et humain, conditions de travail, aspect relationnel... .

Figure 2 : Le Diagramme d'Ishikawa



Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa-5m> consulté le 13/04/2023 à 1h45.

2.3.1.4 Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est un graphique à barres qui présente des données par ordre décroissant et fait ainsi ressortir le ou les éléments les plus importants qui expliquent un phénomène ou une situation.

C'est un graphique qui présente les causes dominantes d'un problème, il permet de déterminer des priorités, d'orienter un plan d'action et de focaliser les efforts sur les sujets les plus importants²².

²² Saverino. Fernand, Op.cit., p41.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

2.3.2. Les outils d'amélioration continue

2.3.2.1. Le système kaizen

La méthode Kaizen est une approche d'amélioration continue qui vise à créer une culture de changement constant et à mobiliser tous les membres de l'équipe dans la recherche de solutions. Elle met l'accent sur l'amélioration continue des processus, en intégrant les idées et les contributions de chaque individu.

Kaizen repose sur un état d'esprit qui favorise l'implication de tous les collaborateurs dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la mise en œuvre des changements. Il encourage également l'adoption de pratiques de travail efficaces et efficientes, tout en tenant compte du bien-être des employés.

La méthode Kaizen intègre plusieurs approches et outils d'amélioration couramment utilisés dans la production de services et d'industries. Parmi les exemples les plus connus figurant :

a) Les 5S

La méthode des 5S conçue à l'origine pour l'organisation des ateliers de production, cet outil sert aujourd'hui à optimiser les conditions, le temps du travail et tout espace professionnel. Principalement, les bureaux. Elle s'applique à tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Même pour les services. Les 5S provient de 5 verbes d'action japonais résumant les tâches essentielles à mener pour améliorer le fonctionnement de son environnement interne.

Ils sont illustrés dans le tableau ci-dessus :

Tableau 2 : La méthode des 5S

Mot japonais	Mot français	Signification
Seiri	Débarrasser	L'idée est de se débarrasser du superflu. Ce qui n'est pas utilisé régulièrement est rangé, voire jeté.
Seiton	Ranger	Concevoir un espace de travail efficace où chaque chose a une place bien définie facilitant son utilisation.
Seiso	Nettoyer	La propreté est un élément important du principe. Le nettoyage permet d'éviter des dysfonctionnements pour ce qui concerne les biens de production, sécurise les lieux et rend le cadre de travail sein.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

Seiketsu	Maintenir l'ordre	Une fois que tout est trié, rangé et nettoyé, il convient de maintenir ce nouvel ordre.
Shitsuke	Etre rigoureux	Cette méthode n'est efficace que si ses préceptes illustrés par les 4S précédents sont respectés. C'est le sens de ce 5ème S.

Source : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm> consulté le 06/04/2023 à 14h10.

Les objectifs de cette démarche sont multiples :

- Amélioration des conditions de travail (travailler dans un endroit propre et rangé) ;
- Réduction des pertes de temps et d'énergie (Muda);
- Amélioration de la qualité, diminution des erreurs ;
- Amélioration de la productivité.

b) Le SMED (Single Minute Exchange of Dies) ou le temps du changement d'outils

Cette méthode optimise le temps de changement d'outils de production entre deux séries. En effet, elle consiste à identifier les étapes de réglage dites «internes» qui sont nécessairement réalisées lorsque la machine est arrêtée et celles dites «externes» pouvant être réalisées lorsque la machine est encore en fonctionnement.

L'objectif de cette méthode est de²³ :

- Réduire le temps d'arrêt des machines ou des procédés ;
- Augmenter le rendement de ses installations ;
- Réduire les stocks.

La méthode SMED s'élabore selon les quatre étapes principales suivantes²⁴ :

▪ 1^{ère} étape : Distinguer l'ensemble des opérations lors du changement de production

- La préparation de la machine, du poste de travail, des outillages ;
- La vérification de la matière et des instruments de mesures ;
- Le démontage / montage de l'outillage ;

²³ Leconte. Thierry, « la pratique du SMED : Obtenir des gains importants avec le changement d'outillage rapide », Editions d'Organisation, Paris, 2008, p.4.

²⁴ Ibid. pp 15-18.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

- Le réglage des cotes de fabrication ;
- La réalisation et le contrôle des pièces d'essai ;
- Le nettoyage ;
- Le rangement du poste de travail.

▪ **2^{ème} étape : Identifier les règles internes et externes**

Les réglages internes sont les opérations qui nécessitent obligatoirement un arrêt de production, Les réglages externes regroupent les opérations qui peuvent avoir lieu pendant la production.

▪ **3^{ème} étape : Transformer les réglages internes en réglages externes**

Cette étape s'appuie sur des améliorations techniques, notamment tout ce qui permet de faire les réglages et ajustement en temps masqué.

▪ **4^{ème} étape : Réduire et rationaliser tous les aspects des opérations de réglages**

Il s'agit dans cette dernière étape de réduire au minimum le temps des réglages internes, et atteindre le temps optimal.

c) Le Kanban

La méthode Kanban est une méthode de gestion du stock qui permet de produire sur demande (produire ce qui est nécessaire où moment nécessaire). L'objectif principal étant d'équilibrer la production et la demande afin d'éliminer les couts liés aux stocks non conformes et aux surstocks des produits finis.

Kanban en japonais veut dire « étiquette ». L'étiquette est l'identifiant des pièces et des stocks. Chaque emballage plein ou en cours de remplissage est identifié par une étiquette. Les informations que doit contenir l'étiquette sont les suivantes²⁵ :

- La référence du produit et sa désignation ;
- La quantité dans l'emballage ;
- Les informations nécessaires, comme le type d'emballage, le numéro de l'étiquette, la date de mise à jour.

d) Le Six Sigma

Développée en 1986 par Motorola, Six Sigma est une méthode structurée qui fait appel à des outils techniques et des statistiques d'amélioration des processus. Ces outils sont basés sur des principes de gestion de projets pour améliorer la satisfaction des clients et atteindre les objectifs

²⁵ Hamrouni. Anis, Ben. Romdhane. Bader, Bader. Boulaares, Haifa. Khalfallah « Management de la performance industrielle : Déployer des outils Lean – Applications en industrie », Afnor éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2022, p31

Le cadre conceptuel du management de la qualité

stratégiques de l'entreprise. Cette méthode est applicable dans tous les domaines qui reposent sur des processus tels que : Ventes, Recherche et développement, Production et Centres d'appel. La méthode six sigma utilise deux sous-méthodes : **DMAIC** et **DMADV**.

La mise en œuvre d'une démarche Six Sigma 'DMAIC' se fait selon les étapes suivantes²⁶ :

- **Définir** : Dans cette étape, on pose le problème, puis on identifie sur quels produits se trouvent les défauts. Par la suite, il s'agit de sélectionner avec précision les défauts mesurables, en limitant le champ de travail et en fixant les objectifs ;
- **Mesurer** : Il s'agit dans cette deuxième étape de collecter les informations disponibles à propos de la situation courante. Ces données collectées seront rassemblées et catégorisées ;
- **Analyser** : Suite à l'étape de mesure, il s'agit d'étudier l'ampleur des défauts, rechercher les causes probables de ces derniers, émettre des hypothèses et faire des analyses quantitatives des données grâce à des outils mathématiques et statistiques.
Il s'agit de trouver une ou plusieurs solutions appropriées pour chacune des causes des défauts ;
- **Contrôler** : Une fois que l'entreprise a mis en place les solutions dégagées, il ne reste qu'à suivre l'évolution de la nouvelle situation, analyser les résultats et mesurer l'efficacité des solutions appliquées.

2.3.2.2. Le système Lean²⁷

Le système Lean tire ses origines du système de production développé par Toyota dans les années 1950, il est ensuite répandu dans d'autres industries et secteurs et devenant une approche de gestion largement adoptée.

Le système lean est un modèle d'organisation qui vise à éliminer les gaspillages (surproduction, stock, défauts, attente, transport, opérations inutiles et opérations inappropriées) et à instaurer une amélioration continue.

Ce système a pour objectif de faire tendre une entreprise ou une unité de production vers une excellence opérationnelle. Il conjugue un ensemble de principes de management, d'organisation et de gestion des flux cohérents.

Womack et Jones (2013) précisent que ce système repose sur 5 étapes :

²⁶ Lilian. Chavanon, Xueyun. Cheng, Florie. Genoud, Ons. Ghliiss, Dyah. Okty. Moerpratiwi, « Amélioration des processus avec la méthode Six Sigma », Master Qualité et Performance dans les Organisations, UTC, 2013, p.9.

²⁷ David. Autissier, Giruad. Laurent, Kevin. J. Johnson, op.cit. p.p.84-85.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

- **1^{ère} étape** : consiste à définir la valeur de chaque produit par rapport aux besoins du client.
- **2^{ème} étape** : il s'agit d'identifier les étapes de la chaîne de valeur de chacun de ces produits afin d'éliminer des gaspillages et les étapes qui n'apportent pas de valeur.
- **3^{ème} étape** : correspond à la mise en place d'un flux continu d'opérations qui apportent de la valeur au produit. Ce flux doit être réalisé de manière séquentielle et fluide.
- **4^{ème} étape** : chaque production devrait répondre à une commande précise de client, en tant que finalité de l'opération, est le déterminant majeur dans la gestion du processus.
- **5^{ème} étape** : une démarche d'amélioration continue consiste à recommencer les étapes précédentes pour viser à terme un processus de production parfait et idéalement sans gaspillage.

Cette méthode utilise plusieurs outils opérationnels tels que :

a) Le juste à temps

Le JAT est une méthode de gestion de production qui favorise une organisation telle qu'aucune pièce (nécessaire à la fabrication d'un futur produit) n'est stockée à l'avance, mais que chacune d'elles arrive sur le lieu de conception au bon endroit et au bon moment, à savoir celui de son utilisation quasi immédiate. Cette technique, vise à produire les quantités nécessaires de biens et de services au moment où ils sont nécessaires, ni trop tôt, ni trop tard

➤ **Avantages** : la méthode JAT possède de nombreux avantages puisqu'elle permet de :

- Réduire les coûts de stockage ;
- Limiter le gaspillage ;
- Augmenter la qualité des produits finis ;
- La réduction des délais de livraison.

b) Le JIDOKA

Méthode qui consiste à arrêter automatiquement le travail et la machine dès qu'un problème est détecté pour éviter de produire des pièces défectueuses.

L'idée première du Jidoka est d'améliorer la qualité d'un produit en détectant au plus tôt les défauts dans le processus de fabrication. Plus un défaut est détecté tard, plus il est coûteux (coût de la non-qualité).

2.3.3. Outils de prévention et d'identification des risques

2.3.3.1. AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticités)

Est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et traiter les causes potentielles de défauts et défaillances avant qu'ils ne surviennent

L'AMDEC a été employée pour la première fois à partir des années 1960 dans le domaine de l'aéronautique pour l'analyse de la sécurité des avions. La mise en œuvre s'est longtemps limitée à l'utilisation dans le cadre d'études de fiabilité sur du matériel²⁸.

Il existe plusieurs types d'AMDEC, dont les principaux sont :

- **AMDEC Produit** : pour vérifier la conformité du produits à la conception ;
- **AMDEC Processus** : pour vérifier la cohérence des méthodes de production d'un produit ainsi que les procédures mises en œuvre.
- **AMDEC Moyen** : pour assurer la fiabilité des machines et équipement intervenant à la fabrication du produit.

Le principe de l'AMDEC consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité

L'indice de criticité est obtenu par le produit de trois notes : $C=G*O*D$

On note :

- "C" : Criticité ou la gravité ;
- "G" : Gravité ou sévérité de l'effet ;
- "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause ;
- "D" : Détection.

Si la criticité est élevée, cela indique un risque important et nécessite une action ou une mesure préventive immédiate pour réduire le risque associé ;

Et si criticité est faible, cela indique que les conséquences potentielles en cas de défaillance sont peu importantes ou négligeables. Cela signifie que le risque associé est faible et que les mesures préventives peuvent être moins prioritaires.

²⁸ Nancy. R. TAGUE, « The Quality Toolbox », 1^{ère} éd, Quality Press Editions, New York, 1995, P.75.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

2.3.3.2. Le HACCP

L'HACCP est l'acronyme de « Hazard Analysis Critical Control Point » qui peut être traduit par « Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise ».

L'HACCP est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs pouvant compromettre la sécurité des aliments. Sa réalisation repose sur 7 principes, détaillés en 12 étapes comme l'indique le tableau ci-dessous²⁹ :

Tableau 3 : Etapes d'application de la méthode HACCP

Etapes préliminaires	Etapes principales
Constituer l'équipe HACCP.	Dresser la liste de tous les dangers potentiellement liés à chaque étape. Faire l'analyse des dangers et étudier les mesures de maîtrise des dangers identifiés.
Décrire le produit.	Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP) aux niveaux desquels un contrôle est indispensable pour prévenir ou éliminer un danger ou pour le ramener à un niveau acceptable
Identifier l'utilisation prévue.	Établir aux points critiques de maîtrise, les limites critiques qui différencient l'acceptabilité de l'inacceptabilité pour la prévention, l'élimination ou la réduction des dangers identifiés.
Décrire le diagramme de fabrication et les mesures de maîtrise	Établir et appliquer des procédures de surveillance efficace des points critiques de maîtrise
Vérifier le diagramme de fabrication	Établir les actions correctives à mettre en œuvre lorsque la surveillance révèle qu'un point critique de contrôle n'est pas maîtrisé Établir des procédures exécutées périodiquement pour vérifier l'efficacité des mesures visées aux points. Établir la documentation et l'archivage.

Source : Ibid.

²⁹ TAOURIRIT. Kamel, « Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000). Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA », Magister en Génie Industrielle, Université Batna2, 2016, p26.

Le cadre conceptuel du management de la qualité

Pour instaurer un système HACCP efficace, il est indispensable de créer une "culture d'hygiène" qui repose sur la mise en place de Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH). En effet, plus ces pratiques ne sont respectées et intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise, plus la mise en place du système HACCP sera facile à réaliser.

Conclusion

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les principes fondamentaux du management de la qualité et expliqué les concepts clés liés à notre domaine de recherche.

En conclusion de ce chapitre, il est devenu évident que la qualité joue un rôle central dans le fonctionnement d'une entreprise. Son efficacité repose en grande partie sur un système solide de gestion de la qualité.

Ce système permet à l'entreprise d'organiser ses activités de manière efficace, d'impliquer ses employés dans la réalisation des objectifs de développement et de satisfaire ses clients. Cela contribue à renforcer sa compétitivité sur le marché et à améliorer son organisation et son efficacité globale.

Chapitre II : La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

Introduction

La compétitivité est devenue un impératif pour les entreprises dans un contexte économique mondialisé et hautement concurrentiel. Elles doivent constamment s'adapter aux fluctuations du marché, anticiper les attentes des clients et relever les défis posés par leurs concurrents.

Afin de prospérer et de se démarquer, les entreprises doivent adopter des stratégies qui leur permettent d'assurer leur pérennité et d'atteindre un avantage concurrentiel durable.

Dans cette quête de compétitivité, la normalisation et la certification jouent un rôle essentiel.

La certification permet aux entreprises de démontrer leur conformité à des normes reconnues au niveau international, ce qui renforce leur crédibilité et leur donne un avantage concurrentiel.

La normalisation, quant à elle, offre un cadre de référence commun pour les pratiques et les processus, ce qui favorise l'efficacité, la qualité et la cohérence des activités.

En adoptant des normes et en obtenant des certifications, les entreprises peuvent améliorer leur image de marque, accroître la confiance des clients et accéder à de nouveaux marchés.

Dans cet essai, nous explorerons de manière approfondie l'importance de la certification et de la normalisation dans le renforcement de la compétitivité des entreprises et leur capacité à prospérer dans un environnement concurrentiel exigeant.

Section 1 : La compétitivité : approches et mesures.

Au fil du temps, la question de la compétitivité a suscité un intérêt grandissant, ce qui se reflète dans la multitude d'approches qui ont été adoptées pour aborder cette notion complexe.

Dans cette section, notre objectif est de fournir des définitions de la compétitivité, explorer les trois niveaux de compétitivité et présenter ses typologies qui permettent de mieux appréhender cette notion.

1.1. Les approches de la compétitivité

La compétitivité se réfère dans la revue économique à deux approches principales, à savoir l'approche unidimensionnelle, basée sur un seul indicateur, ou encore l'approche multidimensionnelle, basée sur la combinaison de plusieurs indicateurs.

1.1.1. L'approche unidimensionnelle

Les défenseurs de cette approche montrent que face à la concurrence, une entreprise peut être compétitive en se basant sur un seul facteur de compétitivité. Les auteurs de cette approche se contentent d'un seul élément quantitatif et limitent ainsi la mesure de la compétitivité à un indicateur unidimensionnel lié généralement au coût ou à la part de marché. En effet, plusieurs auteurs se focalisent sur le fait qu'une entreprise ne peut être compétitive que si elle détient les coûts les plus bas sur le marché et, donc, seulement si l'entreprise a su comment utiliser efficacement le processus de production grâce à l'effet d'expérience.

Le Boston Consulting Group (BCG), l'un des fondateurs de cette approche, démontre que la compétitivité d'une entreprise se traduit par l'avantage coût de ses produits et stipule que : dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les couts les plus bas³⁰.

Cependant, cette approche unidimensionnelle a provoqué plusieurs critiques, parce qu'elle ne concerne que le seul facteur "coûts" ou "prix" ou encore "parts de marché" et limite la compétitivité à ce seul niveau quantitatif, alors que la concurrence ne se base pas uniquement sur ces éléments, mais aussi sur d'autres facteurs négligés par cette approche tels que la qualité du produit, l'image de marque, la technologie,...etc. Autrement dit, la compétitivité doit intégrer à la fois des composantes « coût » et « hors coût ».

1.1.2. L'approche pluridimensionnelle

Cette approche comprend principalement celle de M. Porter (1986) et celle de la théorie des ressources :

1.1.2.1. Le modèle de Porter

Porter, l'un des pionniers de la théorie contemporaine de la compétitivité, a développé en 1990 des stratégies « génériques » et présente un schéma d'identification des sources d'avantages concurrentiels appelé « chaîne de valeur », et un modèle permettant de déterminer les sources internes et externes d'un avantage concurrentiel, appelé « le modèle de diamant », qui permet d'avoir et de garder des avantages concurrentiels sur le long terme.

³⁰ Selma. Ben. Mlouka, Jean-Michel. Sahut, « la taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », Revue des Sciences de Gestion, Edition Direction et Gestion, N°233, 2008, p.78.

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

a) Les stratégies génériques de Porter

Les stratégies génériques possibles selon Porter sont au nombre de trois : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de niche (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation) :

Figure 3 : Les stratégies génériques de Porter

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différenciation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différenciation
	Front Etroit	Concentration	

Source : Gérard. Garibaldi, « Analyse stratégique », Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008, p.54.

- **La stratégie de domination par les coûts** consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché.
- **La stratégie de différenciation** consiste à proposer au consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier.
- **La stratégie de concentration (niche)** consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers

M. Porter distingue deux sources majeures d'avantages concurrentiels :

- Celle liée à la différenciation : qui permet d'accroître éventuellement le prix en contrepartie d'un niveau supérieur et unique de prestations proposées aux clients.
- Celle liée aux coûts : qui permet d'accroître la valeur fournie au client en baissant le prix du produit.

b) La chaîne de valeur

M. Porter propose d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une firme en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

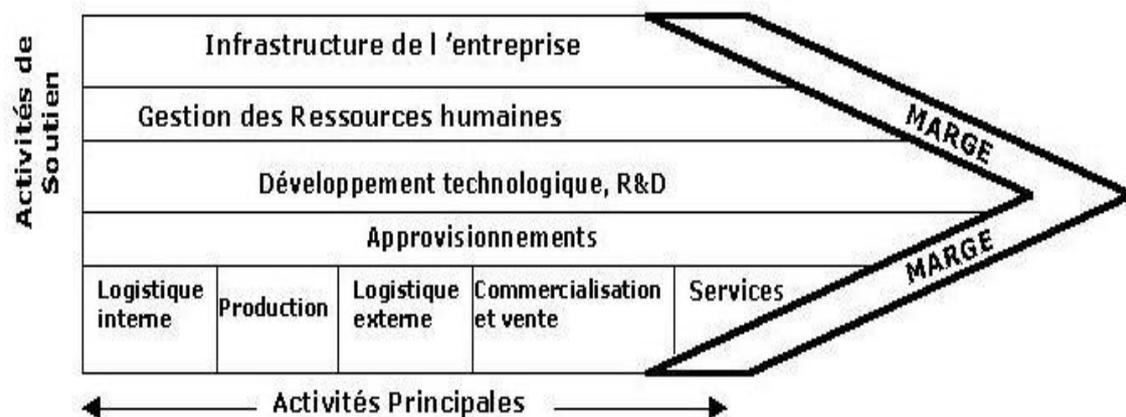
comme un « enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché³¹.

Dans cette analyse M. Porter distingue³² :

- **Les activités principales** : qui constituent la raison d'être, de l'entreprise, celles-ci se décomposent en cinq catégories : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, et les services.
- **Les activités de soutien** : correspondant aux infrastructures de l'entreprise permettent aux activités principales de se dérouler, celles-ci se décomposent en quatre catégories (l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements).

La construction d'un avantage concurrentiel se réalise en analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions ou activités de l'entreprise, ainsi que leur interaction pour identifier les sources d'avantage concurrentiel³³. L'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise de mieux comprendre le comportement des coûts et identifier les possibilités de différenciation, en d'autre terme, arrivé à offrir une valeur maximale à un coût minimal³⁴.

Figure 4 : La chaîne de valeur de Porter



Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER.K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P.46.

³¹ G. Johnson, K. Sholes, R. Whittington, F. Fréray, « stratégique », éd Pearson, 7^{ème} édition, paris, 2005, p.38.

³² MANE. Henri, « dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, paris, 1998, p 59.

³³ G. LAMBERT. M.LORTIE, « Cartographie de la chaîne de valeur : cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel », édition L'Harmattan, Paris, 2010, P.354.

³⁴ SRTRATEGOR, « Strategor, politique générale de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 1997, P.4.

c) Le modèle de diamant

Porter (1990), à travers son modèle célèbre, appelé « le modèle du diamant », explique que la compétitivité se réfère à des déterminants internes et externes. Les déterminants internes (catégories d'attributs) sont en nombre de quatre. Nous trouvons les attributs des facteurs de production tels que la main d'œuvre qualifiée et les infrastructures ; les attributs de la demande nationale et étrangère ; les attributs des industries en amont et apparentées, appelées aussi industries connexes et de soutien ; et, enfin, les attributs des stratégies des entreprises, de la structure du marché et de la rivalité des entreprises. A ces attributs, le modèle de Porter ajoute également deux déterminants externes, notamment le coup du hasard (les nouvelles inventions et les nouvelles technologies, les grèves et situations insurrectionnelles, les mutations dans les marchés financiers, les crises de pétrole, les décisions du gouvernement étranger, etc.) et les interventions de l'État ou l'action du gouvernement³⁵.

d) Les cinq forces concurrentielles

Le modèle des cinq forces concurrentielles conçu par le célèbre économiste Michael Porter, offre une perspective analytique approfondie sur l'environnement concurrentiel dans lequel opère une entreprise.

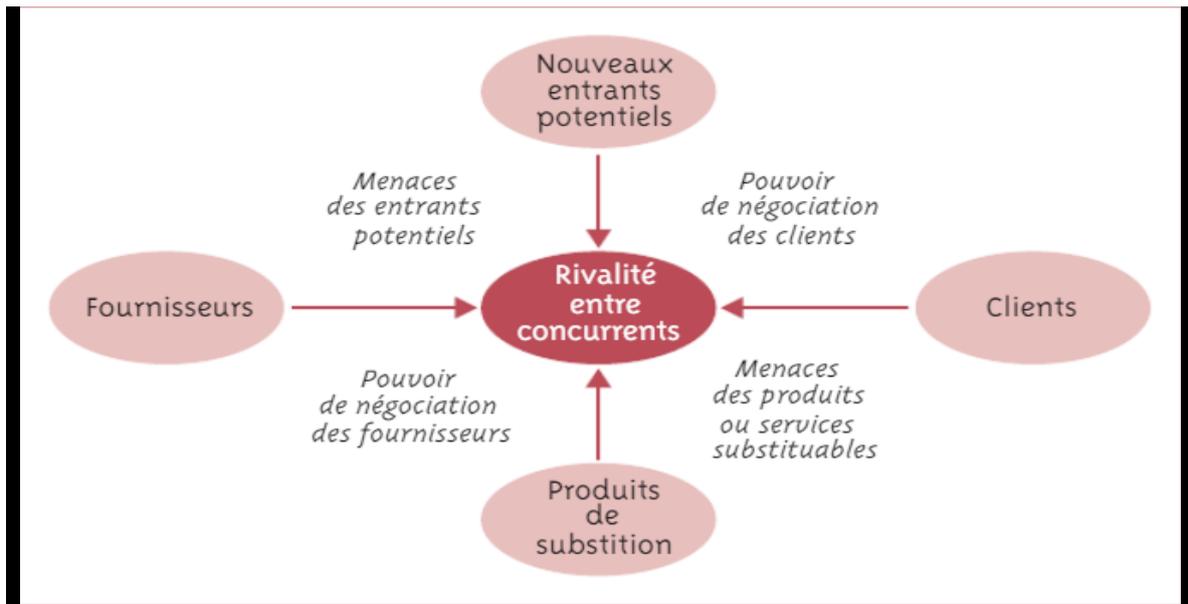
Selon Porter, la compétitivité d'une entreprise dépend de sa capacité à faire face aux pressions exercées par cinq forces clés : la menace des nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence entre les acteurs existants.

En évaluant l'impact de ces forces sur l'entreprise, il devient possible d'identifier les opportunités et les risques spécifiques liés à son secteur d'activité.

Cette analyse approfondie aide les entreprises à élaborer des stratégies efficaces pour se différencier de leurs concurrents, renforcer leur position concurrentielle et maintenir un avantage durable sur le marché.

³⁵ Kaoutar. Talmenssour, « La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, IJAFAME, Volume 03, 2022, p.69.

Figure 5 : Les 5 forces concurrentielles de Porter



Source : David. Autissier, Giruad. Laurent, Kevin. J. Johnson, op.cit. p.145.

Les cinq forces concurrentielles, selon Michael Porter, sont les suivantes³⁶ :

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : il s'agit de la capacité des fournisseurs à influencer les conditions et les prix des produits ou services fournis aux entreprises.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : cela représente le pouvoir des clients à influencer les entreprises en exigeant des prix plus bas ou des conditions plus favorables.
- **La menace des produits de substitution** : cela concerne la disponibilité de produits ou services alternatifs qui pourraient remplacer ceux d'une entreprise.
- **La menace des nouveaux entrants** : cela concerne la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent entrer sur le marché existant.
- **La rivalité entre concurrents existants** : il s'agit de la rivalité entre les entreprises déjà présentes sur le marché.

1.1.2.2. L'approche fondée sur les ressources

L'approche de management par les ressources (APR) a été initialement avancée dans les recherches en stratégie au milieu des années 1980 par B. Wernerfelt (1984), R.P. Rumelt (1984) et J.-B. Barney (1991). Ce courant considère la firme comme un portefeuille de noyaux de

³⁶ Khamassi-El. Efrif. F, Hassainya. J, « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière », Options Méditerranéennes, CIHEAM, N°33, 2001, p.225.

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

compétences distinctives qui contribuent de façon essentielle à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique et non au travers son portefeuille d'activités³⁷.

La théorie de l'APR permet d'appréhender le processus par lequel l'entreprise se crée un avantage concurrentiel. Cet avantage repose en général sur la combinaison de plusieurs ressources et bien moins souvent sur la possession d'une ressource unique. Le postulat d'hétérogénéité des ressources disponibles dans les entreprises laisse entendre que différentes combinaisons de ressources permettent de créer plusieurs types d'avantages différents. Mais en fait, le processus causal de création de l'avantage concurrentiel³⁸.

1.2. Définitions de la compétitivité

Il n'existe pas jusqu'au moment une définition unique et globale de la notion de compétitivité.

Dans sa définition la plus simple, la compétitivité désigne l'aptitude à faire face à la concurrence.

La Commission européenne (2009) voit la compétitivité comme étant un ensemble d'éléments indispensables à un succès économique à long terme.

Bellon (1991) définit la compétitivité comme étant « la capacité d'un acteur économique à produire et à vendre, mais aussi à se développer dans le temps, tout en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement économique déterminé ».

Pour Kowalska (2014), la compétitivité signifie « la capacité de rivaliser, d'agir et de survivre dans un environnement compétitif ».

Afin de mieux cerner le concept de la compétitivité, nous allons le définir à partir de ses différents niveaux d'analyse.

1.3. Les niveaux d'analyse de la compétitivité

Il existe trois niveaux d'analyse de la compétitivité qui peuvent varier en fonction de l'objet d'étude et ses objectifs, à savoir : le niveau macro-économique, le niveau méso-économique et le niveau micro-économique.

³⁷ Selma. Ben Mlouka, Jean-Michel. Sahut, Op.cit. p.76.

³⁸ Ibid. p.79.

1.3.1. Le niveau macro-économique

Ce niveau analyse la compétitivité d'une nation ou un pays dans son ensemble. A ce niveau, la compétitivité est généralement associée à la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, augmentation de productivité et l'insertion sur les marchés internationaux.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement économique) définissent la compétitivité au niveau de la nation comme « l'intensité avec laquelle un pays, peut dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période³⁹ ».

1.3.2. Le niveau méso-économique

Ce niveau d'analyse concerne la compétitivité d'un secteur; une branche d'activités est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers.

1.3.3. Le niveau micro-économique

Ce niveau d'analyse se concentre sur la compétitivité d'une entreprise, qui se définit souvent comme sa capacité à faire face à la concurrence et à maintenir ou accroître sa part de marché, que ce soit sur le plan national ou international, afin de réaliser des bénéfices sur les marchés où elle opère.

Selon Ingham (1998), la compétitivité d'une entreprise serait sa « capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période ».

Pour autres, la compétitivité est « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »⁴⁰

³⁹ S.Garelli, « Competitiveness of Nations : the fundamentals », the world competitiveness yearbook, 2000, p.47.

⁴⁰ A. MARTINET, « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », édition PERCEROUR, Paris, 1984, P.89.

1.4. Les types de compétitivité

On distingue deux types de la compétitivité :

1.4.1. La compétitivité prix

La compétitivité-prix désigne la capacité d'une entreprise à offrir des prix attractifs sur le marché. L'entreprise va donc chercher à vendre ses biens aux prix les plus bas pour gagner des clients ainsi que des parts de marchés remarquables.

Afin d'améliorer sa compétitivité-prix, une entreprise peut entreprendre différentes actions⁴¹ :

- **Réduire ses coûts de production** : l'entreprise qui parvient à réduire ces coûts de production peut réduire le prix de vente. Une réduction des coûts de production par une réduction des prix des matières premières, par une réduction des coûts de main-d'œuvre ou par une augmentation de la productivité.
- **Réduire ses marges commerciales** : une entreprise qui ne peut pas réduire ces coûts de production peut réduire sa marge bénéficiaire afin de vendre le produit à un prix inférieur.
- **Profiter des différences de change** : les entreprises exportatrices peuvent profiter des écarts de taux de change entre leur monnaie nationale et la monnaie du pays où elles vendent leurs produits.

1.4.2. La compétitivité hors-prix

Selon Morris (1985) : « La compétitivité-hors prix est aussi importante que la compétitivité-prix dans la détermination du succès d'une firme déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »⁴²

La compétitivité hors prix désigne la capacité d'une nation, d'une zone géographique ou d'une entreprise à se positionner face à la concurrence et à commercialiser ses produits ou services en mettant en avant des éléments autres que le prix, comme : l'innovation, la flexibilité et la qualité...etc.

⁴¹ BELKAI. (K), BENHAMOU. (S), « L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises », mémoire de Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016, p.58.

⁴² Christian. PIERRET, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », les éditions de l'Industrie, Paris, 2001, p.1.

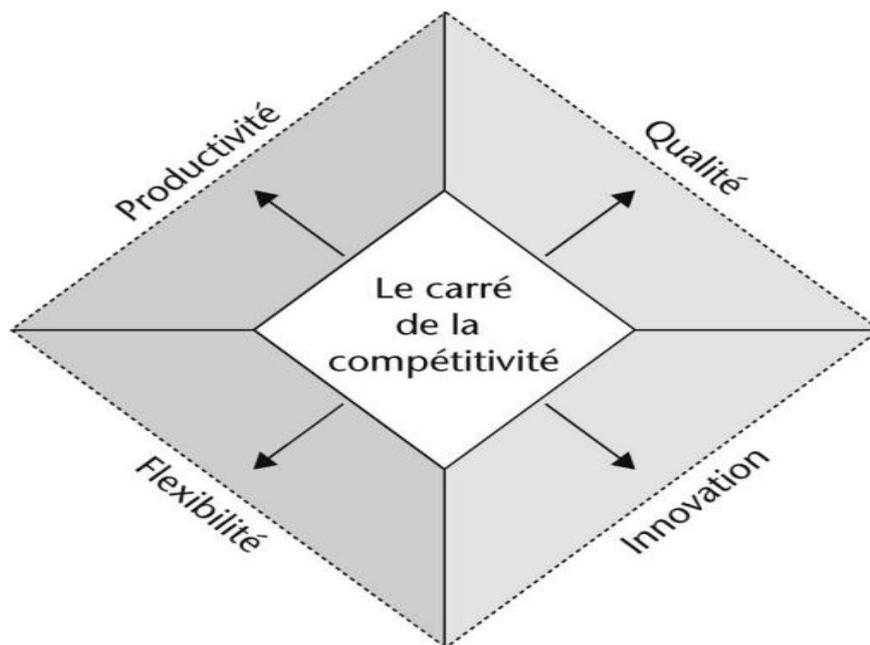
1.5. Les indicateurs de mesure de la compétitivité d'entreprise

On peut définir un indicateur comme étant un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle. Tout indicateur est composé d'une définition, d'une valeur et d'une unité de mesure. C'est un instrument, un dispositif servant à fournir des indications ou plus précisément une «variable ayant pour objet de mesurer une évolution économique».

Claude Billet définit l'indicateur comme « un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée d'une manière objective »⁴³.

1.5.1. Le carré de la compétitivité

Figure 6 : Le carré magique de la compétitivité



Source : MEIER. Olivier, « Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2018, p.7.

Selon cette approche, la compétitivité de l'entreprise est définie à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de

⁴³ BILLET, « le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p45.

s'adapter rapidement aux variations du marché et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement⁴⁴.

1.5.1.1. La productivité

La productivité au niveau micro-économique se réfère à l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour produire des biens ou des services. Elle mesure la quantité de production réalisée par unité de ressources utilisées, telles que le travail, le capital, les matières premières et l'énergie.

Dans un contexte industriel, la productivité désigne le ratio entre une production et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Il s'agit d'un paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision⁴⁵

Une entreprise plus productive a un ratio extrants/intrants supérieur à celui d'une entreprise moins productive. La croissance de la productivité renvoie à l'évolution dans le temps des ratios entrées/sorties⁴⁶

1.5.1.2. La qualité

La qualité du produit devient de plus en plus un défi et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise en marché et de disponibilité au consommateur (Bencherif et Khamassi, 2000). L'offre de produits spécifiques implique un contact plus étroit avec la demande et donc induit un critère de compétitivité de type qualité plutôt que de prix. La qualité permet de fidéliser une clientèle, de diminuer les coûts de production, en supprimant les dépenses supplémentaires occasionnées par la non-qualité⁴⁷

1.5.1.3. La flexibilité

La flexibilité, dans le contexte des entreprises, fait référence à la capacité de s'adapter et de répondre de manière rapide et efficace aux changements internes et externes. Elle se manifeste à différents niveaux, comme les distingue ANSOFF⁴⁸ :

⁴⁴ Olivier. MEIER, « DICO du manager », Edition DUNOD, Paris, 2005, p 32.

⁴⁵ «Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique», Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCDE, Paris, 2001.p21.

⁴⁶ Ibid. p.22.

⁴⁷ Alain. COURTOIS, « gestion de production », 4^{ème} édition, Organisation éditions, Paris, 2003, p.341.

⁴⁸ BENAOUZIA. Mouloud : « l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, p 44.

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

- La flexibilité opérationnelle permettant, de réaliser des adaptations rapides, en volume des activités comme la production ;
- La flexibilité stratégique concerne l'ensemble des actions visant à améliorer de façon permanente la flexibilité de l'entreprise ;
- La flexibilité de comportement qui aide l'organisation à s'adapter, aux modifications socioculturelles et aux objectifs de ses différents nombres ;
- La flexibilité sociétale qui permet, de créer des relations souhaitables avec la société dans son ensemble ;
- La flexibilité politique, pour s'adapter à modifications, issues par le pouvoir lorsque ce dernier est partagé ;
- La flexibilité technologique se réfère à la capacité d'une entreprise à adopter, intégrer et utiliser de nouvelles technologies de manière rapide et efficace.

1.5.1.4. L'innovation

L'innovation est le processus par lequel une entreprise introduit de nouvelles idées, méthodes, produits, services ou technologies sur le marché, dont le but d'améliorer sa performance, de répondre aux besoins des clients ou de saisir de nouvelles opportunités

L'innovation joue un rôle crucial dans la compétitivité des entreprises, car elle leur permet de se différencier de leurs concurrents, de créer de la valeur ajoutée et de s'adapter aux évolutions du marché. Elle peut prendre différentes formes, telles que l'innovation technologique, l'innovation de produit, l'innovation de processus, l'innovation organisationnelle ou l'innovation commerciale...etc.

1.5.2. Les indicateurs relatifs à la part du marché

La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée. La part de marché peut s'avérer un indicateur suffisant de la compétitivité si l'entreprise maximise son bénéfice.

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes de chaque concurrent sur un marché donné »⁴⁹.

Pour eux, trois approches sont possibles⁵⁰ :

⁴⁹ Ph. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing management », 10^{ème} édition, Publi-Union, Paris, 2000, p.702.

⁵⁰ Idem.

1.5.2.1. La part du marché globale

Le rapport de part de marché représente la part des ventes d'une entreprise par rapport aux ventes totales de l'industrie dans laquelle elle opère. Il peut être calculé en termes d'unités vendues ou de valeur (volume ou chiffre d'affaires de l'entreprise divisé par le volume ou le chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur). Ce ratio permet de mesurer la position relative d'une entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. Une part de marché élevée peut indiquer une position solide et une compétitivité accrue, tandis qu'une part de marché faible peut signaler un besoin d'amélioration ou de croissance pour gagner une plus grande part du marché.

1.5.2.2. La part du marché «servi»

La part du marché servi est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale. Ce ratio est important car il permet de comprendre la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs sur le marché ciblé. Une part de marché supérieure à la part de marché globale indique que l'entreprise réussit à attirer et à fidéliser une part importante des clients potentiels dans son segment de marché spécifique. Cela peut être le résultat d'une stratégie de différenciation, d'une offre de produits ou services adaptés aux besoins du marché cible, d'une bonne gestion de la relation client, ou d'autres facteurs compétitifs spécifiques à l'entreprise.

1.5.2.3. La part du marché relative

La part du marché relative est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important. Quelle que soit l'approche adoptée, une entreprise est considérée comme compétitive lorsque sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou lorsqu'elle est en croissance par rapport à la moyenne du marché.

Section 2 : La normalisation et la certification comme source d'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est un élément essentiel permettant à une entreprise de se démarquer de la concurrence et d'atteindre une position compétitive sur le marché.

Dans cette section nous définissons la notion d'avantage concurrentiel et nous allons présenter la normalisation et la certification comme étant des sources de cette dernière.

2.1. Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?

Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cet atout ou supériorité peut provenir de deux sources soit : l'entreprise jouit d'une position de force sur le marché ou dans l'industrie, soit elle possède des ressources, des capacités ou des compétences stratégiques que les autres ne possèdent pas⁵¹.

Selon GERARD GARIBARDI, « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients, il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur niche »⁵².

POUR F.FRERY, l'avantage concurrentiel est défini comme étant « obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »⁵³.

Il convient de souligner que l'avantage concurrentiel n'est pas statique, mais plutôt dynamique. Les entreprises doivent constamment innover, s'adapter aux évolutions du marché, anticiper les besoins des clients et améliorer leur performance pour maintenir leur avantage concurrentiel à long terme.

2.2. La normalisation

La normalisation vise à produire et diffuser des normes. Dans le langage courant, Une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Facilitant la vie quotidienne du consommateur, lui permettant d'être mieux informé et protégé, la norme est également perçue comme un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation.

2.2.1. Définitions de la norme

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou

⁵¹ Seni. Dan. Alexander, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », Edition Presses de l'université du Québec, Québec, 2012, p.68.

⁵² GARIBARDI. Gérard, « analyse stratégique », édition EYRALLES, Paris, 2008, p.17.

⁵³FREDERIC. Fréry, « l'essentiel du management pour les MBA stratégique, les fondamentaux », édition EYRGLLES, Paris, 2008, p.116.

définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.

Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »⁵⁴.

2.2.2. Les typologies de normes

Les normes sont organisées selon deux catégories : par leur contenu et par leur structure

2.2.2.1. Par le contenu :

On distingue quatre grands types de normes

a) Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base, elles concernent la terminologie, les symboles, la métrologie, ... etc.

b) Les normes d'essais et d'analyse

Ces normes décrivent des méthodes d'essais et d'analyse et qui mesurent des caractéristiques.

c) Les normes de spécifications

Elles fixent les caractéristiques d'un produit ou d'un service, les seuils de performance à atteindre et l'aptitude à l'emploi.

d) Les normes d'organisation

S'intéressent à la description des règles d'organisation et au fonctionnement des entreprises. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits/services, comme elles portent sur l'organisation et le management de l'entreprise.

⁵⁴ M. HASSNAOUI et autres, « guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », édition Grand Alger Livre (GAL), Alger, 2004, P .7.

2.2.2.2. Selon la structure

a) Les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit/service réponde à des caractéristiques définies ;

b) Les normes de résultats

Elles définissent les performances et les résultats réalisés en utilisant des mesures quantitatives ou qualitatives afin de mesurer l'efficacité et l'efficience d'un produit ou un service.

2.2.3. Présentation de l'ISO

International Organization for Standardization traduit en français par l'Organisation Internationale de Normalisation. L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante créée en 1947, dont les 168 membres sont les organismes nationaux de normalisation⁵⁵.

2.2.4. Les normes ISO liées à la qualité

2.2.4.1. La famille des normes ISO 9000

Elle correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité. Les premières normes ont été rédigées en 1987 et ont ensuite été révisées en 1994, en 2000 et plus récemment en 2015. En 2018, la norme ISO 9004 a également été mise à jour. Ces normes sont destinées à aider les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et services, ainsi que leur efficacité opérationnelle.

- ISO 9000 v 2015 : "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire". La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie ;
- ISO 9001 v 2015 : "Systèmes de management de la qualité - Exigences". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre ;
- ISO 9004 v 2018 : "Management de la qualité – Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables". Cette norme, prévue pour un usage en interne et

⁵⁵ <https://www.iso.org/about-us.html> , consulté le 10/04/2023 à 14h50.

non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

2.2.4.2. La famille des normes ISO 14000 v 2015

- ISO 14001 : cette norme énonce les exigences relatives à un système de management environnemental pour aider les organisations à contrôler et à améliorer leurs performances environnementales.
- ISO 14004: cette norme fournit des lignes directrices générales sur les principes, les systèmes et les techniques de gestion environnementale, ainsi que des exemples de bonnes pratiques.
- ISO 14006: cette norme fournit des lignes directrices pour intégrer l'écoconception dans les processus de développement des produits et services.
- ISO 14064: cette norme énonce les principes et les exigences pour la quantification, la surveillance et la communication des émissions de gaz à effet de serre (GES) et des réductions de ces émissions.

2.2.4.3. La norme ISO 45001

« Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences » : Elle décrit la démarche à mettre en place pour prévenir les risques professionnels.

2.2.4.4. La famille des normes ISO 22000 v 2018

Elle correspond aux normes du management de sécurité des denrées alimentaires.

L'adoption d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaire (SMSDA) relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globale en matière de sécurité des denrées alimentaires.

- ISO/TS 22002-1 : "Programmes prérequis pour la sécurité des denrées alimentaires" cette norme fournit des exigences détaillées pour les programmes prérequis (PPR) en matière de sécurité alimentaire, y compris l'hygiène, l'assainissement et la maîtrise des allergènes.
- ISO/TS 22002-4 : cette norme traite des exigences spécifiques en matière d'hygiène pour la production d'emballages destinés à être en contact direct avec les denrées alimentaires.
- ISO/TS 22003 : cette norme décrit les exigences pour les organismes de certification tiers qui évaluent les systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000.

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

- ISO 22004 : cette norme fournit des lignes directrices pour l'application de la norme ISO 22000 aux organismes qui souhaitent mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.
- ISO 22005 : cette norme spécifie les exigences pour la traçabilité dans la chaîne alimentaire, y compris la collecte d'informations et leur utilisation pour retracer les produits alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

2.2.5. Les principes de la norme ISO 22000 v 2018

La norme ISO 22000 : 2018 repose toujours sur 4 principes considérés comme primordiaux par le SMSDA, ces derniers permettent d'assurer la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux de la chaîne alimentaire. Ces principes sont⁵⁶ :

2.2.5.1. Communication interactive

La norme ISO 22.000 met l'accent sur l'importance de la communication entre l'organisme et ses clients, fournisseurs, employés dans le souci d'identifier et de maîtriser tous les dangers pertinents relatifs à la sécurité des aliments au niveau de toute la chaîne alimentaire.

2.2.5.2. Traçabilité

La traçabilité est un concept d'actualité qui consiste à mettre en place un système de repérage tenant lieu de référentiel quant à l'origine et à la qualité des produits en vue de garantir la salubrité et l'innocuité des aliments. Il s'agit, tout au long du processus de transformation, de toujours pouvoir identifier l'origine des composants et l'identité des fournisseurs, d'une part, et de pouvoir localiser dans le temps et dans l'espace toutes les livraisons faites aux clients d'autre part.

2.2.5.3. Management du système

L'efficacité d'un système en matière de sécurité des denrées alimentaires dans le cadre d'un système de management dépend de sa gestion en lien étroit avec les autres activités générales de management de l'organisme. La réalisation du système de management peut être faite selon le cycle PDCA, en intégrant une approche qui repose sur une réflexion fondée sur les éventuels risques ayant pour objectif de tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables.

⁵⁶ ALLOUTI. Anis, ADJAOUD. Hacene, « La transition de la norme ISO 22000 :2005 vers la norme ISO 22000 :2018 », Master en Qualité des Produits et Sécurité Alimentaire, Université de Bejaïa, 2020, pp.20-25.

2.2.5.4. Programmes prérequis

ISO 22000 :2018 accorde une définition bien spécifique aux programmes prérequis, ces derniers sont définis comme étant l'ensemble des conditions et activités de base nécessaires au maintien de la sécurité des denrées alimentaires au sein de l'organisme durant les différentes étapes de la chaîne alimentaire.

Lors du choix et/ou de l'élaboration du ou des PRP, le projet de norme ISO 22000 : 2018 porte des exigences bien précises aux entreprises et ce de prendre en compte :

- Les exigences légales/réglementaires ;
- La Spécification technique de la série ISO/TS 22002 applicables ;
- Les codes de bonnes pratiques et des lignes directrices applicables ;
- Les exigences client.

Principes d'analyse des risques et points critiques pour leur maîtrise (HACCP)

2.3. La certification

La certification est un processus par lequel une organisation obtient une reconnaissance formelle de la conformité de ses produits, services ou systèmes de gestion à des normes ou des exigences spécifiques de telle sorte que leurs clients aient confiance et soient satisfaits des produits et services fournis.

2.3.1. Définitions

La certification qualité est « la constatation délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la normes sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme à ce qui est convenu »⁵⁷

2.3.2. Types de certification

Il existe plusieurs types de certification dont, nous citons les suivants :

⁵⁷ Guy. Laudoyer, « *La certification ISO 9000* », édition Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000, p33.

2.3.2.1. La certification du produit

La certification de produits est une procédure qui permet d'attester qu'un produit qui a été testé répond bien aux exigences en matière de qualité, de sécurité, de fiabilité et de performance du produit définies dans un référentiel de certification.

2.3.2.2. La certification de service

La certification des services est proche à la certification des produits, son objectif est de garantir le respect d'un certain nombre d'engagements pris par une entreprise ou une profession.

2.3.2.3. La certification de personnes (ou certification de compétences)

Apporte la preuve qu'une personne peut mettre en pratique des connaissances, un savoir-faire, une compétence et parfois des qualités personnelles. Ce type de certification s'applique aux auditeurs pour leur conférer le droit à pratiquer des audits de certification pour une durée limitée.

2.3.2.4. La certification de système

Nous intéressons ici au système management de la qualité, les entreprises certifiées au SMQ montrent preuve qu'elles puissent garantir et maintenir un niveau élevé en matière de produits et services offerts.

2.3.3. Les exigences relatives à la documentation⁵⁸

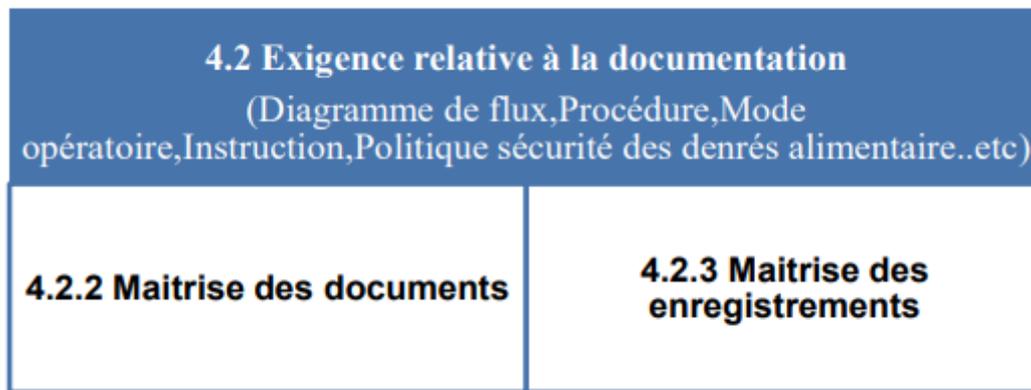
Le SMSDA est un outil essentiel pour garantir la sécurité et la qualité des produits alimentaires tout au long de la chaîne de production et de distribution. Pour ce faire, il est primordial de mettre en place une documentation adéquate qui englobe l'ensemble des procédures, des instructions, des enregistrements et des programmes nécessaires pour assurer la conformité aux normes et réglementations alimentaires.

Il convient donc que l'organisme utilise des documents internes et des documents externes relatifs à la sécurité des denrées alimentaires dans ses différentes activités pour satisfaire aux exigences imposées.

Le type et l'étendue de la documentation seront probablement différents d'un organisme à l'autre en raison de la taille et de la complexité de l'activité et de la compétence du personnel.

⁵⁸ TAOURIRIT. Kamel, Op.cit., p.19.

Figure 7 : Les exigences relatives à la documentation



Source : Idem.

2.4. Le rôle de la certification et de la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise

2.4.1. La normalisation et la compétitivité

Le rôle de la normalisation sur la compétitivité des entreprises est significatif et ne peut être sous-estimé.

La normalisation permet d'établir des normes, des spécifications et des procédures communes qui favorisent l'harmonisation et la cohérence dans les pratiques et les processus.

Premièrement, la normalisation facilite l'interopérabilité et la compatibilité entre les différents acteurs d'un même secteur. En définissant des normes techniques, elle permet aux produits, aux services et aux systèmes de fonctionner ensemble de manière efficace et sans heurts. Cela facilite les échanges commerciaux, renforce la collaboration entre les entreprises et encourage l'innovation.

En adoptant les normes, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle et leur productivité. Les normes définissent des méthodes de travail efficaces, des bonnes pratiques et des indicateurs de performance. Elles permettent d'optimiser les processus, de réduire les erreurs, de minimiser les coûts et de maximiser la qualité. En alignant leurs pratiques sur les normes reconnues, les entreprises peuvent gagner en compétitivité en offrant des produits et des services de meilleure qualité à des coûts plus avantageux.

De plus, la normalisation offre un cadre de référence pour l'innovation et le développement de nouveaux produits. Les normes définissent les critères de performance, de sécurité et de qualité

La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.

auxquels les produits doivent répondre. Cela encourage les entreprises à innover en proposant des solutions qui répondent aux attentes des consommateurs et aux exigences du marché. Les normes peuvent également faciliter l'adoption de nouvelles technologies, en définissant des protocoles de communication et des interfaces communes.

2.4.2. La certification et la compétitivité

Malgré le coût non négligeable de la certification, son rôle est indéniable dans la compétitivité de l'entreprise.

La certification offre de nombreux avantages qui contribuent à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

Tout d'abord, la certification atteste de la conformité de l'entreprise aux normes et aux exigences spécifiques dans son secteur d'activité. Cela donne une assurance aux clients et aux parties prenantes quant à la qualité et à la fiabilité des produits ou services fournis par l'entreprise. La certification est souvent considérée comme une preuve tangible de l'engagement de l'entreprise envers l'excellence et la satisfaction du client.

En obtenant la certification, l'entreprise peut bénéficier d'une reconnaissance accrue de sa compétence et de son professionnalisme. Cela peut se traduire par une amélioration de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise, ce qui peut attirer de nouveaux clients et fidéliser ceux déjà existants.

La certification peut également faciliter l'accès à de nouveaux marchés nationaux et internationaux, où la conformité aux normes est souvent exigée pour faire des affaires. Par ailleurs, la certification peut aider l'entreprise à améliorer ses processus internes et à optimiser ses performances. En se conformant aux normes établies, l'entreprise est encouragée à adopter des bonnes pratiques, à mettre en place des systèmes de gestion efficaces et à améliorer continuellement ses processus. Cela peut entraîner des gains d'efficacité, une réduction des coûts, une diminution des déchets et une augmentation de la productivité.

Enfin, la certification peut jouer un rôle clé dans la gestion des risques. En se conformant aux normes de sécurité, de qualité ou d'environnement, l'entreprise peut réduire les risques liés aux accidents, aux erreurs ou aux non-conformités. Cela peut conduire à une plus grande confiance des parties prenantes, à une meilleure maîtrise des risques opérationnels et à une amélioration globale de la performance de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre dédié à l'exploration de la compétitivité, il est indéniable que ce concept joue un rôle essentiel dans la réussite et la pérennité des entreprises.

La compétitivité va bien au-delà de la simple confrontation entre concurrents pour gagner des parts de marché ; elle englobe une série de stratégies et de facteurs interdépendants qui permettent à une entreprise de se démarquer, de prospérer et de maintenir sa position dans un environnement dynamique.

La compétitivité est un moteur clé de la performance économique et de la durabilité des entreprises, tandis que la normalisation et la certification fournissent les outils nécessaires pour atteindre et maintenir cette compétitivité.

**Chapitre III : La contribution du
management de la qualité et de la norme
ISO 22000 dans la compétitivité de
l'entreprise Bimo.**

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

Introduction

Le dernier chapitre de ce mémoire présente une étude d'un cas réel au sein d'une entreprise algérienne privée, ayant mis un système management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 v 2018.

Pour répondre à notre problématique de départ qui est « Comment le management de la qualité contribue-t-il à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise BIMO ? » ; nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien destiné aux directeurs et aux responsables de Bimo.

Nous présentons dans la première section l'entreprise Bimo, son organisation, ses processus et la méthodologie suivie.

Dans la deuxième section, nous aborderons les bonnes pratiques du management de la qualité appliquées au sein de Bimo.

Dans la troisième section, nous présentons et nous analysons les résultats du guide d'entretien.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

La SARL Gaufretterie Bimo est une filiale de la SARL Groupe Bimo Industrie.

Avant de présenter la Sarl Gaufretterie Bimo, nous allons voir tout d'abord une petite présentation du Groupe Bimo.

1.1. Présentation générale du Groupe Bimo

Le groupe Bimo (Biscuiterie Moderne) est une société algérienne, fondée en 1981 par Amar Hamoudi et exerçant dans le secteur agroalimentaire.

La société Bimo emploie environ 2100 employés et elle regroupe six filiales :

- SARL Biscuiterie Moderne Bimo : unité de fabrication de biscuits.
- SARL Biscuiterie du Maghreb : unité de fabrication de biscuits.
- SARL Chocolaterie Bimo : unité de chocolats.
- SARL CACAO Bimo : unité de transformation de fève de cacao.
- SARL Gaufretterie Bimo : unité de gaufrettes.
- SARL Confiserie Bimo. : la Bulle d'Or.

Tableau 4 : Historique de Bimo

Date	Évènement
1981	- Création dans la zone industrielle de Baba Ali, la première usine dénommée « Nouvelle Biscuiterie Moderne » ou « Bimo » par abréviation.
1986	- Création d'unité de fabrication de chocolat et de végécaos.
1997	- Inauguration de la première unité de traitement et de transformation de fèves de cacao en Algérie
1999	- La mise en production de l'unité de Gaufrettes à Baba Ali.
2011	- Le groupe s'engage dans une démarche d'amélioration de la qualité selon le référentiel ISO 9001 v 2008.
2017	- La mise en place du système HAACP dans la gaufretterie. - La transition vers l'ISO 90001 v 2015.
2019	- La mise en place du SMSDA.

Source : Etabli par nous-mêmes.

1.2. Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie Bimo

La Sarl Gaufretterie Bimo est une entreprise algérienne privée spécialisée dans la fabrication et la vente de gaufrettes. Fondée en août 1999 et opérant à l'échelle nationale.

L'usine a une capacité de production de 8500 tonnes par an et emploie en moyenne 80 personnes, dont 7 cadres.

En tant que société à responsabilité limitée, son capital social s'élève à 560 000 000,00 DA.

Gaufretterie Bimo réalise un chiffre d'affaires annuel moyen d'environ 2 254 902 979 DA

Ses principaux clients sont : les grossistes, les sociétés de catering, les hôtels, les superettes et les institutions étatiques.

1.2.1. La gamme de produits

La gamme des gaufrettes fabriquées est composée des produits ci-après :

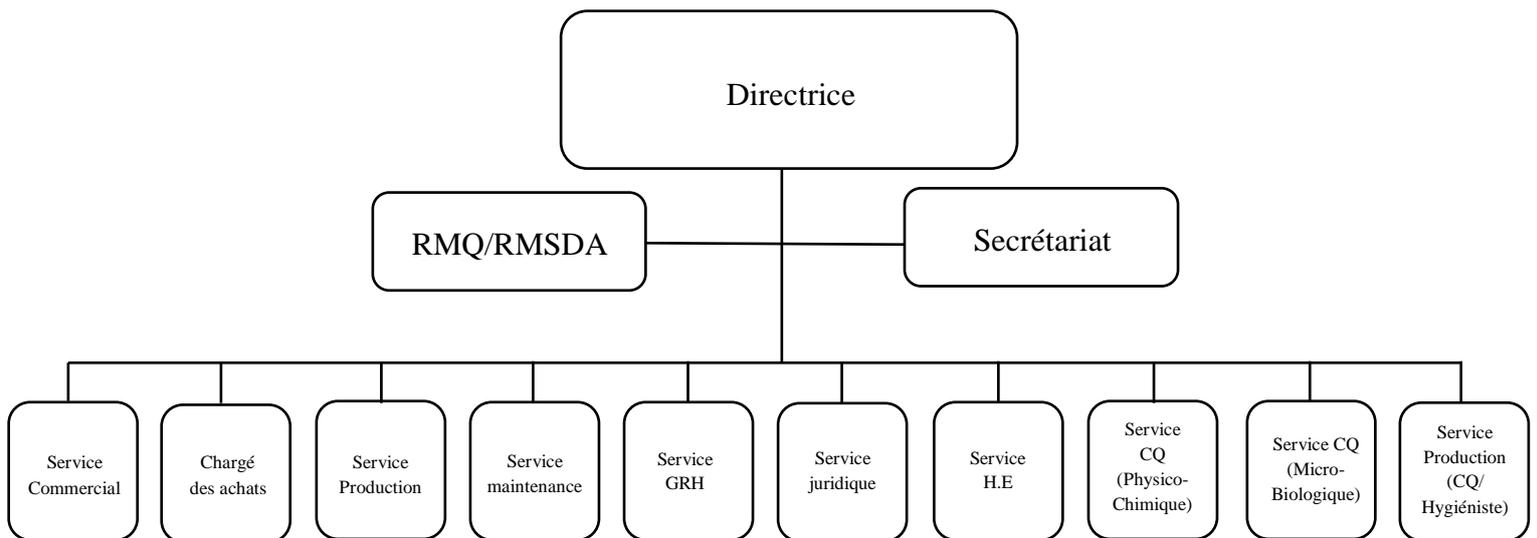
- Double Mix ;

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

- Best of ;
- Twist, (Nuevo, enrobée et décorée) ;
- Twingo ;
- Mini best of Bimo ;
- RapiDOS ;
- Mini Double Mix ;
- Gaufrette 65 Grs.

1.2.2. L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO

Figure 8 : L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO



Source : Document interne de l'entreprise (2022).

1.2.3. Les processus de la gaufretterie Bimo

Les processus clés déterminés par Gaufretterie Bimo sont :

- Processus Direction
- Processus Management du SMSDA
- Processus Commercial
- Processus Approvisionnement
- Processus Production
- Processus GRH
- Processus Maintenance
- Processus Laboratoires contrôle qualité
- Processus Hygiène et environnement

1.2.4. Les missions de chaque processus

Les processus d'une entreprise sont des éléments clés de son fonctionnement et de sa performance. Chaque processus a des missions spécifiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation

1.2.4.1. Processus Direction

Le processus direction vise à :

- Établir la vision, les objectifs et la stratégie globale de l'organisation.
- Prendre des décisions clés pour assurer la direction et la croissance de l'entreprise.
- Superviser et coordonner les différentes activités et processus de l'organisation.
- Assurer la gestion des ressources et la prise de décisions stratégiques.

1.2.4.2. Processus SMSDA

Ce processus a pour missions de :

- Définir et appliquer les procédures en matière de la sécurité des denrées alimentaires.
- S'assurer que la politique est cohérente avec les exigences réglementaires et les normes internationales applicables.
- Mettre en œuvre les bonnes pratiques d'hygiène, les procédures opérationnelles standard et les programmes de prérequis pour assurer la sécurité des denrées alimentaires.
- Former le personnel sur les bonnes pratiques d'hygiène alimentaire, les procédures de sécurité alimentaire et les exigences du SMSDA.
- Sensibiliser les employés à l'importance de leur rôle dans la sécurité alimentaire et les inciter à adopter des comportements responsables.

1.2.4.3. Processus commercial

Il est chargé de :

- Développer et mettre en œuvre des stratégies de vente et de marketing.
- Prospecter et fidéliser les clients.
- Établir des offres commerciales et négocier des contrats.
- Assurer le suivi des commandes et la satisfaction des clients.

1.2.4.4. Processus Approvisionnement

Il a pour objectif de :

- Identifier les besoins en approvisionnement de l'organisation.
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs.
- Gérer les contrats et les relations avec les fournisseurs.
- Assurer la disponibilité des matières premières et des produits nécessaires à la production.

1.2.4.5. Processus Production

Ce processus est responsable de :

- Planifier et organiser la production en fonction des demandes et des objectifs.
- Superviser les opérations de production pour assurer la qualité et l'efficacité.
- Gérer les ressources matérielles et humaines nécessaires à la production.
- Contrôler les coûts et optimiser les processus de production.

1.2.4.6. Processus GRH

Le processus GRH vise à :

- Gérer les relations sociales et les aspects administratifs liés au personnel.
- Développer les compétences et les performances des employés.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Recruter, sélectionner et intégrer les collaborateurs.
- Formation et planification de RH.

1.2.4.7. Processus maintenance

Il a pour missions de :

- Planifier et assurer la maintenance préventive et curative des équipements.
- Gérer les stocks de pièces de rechange et les outils de maintenance.
- Diagnostiquer les pannes et effectuer les réparations nécessaires.
- Optimiser la disponibilité et la fiabilité des équipements.

1.2.4.8. Processus laboratoires contrôle qualité

Il est chargé de :

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

- Mettre en place des procédures de contrôle qualité et assurer leur suivi.
- Effectuer des tests et des analyses pour vérifier la conformité des produits aux normes.
- Collaborer avec les autres départements pour améliorer la qualité des produits.
- Évaluer les résultats des tests et prendre des mesures correctives si nécessaire.

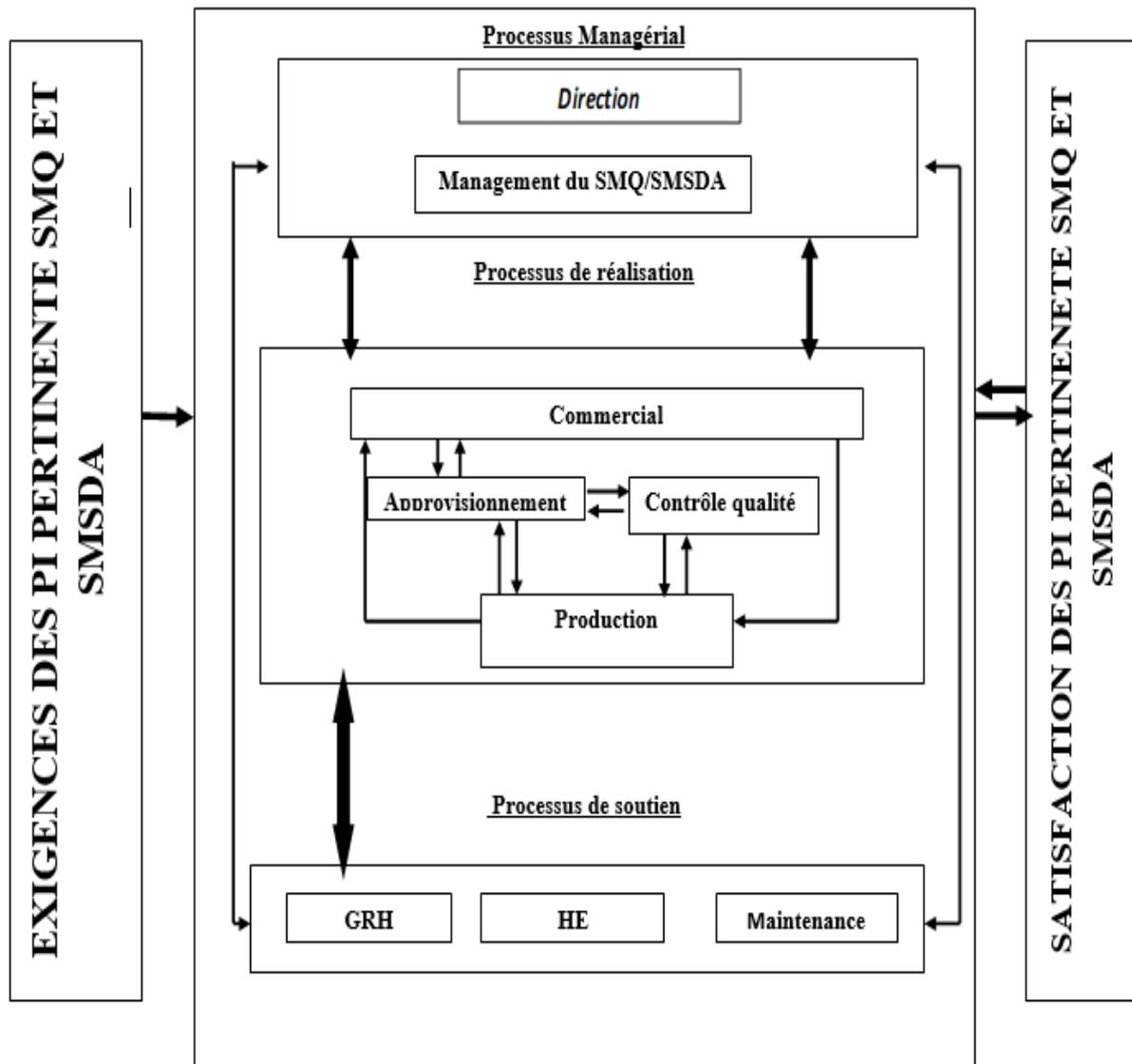
1.2.4.9. Processus Hygiène et environnement

Il est responsable de :

- Mettre en place des mesures de prévention des risques et de protection de l'environnement.
- Sensibiliser et former les employés aux bonnes pratiques en matière d'hygiène et d'environnement.
- Évaluer et améliorer les performances en matière d'hygiène et d'environnement.
- Assurer la conformité aux normes d'hygiène et de sécurité.

1.2.5. Cartographie des processus

Figure 9 : Cartographie des processus



Source : Documents interne de l'entreprise (2023).

1.3. La méthodologie

Pour assurer le succès et la fiabilité des résultats d'une étude ou d'une recherche scientifique, il est primordial de suivre une méthodologie claire, logique et bien définie. Cette méthodologie permet de guider les différentes étapes de la recherche, depuis la collecte des données jusqu'à l'interprétation des résultats.

Dans notre cas, nous avons choisi une approche qualitative qui repose sur une étude de cas en utilisant des entretiens semi-directifs.

1.3.1. L'entretien

Selon Lincoln, (1995) « l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. ».

Pour ce faire, Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs en suivant un guide d'entretien (voir l'annexe 01) □ Ce guide comprend huit (8) questions étudiant le rôle de la gestion de la qualité sur la compétitivité de l'entreprise Bimo et les apports de la certification ISO 22000.

1.3.2. La population à interroger

Dans le cadre de notre approche méthodologique, nous avons procédé à la sélection des interviewés en fonction de leurs postes et de leurs expériences au sein de l'entreprise.

Les responsables choisis étaient : la directrice qualité, le responsable RMQ/ SMSDA, et le responsable commercial.

Section 2 : Les bonnes pratiques du management de la qualité au sein de BIMO

Dans l'industrie agroalimentaire, la gestion de la qualité revêt une importance cruciale pour assurer la satisfaction des clients, garantir la sécurité alimentaire et maintenir la compétitivité sur le marché. Bimo, en tant qu'entreprise spécialisée dans la fabrication de gaufrettes, accorde une attention particulière à la qualité de ses produits et à l'application de bonnes pratiques de management de la qualité.

2.1. La politique qualité

Les axes fondateurs de la politique qualité chez Bimo sont :

2.1.1. L'engagement de la direction

La politique qualité de Bimo reflète l'engagement et le soutien de la direction envers la qualité et la sécurité alimentaire, la direction démontre son leadership et son implication active dans la mise en œuvre du système de gestion de la qualité.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

2.1.2. La satisfaction des exigences clients

La politique qualité met l'accent sur la satisfaction des clients et la réponse à leurs besoins. L'entreprise s'engage à comprendre et à anticiper les attentes des clients, à fournir des produits de qualité qui répondent à leurs exigences et à garantir leur sécurité alimentaire.

2.1.3. Le respect des normes et réglementations

L'entreprise s'engage à respecter et à dépasser les normes de qualité et de sécurité alimentaire établies par les réglementations locales, nationales et internationales, y compris la conformité à la norme l'ISO 22000 et d'autres exigences applicables.

2.1.4. La mise en avant d'une démarche d'amélioration continue

La politique qualité doit souligner l'engagement de l'entreprise envers l'amélioration continue de ses processus, de ses produits et de ses systèmes de gestion de la qualité. L'entreprise encourage l'innovation, l'optimisation des processus et la recherche de nouvelles méthodes pour améliorer constamment la qualité et la sécurité alimentaire.

2.1.5. Communication transparente

L'entreprise encourage la communication transparente et efficace à la fois en interne, entre les différentes parties de l'organisation, et en externe, avec les clients, les fournisseurs, les autorités réglementaires et autres parties prenantes.

2.2. La mise en place d'un système management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 : 2018

Bimo adopte la norme ISO 22000:2018, ce qui démontre son engagement envers la qualité de ses processus et de ses produits.

Parmi les spécifications de cette norme, on trouve :

2.2.1. Système HACCP

Le système HACCP est un outil essentiel dans le domaine de la sécurité alimentaire. Il fournit une approche structurée et préventive pour identifier les dangers, évaluer les risques et mettre en place des mesures de contrôle pour assurer la sécurité des denrées alimentaires. Grâce à sa

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

méthodologie rigoureuse, le système HACCP contribue à maintenir des normes élevées de sécurité alimentaire et à protéger la santé des consommateurs.

Cette démarche repose sur plusieurs étapes clé :

2.2.1.1. Formation de l'équipe HACCP

Constituer une équipe multidisciplinaire comprenant des membres ayant une connaissance approfondie des processus alimentaires, des risques potentiels et des mesures de contrôle.

2.2.1.2. Description du produit

Définir clairement les caractéristiques du produit concerné, y compris sa composition, ses ingrédients, ses méthodes de transformation et ses conditions de stockage.

2.2.1.3. Identification des dangers

Identifier les dangers biologiques, chimiques et physiques qui peuvent survenir à chaque étape du processus alimentaire, du stade de la production jusqu'à la consommation.

2.2.1.4. Détermination des points critiques de maîtrise (CCP)

Identifier les points critiques de maîtrise, c'est-à-dire les étapes du processus où les mesures de contrôle sont essentielles pour prévenir, éliminer ou réduire les dangers à des niveaux acceptables.

2.2.1.5. Établissement des limites critiques

Établir des critères spécifiques pour chaque CCP, définissant les limites acceptables pour les mesures de contrôle afin de garantir la sécurité alimentaire.

2.2.1.6. Surveillance des CCP

Mettre en place des procédures de surveillance pour s'assurer que les CCP sont maîtrisés et que les limites critiques sont respectées. Cela peut inclure des mesures de température, des analyses microbiologiques, des enregistrements de temps, etc.

2.2.1.7. Actions correctives

Définir des actions correctives à entreprendre lorsque les limites critiques ne sont pas respectées. Les actions correctives doivent être documentées et mises en œuvre immédiatement pour rétablir la sécurité alimentaire.

2.2.1.8. Vérification

Effectuer des activités de vérification régulières pour évaluer l'efficacité du système HACCP. Cela peut inclure des vérifications internes, des audits, des analyses de laboratoire, etc.

2.2.1.9. Documentation

Établir une documentation détaillée comprenant les plans HACCP, les procédures de surveillance, les enregistrements des CCP, les actions correctives et toute autre documentation pertinente.

2.2.2. Procédures de traçabilité

À chaque étape de production d'un produit, une procédure de traçabilité est instaurée pour recueillir toutes les informations nécessaires.

L'objectif des procédures de traçabilité dans l'industrie agroalimentaire est d'assurer la sécurité des aliments, la conformité réglementaire, la qualité des produits et la confiance des consommateurs, elles permettent de suivre le parcours des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de garantir leur origine et leur sécurité, et de prendre des mesures correctives en cas de besoin.

Les informations généralement enregistrées dans les procédures de traçabilité comprennent :

2.2.2.1. Identification du produit

Les informations d'identification du produit incluent le nom du produit, le code du produit, la description, le numéro de lot ou de série, et toute autre information spécifique qui permet de l'identifier de manière unique.

2.2.2.2. Origine des matières premières

Il est important de connaître l'origine des matières premières utilisées dans la fabrication du produit, tels que les informations sur les fournisseurs, les numéros de lot ou de série des matières premières, les dates d'achat, etc.

2.2.2.3. Processus de fabrication

Les étapes de production du produit doivent être documentées, y compris les opérations spécifiques effectuées à chaque étape, y inclut les informations sur les équipements utilisés, les paramètres de production, les contrôles de qualité effectués, les temps de traitement, etc.

2.2.2.4. Contrôles de qualité

Les résultats des contrôles de qualité effectués tout au long du processus de fabrication doivent être enregistrés, y compris les résultats d'analyses microbiologiques, les résultats de tests de laboratoire, les enregistrements de température, les vérifications sensorielles, etc.

2.2.2.5. Les emballages et étiquetages

Les informations relatives aux matériaux d'emballage utilisés et aux étiquettes apposées sur le produit, y compris les informations nutritionnelles, les dates de péremption, les codes-barres, doivent être enregistrées.

2.2.2.6. Conditions de stockage et de transport

Les informations relatives aux conditions de stockage et de transport sont importantes pour assurer la qualité et la sécurité du produit. Cela inclut les températures de stockage, les durées de conservation, les conditions d'emballage, les mesures de prévention des contaminations, etc.

2.2.2.7. Informations sur les clients

Les informations sur les clients auxquels les produits sont vendus peuvent être enregistrées, comme les coordonnées des clients, les dates de livraison, les quantités livrées, les numéros de lot ou de série des produits fournis, etc.

2.2.2.8. Rappels de produits

En cas de rappel de produits, les enregistrements spécifiques des produits concernés doivent être documentés. Ils comprennent les informations sur les lots affectés, les raisons du rappel, les actions prises pour retirer les produits du marché, les communications avec les clients, etc.

2.2.2.9. La distribution et la traçabilité en aval

Les informations sur les destinations de distribution permettent de suivre le parcours des produits alimentaires de manière descendante dans la chaîne d'approvisionnement pour faciliter la localisation des produits, tels que : les informations sur les distributeurs, les détaillants ou les points de vente doivent être enregistrées.

2.2.3. Les bonnes pratiques d'hygiène

Les BPH sont un ensemble de pratiques et de procédures visant à garantir l'hygiène et la sécurité des produits alimentaires. Ils sont essentiels pour prévenir les contaminations et les risques pour

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

la santé des consommateurs, tout en maintenant la qualité et la confiance dans l'industrie agroalimentaire.

Elles sont regroupées comme suit :

2.2.3.1. Formation et sensibilisation du personnel

Former le personnel aux procédures et aux bonnes pratiques d'hygiène et le sensibiliser à l'importance de l'hygiène alimentaire, de la sécurité des aliments et de la conformité aux exigences de la norme ISO 22000.

2.2.3.2. Les locaux et les installations

Englobe l'aménagement et l'entretien des locaux, des équipements et des installations pour assurer un environnement hygiénique.

2.2.3.3. Gestion de l'hygiène personnelle

Mettre en place des politiques d'hygiène personnelle, telles que le port d'une tenue de travail appropriée, le lavage régulier des mains, le port de gants jetables, etc. et veiller à ce que le personnel soit en bonne santé et apte à travailler avant d'entrer en contact avec les aliments.

2.2.3.4. Nettoyage et désinfection

Établir des procédures de nettoyage et de désinfection régulières pour les équipements, les surfaces de travail et les installations sanitaires.

Utiliser des produits de nettoyage et de désinfection approuvés et suivre les bonnes pratiques de nettoyage pour éliminer les contaminants et les micro-organismes pathogènes.

2.2.3.5. Gestion des parasites

Identifier, étiqueter et contrôler les allergènes présents dans les matières premières et les produits finis et mettre en place des procédures pour éviter la contamination croisée entre les produits contenant des allergènes et ceux qui n'en contiennent pas.

2.2.3.6. Contrôle des emballages

Vérifiez la propreté et l'intégrité des emballages avant utilisation.

2.2.3.7. Contrôle des températures

Surveillez et contrôlez les températures critiques tout au long du processus de production et de stockage des aliments, y compris le contrôle de la température des matières premières, des zones de stockage réfrigérées et des équipements de refroidissement.

2.3. La gestion des risques

La gestion des risques vise à anticiper, évaluer et contrôler les risques potentiels auxquels une organisation est confrontée. Elle permet d'assurer la résilience, la prise de décision éclairée et la pérennité de l'organisation face à l'incertitude et aux aléas de son environnement.

Elle passe par les étapes suivantes :

2.3.1. Identification des risques

Réaliser une analyse des dangers pour identifier les risques spécifiques liés à la sécurité alimentaire dans chaque étape de processus de production.

2.3.2. Évaluation des risques

Utilisation de la méthode AMDEC pour évaluer la gravité et la probabilité des risques identifiés. Identifier les risques les plus critiques qui nécessitent une attention prioritaire.

2.3.3. Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à examiner en détail chaque risque identifié, en prenant en compte les causes possibles, les conséquences potentielles et les mesures de contrôle existantes.

2.3.4. Mise en œuvre des mesures de gestion des risques

Établir des plans de contrôle détaillés pour chaque risque identifié, en se basant sur les exigences de la norme ISO 22000:2018 et définir des procédures opérationnelles standardisées (POS) pour assurer une mise en œuvre cohérente des mesures de gestion des risques.

2.3.5. Surveillance et contrôle

Mettre en place des systèmes de surveillance régulière pour évaluer l'efficacité des plans de contrôle et réaliser des contrôles de processus, des inspections et des tests de laboratoire pour détecter les écarts éventuels.

2.4. La gestion des déchets

L'entreprise met en place des mesures visant à réduire, recycler et éliminer de manière responsable les déchets générés par ses activités.

En mettant en œuvre une gestion efficace des déchets, Bimo réduit son impact environnemental, respecte les réglementations en matière d'environnement et améliore sa durabilité globale. De plus, en adoptant des pratiques responsables de gestion des déchets, l'entreprise renforce sa réputation auprès des clients, des partenaires commerciaux et d'autres parties prenantes.

2.5. Formation du personnel

La formation et la compétence du personnel sont des éléments essentiels pour garantir la qualité des produits chez Bimo. L'entreprise met en place des programmes de formation et de développement des compétences pour ses employés, afin de les doter des connaissances et des compétences nécessaires pour assurer des pratiques de travail conformes aux normes de qualité.

Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien

Après avoir accompli la partie théorique de notre étude, notre objectif est désormais de réaliser une étude empirique visant à examiner l'impact du management de la qualité sur la compétitivité de la Sarl Gaufretterie Bimo.

3.1. Analyse des entretiens

Les entretiens avec les responsables de l'entreprise, nous ont permis de déduire les résultats ci-après :

3.1.1. Les mesures assurant la qualité des produits de Bimo

Les responsables interrogés s'accordent à dire que l'objectif principal de l'entreprise est d'assurer la qualité des produits en mettant en place plusieurs mesures telles que :

- Contrôle rigoureux des matières premières : Bimo accorde une grande importance à la sélection de fournisseurs et à l'assurance de la qualité des matières premières utilisées dans la production de ses produits.
- Effectuer des tests et des analyses : pour assurer la conformité des ingrédients aux normes de qualité, Bimo effectue des tests et des analyses approfondis, confirmant la qualité des matières premières et garantissant qu'elles répondent aux exigences.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

- La maîtrise du processus de fabrication : Bimo met en place des procédures et des instructions de fabrication détaillées, assurant ainsi une exécution cohérente et de haute qualité du processus de production.
- Contrôle de la qualité à chaque étape : des points de contrôle qualité sont intégrés à diverses étapes du processus de production chez Bimo ; ces contrôles incluent des évaluations visuelles, des analyses chimiques et biologiques, des mesures de poids et des analyses physico-chimiques pour garantir la conformité aux normes de qualité.
- Tests en laboratoire : Bimo effectue fréquemment des tests en laboratoire pour évaluer divers aspects de la qualité de ses produits, y compris des évaluations microbiologiques, des tests de texture, des analyses de durée de conservation, etc.
- Suivi de la satisfaction client : l'entreprise prend en compte les retours des clients concernant la qualité de ses produits et analyse ces commentaires pour apporter des améliorations continues, en ajustant les produits en fonction des besoins et des préférences des clients.
- Le respect des normes qualité : Bimo s'engage à respecter les normes de qualité et de sécurité alimentaire reconnues en obtenant des certifications telles que l'ISO 22000 pour attester de l'engagement de l'entreprise envers la qualité.

3.1.2. L'impact de la gestion de la qualité sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

Les responsables reconnaissent que la satisfaction des clients a un impact direct sur le positionnement de Bimo sur le marché et son image de marque.

La satisfaction des clients est étroitement liée à la qualité des produits. Bimo s'engage à produire des gaufrettes de haute qualité en utilisant des ingrédients sélectionnés avec soin, des processus de production rigoureux et des normes de sécurité alimentaire strictes. En offrant des produits qui répondent aux attentes des clients en termes de goût, de texture, de fraîcheur et de présentation, Bimo parvient à satisfaire leurs besoins et à créer une expérience gustative agréable.

La gestion de la qualité chez Bimo englobe également d'autres aspects importants tels que la fiabilité des livraisons, le respect des délais et la gestion efficace des réclamations clients. En assurant une livraison constante et fiable de ses produits, Bimo renforce la confiance des clients et garantit leur satisfaction continue.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

En cas de problème ou de réclamation, Bimo met en place des procédures de résolution rapide et équitable, démontrant ainsi son engagement envers la satisfaction client.

La qualité des produits et services de Bimo contribue également à la fidélisation des clients. Lorsque les clients sont satisfaits, ils ont tendance à revenir et à recommander la marque à d'autres. Une base de clients fidèles est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise et maintenir sa compétitivité sur le marché.

En outre, la gestion de la qualité chez Bimo est étroitement liée à l'écoute des clients et à l'amélioration continue. L'entreprise recueille régulièrement les feedbacks et les suggestions des clients pour identifier les opportunités d'amélioration et répondre de manière proactive à leurs besoins. Cette approche orientée client permet à Bimo d'ajuster ses processus, de développer de nouveaux produits et d'innover en fonction des préférences changeantes des clients.

Enfin, grâce à une gestion de la qualité rigoureuse, Bimo s'efforce de réduire les non-conformités et les problèmes liés aux produits. Elle met en place des contrôles de qualité tout au long du processus de fabrication, de la sélection des matières premières à l'emballage final pour assurer que leurs clients reçoivent des produits exempts de défauts, ce qui renforce leur satisfaction.

3.1.3. L'innovation : déterminant de la compétitivité au sein de Bimo

Bimo comprend l'importance de l'innovation pour maintenir sa position sur le marché. En investissant dans la recherche et le développement, l'entreprise s'efforce d'apporter de nouvelles idées, de repousser les limites de la créativité et de proposer des produits uniques et différenciés. Cette approche innovante permet à Bimo de rester compétitif et de répondre aux tendances émergentes du marché.

L'innovation chez Bimo ne se limite pas seulement aux nouveaux produits, mais englobe également l'amélioration des procédés de production, l'optimisation des méthodes de distribution et la mise en place de solutions technologiques avancées. En adoptant de nouvelles technologies, Bimo peut améliorer son efficacité opérationnelle, réduire les coûts, augmenter la qualité des produits et renforcer sa compétitivité globale.

Un autre aspect clé de l'innovation chez Bimo est la collaboration avec des partenaires externes tels que des fournisseurs, des instituts de recherche et des universités. Cette ouverture à la

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

collaboration permet à l'entreprise d'accéder à de nouvelles connaissances, compétences et ressources, favorisant ainsi l'émergence d'idées novatrices et de solutions créatives.

L'innovation chez Bimo est également soutenue par une culture d'entreprise qui encourage les employés à proposer des idées innovantes et à prendre des initiatives. Les employés sont incités à participer activement à l'amélioration continue des processus, à identifier les opportunités d'innovation et à contribuer au développement de nouveaux produits. Cette implication des employés favorise la créativité, renforce l'esprit d'équipe et stimule l'innovation au sein de l'entreprise.

3.1.4. Les obstacles confrontés depuis l'adoption d'un certificat ISO 22000

Les interviewés s'accordent à citer les obstacles suivants :

- **Résistance au changement** : la résistance au changement chez Bimo a manifesté de plusieurs façons. Tout d'abord, les employés craignaient l'incertitude et les perturbations que la mise en place d'un nouveau système de gestion de la qualité pourrait entraîner. Ils pourraient se sentir menacés par le changement et avoir peur de perdre leurs compétences ou leur autorité dans les processus existants.
- **Complexité des processus** : la certification vers ISO 22000 est un processus lourd qui a nécessité une attention particulière, c'est pour cela, il fallait adopté une approche méthodique pour la mise en place système de gestion de la sécurité alimentaire, en appuyant sur les meilleures pratiques de l'industrie et en faisant accompagner par des experts externes.
- **Sensibilisation et formation insuffisantes** : le personnel était mal informé et mal sensibilisé sur les bonnes pratiques d'hygiène, le système HACCP et d'autres exigences de la norme ISO 22000, ce qui a nécessité une mise en œuvre d'un plan de formation pour l'ensemble des employés, ainsi que des campagnes de sensibilisations sur les bénéfices et les apports de cette norme internationale.
- **Résistance des fournisseurs** : Bimo essaye d'établir des relations de partenariat solides avec ses fournisseurs en partageant ses exigences en matière de sécurité alimentaire et en les encourageant à obtenir des certifications similaires afin de garantir la conformité aux normes de qualité et la traçabilité des matières premières, tout en maintenant une communication ouverte pour résoudre les problèmes potentiels.
- **Coûts associés** : l'introduction d'un système de gestion de la sécurité alimentaire entraînait des dépenses supplémentaires pour l'entreprise, notamment en termes de ressources

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

humaines, de formation, d'audit et de certification. Les coûts associés à la mise en place de la certification ISO 22000 sont considérés comme un investissement à long terme dans la compétitivité et la réputation de Bimo.

- Suivi et maintien du système : il est important de savoir que le travail ne s'arrête pas une fois que la norme est mise en place, mais elle nécessite un engagement continu pour maintenir et améliorer la conformité aux exigences.

3.1.5. La certification ISO 22000 : un élément clé de différenciation pour Bimo dans un marché concurrentiel

D'après les explications des responsables de Bimo, la certification ISO 22000 joue un rôle crucial dans la différenciation de Bimo sur un marché concurrentiel. En tant que première entreprise dans son secteur d'activité à obtenir cette certification, Bimo bénéficie d'un avantage concurrentiel significatif.

La norme ISO 22000 est une norme internationale reconnue pour les systèmes de gestion de la sécurité des denrées alimentaires. Elle établit les exigences pour mettre en place un système de gestion de la sécurité alimentaire robuste, axé sur la prévention des risques et l'assurance de la sécurité des produits alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Pour Bimo, la certification ISO 22000 témoigne de son engagement envers la qualité et la sécurité alimentaire. Elle démontre que l'entreprise a mis en place des procédures rigoureuses pour contrôler les risques liés à la sécurité alimentaire, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution de ses produits finaux. En obtenant cette certification, Bimo démontre sa capacité à respecter les normes internationales les plus élevées en matière de sécurité alimentaire.

La certification ISO 22000 offre plusieurs avantages concurrentiels à Bimo. Tout d'abord, la norme ISO 22000 aide l'entreprise à identifier les dangers potentiels, à mettre en place des contrôles appropriés et à réduire les risques de contamination des produits alimentaires.

De plus, la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 22000 implique une participation active des employés à la sécurité alimentaire, cela renforce l'engagement des employés et favorise une plus grande responsabilisation de tous les membres de l'équipe.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

En outre, en obtenant un certificat ISO 22000, Bimo a pu accéder à de nouveaux marchés nationaux et internationaux, ouvrir des opportunités d'exportation et renforcer sa compétitivité.

La mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 22000 permet à l'entreprise d'identifier et d'optimiser les processus liés à la sécurité alimentaire, cela peut conduire à une amélioration de l'efficacité opérationnelle, à une réduction des coûts et à une augmentation de la productivité.

En fin, la certification ISO 22000 aide l'entreprise à améliorer sa réputation, son image de marque ainsi que sa crédibilité sur le marché concurrentiel.

3.2. Analyse du tableau de chiffre d'affaires

Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaires de Bimo

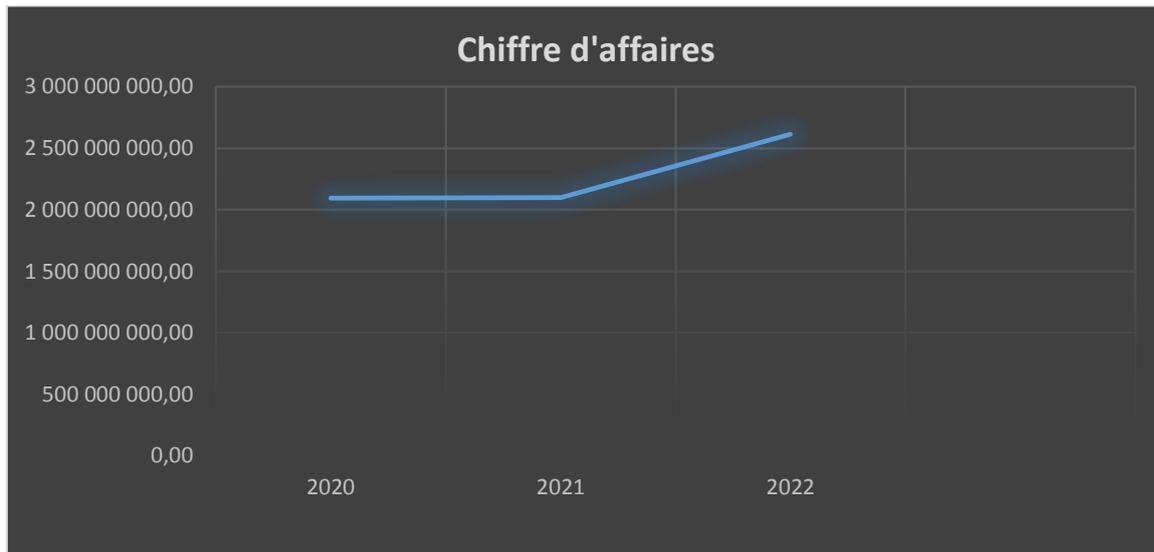
Année	CA (HT) DA	Evolution (%)
2020	2 093 232 868,00
2021	2 099 377 705,00	0,29%
2022	2 611 397 702,00	24,41%

Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise.

D'après les données du tableau, on peut observer une légère augmentation de 0,29 % du chiffre d'affaires de Bimo entre 2020 et 2021, suivi d'une augmentation remarquable de 24,41 % entre 2021 et 2022. Ces chiffres démontrent une tendance positive de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise sur la période étudiée.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de Bimo (2020-2022)



Source : réalisé par nous-même.

Le chiffre d'affaires de Bimo a connu une tendance croissante durant la période 2020-2022, ce qui est considéré comme un signe positif de croissance.

En plus de la certification ISO 22000 obtenue par l'entreprise, qui met l'accent sur la qualité et la sécurité alimentaire des produits, cette augmentation peut être aussi justifiée par les facteurs suivants :

- La décision gouvernementale visant à réduire les produits importés a favorisé les ventes de l'entreprise sur le marché national et a créé une opportunité pour Bimo de renforcer sa position sur le marché local et d'augmenter ses ventes.
- La réussite de l'entreprise à augmenter la quantité de produits fabriqués, ce qui a permis de répondre à la demande croissante du marché.
- Acquisition de nouveaux clients : L'entreprise a réussi à élargir sa base de clientèle en attirant de nouveaux clients.

3.3. Analyse des ventes

Tableau 6 : Evolution des ventes

Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

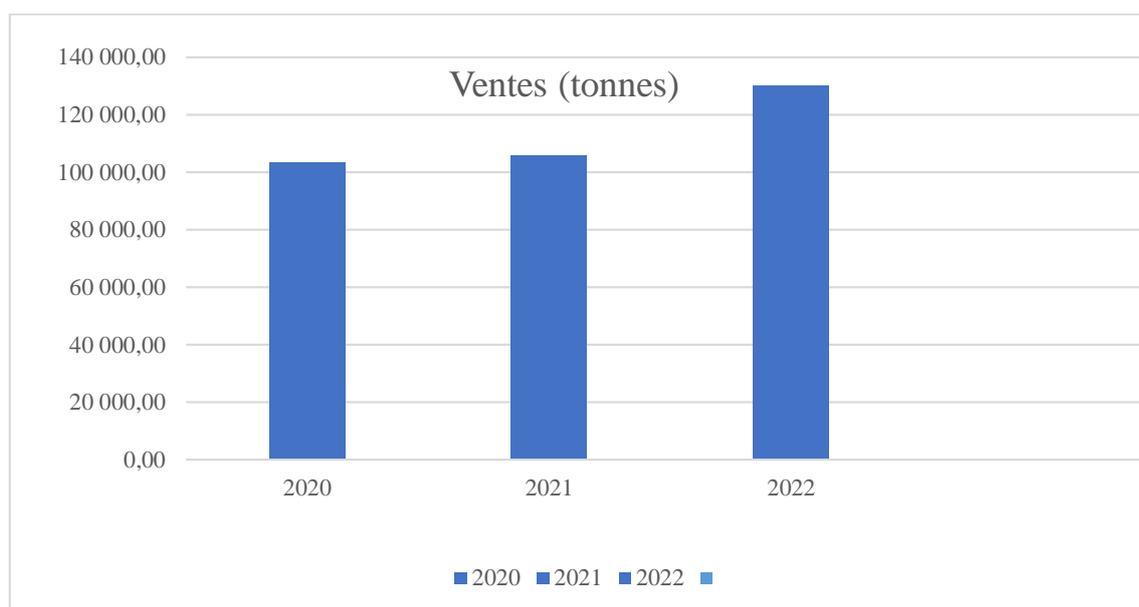
Les ventes de Bimo ont connu une évolution positive de 2,20% entre 2020 et 2021, suivie d'une augmentation plus significative de 23% entre 2021 et 2022. Ces chiffres témoignent de la

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

Année	Ventes (tonnes)	Evolution (%)
2020	103 471,80
2021	105 755,50	2,20%
2022	130 085 ,40	23%

capacité de l'entreprise à maintenir une croissance régulière et à s'adapter aux demandes changeantes du marché.

Figure 11 : Evolution des ventes de Bimo (2020-2022)



Source : réalisé par nous-même.

L'évolution des ventes de l'entreprise Bimo d'une année à une autre indique qu'elle a réussi à attirer de nouveaux clients et acheteurs grâce à sa politique qualité.

Cette évolution peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment :

- Bimo offre des produits qui se distinguent par un bon rapport qualité-prix.
- Bimo s'engage à répondre aux besoins et aux attentes des clients.
- Bimo dispose d'un système de production efficace qui garantit la qualité constante de ses produits.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

3.4. Analyse du tableau des parts de marché

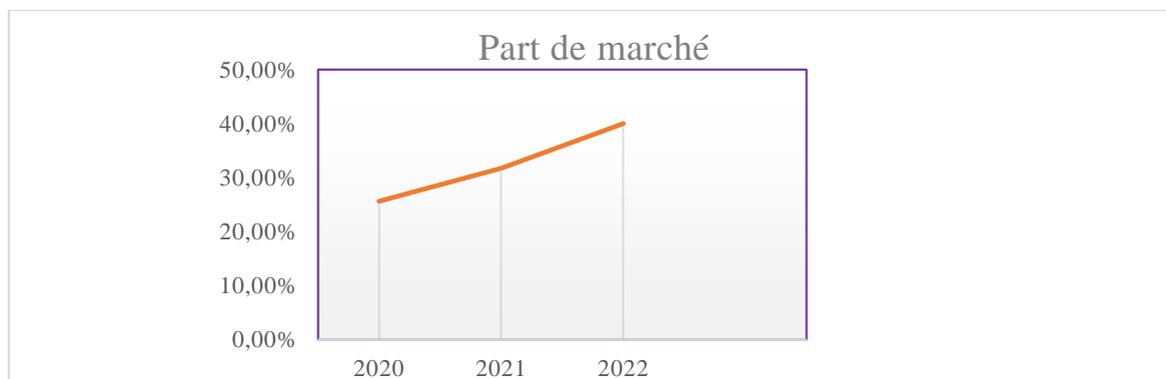
Tableau 7 : Evolution des parts de marché

Année	Part de marché (%)
2020	25,58%
2021	31,75%
2022	40%

Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Ce tableau indique une augmentation des parts de marché de Bimo. En 2020 Bimo détenait une part de marché de 25,58%, qui a ensuite augmenté à 31,75% en 2021, puis à 40% en 2022. Cette progression constante de la part de marché indique une croissance solide de sa part relative dans l'industrie des gaufrettes.

Figure 12 : Evolution des parts de marché de Bimo (2020-2022)



Source : réalisé par nous-même.

La gaufreterie BIMO détient une part de marché de 40% dans l'industrie de la gaufreterie, ce qui la positionne comme leader du secteur.

La part de marché de BIMO dans l'industrie de la gaufreterie est le résultat de sa notoriété et de son image de marque, la marque a su se démarquer des concurrents en proposant des produits de qualité, en communiquant efficacement avec les consommateurs et en instaurant une confiance durable. Cette combinaison a permis à BIMO d'acquérir une part importante du marché et d'établir sa position de leader.

La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné les bonnes pratiques du management de la qualité appliquées au sein de la société Gaufretterie Bimo et leurs impacts sur sa compétitivité.

La partie pratique de notre étude a démontré que le management de la qualité joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la compétitivité de BIMO. Grâce à sa certification ISO 22000, sa politique qualité et ses bonnes pratiques, BIMO a su se différencier sur le marché, attirer de nouveaux clients et renforcer sa position de leader dans l'industrie.

L'engagement de BIMO envers la qualité, la sécurité alimentaire et la satisfaction des clients lui permet de continuer à prospérer et à maintenir sa compétitivité à long terme.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter et se réviser continuellement pour suivre le rythme de ces changements et maintenir un niveau de performance constant et satisfaisant.

Dans cette dynamique d'adaptation, le management de la qualité, ayant fait ses preuves, et joue un rôle clé vis-à-vis des différentes parties de l'entreprise, contribuant ainsi à sa compétitivité et sa pérennité à long terme.

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise Bimo.

Sur cela, notre travail s'est orienté par la question principale suivante : **Comment le management de la qualité contribue-t-il au renforcement de la compétitivité de l'entreprise Bimo ?**

Pour y répondre, notre recherche s'est scindée en trois chapitres, les deux premiers chapitres traitent le cadre théorique des variables essentielles liées à notre travail de recherche, le management de la qualité, la compétitivité, la certification et la normalisation.

Notre étude théorique met en évidence que le management de la qualité n'est pas seulement un élément interne de l'entreprise, mais aussi un avantage concurrentiel sur le marché. En intégrant des pratiques de qualité dans tous les aspects de son fonctionnement, l'entreprise peut améliorer sa compétitivité, accroître sa part de marché et maintenir sa position dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

L'analyse théorique que nous avons menée révèle que le management de la qualité dépasse sa simple dimension interne au sein de l'entreprise pour se positionner comme un avantage concurrentiel sur le marché ; l'entreprise qui intègre des pratiques de qualité à tous les niveaux de son fonctionnement a la capacité d'améliorer sa compétitivité, d'étendre sa part de marché et de conserver sa position au sein d'un environnement concurrentiel en constante évolution.

Le dernier chapitre, s'est consacré à l'étude de la relation entre les variables déjà citées, en analysant le cas de l'entreprise BIMO.

Notre étude empirique repose sur une approche qualitative qui s'est fondue sur une étude de cas en optant pour des entretiens semi-directifs avec le RMQ/SMSDA, ainsi qu'avec la directrice qualité et le responsable commercial. Ces entretiens ont joué un rôle central dans la clarification de notre problématique précédemment énoncée. Ils ont eu pour fonction de confirmer ou d'affirmer nos hypothèses initiales, qui seront présentées dans ce qui suit :

Résultat de test d'hypothèses

Hypothèse n°1 :

D'après les entretiens menés avec les responsables de la Gaufreterie Bimo, nous avons constaté que la qualité occupe une place centrale dans la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. L'entreprise parvient à matérialiser cette notion en ayant recours à une sélection soignée des ingrédients, en assurant une stricte conformité aux échéances de livraison et en adoptant une approche proactive dans la gestion des réclamations des clients. Cette approche basée sur le management de la qualité se révèle donc être un vecteur efficace pour répondre aux attentes de la clientèle. Toutefois, nous avons remarqué que la position de leader que détient Bimo sur le marché lui confère une distinction notable par rapport à ses concurrents.

Ces constats, nous amènent à confirmer notre première hypothèse qui est : une meilleure gestion de la qualité permet de se démarquer des concurrents et de satisfaire les attentes des clients.

Hypothèse n°2 :

L'obtention de certifications ISO 22000 témoigne de l'engagement de Bimo envers le respect des normes internationales, la sécurité alimentaire et envers la qualité des produits ou services qu'elle offre, cet engagement se traduit par la position de Bimo en tant que la seule entreprise de son secteur à détenir la certification ISO 22000. Cette singularité lui confère un avantage concurrentiel et renforce considérablement sa position sur le marché.

A partir de ces résultats, nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse disant : la normalisation et la certification offrent à une entreprise un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer sur le marché en tant qu'une entité respectant des normes de qualité reconnues internationalement.

Hypothèse n°3 :

En analysant les résultats obtenus par BIMO depuis l'obtention de la certification ISO 22000, on observe une tendance positive au niveau de ses performances. Les revenus de l'entreprise ont connu une augmentation progressive, ce qui indique une hausse de la demande pour ses produits. Cette augmentation des revenus peut être attribuée en partie à l'amélioration de la perception des clients quant à la qualité et à la sécurité alimentaire des produits BIMO, grâce à la certification ISO 22000. Les clients ont plus confiance dans les produits de l'entreprise, ce qui les incite à effectuer des achats répétés et à recommander la marque à d'autres.

Conclusion générale

Par ailleurs, l'évolution des parts de marché de BIMO est un indicateur clair de l'impact positif de la certification. Depuis l'adoption de la norme ISO 22000, BIMO a réussi à gagner des parts de marché de manière significative, se démarquant ainsi de ses concurrents. Cette croissance est le résultat direct de la confiance accrue des consommateurs envers les produits de BIMO, grâce à son engagement envers des normes de qualité élevées et la sécurité alimentaire. L'entreprise a pu fidéliser ses clients existants tout en attirant de nouveaux clients qui cherchent des produits fiables et sûrs.

En se basant sur ses résultats, nous pouvons également confirmer notre troisième hypothèse qui stipule que : l'adoption de la norme ISO 22000 par BIMO consolide sa réputation et sa crédibilité, conduisant ainsi à une croissance de sa part de marché.

Après avoir répondu aux questions secondaires posées au début de notre étude, nous pouvons maintenant donner une réponse à notre problématique de recherche : « **Comment le management de la qualité contribue-t-il au renforcement de la compétitivité de l'entreprise Bimo ?** ».

Le management de la qualité contribue fortement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise Bimo en s'engageant à fournir des produits de qualité supérieure, en répondant aux besoins et aux attentes des clients, et en investissant dans des normes et des certifications, l'entreprise se positionne avantageusement sur le marché, renforce sa réputation et maintient une croissance durable de sa part de marché.

Synthèse des résultats

- Bimo a obtenu la certification ISO 22000, ce qui démontre son engagement envers la sécurité alimentaire et la gestion de la qualité. Cette certification permet à l'entreprise de se conformer aux normes internationales et d'établir un système de management de la qualité solide.
- Bimo met en place des pratiques de gestion de la qualité pour améliorer la qualité de ses produits, cela inclut des contrôles rigoureux tout au long du processus de fabrication, l'utilisation de matières premières de haute qualité et l'application de bonnes pratiques de management.
- Bimo accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients. L'entreprise s'efforce de comprendre et de répondre aux attentes des clients en termes de qualité des produits, de sécurité alimentaire et de conformité réglementaire. Cette approche permet de renforcer la fidélité des clients et de maintenir des relations durables.

Conclusion générale

- Bimo considère la qualité comme un élément clé de différenciation sur le marché. L'entreprise met en avant la qualité de ses produits pour se démarquer de la concurrence et attirer de nouveaux clients. Cette stratégie lui permet de se positionner comme un acteur leader de son marché.
- Bimo met en œuvre une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la recherche constante de nouvelles façons d'améliorer la qualité des produits, les processus de fabrication et les systèmes de gestion de la qualité. L'entreprise encourage l'innovation et l'optimisation des processus pour rester compétitive sur le marché.
- Bimo investit dans la formation et le développement de son personnel pour garantir leur compétence dans la mise en œuvre des pratiques de sécurité alimentaire et des normes de qualité. Cela permet à l'entreprise de maintenir un niveau élevé de savoir-faire et de garantir la conformité aux exigences de qualité.
- Bimo accorde une attention particulière à la traçabilité de ses produits, l'entreprise enregistre les informations sur les matières premières utilisées, les processus de fabrication et les destinations de distribution. Cette traçabilité permet de suivre le parcours des produits à travers la chaîne d'approvisionnement, de faciliter les rappels en cas de besoin et de renforcer la transparence envers les consommateurs.

Recommandations

À la lumière du stage que nous avons effectué au sein de la Gaufretterie Bimo et des entretiens menés avec ses responsables, nous proposons les recommandations suivantes dans le cadre d'amélioration de la qualité de cette entreprise:

- Diversifier les canaux de distribution : Bimo devrait explorer de nouvelles opportunités de distribution en identifiant des canaux supplémentaires tels que les marchés de détail, les collaborations avec des distributeurs régionaux, cette diversification permettra d'atteindre un public plus large et de renforcer la présence de Bimo sur le marché.
- Appliquer d'autres outils du management de la qualité : Bimo pourrait envisager l'application d'autres outils et normes de gestion de la qualité tels que le Six Sigma, la méthodologie Lean ou l'amélioration continue basée sur le système Kaizen. Ces outils complémentaires permettront d'identifier de nouvelles opportunités d'amélioration et d'optimisation des processus, renforçant ainsi la qualité et la compétitivité de Bimo.
- Renforcement de la communication interne et externe : Bimo devrait accorder une attention particulière à la communication en interne et en externe. En interne, cela implique de favoriser une culture de qualité et d'impliquer davantage les employés dans les processus

Conclusion générale

d'amélioration continue. En externe, Bimo devrait renforcer sa visibilité avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux pour partager les valeurs de l'entreprise en matière de qualité.

- Continuer à investir dans la qualité : Bimo devrait maintenir un investissement constant dans la qualité en allouant des ressources financières et humaines pour l'amélioration continue, la recherche et le développement, ainsi que la formation du personnel. Cela permettra de rester à la pointe des pratiques de qualité et d'innovation, assurant ainsi la compétitivité à long terme de l'entreprise.
- Effectuer des études de marché approfondies : Bimo devrait réaliser des études de marché approfondies pour comprendre les tendances actuelles et les préférences des consommateurs. Cela permettra d'identifier de nouvelles opportunités de produits, d'adapter la gamme existante aux besoins du marché et de répondre de manière proactive aux attentes des clients.

Limites et pistes futures de recherche

Chaque travail de recherche confronte des limites et des difficultés. Dans notre cas, l'insuffisance de la durée de stage et le mauvais encadrement par l'organisme d'accueil présentent les premières difficultés pour nous.

Durant le stage, la principale difficulté était d'accéder à quelques données nécessaires pour mener notre étude qui sont jugées être confidentielles.

En outre, le manque d'ouvrages et d'articles étudiant le concept de la compétitivité dû à sa complexité et son ambiguïté peuvent engendrer des informations fausses ou non fiables.

De plus, les conclusions et les résultats obtenus sont spécifiques à l'entreprise BIMO, par conséquent, ils ne peuvent pas être généralisés sur d'autres entreprises.

À partir des constatations précédentes, voici quelques axes de recherche futurs suggérés :

- Etude comparative des bonnes pratiques de management de la qualité des entreprises agroalimentaires.
- L'adoption des nouvelles technologies dans le management de la qualité et son impact sur la compétitivité des entreprises.
- L'influence de la gestion de la qualité lors de la chaîne d'approvisionnement sur la compétitivité de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Alain. COURTOIS, « gestion de production », 4^{ème} édition, Organisation éditions, Paris 2003.
2. A. MARTINET, « *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise* », édition PERCEROUR, Paris, 1984.
3. Barouch. Gilles, « le management de la qualité à l'usage des dirigeants : Un état de l'art académique et professionnel », Afnor éditions, Paris, 2017.
4. Canard. Frédéric, « Management de la qualité : Vers un management durable », 2^{ème} Ed, Gualino Lextanso éditions, Paris, 2012.
5. Claude. PINET, « 10 clés pour réussir sa certification : 2008 », 2^{ème} édition, Afnor, Saint Denis, 2008.
6. David. Autissier, Giruad. Laurent, Kevin. J. Johnson, « les 100 schémas du management », 1^{ère} éd, Eyrolles éditions, Paris, 2015
7. DURET. (Daniel), PILLET. (Maurice), « Qualité en production », édition d'organisation, Paris, 1989.
8. Ernoul. Roger, « le grand livre de la qualité », AFNOR 2^{ème} Ed, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2013.
9. F. Gerd. Kamiske, J. Peter. Bauer, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994.
10. Frédéric, CANARD, « Management de la qualité », lextensio éditions, Paris, 2009.
11. Frédéric. Fréry, « l'essentiel du management pour les MBA stratégique : les fondamentaux », édition EYRGLLES, Paris, 2008.
12. FROMAN. Bernard, « Le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995.
13. GARIBARDI. Gérard, « analyse stratégique », édition EYRALLES, Paris, 2008.
14. Gérard. Garibaldi, « Analyse stratégique », Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008.
15. G. Johnson, K. Sholes, R. Whittington, F. Fréray, « stratégique », éd Pearson, 7^{ème} édition, Paris, 2005.
16. G. LAMBERT, M. LORTIE, « Cartographie de la chaîne de valeur : cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel », édition L'Harmattan, Paris, 2010.

17. Guy. Laudoyer, « La certification ISO 9000 », édition Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
18. Hamrouni. Anis, Ben. Romdhane. Bader, Bader. Boulaares, Haifa. Khalfallah, « Management de la performance industrielle : Déployer des outils Lean – Applications en industrie », Afnor éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2022.
19. KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER.K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13^{ème} édition, Paris, 2009.
20. Leconte. Thierry, « la pratique du SMED : Obtenir des gains importants avec le changement d’outillage rapide », Editions d’Organisation, Paris, 2008.
21. MANE. Henri, « dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, Paris, 1998.
22. MEIER. Olivier, « Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2018.
23. M.HASSNAOUI, et autres : « *guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation* », édition Grand Alger Livre (GAL), Alger, 2004.
24. Mounin. Jean-Michel, « la certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris 2001.
25. Olivier. MEIER, « DICO du manager », Edition DUNOD, Paris, 2005.
26. Ph. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing management », 10^{ème} édition, Publi-Union, Paris, 2000, p.702.
27. Pinet. Claude, « Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001:2015 », AFNOR, Paris, 2017.
28. Roesslinger. Francis, Siegel. Dominique, « Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 », Afnor éditions, Paris, 2015.
29. Saverino. Fernand, « diminuer la non-qualité en entreprise », AFNOR éditions, Paris, 2010.
30. Seni. Dan. Alexander, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », Edition Presses de l’université du Québec, Québec, 2012.
31. SRTRATEGOR, « Strategor, politique générale de l’entreprise », édition DUNOD, Paris, 1997.
32. Nancy. R Tague, « The Quality Toolbox », 1^{ère} éd, Quality Press, New York, 1995.

Travaux universitaires

1. ALLOUTI. Anis, ADJAOUD. Hacene, « La transition de la norme ISO 22000 : 2005 vers la norme ISO 22000 : 2018 », Master en Qualité des Produits et Sécurité Alimentaire, Université de Bejaïa, 2020.
2. BELKAI. (K), BENHAMOU. (S), « L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises », mémoire de Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016.
3. BENAOUZIA. Mouloud, « l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018.
4. Lilian. Chavanon, Xueyun. Cheng, Florie. Genoud, Ons. Ghliiss, Dyah. Okty. Moerpratiwi, « Amélioration des processus avec la méthode Six Sigma », Master Qualité et Performance dans les Organisations, UTC, 2013
5. Ouahdi Fella, Cours de management de la qualité, EHEC, Koléa, 2022.
6. TAOURIRIT. Kamel, « Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000. Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA », Magister en Génie Industrielle, Université Batna2, 2016.
7. Valérie. MOLERINO-DEMILLY, « Contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être et la performance dans un laboratoire de recherche », thèse de doctorat en Sciences pour l'ingénieur, Université d'Angers, Bretagne, 2021.

Articles et revues

1. Kaoutar. Talmenssour, « La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, IJAFAME, Volume 03, 2022.
2. Khamassi-El Efrif. F, Hassainya. J, « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière », Options Méditerranéennes, CIHEAM, N°33, 2001.
3. Messeghem. Karim, « Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises », revue Gestion 2000, volume 16, numéro 1, 1999.

4. S.Garelli, « Competitiveness of Nations : the fundamentals », the world competitiveness yearbook, 2000.
5. Selma. Ben Mlouka, Jean-Michel. Sahut, « la taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », Revue des Sciences de Gestion, Edition Direction et Gestion, N°233, 2008.

Les sites internet

1. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa-5m> consulté le 13/04/2023 à 1h45.
2. <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm> consulté le 06/04/2023 à 14h10.
3. <https://i0.wp.com/www.mgt-tools.com/wp-content/uploads/2017/02/FMEA.png?ssl=1> consulté le 12/04/2023 à 15h00.
4. <https://www.iso.org/about-us.html> consulté le 10/04/2023 à 14h50.

LES ANNEXES

Annexes N°1 : Guide de l'entretien

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce « ESC ALGER », dont le thème porte sur « la contribution du management de la qualité sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise » Nous aimerions solliciter votre précieuse collaboration répondant à nos questions.

Soyez assuré que les informations que vous nous fournirez seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques. Nous vous exprimons d'avance notre gratitude pour le temps que vous consacrerez à notre demande.

Axe n°1 :

Q1 : Quelles sont les bonnes pratiques du management de la qualité appliquées chez Bimo ?

Q2 : Quelles sont les mesures assurant la qualité des produits de BIMO ?

Q3 : Comment la gestion de la qualité garantie-t-elle la satisfaction des clients de Bimo et la reconnaissance de ses produits ?

Axe n°2 :

Q4 : La qualité produit détermine-t-elle la compétitivité de Bimo ?

Q5 : Pouvez- vous nous citer d'autres déterminants de la compétitivité mis-à-part la qualité des produits?

Axe n°3

Q6 : Quels sont les défis et les obstacles auxquels vous êtes confrontés depuis l'adoption d'un certificat ISO 22000 ?

Q7 : De quelle manière l'implémentation du système de management de la sécurité alimentaire ISO 22000 aide-t-elle à accroître la compétitivité de l'entreprise BIMO ?

Q8 : Comment l'adoption de la certification ISO 22000 par BIMO a-t-elle influencé sa position concurrentielle par rapport à d'autres entreprises du même secteur ?

Annexes N°2 : Analyse SWOT de BIMO

Diagnostic externe	
<p style="text-align: center;"><u>Les Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Les restrictions faites par les pouvoirs publics algériens pour freiner les importations de l'étranger et promouvoir les produits locaux.• L'image de l'entreprise et la notoriété de la marque BIMO.• La position géographique stratégique (port d'Alger, Aéroport, diverses administrations et ministères, port sec....) facilite toutes les opérations administratives, importations et exportations.• Le seul producteur des gaufrettes certifié iso 22000 ce qui nous a permis de gagner la confiance de nos consommateurs.	<p style="text-align: center;"><u>Les Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Dégradation de la qualité de certain produit dû au mauvais stockage au niveau des clients (grossistes).• Le prix d'achat de la matière première de bonne qualité est très élevé.• L'absence de certificats d'alimentarité de certains fournisseurs.
Diagnostic interne	
<p style="text-align: center;"><u>Les Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• L'utilisation et le choix de la matière première interne « Cacao » pour la préparation de chocolat de nappage et crème de fourrage de gaufrette permet d'avoir une bonne qualité de produit et la disponibilité.	<p style="text-align: center;"><u>Les Faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Réseau de distribution non maîtrisé.• La formation ne couvre pas toutes les activités sensibles de l'entreprise (approvisionnement, commercial, maintenance).

- Technologie de production moderne en comparaison avec celle de la concurrence (automatisation avancée).
- Les infrastructures sont conformes aux activités agroalimentaires et répondent dans une large proportion aux exigences d'une démarche de sécurité des denrées alimentaires.
- Présence d'une structure HSE qui supervise et coordonne la gestion des déchets et les situations d'urgences, Lutte anti nuisible, Nettoyage et désinfection
- Le contact homme- produit est minimisé au niveau du processus de fabrication de gaufrette du fait des installations automatisées.
- La qualification, la polyvalence, et l'engagement du personnel ont permis d'assurer le déroulement de la production.
- Présence des laboratoires contrôle qualité qui assure un bon contrôle de produits tout au long du process de fabrication
- L'implantation des 04 sociétés Bimo dans le même site permette le partage des connaissances.
- Diversité de la gamme avec une bonne qualité du produit

- Le système de gestion de l'entreprise n'est pas modernisé.
- Manque de matière première importée suite à la nouvelle politique de l'état.

2023



BIMO DOUBLE MIX

GAUFRETTE

BIMO

PRODUIT DE L'ANNÉE

Annexes N°4 : la certification ISO 22000 : 2018



TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS	I
DEDICACE	II
SOMMAIRE	III
TABLEAU DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DE TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
RESUME	VII
INTRODUCTION GENERALE	a
Chapitre I : Le cadre conceptuel du management de la qualité	1
Introduction	1
Section 1 : Définitions et évolution de la qualité	1
1.1. Bref historique de la qualité	2
1.2. Evolution de la qualité	2
1.2.1. Le contrôle qualité	2
1.2.1.1 Le contrôle à posteriori	3
1.2.1.2 Le contrôle à priori	3
1.2.2. L'assurance qualité	3
1.2.3. Le management de la qualité	4
1.2.4. Le management de la qualité totale	4
1.3. Définition de la qualité	5
1.3.1. Selon les normes internationales	5
1.3.2. Selon les experts	5
1.3.3. Selon les perceptions	5
1.3.3.1 Pour le client	5
1.3.3.2 Au niveau de la production	5
1.3.3.3 Au niveau de la société	5
1.3.3.4 Au niveau de l'entreprise	6
1.4. La politique qualité	6
1.5. Coûts d'obtention de la qualité (COQ)	6

1.5.1.	Coûts d'investissement dans la qualité (CIQ)	6
1.5.1.1	Coûts de prévention	7
1.5.1.2	Coûts d'évaluation (CE)	7
1.5.2	Coûts de la non-qualité (CNQ)	7
1.5.2.1	Coûts de défaillances internes (CNQi)	7
1.5.2.2	Coûts de défaillances externes (CNQe)	7
1.6.	Les enjeux de la qualité	8
1.6.1.	Les enjeux stratégiques	8
1.6.1.1	La différenciation	8
1.6.1.2	La domination par les coûts	8
1.6.2	L'enjeu économique	9
1.6.3	Les enjeux sociaux et humains	9
1.6.3.1	La sécurité	9
1.6.3.2	L'environnement	9
1.6.4	L'enjeu technologique	10
1.6.5	L'enjeu juridique	10
1.7	Les dimensions de la qualité d'un produit	10
Section 2 : Le management de la qualité : principes et méthodes		11
2.1	Définitions	11
2.2	Les principes du management de la qualité	12
2.2.1	Orientation client	13
2.2.2	Leadership	13
2.2.3	Implication du personnel	13
2.2.4	Approche processus	13
2.2.5	Amélioration continue	14
2.2.6	Prise de décision fondée sur les preuves	14
2.2.7	Management des relations avec les parties intéressées	14
2.3	Les outils et méthodes du management de la qualité	14
2.3.1	Les outils de la 1ère génération	14
2.3.1.1	Brainstorming	14
2.3.1.2	QQOQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)	15
2.3.1.3	Le diagramme cause-effet	15

2.3.1.4	Le diagramme de Pareto	16
2.3.2.	Les outils d'amélioration continue	17
2.3.2.1.	Le système kaizen	17
a)	Les 5S	17
b)	Le SMED (Single Minute Exchange of Dies) ou le temps du changement d'outils	18
c)	Le Kanban	19
d)	Le Six Sigma	19
2.3.2.2.	Le système Lean	20
a)	Le juste à temps	21
b)	Le JIDOKA	21
2.3.3.	Outils de prévention et d'identification des risques	22
2.3.3.1.	AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticités)	22
2.3.3.2.	Le HACCP	23
	Conclusion	24
Chapitre II : La compétitivité et l'avantage concurrentiel par la normalisation et la certification.		25
	Introduction	26
	Section 1 : La compétitivité : approches et mesures.	26
1.1.	Les approches de la compétitivité	26
1.1.1.	L'approche unidimensionnelle	27
1.1.2.	L'approche pluridimensionnelle	27
1.1.2.1.	Le modèle de Porter	27
a)	Les stratégies génériques de Porter	28
b)	La chaîne de valeur	28
c)	Le modèle de diamant	30
d)	Les cinq forces concurrentielles	30
1.1.2.2.	L'approche fondée sur les ressources	31
1.2.	Définitions de la compétitivité	32
1.3.	Les niveaux d'analyse de la compétitivité	32
1.3.1.	Le niveau macro-économique	33

1.3.2. Le niveau méso-économique	33
1.3.3. Le niveau micro-économique	33
1.4. Les types de compétitivité	34
1.4.1. La compétitivité prix	34
1.4.2. La compétitivité hors-prix	34
1.5. Les indicateurs de mesure de la compétitivité d'entreprise	35
1.5.1. Le carré de la compétitivité	35
1.5.1.1. La productivité	36
1.5.1.2. La qualité	36
1.5.1.3. La flexibilité	36
1.5.1.4. L'innovation	37
1.5.2. Les indicateurs relatifs à la part du marché	37
1.5.2.1. La part du marché globale	38
1.5.2.2. La part du marché «servi»	38
1.5.2.3. La part du marché relative	38
Section 2 : La normalisation et la certification comme source d'avantage concurrentiel	38
2.1. Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?	39
2.2. La normalisation	39
2.2.1. Définitions de la norme	39
2.2.2. Les typologies de normes	40
2.2.2.1. Par le contenu :	40
a) Les normes fondamentales	40
b) Les normes d'essais et d'analyse	40
c) Les normes de spécifications	40
d) Les normes d'organisation	40
2.2.2.2. Selon la structure	41
a) Les normes de moyens	41
b) Les normes de résultats	41
2.2.3. Présentation de l'ISO	
2.2.4. Les normes ISO liées à la qualité	41
2.2.4.1. La famille des normes ISO 9000	41

2.2.4.2.	La famille des normes ISO 14000 v 2015	42
2.2.4.3.	La norme ISO 45001	42
2.2.4.4.	La famille des normes ISO 22000 v 2018	42
2.2.5.	Les principes de la norme ISO 22000 v 2018	43
2.2.5.1	Communication interactive	43
2.2.5.2	Traçabilité	43
2.2.5.3	Management du système	43
2.2.5.4	Programmes prérequis	44
2.3.	La certification	44
2.3.1.	Définitions	44
2.3.2.	Types de certification	44
2.3.2.1.	La certification du produit	45
2.3.2.2.	La certification de service	45
2.3.2.3.	La certification de personnes (ou certification de compétences)	45
2.3.2.4.	La certification de système	45
2.3.3.	Les exigences relatives à la documentation	45
2.4.	Le rôle de la certification et de la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise	46
2.4.1.	La normalisation et la compétitivité	46
2.4.2.	La certification et la compétitivité	47
	Conclusion	48
Chapitre III : La contribution du management de la qualité et de la norme ISO 22000 dans la compétitivité de l'entreprise Bimo.		
		49
	Introduction	50
	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	50
1.1.	Présentation générale du Groupe Bimo	50
1.2.	Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie Bimo	51
1.2.1.	La gamme de produits	51
1.2.2.	L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO	52
1.2.3.	Les processus de la gaufretterie Bimo	52
1.2.4.	Les missions de chaque processus	53

1.2.4.1.	Processus Direction	53
1.2.4.2.	Processus SMSDA	53
1.2.4.3.	Processus commercial	53
1.2.4.4.	Processus Approvisionnement	54
1.2.4.5.	Processus Production	54
1.2.4.6.	Processus GRH	54
1.2.4.7.	Processus maintenance	54
1.2.4.8.	Processus laboratoires contrôle qualité	54
1.2.4.9.	Processus Hygiène et environnement	55
1.2.5.	Cartographie des processus	56
1.3.	La méthodologie	56
1.3.1.	L'entretien	57
1.3.2.	La population à interroger	57
Section 2 : Les bonnes pratiques du management de la qualité au sein de BIMO		57
2.1.	La politique qualité	57
2.1.1.	L'engagement de la direction	57
2.1.2.	La satisfaction des exigences clients	58
2.1.3.	Le respect des normes et réglementations	58
2.1.4.	La mise en avant d'une démarche d'amélioration continue	58
2.1.5.	Communication transparente	58
2.2.	La mise en place d'un système management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 : 2018	58
2.2.1.	Système HACCP	58
2.2.1.1.	Formation de l'équipe HACCP	59
2.2.1.2.	Description du produit	59
2.2.1.3.	Identification des dangers	59
2.2.1.4.	Détermination des points critiques de maîtrise (CCP)	59
2.2.1.5.	Établissement des limites critiques	59
2.2.1.6.	Surveillance des CCP	59
2.2.1.7.	Actions correctives	59
2.2.1.8.	Vérification	60
2.2.1.9.	Documentation	60
2.2.2.	Procédures de traçabilité	60

2.2.2.1.	Identification du produit _____	60
2.2.2.2.	Origine des matières premières _____	60
2.2.2.3.	Processus de fabrication _____	60
2.2.2.4.	Contrôles de qualité _____	61
2.2.2.5.	Les emballages et étiquetages _____	61
2.2.2.6.	Conditions de stockage et de transport _____	61
2.2.2.7.	Informations sur les clients _____	61
2.2.2.8.	Rappels de produits _____	61
2.2.2.9.	La distribution et la traçabilité en aval _____	61
2.2.3.	Les bonnes pratiques d'hygiène _____	61
2.2.3.1.	Formation et sensibilisation du personnel _____	62
2.2.3.2.	Les locaux et les installations _____	62
2.2.3.3.	Gestion de l'hygiène personnelle _____	62
2.2.3.4.	Nettoyage et désinfection _____	62
2.2.3.5.	Gestion des parasites _____	62
2.2.3.6.	Contrôle des emballages _____	62
2.2.3.7.	Contrôle des températures _____	63
2.3.	La gestion des risques _____	63
2.3.1.	Identification des risques _____	63
2.3.2.	Évaluation des risques _____	63
2.3.3.	Analyse des risques _____	63
2.3.4.	Mise en œuvre des mesures de gestion des risques _____	63
2.3.5.	Surveillance et contrôle _____	63
2.4.	La gestion des déchets _____	64
2.5.	Formation du personnel _____	64
	Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien _____	64
3.1.	Analyse des entretiens _____	64
3.1.1.	Les mesures assurant la qualité des produits de Bimo _____	64
3.1.2.	L'impact de la gestion de la qualité sur la satisfaction et la fidélisation des clients. ____	65
3.1.3.	L'innovation : déterminant de la compétitivité au sein de Bimo _____	66
3.1.4.	Les obstacles confrontés depuis l'adoption d'un certificat ISO 22000 _____	67

3.1.5. La certification ISO 22000 : un élément clé de différenciation pour Bimo dans un marché concurrentiel	68
3.2. Analyse du tableau de chiffre d'affaires	69
3.3. Analyse des ventes	70
3.4. Analyse du tableau des parts de marché	72
Conclusion	73
CONCLUSION GENERALE	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	80
LES ANNEXES	85
Annexes N°1 : Guide de l'entretien	86
Annexes N°2 : Analyse SWOT de BIMO	87
Annexes N°3 : Produit élu de l'année	89
Annexes N°4 : la certification ISO 22000 : 2018	90
TABLE DE MATIERES	91