

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE - ALGER

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'Apport du Management de la Qualité Totale
dans la réalisation d'un avantage compétitif**

Cas : SAFIA

Elaboré par :

Zineb HOCINE

Encadreur :

Dr Abdelaziz BELAIDI

Lieu de stage : SAFIA(COGRAL)

Période de stage : de 23/04/2015 au 24/05/2014

2014/2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE - ALGER

Mémoire de cycle d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'Apport du Management de la Qualité Totale
dans la réalisation d'un avantage compétitif**

Cas : SAFIA

Elaboré par :

Zineb HOCINE

Encadreur :

Dr Abdelaziz BELAIDI

Lieu de stage : SAFIA(COGRAL)

Période de stage : Période de stage : de 23/04/2015 au 24/05/2014

2014 /2015

Remerciements

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ .

Mes remerciements vont en particulier :

- ❖ A mon encadreur : Dr Abdelaziz BELAIDI
- ❖ A tous les enseignants de L'école supérieure de commerce
- ❖ Au personnel de l'entreprise SAFIA, spécialement à Madame Lila. BECHEUR pour leur accueil, leur encouragement, leur disponibilité dans la recherche et la mise à notre disposition de la documentation nécessaire.
- ❖ A mes parents, ma famille et à tous mes amis

Dédicace

**Je dédie ce travail à ceux qui m'ont donné la vie et qui ont su mener ma
barque au quai du savoir et de la vérité,... mon Père, ma Mère,**

A ma grande-mère Khadija et ma tante Zarka

A mes frères : Rokia et Mohamed Amine

A mes chères tantes :Torkia, Fatima, Houda, Malika, Mebarka

A mes chères Oncles : Rabah, Abdelmalek, Lakhdar

A mes sœurs : Zineb, Anfal, Aicha, Afaf, Hadjira, Zoubida, Zineb.

A toute la famille HOCINE ; BOUSBAA ;

**A toutes mes Amies : Maha, Akila, Kholoud, Zineb, Sarah, Aicha, Habiba,
Sarah, Samia, Hasina, Salma.**

Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.

Sommaire

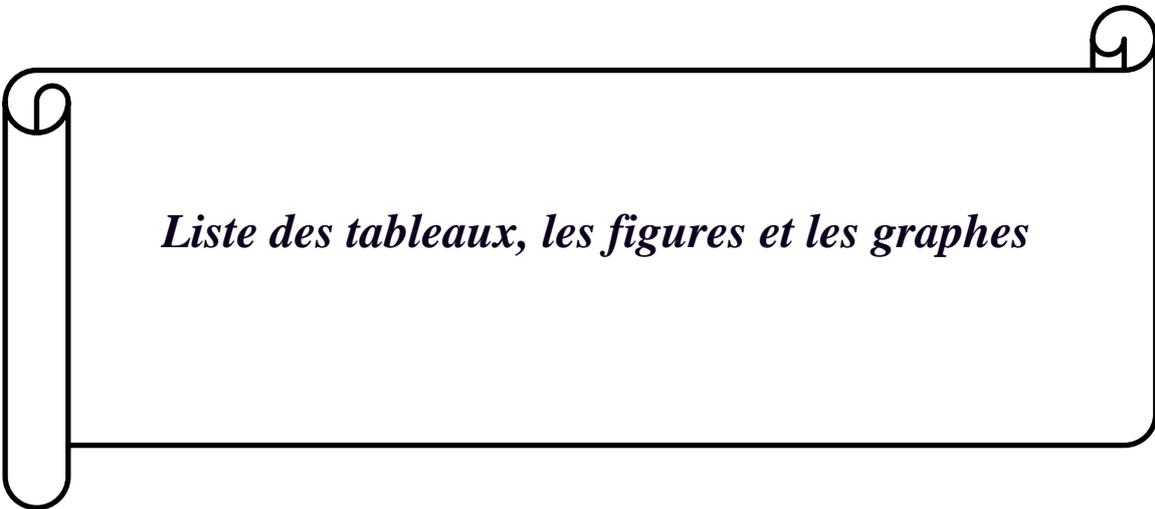
<i>Introduction Générale</i>	A
<i>Le chapitre 1: Le management de la qualité Totale</i>	
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>Section 1 : Le management de la qualité</i>	<i>2</i>
<i>Section 2: Le management de la qualité totale (MQT ou TQM)</i>	<i>16</i>
<i>Conclusion</i>	<i>27</i>
<i>Le chapitre 2 :L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM</i>	
<i>Introduction</i> :.....	<i>28</i>
<i>Section 1 : l'avantage compétitif (concurrentiel)</i>	<i>30</i>
<i>Section 2 : la relation entre le TQM et l'avantage compétitif</i> :	<i>46</i>
<i>Conclusion</i>	<i>54</i>
<i>Le chapitre 3 :Étude de terrain et analyse des résultats – Cas de l'entreprise SAFIA</i>	
<i>Introduction</i> :.....	<i>55</i>
<i>Section1 : présentation de l'entreprise</i>	<i>66</i>
<i>Section 2 : le management de la qualité Totale et l'avantage compétitif (concurrentiel)</i>	<i>66</i>
<i>Conclusion</i>	<i>96</i>
<i>Conclusion Générale</i>	97



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AFNOR	: Association Française de Normalisation
AC	: Avantage Compétitif (concurrentiel)
BCG	: Boston Consulting Group.
CQ	: Contrôle de la Qualité
CSQ	: Contrôle Statistique de la Qualité
CTQ	: Contrôle Total de la Qualité
CSP	: Contrôle Statistique des Procédés
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISO	: International Organisation Standardisation
MQ	: Management de la Qualité
TQC	: Total Quality Control
TQM	: Total Quality Management
JUSE	: Union of Japanese Scientists and Engineers
Q.V.A.L.I.T.É	: Qualité, Volume, Administratif, Lieu, Interrelations, Temps Economiquement
SAV	: Service Après-Vente
TIC	: la Technologie de l'Information et Communication),
R&D	: Recherche et Développement.

A decorative scroll-like frame with a black outline. The frame has a vertical strip on the left side that is slightly wider than the rest of the frame, suggesting a scroll binding. The top and bottom edges of the frame are rounded. The text is centered within the frame.

Liste des tableaux, les figures et les graphes

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les bénéfices attendus de la qualité	11
Tableau N°2 : Les meilleures Définitions de TQM Selon Curkovic	19
Tableau N° 3 : La structure des nouvelles normes ISO 9000 :	25
Tableau N°4 : Des informations générales sur l'entreprise	57
Tableau N°5: Les conditions de la production de l'huile SAFIA	67
Tableau N°6: L'évolution de la production l'huile SAFIA(Tonne)	68
Tableau N°7 : L'évolution du chiffre d'affaire (millions DA) :	69
Tableau N° 8 : Répartition les personnels selon sexe	76
Tableau N°9: La répartition des travailleurs selon(GPS).....	77
Tableau N°10 : La répartition de l'effectif par fonction	78
Tableau N°11 : Quelques canaux des distributions de SAFIA	80
Tableau N°12: La présentation du prix.....	80
Tableau N°13 : La présentation de résultat l'entretien N°1	83
Tableau N°14 : La présentation de résultat N°2	85
Tableau N°15 : La présentation de résultat N°3	86
Tableau N°16 : La présentation de résultat N°4	88
Tableau N°17 : La présentation de résultat N°5	89
Tableau N°18: La présentation de résultat N°6	90
Tableau N°19 : La présentation de résultat N°7	91
Tableau N°20: La présentation de résultat N°8	92
Tableau N°21: La présentation de résultat N°9	93
Tableau N°22: La présentation de résultat N°10	94

Liste des figures :

Figure N°1: les processus de management de la qualité	14
Figure N° 2: Evolution du Concept Qualité.....	20
Figure N°3 : Les stratégies de PORTER.....	31
Figure N °4 : les cinq forces de PORTER.....	36
Figure N° 5: Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel.....	38
Figure N°6: Les sources de l'avantage compétitif théorie RVB « Resource Based View of the Firim»	39
Figure N°7 : la chaine de valeur.....	43
Figure N °8: la rue de Deming	45
Figure N° 9 : Le choix stratégique et l'avantage compétitif.....	48
Figure N°10: Les composantes de l'avantage compétitif (concurrentiel)	49
Figure N°11: Le schéma organisationnel de l'entreprise.....	59
Figure N°13 : Schéma organisationnel de RH.....	70
Figure N°12: les procédures de définition de la politique de la formation.....	73
Figure N°14: les présences commerciales de SAFIA	79
Figure N°15 la communication et la promotion de SAFIA.....	81

Liste des graphes

Graphe N°1 : L'évolution de la production de SAFIA (Tonne)	69
Graphe N° 2:L'évolution de la production de SAFIA (Tonne) :	69
Graphe N°3 :L'évolution du CA (milliards DA).....	70
Graphe N°4: La répartition de RH selon le sexe	76
Graphe N° 5: La répartition de RH selon Le GPS	77
Graphe N° 6 : la répartition de l'effectif par fonction	78
Graphe N° 7 : la présentation de résultat N°2	85
Graphe N° 8: la présentation de résultat N°3	86
Graphe N° 9 : la présentation de résultat N°4	87
Graphe N°10: La présentation de résultat N°5	90
Graphe N° 11:La présentation de résultat N°6	91
Graphe N° 12: La présentation de résultat N°7	92
Graphe N° 13: La présentation de résultat N°8	93
Graphe N°14: La présentation de résultat N°9	94
Graphe N°15: La présentation de résultat N°10	95



Listes des annexes

Liste des annexes

Annexe 1: l'entretien	i
Annexe 2: la procédure Système Qualité : la sensibilisation	iii
Annexe 3 : les fiches de poste	iv

Résumé

Face aux évolutions de l'environnement économique très complexes, les entreprises cherchent des nouvelles méthodes et procédures de la gestion pour s'adopter et adapter ses variations ;

De ce fait il apparut le management de la qualité Totale comme une philosophie d'amélioration continue dans une finalité de la survie dans un marché cible, afin de garantir un avantage compétitif durable qui est centré sur la différenciation de ses produits et ses compétences ; cependant une satisfaction interne et externe.

Actuellement, des entreprises préfèrent parler de démarche qualité totale (TQM). Cette démarche est focalisée sur l'amélioration durable de la satisfaction des clients par le biais, TQM

Ce travail porte essentiellement sur le rôle du management de la qualité Totale dans la réalisation d'avantage compétitif, et pour examiner notre hypothèse nous trouverons un cas d'entreprise algérienne qui applique SMQ (SAFIA).

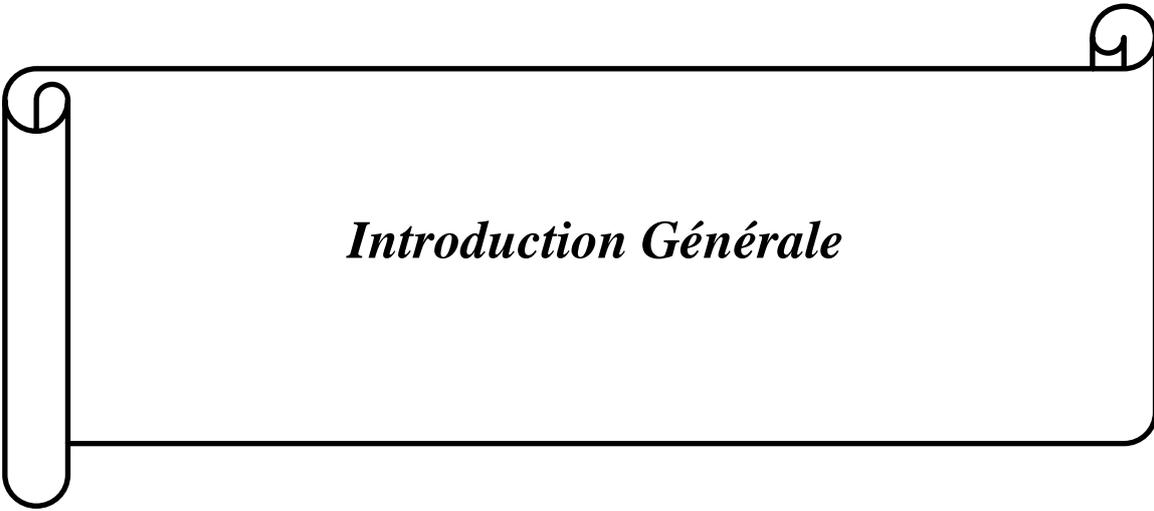
Le marché algérien de l'huile connu une diversification des produits, et une forte concurrence qui influence la performance des entreprises.

La principale objective de SAFIA c'est la qualité car elle présente un point de rencontre entre la satisfaction du client et l'entreprise, l'enjeu a été de prouver à ses consommateurs qu'elle leur offrait des produits de qualité assurant leur santé, sécurité et leur satisfaction en répondant parfaitement à leurs besoins.

Ainsi que SAFIA présente un modèle efficace dans sa gestion des ressources humaines à la réalisation de l'objective qualité ;

Enfin, nous concluons que le management de la qualité Totale est un facteur très important dans la garantie de l'avantage compétitif

Les mots clés : TQM, SMQ, AC



Introduction Générale

Introduction Générale

Aujourd'hui, le monde économique devient très complexe grâce aux besoins des clients qui sont illimités, et dans cette Situation économique qui est marquée par la concurrence de plus en plus agressive, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, et par sa qualité.

De ce fait, la qualité c'est le cœur de la réussite dans le domaine productif et elle est devenue un facteur stratégique pour obtenir une meilleure compétitivité.

D'autre part, la majorité des entreprises font tous ses efforts pour une bonne gestion des ressources et des moyens avec l'utilisation d'un meilleur management qui tire mieux le profit dans une situation concurrentielle. Pour cette raison, elles appliquent les principes du Management de la qualité totale.

La notion du management de la qualité est développée vers le management de la qualité totale qui repose sur des idées plus larges sur l'amélioration de la qualité et dont la finalité est la maximisation de profit; mais aussi l'introduction d'une nouvelle pensée qui est la motivation des employés au sein de l'entreprise. Elle est à la base de la compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence ; pour trouver des débouchés à l'exportation ; pour avoir une bonne part de marché ; et de concrétiser un avantage concurrentiel.

Et parmi les outils de TQM, la gestion des ressources humaines avec une participation de tous les éléments, responsable ou subordonné dans la décision de la production ; l'utilisation d'un système de motivation efficace ; et l'application de la technologie et le système d'information.

Le TQM est devenue une valeur ajoutée dans la réalisation d'un avantage compétitif , par ce qu'il présente le développement durable de la qualité de produit.

La démarche qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, tout le personnel de l'entreprise doit partager une seule vision de la qualité ; une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

L'entreprise algérienne comme des autres entreprises est intéressée par l'application de système de la qualité Totale. Mais elles sont confrontées à des contraintes qui pénalisent leur activité comme l'accès à des matières premières de qualité, et les contraintes administratives, etc.

Les objectifs de ce travail:

L'avenir des entreprises industrielles est lié à l'application du Management de la qualité totale.

Nous avons résumé les objectifs de travail dans les points suivants:

1. Définir l'importance du TQM dans le domaine productif
2. Présenter Les résultats de l'application du TQM dans l'entreprise Algérienne ;
3. Présenter le rôle du TQM dans la réalisation de l'avantage compétitif ;
4. Présenter le degré d'application du TQM dans les entreprises algériennes ;
5. définir les étapes de la mise en place d'un processus de la qualité.
6. Comprendre les principaux concepts du management de la qualité : qualité du produit, gestion de la qualité, contrôle de la qualité, assurance-qualité et qualité totale.

L'importance de ce sujet :

À l'égard au changement dans l'environnement économique et diversification des besoins de la clientèle, les entreprises peuvent s'orienter vers l'application des principes du Management de la qualité totale pour renforcer son positionnement sur le marché.

Dans le cas des entreprises algériennes, il convient de signaler que, l'absence d'une conception claire du management de la qualité, et le flou qui entoure la perception de la qualité, chez l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, nous amène à dire que la qualité est plutôt, un phénomène socio-culturel qui touche les comportements et le mode de vie de toute une société.

Les causes de ce choix

Nous avons choisi ce sujet pour ces causes:

- ❖ La nécessité d'utilisation des nouvelles méthodes de la gestion dans les entreprises Algériennes pour garantir leur compétitivité ;
- ❖ Vouloir connaître le niveau d'utilisation du TQM dans les entreprises Algériennes.

La problématique :

La principale question que nous posons est de savoir :

Comment l'entreprise SAFIA utilise-t-elle les principes du Management de la Qualité Totale pour réaliser un avantage compétitif?

Les questions secondaires :

Notre travail de recherche propose d'étudier les questions subsidiaires suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que le management de la qualité totale ?
- ✓ Quels sont les objectifs et l'importance du TQM ?
- ✓ Quelles sont les méthodes et les outils du management de la qualité Totale ?
- ✓ Comment réaliser l'avantage compétitif à travers la mise en place d'un système de management de la qualité Totale ?
- ✓ Quel est le rôle du TQM dans les entreprises algériennes et comment l'appliquent-elles ?
- ✓ Quelle est la démarche de la qualité totale adoptée par SAFIA ?
- ✓ Comment l'entreprise SAFIA utilise ses moyens pour réaliser l'avantage compétitif ?
- ✓ Quelle est la politique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise SAFIA ?

Les hypothèses :

Pour répondre à la question principale, nous supposons deux hypothèses principales:

Hypothèse n° 1 : *Les responsables des entreprises algériennes se focalisent sur la qualité produit/service et ignorent l'existence de la méthode du TQM qui recommande la qualité de toutes les composantes de l'entreprise.*

Hypothèse n°2: *Les conditions spécifiques de l'environnement de l'entreprise algérienne dans lequel elle exerce son métier (manque de ressources financières, manque de compétences sur le marché du travail, difficile d'accès à la matière première de qualité, etc.) rendent l'application du TQM très difficile.*

Méthodologies de la recherche :

Notre travail est devisé en deux parties: le cadre théorique et le cadre pratique

Le cadre théorique est composé de deux chapitres :

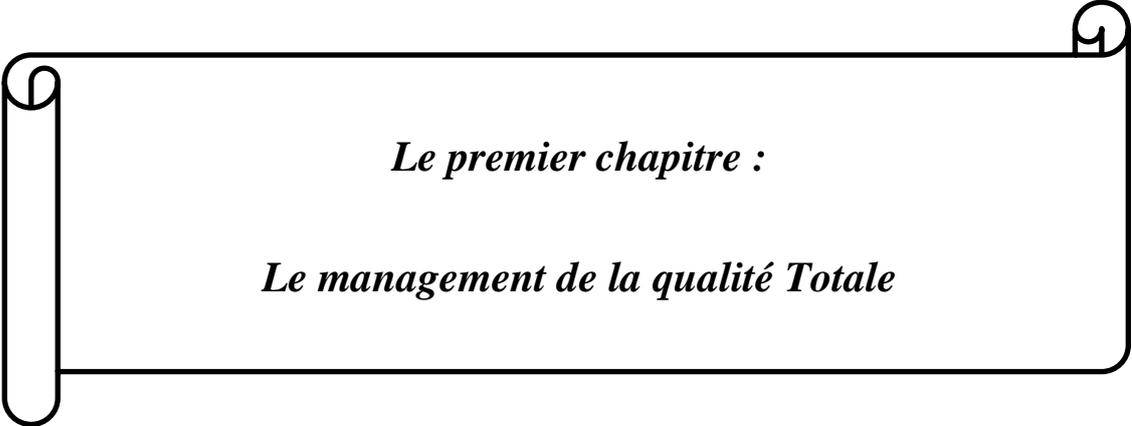
Le premier chapitre traite de la qualité, le management de la qualité, le TQM, les origines de ce concept, ses principes et ses objectifs et ses outils, et sa relation avec les normes.

Le deuxième chapitre traite les définitions et les principes d'avantage compétitif, ainsi que le rôle du management de la qualité totale dans la réalisation de l'avantage compétitif.

Le cadre pratique, avec un troisième chapitre, sanctionnant le stage et les résultats de l'étude du terrain. Il se compose de deux sections :

La première section sur la présentation de l'entreprise SAFIA et son environnement externe et interne.

La deuxième section est l'enquête que nous allons utiliser pour analyser la situation de l'entreprise et répondre à ces questions posées ; ainsi que pour connaître le rôle du Management de la qualité Totale dans la réalisation de l'avantage compétitif.



Le premier chapitre :

Le management de la qualité Totale

Introduction

Dans le contexte économique et social très rude ; les entreprises font tous les efforts pour garantir leur survie dans le marché.

De ce fait il est apparu la notion de la qualité comme un outil indispensable de la réalisation d'avantage compétitif et d'obtenir la fidélité de la clientèle.

Tout d'abord, nous présentons le cadre conceptuel de management de la qualité totale, et nous traiterons dans la première section de ce chapitre les définitions relatives aux concepts de la qualité et son historique et ses enjeux et le concept du management de la qualité et ses principes.

Ce chapitre regroupe plusieurs concepts concernant la qualité, de façon à mieux connaître les enjeux relatifs à son implantation. Nous aborderons les sujets suivants; l'historique du phénomène; un bref exposé des concepts et des principes du domaine de la qualité.

Section 1 : Le management de la qualité

1. La définition de la qualité :

La Qualité est un terme très connu en économie et en gestion, et dépasse le cadre strict du produit pour englober les supports de sa mise en œuvre, à savoir la recherche d'une qualité optimum du personnel, voire de son excellence.

La qualité est un mot qui a au moins trois significations très différentes, dans les domaines scientifique, juridique et moral. L'analyse détaillée de ces définitions jette une nouvelle lumière sur la manière très normative dont le mot qualité figure dans la majorité des démarches qualité.

Nous rappelons quelques définitions de base :

Qualité : " manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique (la qualité d'une étoffe...)" -" supériorité, excellence en quelque chose (préférer la qualité à la quantité).¹

Nous prenons « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». ²

L'Association française de normalisation (AFNOR) définit, par la norme NF X 50-120, de septembre 1987, la qualité comme un «ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites». ³

Selon Juran (1951) « Aptitude l'usage qui est déterminée par les caractéristiques du produit que l'utilisateur, et non le fournisseur ou le vendeur, considéré comme étant bénéfique pour lui ».

Selon David Garvin cité par F. CANARD (2009), on distingue cinq types de définition de la qualité :

- ❖ la définition transcendante (la qualité est un idéal);

¹ Le petit la Rousse, dictionnaire, encyclopédique, illustré, édition 1998, p 516.

² ISO 9000 édition 2000, Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardisation, Genève, 2000, p7.

³ NF X 50-109, Publication de l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Paris, 1987, p10.

- ❖ la définition basée sur le produit (la qualité est basée sur les attributs du produit)
- ❖ la définition de l'utilisateur final (la qualité est une facilité et un Confort d'emploi);
- ❖ la définition de la production (la qualité est la conformité au cahier des charges);
- ❖ la définition basée sur la valeur⁴.

W.E Deming : « la qualité est le degré de satisfaction ».

P.B. Crosby : « c'est la conformité aux spécifications ».

C. Herson : « c'est la conformité aux besoins ».

P. Lyonnet: « c'est la satisfaction aux besoins appréciés par le client ».

K. Ishikawa: « la qualité est l'aptitude à satisfaire la client ».

Donc, la définition de la qualité dépend du point de vue où l'on se place

- Pour un client ou un utilisateur, la qualité c'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins de ses utilisateurs.
- Pour la production, la qualité d'un produit réside dans son aptitude à produire au moindre cout des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.
- Pour l'entreprise ou une organisation, la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :
 - ❖ La qualité de ses produits et des services
 - ❖ L'efficacité de son fonctionnement
 - ❖ La pertinence et la cohérence de ses objectifs en relation avec l'évolution de son environnement.

4 Frédéric CANARD : Management de la Qualité, Lextenso éditions, Paris, 2009, p14.

- Pour la société, la qualité d'une entreprise, tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée et à la partage au mieux entre les parties prenantes en respectant ou protégeant l'environnement physique (écologie).

Plus synthétiquement et de manière, plus complète, la définition étendue de la qualité se conçoit comme : « Gérée et maîtrisée dans toute l'entreprise, elle est donc un ensemble de principes, de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût »⁵

2. Historique de la qualité :

La notion de la qualité a évolué dans le temps avec certains éléments qui montrent bien que les préoccupations liées à ce terme sont très anciennes et évolutives. Donc elle est née dans le commerce entre les hommes.

Les premières formalisations se trouvent dans l'histoire de la Mésopotamie ; au XVIII^e siècle avant J.C., le code d'Hammourabi, roi de Babylone, précise déjà que « si un maçon a construit une maison à la demande de quelqu'un et n'a pas respecté les normes, si un mur penche, ce maçon doit renforcer ce mur à ses propres frais ».

On retrouvera aussi sur des idéogrammes datant de 1448 avant J.C. Des ouvriers taillant et sculptant la pierre et qui devaient garantir un travail parfait. On les voit vérifiant l'aspect rectiligne et régulier des blocs avec des baguettes d'os ; des cordelettes ou des fils à plomb, des contrôles étaient effectués par des « inspecteurs qualité », qui rendaient compte au vizir.

Lorsqu'émergent avec le début de l'industrialisation les problèmes de qualité récurrents, issus de la séparation grandissante entre les producteurs et les consommateurs de produits : « ...l'ouvrier et le contremaître ne sont plus au contact direct du client, et la mesure de satisfaction, intégrée au processus de fabrication ».⁶

En France, au Moyen Age sont apparus les étalons de masse de volume ou de longueur ; les rois furent obligés d'avoir eux-mêmes leurs propres étalons puis de garantir les

5 J. CHOVE, Une nouvelle approche de la qualité, in La qualité de l'entreprise, ED. Organisation, Paris, 1985, p 45.

6 Denoray B JOULSON:le mouvement international de la qualité, Dunoud, Paris, 1990, p 4.

statuts et règlements présentés par les corporations (livres des métiers, accepté par Saint – louis.

En 1664, Colbert affirme que « si nos fabriques imposent, à force des soins, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume.

Le XVIII^e siècle est considéré par certains historiens de la qualité comme le siècle qui « a lancé, parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept qualité »⁷.

A la fin de XIX^e siècle, Taylor posait les bases de l'organisation scientifique du travail.

L'ouvrier est réduit à un manœuvre auquel toute initiative est interdite, donc le taylorisme est « contribue au mouvement générale d'augmentation du pouvoir d'achat population ouvrière, déjà entamé depuis la fin XIX^e siècle »⁸.

C'est à partir de ce moment –là que les termes de rationalisation, standardisation, et normalisation sont apparus, la place laissée au hasard, et donc à l'homme, était devenue inexistante.

Seul le contrôle a posteriori était utilisé pour vérifier la qualité des produits, certes mais surtout pour vérifier la qualité des produits n'étaient sans doute pas mauvaise, mais le climat social détestable⁹.

Au début des années 1920, au sein de l'entreprise American Bell téléphone ou collaborent des praticiens et des chercheurs, pour savoir les mécanismes de contrôle statistique « débouche sur l'idée que l'investigation de la sphère des aléas permet de constituer un processus scientifique dynamique d'acquisition de connaissances »¹⁰.

En 1946 et 1948 DEMING est envoyé au Japon par le Ministère de la guerre pour une étude de redressement économique de ce pays et d'orientation de son dynamisme du secteur militaire vers le secteur industriel, il montrait dans son ouvrage « la production en série

7 R .DRAGOMLIR et B. HALAIS : Petite histoire de la qualité, ministère de l'industrie, 1995, p17.

8 F. MISPELBLOM : Au-delà la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur, Ed Syros, Paris, 1995, p23.

9 Zohra CHEREFI : La qualité démarche, méthode et outils, Hermès science Publication édition, Paris, 2002, p 21.

10 C .MARQUETTE : Fondements du projet qualité et perspectives de transformer du travail, performances humaines et techniques, Paris, 1993, p10.

de l'industrie American , que la normalisation a rendu possible ,était notre arme principale pendant la second mondiale »¹¹.

Parmi les disciples statisticiens Japonais, des fondateurs de la JUSE (Japonaise Union of Scientist and Engineers créée en 1946), vont être séduits par les thèses de DEMING.

C'est ainsi que après avoir persuadé le président de la puissante fédération patronale japonaise (Kei - Dan - Reni), les promoteurs de la JUSE vont inviter DEMING et un groupe de travail (regroupe les, à partir de juin 1950 et jusqu'en 1980, à dispenser des séminaires pour initier et développer l'importance des préceptes de la qualité auprès des plus hauts dirigeants de l'industrie.

Ce personnage fabuleux au Japon (décoré par l'empereur Nirohito en 1960), à l'origine du prodigieux essor économique de ce pays, restera paradoxalement inconnu dans sa patrie jusqu'en juin 1980.

Dans les années 1991 apparut le concept la fiabilité du produit qui correspond « la portabilité qu'il a de fonctionner sans défaillance pendant une période donnée, dans conditions définis »¹².

Sans être pour autant exhaustif, il ne faut pas oublier, parmi les grands maîtres à penser des années 50, A. V Feigenbaum qui, dès 1951, fait surgir un nouveau concept celui du TQC (Total Quality Control).

C'est encore lui qui fait découvrir à l'industrie la fameuse « usine fantôme » et c'est toujours lui qui tente de vulgariser la notion de coût d'obtention de la qualité (COQ).

Cependant, celui qui a imprimé, incontestablement, une nouvelle dimension à la conception de la qualité en entreprise, c'est l'expert et le professeur d'université J.M.JURAN, qui dès 1953 parcourt le Japon en prônant la gestion de la qualité étendue à toute l'entreprise y compris le service du personnel, préconisant ainsi une véritable révolution managériale Ph. B. CROSBY, continuateur des travaux de JURAN, perfectionnera et assoira définitivement la vision de la qualité totale à travers les principes du TQM (Total Qualité Management)

Enfin, prenant en charge le problème, dès 1956, les japonais font de la qualité un enseignement national.

11 W, Edwards DEMING : Hors la crise, Ed Economie, Paris, 2002, p317.

12 R. FEY et JM.GOGUE : La maîtrise de la qualité, Economia, Paris, 1991, p199.

Les résultats ne se font pas attendre et dès 1957 apparaissent les premiers cercles de qualité, dont la convention d'ouverture a lieu officiellement en 1961.

Entre 1951 et 1970, K. Ishikawa, excellent élève des deux spécialistes américains (DEMING et JURAN), se fera alors un devoir de développer la JUSE comme organisme de formation à la qualité pour dirigeants, ingénieurs, techniciens supérieurs et contremaîtres. Il sera secondé par T. TAGUCHI qui affinera les méthodes statistiques appliquées à la qualité.

Il faut attendre les débuts des années 1980 pour que la notion d'assurance qualité soit réellement bien utilisée (en dehors des secteurs de la défense) la certification est devenue un enjeu majeur.

Aujourd'hui, le management de la qualité s'enseigne dans le monde entier, particulièrement dans les pays en développement comme la Chine, l'Inde et la JUSE continue d'organiser des séminaires internationaux très précisés.

3. Les enjeux de la qualité:

3.1. L'enjeu pour le client

3.1.1. La satisfaction :

« La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service »¹³ (Oliver, 1980).

Il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. On oublie le prix qu'on a payé une chose ; on oublie le temps pendant lequel on l'a impatiemment attendue ; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'une fois ; la livraison n'a lieu qu'une fois ; mais l'usage est de tous les jours.

3.1.2. La fidélisation :

« La conséquence naturelle de la notion de valeur est simple. Un principe de gestion s'impose : un segment de clientèle n'est exploité que si la marge dégagée est égale au coût unitaire du programme marketing mis-en œuvre. Ce principe extrêmement classique permet

¹³ Jean-Jacques LAMBIN Chantal de Moerloose : marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Paris, 2008, p124.

ainsi de segmenter facilement une base de données clients en fonction des programmes marketing disponibles », précise le professeur de marketing Christophe Bénavent¹⁴

3.2. L'enjeu pour le collaborateur :

3.2.1. L'appui dans l'action de chacun :

En fait, pour que le processus de travail soit clair et précis, chacun doit savoir ce qu'il a à faire et travailler pour atteindre les objectifs communs.

Ainsi, quand les employés découvrent des incohérences sur le plan des tâches à effectuer ou mentionnent que le travail demandé n'est pas clair¹⁵. Il s'agit d'une organisation du travail de la qualité Totale.

3.2.2. L'aide à l'animation managériale :

Autrefois, le management consistait à faire passer les idées de la direction dans les mains de ses salariés.

Le manager doit commencer par apprendre à voir, à lire les signes, à écouter en profondeur ses collaborateurs au-delà des apparences, et pour cela développer son intuition, la vraie, celle qui vient d'un cœur ouvert. À défaut, il ne pourra guère que construire des hypothèses ou des conclusions hasardeuses à propos de telle ou telle situation¹⁶.

Il s'agit d'orienter la culture de l'entreprise vers la satisfaction du client, la qualité étant un des piliers de la croissance interne.

3.2.3. La cohésion :

L'insuffisance de volonté contributive de quelques-uns conduit à des comportements attributifs fréquents. Ils se manifestent par l'imputation d'une responsabilité à d'autres ou par l'usurpation d'un métier. Climat peu favorable pour progresser en équipe...

Il s'agit de développer la communication horizontale par les relations clients/fournisseurs internes et par le partage des problèmes.

14 Jean-Marc LEHU : La fidélisation client. Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p32.

15 Jean-Pierre BRUN : Management d'équipe 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Eyrolles, Paris, 2010, p145.

16 Meryem LE SAGET : Le Manager Intuitif, Dunod, Paris, 2006, p 88.

3.3. L'enjeu pour l'entreprise :

3.3.1. L'amélioration du fonctionnement :

Un certain nombre d'auteurs indique que les gains potentiels en matière de qualité peuvent s'élever jusqu'à 20% du chiffre d'affaire.

3.3.2. La différenciation :

Il s'agit d'accroître le pouvoir d'attraction et la notoriété de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche qualité renforce quatre avantages concurrentiels :

- L'accueil et l'écoute des clients ;
- Des produits/services constamment adaptés ;
- La réactivité et la capacité 'anticipation ;
- L'image d'excellence.

3.3.3. Développement :

La démarche de la qualité est résulté un développement de son activité. Et lorsque l'on creuse un peu le sujet, on distingue deux indicateurs :

- ❖ développement de son chiffre d'affaires ;
- ❖ amélioration de la marge brute et nette.

Viennent ensuite des discours politiquement corrects sur le développement :

- Nous développer dans le cadre d'une politique salariale équilibrée...
- Nous développer pour offrir à nos clients un service adapté à leurs besoins...¹⁷

Il existe d'autres enjeux de la qualité¹⁸ :

- ❖ Les enjeux stratégiques
- ❖ Les enjeux économiques
 - Les coûts de qualité :

Les mérites de l'amélioration de la qualité sont si évidents que toute entreprise devrait faire un effort particulier dans ce domaine

17 Hugues MARCHAT : Développer son entreprise de manière pérenne, Eyrolles, Paris, 2010, p21.

18 Frédéric CANARD op, cit, p54.

➤ Le coût du non qualité ¹⁹:

L'expérience accumulée au fil des très nombreuses études qui ont été faites sur le coût de la qualité a conduit à utiliser très largement un cadre comptable appelé « catégories de coûts s'applique ». On a constaté que la composition de ces catégories de coûts s'applique aussi bien aux entreprises industrielles qu'aux entreprises de service. Ce sont :

- ❖ Les coûts de prévention
- ❖ Les coûts d'évaluation ;
- ❖ Les coûts des défaillances internes ;
- ❖ Les coûts des défaillances externes.

❖ Les enjeux humains et sociaux.

Cet enjeu présenté par La sécurité du produit et son conformité.

➤ Qualité/environnement/sécurité.

Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements:

- de non-conformités (qualité) ;
- de pollutions (environnement) ;
- d'accidents (sécurité).

3.4. Les bénéfices attendus de la qualité :

Les sont résumés dans le tableau ci-dessous : Le tableau suivant nous montre size bénéfices de la qualité pour le client ; les collaborateurs et l'entreprise, ces bénéfices représentent les éléments positifs que la qualité va permettre d'accroître et les éléments négatifs qu'elle et les éléments négatifs qu'elle va permettre de diminuer.

19 Joseph JURAN: Qualité dans les services, AFNOR Gestion, Paris, 1987, PP.22-24.

Tableau N° 1: les bénéfices attendus de la qualité

Bénéficiaire	Les seize bénéfices de la qualité	
	Diminuer	Accroître
▪ Client	Réclamation Coûts de prospection	Satisfaction Fidélisation
▪ Collaborateur	Retouches Désorganisation Attribution Non-conformités	Améliorations Prévention Contribution Valeur ajoutée
▪ Entreprise	Mauvaises références Pertes de part de marché	Notoriété Croissance

Source : LAZARC Jean-Thierry et SARLANGA Emmanuelle : Les démarches qualité, (Paris, 1998), p20.

4. Le management de la qualité :

Le management est un bon sens, qui est signifié la maîtrise de la gestion de tous chose.

Selon R.-A. Thiétart« le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »²⁰.

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

Nous prenons une autre définition de management de la qualité²¹; comme le propose Lucien Cruchant [CRU96] « il s'agit ici, sans jouer avec les mots, de bien comprendre, sous l'angle pratique, que ce l'on appelle le management de la qualité, non comme un sous ensemble détachable, mais le manière indissociable, comme la qualité l'est dans le produit les dirigeants ne peuvent pas s'en "délester" sur des spécialités. »

20 Ismaël T. SAWADOG, Mémoire du management de la qualité, Université Libre du Burkina (ULB) - Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises 2000.

21 Zohra CHERFI, op, cit, p 87.

Par définition le management de la qualité inclut les activités d'assurance qualité, d'amélioration de la qualité, de contrôle de la qualité, de maîtrise de la qualité, de planification de la qualité, etc. On retrouve dans cette définition les grands thèmes du management, c'est à dire la surveillance des activités, la politique, etc.

5. Les huit principes du management de la qualité ²²:

Le management, c'est à la fois diriger, organiser, gérer, faire fonctionner avec succès un organisme. Pour réussir ce pilotage, il faut, d'abord l'orienter (donner une direction), puis contrôler méthodiquement (mesurer) ce qui se passe, afin de pouvoir réagir (corriger, rectifier), si nécessaire, pour rester dans la bonne direction.

Pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié une liste de huit principes fondamentaux qui sont :

5.1.Organisme à l'écoute du client :

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.

Toutefois, comprendre ne suffit pas pour y répondre, et répondre ne veut pas dire que, vu du côté du client, le résultat de cette réponse sera perçu comme générant la satisfaction.

Pour y parvenir il faudra :

- ✓ construire une notion globale de client,
- ✓ intégrer tous les maillons de la chaîne de valeur,
- ✓ ne pas se limiter au donneur d'ordre,
- ✓ collecter toutes les informations,
- ✓ exploiter les informations collectées,
- ✓ identifier des actions de progrès,
- ✓ étudier les dysfonctionnements et leur fréquence,
- ✓ analyser l'impact sur le client.

²² Solange FAUCHER : Vade-mecum de l'auditeur Système de Management Intégré et QSE, Afnor-11, Denis Cedex, 2000, p 17.

5.2. Leadership :

Le leadership de la direction va permettre de renforcer son rôle en s'appuyant sur le système de management de la qualité, à savoir :

- établir la politique et les objectives qualités,
- promouvoir cette politique et ces objectives qualités,
- vérifier la prise en compte des exigences clients,
- s'assurer que les processus sont appropriés,
- fournir les ressources nécessaires,
- effectuer la revue de fonctionnement du système,
- décider des actions d'amélioration.

5.3. Implication du personnel

Quel que soit leur niveau, tous les membres de l'équipe ont leur rôle à jouer, chacun à sa place, et avec les aptitudes qui sont les siennes.

La prise en compte de cette composante ressources humaines va s'appuyer sur les actions suivantes:

- identifier les besoins en compétence et formation (recenser),
- établir le plan de formation (prévoir),
- réaliser le plan de formation (pratiquer),
- gérer des dossiers individuels du personnel (enregistrer),
- évaluer les formations, les organismes de formation, les personnels formés(Progresser).

5.4. L'approche processus

L'approche processus offre une autre manière d'observer l'entreprise et ce qui s'y déroule.

Elle emprunte à la méthode systémique des pratiques et des outils qui vont permettre de :

- raisonner de façon transversale,
- se focaliser sur les résultats,
- créer de la valeur ajoutée,
- dimensionner ses procédures à son juste nécessaire,
- réaliser plus de réactivité face au marché et aux exigences des clients

5.5. Management par approche système

Dans un système de management de la qualité, l'approche processus des objectifs. De plus, chacun de ces processus interagit avec les autres processus. La maîtrise de la corrélation entre eux est un facteur de contribution à l'efficacité de l'organisme tout entier et à la réalisation de ses objectifs, l'approche processus permet de souligner l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences,
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Le modèle de système de management de la qualité fondé sur l'approche processus, tel que recommandé par l'ISO 9001 est représenté ci-dessous (cf. figure 1.1).

Figure N°1: les processus de management de la qualité

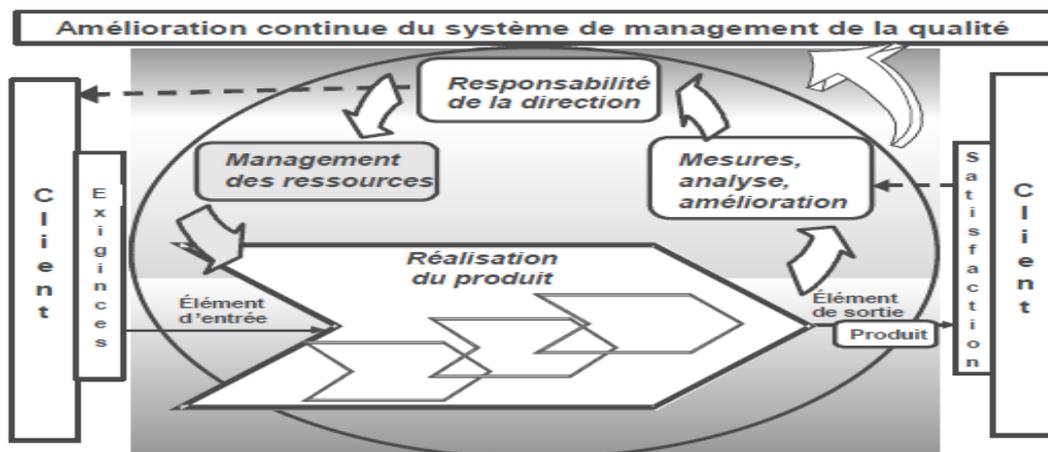


Figure 1.1 Modèle de processus d'un système de management de la qualité (d'après l'ISO 9001)

La source : AFNOR, ISO 9001 : 2000 , P25.

Ce schéma fait apparaître toutes les exigences de la norme. Il illustre aussi les relations entre les processus du système. En revanche, il ne présente pas les processus à un niveau détaillé. On pourra constater également que le client est à l'origine du système (exigences), mais aussi en phase finale (satisfaction).

5.6. L'amélioration continue

Au-delà de la qualité atteinte à un certain moment, une entreprise et son environnement sont des organismes qui « vivent », et donc en perpétuel mouvement d'évolution.

Afin de prendre en compte cet aspect vivant des choses, l'amélioration s'inscrit dans cette dynamique. Cette amélioration est à caractère continu parce que rien n'est jamais acquis définitivement.

La mise en place de cette amélioration continue va impliquer :

- d'augmenter l'efficacité et l'efficience,
- de contrer l'entropie des processus,
- d'analyser des écarts,
- de rechercher des causes
- de définir des actions correctives,
- de définir des actions préventives,
- de conduire des actions d'amélioration,
- de suivre les impacts des actions d'amélioration.

5.7. Approche factuelle pour la prise de décision :

Prendre des décisions est une activité importante du management de la qualité. Toutefois, pour prendre des décisions bonnes et efficaces le décideur doit disposer d'informations fiables et précises.

5.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Au lieu de passer du temps à définir des règles mutuelles de communication et à auditer les fournisseurs, la norme internationale pose les bases minimums de la gestion des interdépendances client/fournisseur.

À partir de ce socle commun, il ne reste plus qu'à préciser les spécificités du métier ou les particularités de la relation.

Une économie de temps et d'argent est réalisée par chacune des parties prenantes qui est forme par une relation de partenariat va s'instaurer ou chacun est gagnant/gagnant.

Section 2: Le management de la qualité totale (MQT ou TQM)

Le management de la qualité Totale représente une nouvelle vision pour l'amélioration continue de la qualité avec une grande participation des ressources humaines comme un facteur primordiale dans la réalisation de la richesse au sein l'entreprise.

Donc nous présenterons les définitions relatives au TQM selon les théoriciens et son origine et ses principes, et sa relation avec les normes et sa place au sein l'entreprise.

1. La définition de TQM :

Pour mieux comprendre le concept de la qualité Totale qui est en constante évolution nous avons retenu ces quelques définitions :

Le concept de la qualité totale ²³est en constante évolution et le même auteur propose, en 1991, une définition plus complète. Selon Kelda (1991;p.15) la qualité totale consiste à combler les besoins du client en termes de Q.V.A.L.I.T.É.

Les lettres de ce sigle ont la signification suivante:

Q: Pour Qualité du produit et des services qui l'accompagnent avant, pendant e après Son acquisition.

V: Pour Volume requis par le client.

A: Pour Adsystème Administratif avec lequel le client a un contact.

L: Pour Lisponibilité du produit au Lieu_voulu.

I: Pour Interrelations avec les clients actuels ou potentiels.

T: Pour Tlivraison des produits à Temps.

É: Pour Économiquement (la livraison à moindre coût).

« La qualité totale, plus ambitieuse, propose un système de concepts et de démarches pour conjuguer harmonieusement les contributions de tous les membres de l'entreprise dans une perspective dynamique de progrès continu »²⁴.

23 Mohamed Mahjoub Dhiaf : Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total Quality management sur la performance globale, cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, thèse de doctorat, ,2007.p 43.

24 Pierre JOCOU, au cœur du changement pratique, Economica, Paris, 1991, p 15.

Notion de qualité totale ²⁵(*Total Quality Control*) : la qualité totale est une notion qu'une entreprise peut atteindre en réunissant trois éléments :

- ✓ maîtriser toute la vie du produit (qualité de la conception, de la réalisation, de la distribution),
- ✓ associer tous les acteurs de l'entreprise (de l'accueil de la standardiste jusqu'à la compétence du SAV),
- ✓ impliquer l'environnement (les fournisseurs comme les clients)

« La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs,

En relation avec l'évolution de son environnement.

« Le management de la qualité Totale est le mode d'un organisme, centrée sur la qualité, base sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et a avantages pour les membres de l'organisme » ²⁶.

Le TQM (Total Quality Management) est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et une implication forte et permanente de la direction et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société. » *Selon ISO 9000*

Selon William Variqueux définit le TQM comme un « système managériale heperpartitif, dans le cadre hiérarchique, pour le progrès continu et le développement de la stratégie » ²⁷.

25 Claude DEMEURE, Marketing, Dunoud, Paris, 2008, p163.

26 Henri MITONNEAU : réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, Demos, 2000, p167.

27 William VARQUAT, une brève historique du TQM, Revue f.de gestion industrielle V.16, N°4, France, 1993.

Nous retenons la définition du « Management total de la qualité »²⁸ qui avait été proposée par Jacques Chové et qui a été retenue par l'AFNOR :

« 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».

C'est une démarche similaire à la démarche de gestion de production qui tend à responsabiliser, grâce à des démarches participatives, la totalité du personnel. Une telle démarche doit conduire à atteindre les fameux cinq zéros japonais (zéro défaut, zéro délai, zéro encours, zéro panne, zéro papier)²⁹.

D'une stratégie de détection, qui n'améliore pas la qualité, qui augmente les délais, les Coûts et les prix, l'entreprise passe progressivement à une stratégie de la prévention

Nous trouverons notre définition³⁰ ; nous limitons à passer en revue très rapidement les concepts inhérents au management de la qualité totale :

- ✓ la conformité aux besoins du client ;
- ✓ l'amélioration permanente ;
- ✓ la valorisation du personnel ;
- ✓ la reconnaissance des mérites ;
- ✓ la mesure ;
- ✓ la prévention.

Le tableau ci-dessous résume les meilleures définitions de TQM présentées par Curkovic et al. (2000) dans son article «Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling »

²⁸ Roger ERNOUL, le grand livre de la qualité Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, AFNOR, 2010, p10.

²⁹ Georges JAVEL : organisation et gestion de la production, Dunoud, Paris, 2004, p256.

³⁰ Roger ERNOUL, ibid.

Tableau N°2 : Les meilleures Définitions de TQM Selon Curkovic

	Juran	Deming	Crosby	Sarah et al (1989)	Flynn et al. (1994)	Powell (1995)	ISO 9000	MBNQA
L'amélioration continue	X	X	X	X	X			X
Satisfaction des Clients	X	X			X	X	X	X
Planification stratégique	X			X				X
Implication des Employés	X	X	X	X		X		X
Benchmarking				X				X

La source : Mohamed Mahjoub Dhiaf, Proposition d'un modelé de mesure de l'impact du total Quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », thèse de doctorat, France, 2007, p17.

2. Les origines du management de la qualité totale :

Dès le début des années 90 jusqu'à nos jours apparaît la Management de la Qualité Totale (TQM) qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise (modes d'actions techniques et organisationnels). C'est ainsi qu'explose littéralement « l'assurance qualité » qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs ce qui a abouti à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs tels que la notion de groupes responsables, d'unités automatiques apparaît comme le mode d'organisation à adopter pour mettre en œuvre d'une façon plus cohérente et approfondie la qualité totale. Enfin on est passé de l'assurance qualité au management de la qualité, Ainsi progressivement le contrôle de la qualité (C.Q) s'est transformé en contrôle statistique de la qualité (C.S.Q) Ainsi le « contrôle qualité » se limitait à l'inspection, à l'entrée du procès de production, conduisant au rejet des pièces et matériaux défectueux, puis à la sortie de fabrication en écartant les produits représentant des défauts, puis a laissé la place au contrôle total de la qualité (T.C.Q) qui s'est élargi finalement

au T.Q.M améliorant à tous les niveaux les performances de la gestion. En résumé la transformation s'est fait progressivement selon le schéma³¹ suivant :

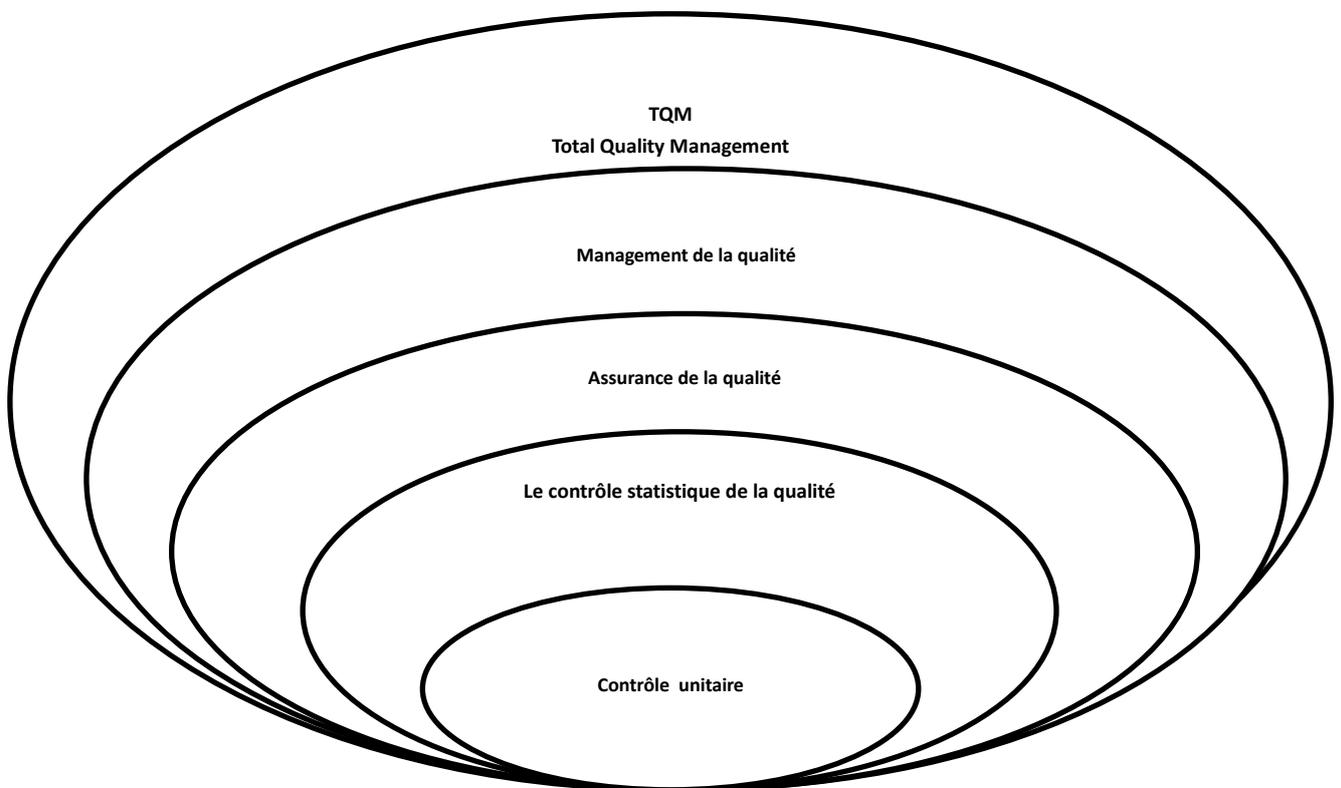
Contrôle de la Qualité (CQ) Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ) Contrôle Total de la Qualité (CTQ) Management de la Qualité Totale (MTQ).

En réalité le concept T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949 le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs M. Taiichi Ohno de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée au nouvel environnement social et économique.

A partir des années 20, la gestion de la qualité bénéficie également des nouveaux acquis de la mathématique et des sciences de la gestion pour devenir une spécialité à part entière. Elle se rattache alors à la gestion de la production.

On souligne également que le JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) a instauré un prix Deming attribué annuellement aux entreprises qui se distinguent par leur application des méthodes statistiques de gestion de la qualité

Figure N° 2: L'évolution du Concept Qualité



Source : thèse de doctorat, Mohamed Mahjoub Dhiaf, op, cit. 2007, page29.

³¹Mohamed Mahjoub DHIAF, op, cit, p 43.

3. Principes et fondements du TQM :

Beaucoup de chercheurs affirment que le TQM est une approche holistique du management de la qualité (permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif, donc C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils (Hellsten et Klefsjo, 2000).

Les principes du TQM ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité mais ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité » (Motwani, 2001).

Ces derniers s'appuient sur le management basé sur les individus (Evan et Lindsay, 1996).

Hodgetts et al, (1994) identifient 10 principales valeurs du TQM dont la majorité correspond aux principes fondateurs de la qualité créés dès les années 1950 et développés à partir des années 1970. Ces 10 principales valeurs sont les suivantes :

- La focalisation client ;
- Le leadership (engagement de la direction générale) ;
- La participation des salariés à tous les niveaux ;
- Un système de reconnaissance des efforts fournis par les salariés ;
- La réduction de la durée des cycles (ou processus) ;
- La logique préventive ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- La vision à long terme ;
- Le développement de partenariats ;
- La responsabilité publique

DEAN et BOWEN (1994) proposent une vue générale du TQM qui, pour eux, à partir des écrits de Deming, Juran et Crosby peut se résumer en trois principes, chacun d'eux se déclinant en principales pratiques et techniques) :

1. La focalisation client ;
2. L'amélioration continue ;
3. Le travail en équipe.

Selon les auteurs, le TQM apparaît majoritairement conforme à la théorie classique du management et s'y inscrit dans une perspective instrumentale et fonctionnaliste.

En effet, les principes de le management de la qualité Totale sont évoluions comme l'évolution de le TQM ;

Des quatre pionniers, c'est peut-être Deming qui sut le mieux frapper les formules qui caractérisent le mouvement de la qualité totale. La série des quatorze principes parue dans Out of the Crisis est souvent citée et pourrait faire figure de charte du mouvement :

1. Garder fermement le cap de la mission de l'entreprise en améliorant constamment les produits et les services.
2. Adopter la « nouvelle philosophie » de management et conduire le changement d'une main sûre.
3. Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum d'inspection. Intégrer la qualité dès la conception du produit.
4. Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total. Réduire au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant des relations à long terme de loyauté et de confiance.
5. Améliorer constamment tous les processus de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.
6. Instaurer une formation permanente pour tous les cadres et tous les membres de la société.
7. Instituer le leadership, nouvelle forme de direction ayant pour but d'aider les
8. Personnes à mieux remplir leur mission.
9. Faire disparaître la crainte, en sorte que chacun puisse travailler efficacement Pour la société.
10. Renverser les barrières entre les départements. Le travail en équipe de toute L'entreprise doit prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.
11. Éliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux ouvriers d'atteindre le zéro défaut et d'augmenter le niveau de productivité.
12. Éliminer les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres.
13. Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres de leur droit à la fierté du travail et instituer un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle.
14. Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation.

Il existe n'autres principes ³² de TQM :

❖ Adopter une approche intégrée :

Les entreprises sachant adopter de prime abord une approche intégrée en TQM sont encore peu nombreuses, la plupart choisissent une approche partielle afin de garder une meilleure maîtrise de projet et de limiter les risques d'échec.

❖ Engagement totalement des dirigeants

Cette politique consiste à s'assurer de l'engagement total des dirigeants et de la structure d'encadrement dans la mise en œuvre de cette approche intégrée,

❖ Affirmer que l'engagement total des dirigeants est la condition de réussite de travail, Apprendre et améliorer sans cesse

Dans l'entreprise, une amélioration de capacité n'a de la valeur que si elle permet d'accroître de la valeur ajoutée perçue par le client, une capacité relevée du domaine de l'efficacité,

❖ Manager par les faits

Manager par les faits est la traduction littérale d'une expression anglo-saxonne qui signifie que chacun dans l'entreprise doit s'assurer que toute décision se base sur les faits, L'analyse des faits nous amène naturellement à remonter aux sources, aux facteurs qu'ils engendrent.

❖ Impliquer tous les personnels

Le management par la qualité totale requiert l'implication de tous dans des initiatives de progrès et dans l'acquisition des méthodologies et des savoir-faire nécessaires pour les faire aboutir, pour s'impliquer et participer librement aux prises de décisions et à la réalisation des plans d'actions,

❖ Orienter l'entreprise vers ses clients

Les performances de l'entreprise sont liées à la qualité des relations qu'elle entretient avec ces clients ainsi qu'avec l'ensemble de ses parties prenantes, en interne, chacun est au service de celui qui le sert, le concept de client doit donc être élargi pour embrasser l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

32 Claude, YVES BERNARD : Le management par la qualité Totale, afnor, Toulouse, 2001, p45.

4..Les méthodes et les outils de le TQM:

4.1.Les méthodes de le TQM :

4.1.1. Planifier la qualité :

Cette planification repose sur les éléments suivants: une bonne connaissance des clients et de leurs besoins ainsi que du produit ou du service que l'on a à lui offrir; conscience de la mission de l'entreprise; un diagnostic précis de la situation actuelle de l'entreprise.

4.1.2. L'organisation relative à la qualité :

Elle comprend des structures administratives, des systèmes, un climat et des méthodes de travail qu'il s'agit de pénétrer de la nouvelle philosophie.

Avant tout, il faut changer le paradigme traditionnel en renversant la pyramide hiérarchique et en se centrant sur le client.

4.1.3. La direction des ressources humaines et la qualité :

Diriger de façon telle que le souci du client et de sa totale satisfaction soit partagé par tous dans l'entreprise. Mobiliser constamment vers l'amélioration de la qualité en comptant surtout sur les facteurs de motivation intrinsèque.

4.1.4. Le contrôle de la qualité :

Étendre les activités de contrôle à tous les processus de l'entreprise et pas seulement au produit fini ou au service rendu. .

4.2.Les outils du TQM :

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Il est utile de répartir les outils de La qualité en deux catégories :

4.2.1. Les outils complexes:

Sont utilisés dans le domaine de l'ingénierie, la logistique, la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode

4.2.2. Les outils simples :

Sont des aides à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la J.U.S.E (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977.

5. Le management de la qualité totale et les normes :

Nous allons définir le concept norme, ainsi nous traiterons la relation entre eux.

5.1. Les normes:

Elles sont définies comme «des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi» .

« Principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité » : cette partie informative vise à expliquer, de façon simple et concise, les principaux concepts dans les normes de systèmes de management de la qualité. Elle constitue dans ce sens un bon outil de sensibilisation pour comprendre les approches développées dans le couple de normes ISO 9001 / ISO 9004.

Tableau dans dessous qui présenter : La structure des nouvelles normes ISO 9000

Tableau N° 3 : La structure des nouvelles normes ISO 9000 :

<u>Anciennes normes</u>		<u>Nouvelles normes</u>
<u>Concept, sélection et terminologie</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>ISO 9000-1</u> ○ <u>ISO 8402</u> 	<u>ISO 9000</u> 	<u>Système de management de la qualité – concepts et vocabulaire (une seule norme recommandations)</u>
<u>Management de la qualité –lignes directrices</u> <u>ISO 9004-(1 ,2, 3 ,4)</u>	<u>ISO 9004</u> 	<u>Système de management de la qualité – conseils pour l’amélioration des performances (une seule norme de recommandation)</u>
<u>Assurance de la qualité</u> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>ISO9001</u> ❖ <u>ISO9002</u> ❖ <u>ISO9003</u> 	<u>ISO 9001</u> 	<u>Système de management de la qualité – exigences (une seule norme de spécifications)</u>
<u>Audit qualité –lignes directrices</u> <u>Iso 10011(1, 2, 3)</u>	<u>ISO 19011</u> 	<u>Audit du système de management de la qualité et de l’environnement (une seule norme de recommandations)</u>

La source : Michel WEIL, Le management de la qualité, Edition la découverte, Paris, 2000, p45.

5.2. Le TQM et L'ISO³³:

La question du degré de proximité entre les deux notions s'est toujours posée, mais l'évolution de l'ISO la rend plus importante que jamais, en effet, la montée en puissance dans l'ISO de la notion d'amélioration continue, le rôle croissant, conféré au personnel,

la place primordiale attribuée aux processus et au client favorisant un rapprochement, tandis que l'ISO 9004, plus que par le passé, peut être considéré comme organisant le passage à une nouvelle dimension, celle de la qualité totale³⁴.

6. La place de le TQM au sein d'une entreprise :

Le management de la qualité Totale est un moteur pour la réalisation de la performance permanente. Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un mouvement, à un courant d'idées qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation.

Le TQM a pour objectif l'obtention de la qualité totale grâce à :

- ❖ la réduction du gaspillage, l'excellente gestion des stocks,
- ❖ l'optimisation du temps de travail et des conditions de travail,
- ❖ l'amélioration constante des produits ou des services commercialisés
- ❖ la meilleure gestion des ressources humaines
- ❖ l'esprit de créativité au sein l'entreprise
- ❖ la réalisation l'avantage durable

Donc le TQM est avantageux pour chaque acteur de l'entreprise, tout d'abord pour ses employés, (le recrutement , la formation , la GEPEC) ; ainsi ses processus ou sa manière de travailler(le temps , cout , l'organisation du travail) et son organisation(le structure et système) .

D'autre part L'utilisation du TQM permet à une entreprise d'avoir des résultats positives du plan : Financier, Opérationnel, Humain.

Ainsi que La participation, une prise de décision efficace et rapide, la satisfaction interne et le climat excellent de travail; Améliorer les conditions de travail ; Former et motiver le personnel.

33 Michel WEIL, le management de la qualité, Edition la découverte, Paris, 2001, p45.

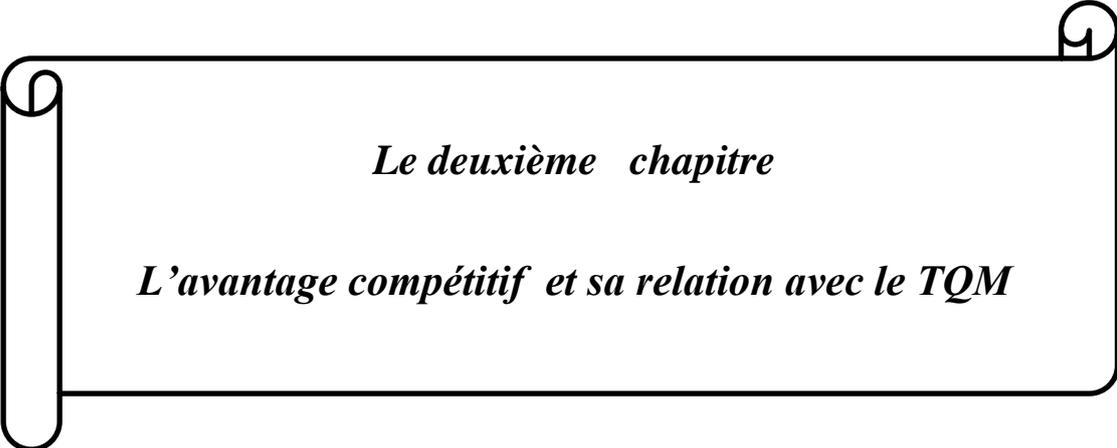
34 Nich GRISEWOOD, Services aux entreprises, Le management par la qualité totale, 1999 Séminaire à Bruxelles, 20-21 octobre 1999.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous montrons que la qualité est un concept très spécifique et est une finalité de chaque acteur de l'entreprise soit client interne (le personnel) ou client externe (le client); ainsi que la gestion de la qualité représente un domaine d'étude très large parce que plusieurs chercheurs ont étudiés sur ce concept,

En effet nous donnons les concepts clés du management de la qualité totale avec présentation de l'origine et ses principes sa relation avec les normes, et enfin la place de le TQM au sein l'entreprise.

Nous concluons que le TQM est un outil de motivation pour les employées et du développement



Le deuxième chapitre

L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Introduction

La finalité de chaque entreprise c'est la survie dans le marché cible, et pour réaliser cette finalité, elle doit utiliser tous les efforts surtout la gestion de ses ressources humaines et les méthodes de la satisfaction de la clientèle.

L'avantage concurrentiel est un sujet central de la littérature en gestion stratégique et considère qu'une question prépondérante que les organisations se posent aujourd'hui vise à identifier les raisons pour lesquelles certaines organisations sont meilleures que d'autres

Donc, dans ce chapitre nous traiterons le concept l'avantage compétitive et son relation avec le management de la qualité totale.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Section 1 : l'avantage compétitif (concurrentiel)

1. Définition de l'avantage compétitif :

La stratégie de l'entreprise est déterminée la position concurrentielle de l'entreprise, elle peut être définie comme : « le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement »³⁵.

La compétitivité est une capacité d'entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents, qui est regroupe d'un part des indicateurs prix (la rentabilité, la productivité,exc.) et d'autre part des indicateurs hors –prix (l'innovation, la gestion des ressources humaines, l'utilisation TIC (la technologie de l'information et communication),) de ce fait nous présenterons l'avantage compétitif.

« Ce qu'il nous faut, c'est une méthode permettant une activité de renseignement permanente et le diagnostic des situations dans lesquelles il importe de prendre des décisions stratégique »³⁶.

Nous prenons la définition de l'AC :

Selon porter l'avantage compétitif est l'habilité de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre cout ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage³⁷.

Donc s'explique par le fait qu'un avantage compétitif 38, pour être vraiment efficace, doit satisfaire aux conditions suivantes, être : décisif , durable , défendable ,il est essentiel qu'il bénéficie d'une certaine durée Donc qu'il soit durable et pour cela il doit être défendable.

« Ensemble des caractéristiques ou attributs détenu par un produit ou une marque qui lui donnent une certaine supériorité vis-à-vis des concurrents immédiats »³⁹.

35 E. COLLINGNON, M .WISSLER, qualité et compétitivité des entreprises, Ed Economia, Paris, 1988, p59.

36 I. ANSOFF, stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p287.

37 Amel Ayari, Radjam Nassib, les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprise algériennes, conférence national sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra 29-30 octobre 2002, p13.

38 Gérard GALIBARD : analyse stratégique, Eyrolles, troisième Edition, Paris, 2008, Page 55.

39 I. SCHUILING, Gestion Marketing, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, 2005-2006, p22.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

"Un avantage compétitif consiste en un ensemble de compétences distinctives pouvant même contribuer à ériger une barrière à l'entrée ; il est souvent lié à la dimension et aux ressources de l'entreprise. Ainsi, les économies d'échelle permettent une baisse des coûts unitaires avec les quantités produites"⁴⁰.

La réflexion de l'avantage compétitif⁴¹ c'est autour de cette notion qu'est structure la compréhension des mécanismes internes et externe qui régissant l'efficacité et la rentabilité d'une firme en interaction avec son environnement.

« Il s'agit de la supériorité des prestations d'une entreprise par rapport à ses concurrents vis-à-vis de ses clients. Elle se fonde sur la capacité proposée une valeur supérieure à celles des concurrents. La définition de cet avantage concurrentiel est l'objet central de la stratégie marketing et une stratégie marketing bien conçue permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable : outre le fait de fournir une valeur supérieure à celles des concurrents, il est difficile pour les concurrents de comprendre l'origine de l'avantage, par ailleurs difficile à dupliquer même quand son origine est comprise par les concurrents, et, enfin, des menaces de rétorsion existent en cas d'imitation »⁴².

« Afin d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement (ce qu'il faut faire pour être meilleur que les concurrents), on peut utiliser le modèle des cinq forces de la concurrence, défini par Michael Porter. Ce modèle consiste à hiérarchiser les forces de l'environnement susceptibles de réduire la capacité de l'organisation à obtenir un profit :

- le pouvoir de négociation des fournisseurs, qui cherchent à obtenir une hausse de leurs tarifs;
- le pouvoir de négociation des clients, qui cherchent à obtenir des baisses de prix ;
- la menace des entrants potentiels, qui peuvent accaparer une partie du marché,

Si celui-ci n'est pas protégé par des barrières à l'entrée ;

- la menace des produits de substitution, qui peuvent remplacer l'offre existante;

40Jouy-en-Josas, Strategor, dunoud, Paris, 2004, p123.

41 Michel CLAESSENS : stratégie avantage concurrentiel et compétences, articles, mai2000, p2.

42 Alain GOUDEY : Marketing pour Ingénieurs, Dunoud, Paris, 2010, p 16.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

- l'intensité concurrentielle, qui peut déboucher sur une guerre des prix. »⁴³.

L'avantage compétitif « une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite qui conduit à une rentabilité supérieure⁴⁴.

2. Les types de l'avantage compétitif :

Les types de l'avantage compétitif se composent de deux types⁴⁵ : l'avantage interne ou avantage externe.

- ❖ Avantage compétitif dit externe Lors qu'il s'appuie sur des qualités distinctives constituent une valeur pour l'acheteur (prix, communication publicitaire).
- ❖ Avantage compétitif dit interne Lors qu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise de coûts.

Donc nous analysons les types de l'avantage compétitif selon les théoriciens.

Le seul stratège c'est Michel Porter ce qui est donné les principes du choix stratégique de l'entreprise dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel », donc il a défini les types de l'avantage compétitif comme suit :

Figure N°3 : Les stratégies de PORTER

		<u>Avantage concurrentiel</u>	
<u>Champ concurrentiel</u>	Cible étroite	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible large	3. A concertation fondée sur des coûts réduits	3. B concertation fondée sur la différenciation
		Coûts moins élevés	différenciation

La source : Michel Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1^{ère} édition, 1999, Paris, France, p24.

43 Frédéric FERY : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Eyrolles, Paris, 2008, p115.

44 Lévy LENDREVIE. Lindon : Mercator, Dunod, Paris, 2006, p657.

45 Sébastien SOULEZ : le marketing, Gualion, Paris, 2012, p56.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Porter dans son ouvrage il est montré l'existence de deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation.

En premier lieu la domination par les coûts⁴⁶.

2.1. La domination par les coûts :

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise.

M. Porter a identifié 10 facteurs permettant d'économiser sur les coûts liés aux activités de la chaîne de valeur :

- ❖ Économies d'échelle
- ❖ Apprentissage
- ❖ Utilisation de capacité
- ❖ Articulations parmi des activités
- ❖ Corrélations parmi des unités d'affaires
- ❖ Degré d'intégration verticale
- ❖ Synchronisation d'entrée du marché
- ❖ Ferme politique de coût ou de différenciation
- ❖ Zone géographique
- ❖ Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts, etc.).

Parmi les grands mécanismes de la domination par les coûts :

- *Les économies d'échelles* : Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).
- *Les effets d'apprentissage* : lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet

⁴⁶ Salma Bardak El Younsi : Stratégie de l'entreprise, ISET Djerba, revue, 2011-2012, p 72.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèserait sur les coûts.

- Les investissements dans l'innovation : qui permettent une diminution des prix : l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

Les risques ⁴⁷ sont de plusieurs ordres : nécessité d'utiliser des moyens techniques importants, concurrents qui bénéficient des effets d'expérience, guerre des prix, apparition de produits de substitution.

Les évolutions technologiques pour ne pas perdre sa capacité à fabriquer le produit demandé et ainsi entrer, sinon la première, en tout cas parmi les premières dans le nouvel environnement technologique.

2.2. Stratégie de différenciation :

Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents.

Selon Porter, se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur.

Les sources de différenciation peuvent être :

- ❖ La qualité
- ❖ L'aspect technologique
- ❖ La sécurité
- ❖ L'esthétique
- ❖ La notoriété de la marque
- ❖ Le service après-vente

Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas.

⁴⁷ Gérard GARIBALDI, op, cit, p56.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

2.2.1. La différenciation par le haut :

L'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (exposés les grandes marques de luxe Dior, Chanel etc.)

2.2.2. La différenciation par le bas :

L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposée à un prix plus bas

Les risques de cette stratégie ⁴⁸ :

- ✓ *Différentiel de prix trop élevé pour maintenir la différenciation*

La différenciation coûte cher. Elle n'a de « sens » que s'il existe des utilisateurs acceptant de payer un différentiel de prix, par rapport à des offres plus banalisées. À un moment donné, et pour des raisons diverses les clients peuvent trouver ce différentiel trop élevé et donc, en refusant d'en payer le prix, annuler la différenciation

- ✓ *Porte d'importance des facteurs de différenciation soit par banalisation du produit soit par changements des besoins des consommateurs*

L'écoute attentive du marché doit alerter le différenciateur sur le fait que l'avantage ne dure pas éternellement et qu'il faut savoir transformer l'offre pour suivre les évolutions des clients. Rappelons la nécessité aujourd'hui de vérifier tous les deux ou trois ans les courbes de comportement d'achat des consommateurs.

- ✓ *Imitations*

Les concurrents, en général, ne restent pas sur place. Des concurrents ayant adopté une stratégie de domination par les coûts peuvent, à un moment donné, trouver utile de rajouter telle ou telle spécificité à leur offre et ainsi, peu à peu, faire disparaître les facteurs de différenciation de l'offre du différenciateur.

3. L'origine de l'avantage concurrentiel

3.1 La maîtrise des technologies :

La maîtrise de la technologie ⁴⁹ est très essentielle pour garantir l'avantage compétitif

- ❖ Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence.

⁴⁸ Gérard GARIBALDI, Idem.

⁴⁹ Bruno BACHY : Toute la fonction Management, Paris, 2010, p 56.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé. La situation idéale correspond à une égalité parfaite entre le taux d'obsolescence et le taux de remplacement des équipements,

- ❖ Investissement public et privé en R&D.

Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel

- ❖ Vitesse de transfert des technologies.

Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps.

3.2. Une offre produit adaptée :

Proposer des produits adaptés aux besoins des clients est un facteur clé de succès déterminant. Donc une entreprise qui est choisie par les clients cible dans un domaine d'activité bien déterminée.

3.2.1. Proposer des produits qui répondent aux besoins des clients.

Les attentes des consommateurs sont en constante évolution. Ils demandent des produits incorporant les dernières avancées technologiques, au meilleur rapport qualité / prix, mais aussi garantissant plus de sécurité.

3.2.2. Veiller à adapter sa stratégie à chaque phase du cycle de vie de ses produits

L'existence de quatre phases dans le cycle de vie du produit (le lancement, le développement, la maturité et le déclin), oblige les entreprises à faire évoluer leur stratégie. Ainsi, quand arrive la phase de déclin, l'entreprise ne risque pas de disparaître avec son produit.

3.3. Le positionnement sur le marché :

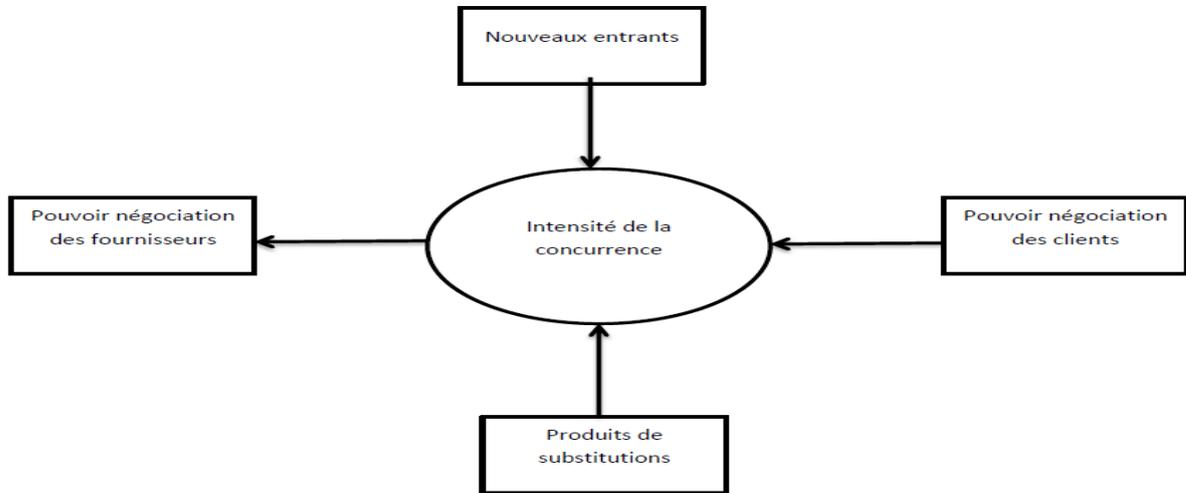
3.3.1. Les possibilités offertes par les marchés :

Une entreprise peut évoluer sur un marché porteur qui correspond aux métiers qu'elle maîtrise et où la demande est importante. Son habileté au niveau des techniques utilisées, des produits, des réseaux de distribution et sa connaissance de la clientèle actuelle vont lui conférer l'opportunité d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents

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

Les cinq forces de Porter⁵⁰

Figure N°4 : Les cinq forces de PORTER



La source : Sébastien SOULEZ : le marketing, Gualion, Paris, France, 2012, p57.

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.

A. Rivalité entre concurrents directs

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

A.1 Le taux de croissance de l'activité :

Sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents. Exemple : La baisse de la demande sur le marché de l'automobile génère une concurrence accrue qui se traduit par des remises importante.

A.2 La structure concurrentielle :

Lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence.

- ❖ La différenciation des produits : Plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte.

⁵⁰ Manuel CARTIER et autres, Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010, p26.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

- ❖ Les barrières à la sortie : La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur.

A .3 Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir des clients (qui ne sont pas nécessairement des consommateurs) sera d'autant plus fort que ceux-ci sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés.

A .4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs vont, de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc à augmenter le coût de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) de façon à élever leur pouvoir de négociation.

A .5 La menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents :

- ❖ *Barrières financières* : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.
- ❖ *Barrières techniques* : Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.
- ❖ *Barrières commerciales* : Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion.

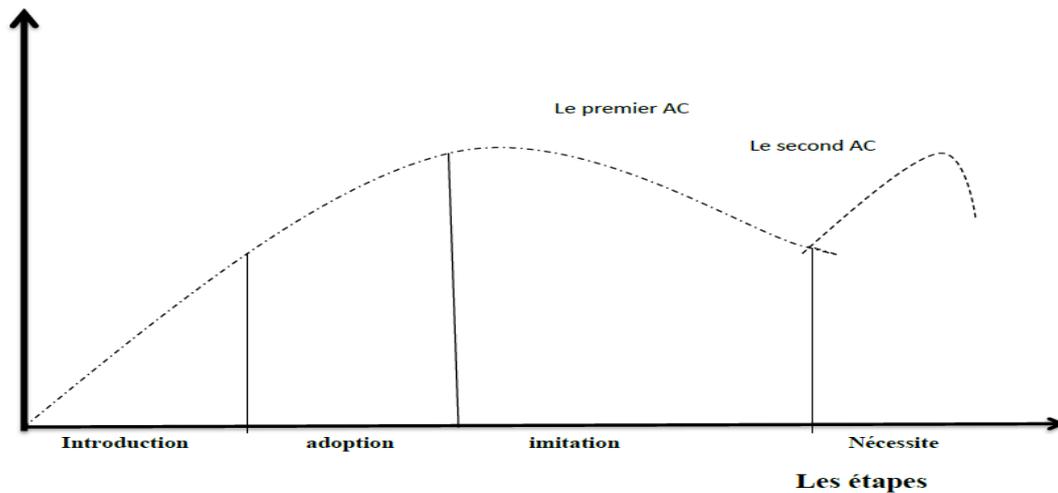
3.4 Le volume du l'avantage compétitif⁵¹ :

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

⁵¹ Nawel CHEMMA, Le choix stratégique et l'avantage compétitif de l'entreprise, Mémoire de magister 2010/2011, p18.

Figure N° 5: Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel

Le volume d L'avantage concurrentiel



La source: Amar Bouchnef, « L'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement », Mémoire de Magistère en Science de Gestion, Université d'Alger, 2000, p.27

3.4.1. La phase d'introduction :

Est la plus longue étape de la fondation d'un avantage concurrentiel, ce qui nécessite beaucoup de la volonté humaine, et de soutien matériel et financier afin de propager l'avantage concurrentiel de plus en plus au fil du temps à la suite de l'acceptation croissante des clients.

3.4.2. La phase de l'adoption :

Dans cette étape l'avantage concurrentiel devient stable en termes de diffusion, à cause de la concentration des concurrents dans l'acquisition de cet avantage, ce qui augmente les bénéfices le maximum possible

3.4.3. La phase d'imitation :

On enregistre une stagnation et le déclin de volume de l'avantage concurrentiel de l'organisation, en raison d'imitation des concurrents.

3.4.4. La phase de nécessité :

C'est-à-dire la nécessité d'améliorer l'avantage concurrentiel actuel et le développer rapidement, ou créer un nouvel avantage qui se base sur des sources différentes aux sources de l'avantage actuel. Si l'entreprise n'arrive pas à améliorer son avantage concurrentiel ou créer

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

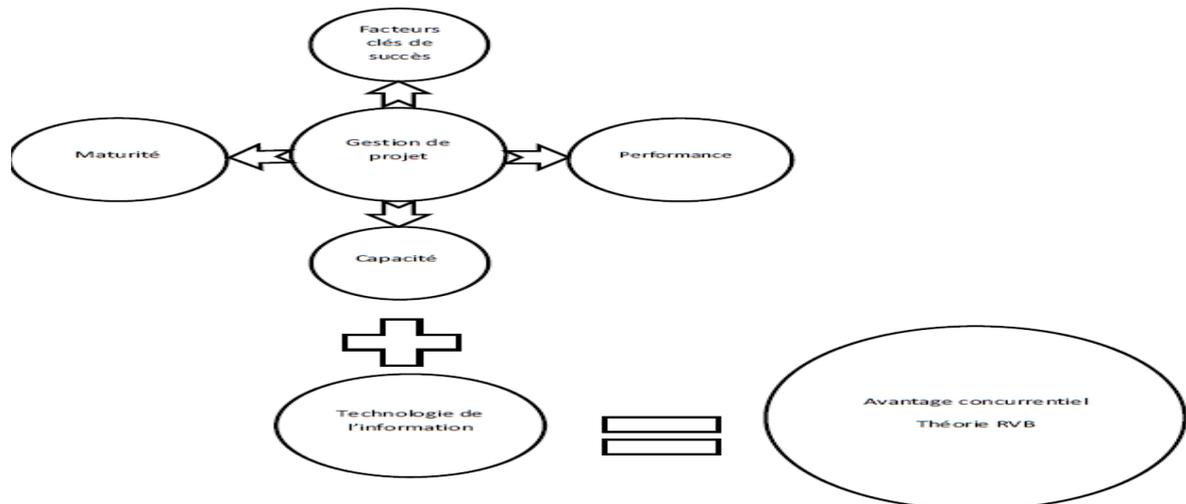
un nouveau, elle va perdre complètement sa priorité, et difficile pour elle de revenir concourir à nouveau.

Impossible d'acquérir l'avantage concurrentiel éternellement, par conséquent l'entreprise est tenue de suivre le cycle de vie de son avantage, et de déterminer le moment approprié pour l'améliorer et le développer ou de créer un nouveau.

4. Les sources de l'avantage compétitif

Les sources d'avantage concurrentiel représentent une problématique prépondérante de la littérature contemporaine. Aujourd'hui, être meilleur ne suffit Plus aux organisations, il faut savoir être différent et se démarquer face à ses concurrents

Figure N°6: Les sources de l'avantage compétitif théorie RVB « Resource Based View of the Firm»



La source : Chahinaze CHALABI, mémoires : « ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion », juillet 2009, p 18.

Il existe plusieurs sources de l'avantage compétitif (concurrentiel) mais selon la théorie de RVB qui propose deux concepts clés : les capacités, les ressources.

Dans les ressources sont les actifs d'organisation, il existe ressources tangibles et intangibles

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Les diverses perspectives du terme ressource est un exemple concret de cette confusion. Certains auteurs utilisent ce terme pour définir des éléments tangibles tandis que d'autres Bhadraraj (2000) catégorise les ressources en trois groupes⁵²:

Les ressources tangibles telles que le capital financier, les éléments physiques comme les équipements et le matériel.

Les ressources intangibles telles que la réputation, l'image de marque et la qualité des produits.

Les ressources en personnel, incluant le savoir-faire technique et autres connaissances. Ces ressources incluent des dimensions telles que la culture organisationnelle, la fondation et la loyauté.

Les caractéristiques des sources (les compétences)⁵³:

✓ La valeur

Une compétence a de la valeur lorsqu'elle permet à l'entreprise de profiter d'une Opportunité ou de neutraliser une menace de son environnement. Une compétence de valeur peut par exemple permettre à une firme de satisfaire une demande spécifique de ses clients, d'accéder à un nouveau marché, de se protéger de l'attaque de ses concurrents ou de satisfaire les exigences d'une nouvelle réglementation.

✓ La rareté

Une compétence est rare lorsque très peu d'entreprises sur le marché, voire une seule d'entre elles, y ont accès. En outre, sa rareté est renforcée par la difficulté à transférer cette compétence ou cette ressource, c'est-à-dire lorsque cette compétence peut difficilement faire l'objet d'une transaction sur le marché.

✓ Le caractère non imitable et non substituable

Une compétence est non imitable lorsque les concurrents désireux de reproduire la stratégie ne peuvent pas accéder à ces ressources de manière rapide ou ne pourraient y accéder sans supporter un important désavantage de coût. De la même façon, une compétence est non substituable lorsque les concurrents ne peuvent pas accéder aux mêmes avenues.

⁵² Chahinaze CHALABI, ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion, mémoire de magister 2009, p23.

⁵³ Frank BRULHART, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009, p73.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

✓ L'appropriation (ou l'exploitation)

La simple possession d'une ressource est nécessaire, mais non suffisante. En effet, L'entreprise doit pouvoir être capable de se l'approprier pour l'exploiter, s'est-il dire d'organiser ses structures et ses processus afin d'en extraire la valeur et de se l'approprier. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'organisation doit être capable de réaliser la valeur potentielle de cette compétence ou de cette ressource

5. La sauvegarde de l'avantage compétitif :

5.1. La sauvegarde grâce à l'innovation

L'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté.

L'innovation est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans Les entreprises et dans leur environnement, « les interactions se développent dans des réseaux plus ou moins formels et dans des systèmes d'alliance qui rompent avec la conception qui fait de l'innovation un phénomène exogène »⁵⁴.

5.2. La sauvegarde grâce à la qualité :

5.2.1. La recherche de la qualité totale

La stratégie qualité doit être intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise « cette intégration a pour conséquence immédiate une prise en compte de la qualité des produits dès le stade de l'analyse stratégique ,elle permet en outre d'assurer la cohérence des politiques de qualité , définies pour les principaux départements de l'entreprise , par le stratégie générale »⁵⁵.

Actuellement les entreprises vont plus loin et développent plutôt le concept de « qualité totale » d'un produit. Il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel doit partager de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait. Le concept de qualité totale tend vers la réalisation de « cinq zéros » : zéro panne en se dotant d'un processus de fabrication fiable, zéro délai en supprimant les attentes, zéro défaut en faisant un produit ou service bien – fait du premier coup, zéro stock en livrant en « juste à temps », zéro papier en simplifiant les procédures administratives.

54 Jean Luc GUAFFARD : Economie industrielle et de l'innovation, Dallos, Paris, 1990, p45.

55 E. COLLINGNON, M .WISLER, op.cit, p59.

5.2.2 La mise en place de normes et labels

Depuis 1987, les normes attestent du respect des procédures de qualité dans une entreprise.

Les normes ISO (International Standard Organisation) sont délivrées par un organisme indépendant l'AFNOR en France et sont applicables à tous les secteurs d'activité. La norme ISO 9001 est un gage de qualité pour le consommateur. Centrée sur la satisfaction du client.

Les labels, sont des marques commerciales qui attestent de la qualité d'un produit. Ils peuvent être créés par un organisme professionnel, une loi ou un organisme public. Ils ont pour objectif de garantir aux consommateurs des produits de qualité avec un contrôle des pouvoirs publics.

5.3. La sauvegarde grâce à la maîtrise des coûts

Une entreprise qui réussit à maîtriser ses coûts va pouvoir être plus compétitive que ses concurrents en ayant la possibilité de mener une politique offensive de baisse du prix de vente de ses produits. Elle pourra ainsi se confronter plus facilement à ses concurrents en sachant qu'elle a des chances de les dominer par des coûts plus faibles.

6. Les instruments d'analyse l'avantage compétitif :

6.1 La chaîne de valeur

Toute entreprise peut être décrite comme un ensemble d'activités qui sont exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Comme le montre la figure 1, ces activités peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les *activités primaires* et les *activités de soutien*. Une chaîne de valeurs est construite pour une entreprise particulière en tenant compte de l'importance et de la séparabilité de chaque activité mais aussi de la capacité de chaque activité à être une source de différenciation pour l'entreprise.

À titre d'illustration, des sources potentielles de différenciation pour les activités de base pourraient être :

- ✓ approvisionnements : la qualité et fiabilité des composants et matières premières ;
- ✓ opérations : bref temps de fabrication, faible taux de rebut, conformité aux spécifications, capacité de produire selon les spécifications des clients, etc. ;

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

- ✓ entreposage et distribution : livraison rapide et en temps voulu, système de prise de commandes efficace, stocks suffisants pour rencontrer une commande exceptionnelle, etc. ;
- ✓ ventes et marketing : forte intensité et créativité publicitaire, qualité et intensité de la force de vente, durée du crédit accordé aux acheteurs, etc. ;
- ✓ service clients : assistance à la mise en œuvre, formation étendue des clients, réparations rapides et fiables, etc.

De même, pour les *activités de soutien*, les sources potentielles de différenciation seraient les suivantes :

- ✓ ressources humaines : formation poussée du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients, stabilité de la main-d'œuvre, etc. ;
- ✓ recherche et développement : caractéristiques uniques du produit, rapidité de développement de nouveaux produits, fiabilité de la conception de produits, etc. ;
- ✓ infrastructure : réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients, etc.⁵⁶

Figure N°7 : la chaîne de valeur



La source Michel PORTER, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1^{ère} édition, Paris, France, page 53

6.2 Les outils de mesure l'avantage compétitif

Parmi les modèles les plus connus nous étudierons

- ❖ la matrice BCG ;

⁵⁶ Jean-Jacques LAMBIN, Marketing Stratégique Et Opérationnel : Du Marketing A L'orientation-Marché, Dunod, Paris, 2008, p68.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

- ❖ la matrice McKinsey.

6.2.1. La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d'analyse d'un portefeuille d'activités. Elle a été créée par le cabinet de conseil américain Boston Consulting Group. C'est un outil très visuel qui constitue un bon vecteur de communication.

Cette matrice croise trois types de données :

- ❖ la croissance du chiffre d'affaires des différentes activités représentée en ordonnées
- ❖ la part de marché sur chacune des activités représentées en abscisses
- ❖ les marges ou les chiffres d'affaires des différentes activités représentés par la taille des cercles.

La matrice BCG répartit le portefeuille d'activités en 4 grandes familles :

- ✓ Les vaches à lait ;
- ✓ les étoiles ;
- ✓ les dilemmes ;
- ✓ les poids morts.

6.2.2. La matrice attraits/atouts ou matrice McKinsey

La matrice attraits/atouts mesure l'attractivité d'un segment stratégique et la croise avec les atouts que l'entreprise possède pour réussir sur ce segment.

Elle se prête bien à un travail collectif de réflexion en comité de direction.

Attrait du secteur

L'attrait est la valeur à laquelle l'entreprise évalue un secteur. Il peut s'agir de valeur intrinsèque fondée sur des critères objectifs ;

- ❖ part de marché
- ❖ maîtrise technologique
- ❖ expérience, productivité, qualité
- ❖ synergie avec d'autres activités
- ❖ ressources déjà disponibles⁵⁷

⁵⁷ Bruno BACHY, Christine HARACHE : Toute la fonction, Management, Dunod, Paris, 2010, p56.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Section 2 : la relation entre le TQM et l'avantage compétitif :

1. Le TQM comme un outil d'amélioration continue de l'entreprise :

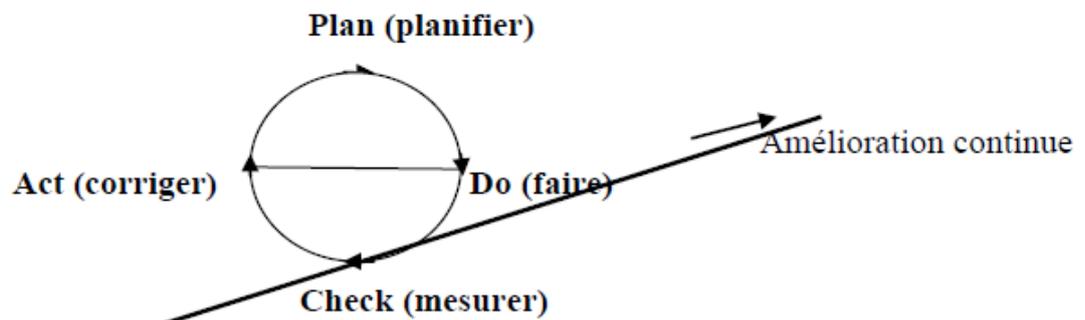
De l'un des principes du management de la qualité totale c'est l'amélioration continue ; pour un objectif bien déterminé dont la réalisation de la performance permanente de l'entreprise ; la participation de l'employeur et la maîtrise du cout, et pour cette raison le TQM considère comme un outil d'amélioration continue.

L'amélioration continue ne progresse pas au hasard, elle doit être cohérente au sein de l'entreprise, et contrôlée par des groupes de pilotage, tout en impliquant au maximum le personnel.

1.1.L'amélioration continue selon Deming

L'amélioration continue est présentée par Deming avec la rue (PDCA) qui schématisée dans un cercle suivant :

Figure N °8: la rue de Deming



La source : Bernard CLÉMENT, IND 2501 Ingénierie de la qualité, article, 2006, page 52.

- ❖ Plan (planifier, Programmer) : Définir les objectifs à atteindre.
- ❖ Do (faire, Mettre en place, Exécuter) ; il s'agit de la mise en œuvre des actions Correctives.

- ❖ Check (Contrôler Vérifier) : Vérifier l'atteinte des objectifs fixés.

- ❖ Act (Agir) : Prendre des mesures préventives

On va déterminer la fonction de chaque étape dans ce cercle⁵⁸ :

"P" Planification c'est définir les :

- ❖ objectif

⁵⁸ Bernard CLÉMENT, IND 2501 Ingénierie de la qualité, article, 2006, p 52.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

- ❖ problème / opportunités
- ❖ questions / hypothèses
- ❖ mandat.

"D" mettre en place les :

- ❖ définition de l'information
- ❖ recherche d'information
- ❖ plan de collecte l'information
- ❖ cueillette de l'information

"C" étudier les :

- ❖ synthèse de l'information
- ❖ conclusions
- ❖ recommandations
- ❖ solutions

"A" agir

- ❖ implantation solutions
- ❖ évaluation résultats
- ❖ communication résultats

Selon Deming⁵⁹, les entreprises doivent étudier l'apport des fournisseurs. A partir du moment où l'importance de la qualité et des délais est bien comprise, l'entreprise doit cesser d'acheter au plus bas prix. L'analyse quantitative des processus est également très importante. Les entreprises doivent surveiller cet aspect très soigneusement avant et après le changement, en reproduisant constamment le célèbre cycle PDCA.

L'approche de Deming insiste tout particulièrement sur l'apprentissage permanent. Il souligne que les travailleurs doivent être rigoureusement testés avant l'embauche quant à leurs connaissances, et suivre une formation exhaustive avant de commencer le travail. Il y a lieu d'instaurer également un processus de formation sur le tas et de recyclage. Les dirigeants de l'entreprise ont constamment quelque chose à apprendre de leur personnel, de même que de leurs clients et de leurs concurrents.

De ce fait, Le TQM représente une approche intégratrice dont le but est de poursuivre la satisfaction du consommateur. Cette finalité a généré un intérêt croissant dans différents sec-

⁵⁹ Nick GRISWOOD : Services aux entreprises Le management par la qualité totale, séminaire à Bruxelles, 1999, p16.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

teurs d'économie tels que la manufacture, cherche en premier lieu l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et l'amélioration de climat du travail.

La mise en place du management de la qualité totale résulte un système efficace pour atteindre des objectifs et une mise en œuvre d'une standardisation des processus avec un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel) ensuite un accompagnement de changement. Toute la philosophie de Kaizen réside dans cette phrase :

« Fais le mieux, rends le meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé parce que si nous ne le faisons pas nous ne pouvons pas concurrencer ceux que le font ».

Le TQM engendre des activités d'amélioration constante des processus en y associant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré d'amélioration de la performance globale orientée vers la satisfaction des clients au meilleur coût. Ainsi, le TQM consiste à placer le client au cœur des décisions et des actions de l'entreprise, à avoir un souci permanent de rigueur et d'efficacité, à s'appuyer sur la responsabilité individuelle et collective de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise, à combiner action de progrès continu et rupture.

1.2. L'amélioration continue selon Kaizen :

Dans ce fait Kaizen⁶⁰ déterminée les domaines de l'amélioration continu comme suit :

1. la qualité, la réduction et la prévention des non-conformités
2. La disponibilité, les délais, la réduction des temps de cycle des temps de réponse
3. Les couts, la réduction des couts de revient internes
4. L'adaptabilité, la flexibilité
5. La réduction et la prévention des variations

Nous concluons que la qualité Totale c'est la nouvelle vision intégrée de la qualité qui porté une démarche de l'amélioration continue.

Face à l'obligation d'améliorer en permanence la satisfaction des clients, l'entreprise peut Évoluer de différentes manières :

❖ de manière corrective.

Cette manière consiste à rechercher toutes les causes de défauts qui surviennent tout au long du processus de conception et de réalisation des produits afin de proposer une action de progrès pour les supprimer.

60 Claude YVES BERNARD : le management par la qualité Totale, AFNOUR, Toulouse, 2001, p87.

❖ de manière préventive.

Cette manière impose d'avoir une attitude d'anticipation des problèmes potentiels qui peuvent survenir, en utilisant des outils de type AMDEC ou les normes ISO comme guide de questionnement.»⁶¹.

En effet, de l'un des principes du management de la qualité c'est l'amélioration continue dont l'objet de satisfaction de client, Le (TQM) est un outil d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

2. Les effets du management de la qualité Totale sur l'avantage compétitif :

Le management de la qualité totale se préoccupe de la pérennité de l'entreprise pour ce faire, il s'organise pour acquérir toutes formes de capacités distinctives permettant à l'entreprise d'atteindre un avantage concurrentiel exclusif et durable sur ses marchés, d'un point de vue stratégique la valeur d'un avantage concurrentiel dépend des capacités distinctives sur lesquelles il s'appuie, la taille du marché et de la profitabilité de l'industrie dans laquelle opéré l'entreprise.

Une stratégie représenté une forme d'équilibre entre l'ensemble des capacités distinctives développées par l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes de son système économique avec lesquelles :

Figure N° 9 : le choix stratégique et l'avantage compétitif

		Dominante /monopole	
Position (Efficacité Relative)	Le positionnement concurrentiel non confortée par des capacités distinctives suffisantes	Avantage concurrentiel	
	Stratégie inadaptée	Capacités distinctives supérieures mais inadaptée au marché servi	
		Faible	forte
		Degré de maîtrise des capacités distinctives (efficacités, relative)	

La source : CLAUDE Yves Bernard : le management par la qualité Totale AFNOUR, Paris, 2000, p 12.

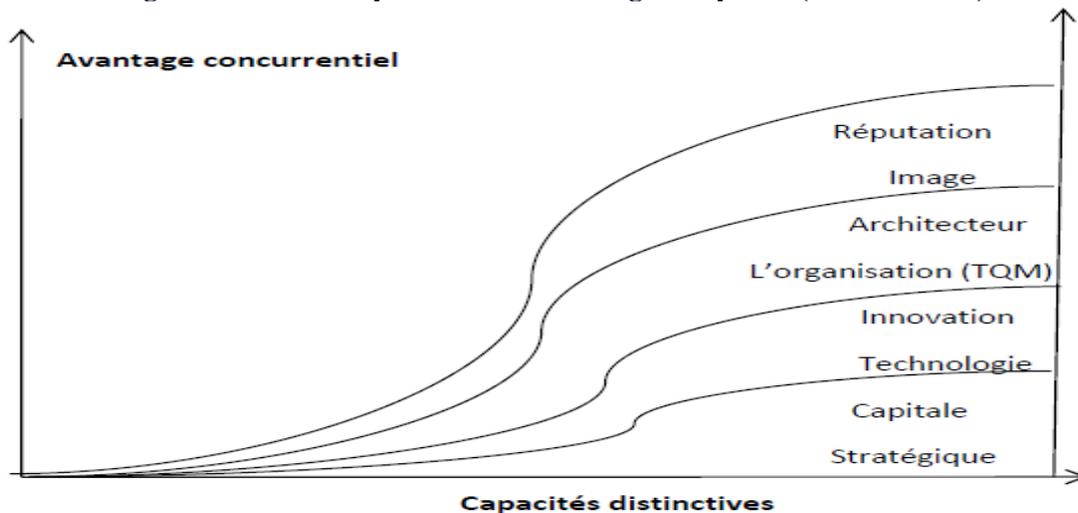
⁶¹ Georges JAVEL : organisation et gestion de la production, Dunod, Paris, 2004, p 258.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

Selon cette figure l'avantage concurrentiel est présent par une combinaison d'un forte degré de maîtrise des capacités distinctives et une position stratégique de monopole dans le marché cible.

La recherche de l'excellence en management par la qualité totale consiste à faire que l'entreprise soit durablement plus efficace et plus efficiente que ses concurrents, aux yeux de ses parties prenantes servies, afin d'acquérir un AC.

FigureN°10: les composantes de l'avantage compétitif (concurrentiel)



La source : Claude YVES BERNARD : le management par la qualité Totale, AFNOUR, Paris, 2000, p 13.

V.1.capital stratégique :

Un avantage concurrentiel peut être bâti sur autre chose qu'une capacité distinctive, il peut résulter de décisions réglementaires ou législatives.

L'évolution de plus en plus des environnements économiques tend à limiter dans le temps la pérennité d'un capital stratégique, un tel capital a cependant de la valeur car il n'existe de meilleur AC que celui qui dérive d'une absence de concurrents.

V .2. Innovation technologique

Le cœur de l'innovation technologique concerne la capacité de l'entreprise à développer et à renouveler constamment, et plus rapidement que ses concurrents, ses propres technologies susceptibles d'apporter une valeur ajoutée supérieure à ses clients,

V.3 architecteur de l'organisation :

Une entreprise industrielle, elle est assurée son développement initial par une première capacité distinctive fondée sur l'innovation technologique est rapidement confrontée à un certain nombre d'enjeux sur le plan organisationnel, ils concernent sa taille, sa nature, sa durabilité, son exclusivité et en final le niveau de performance globale de son efficacité et de son efficacité, et sa capacité à commercialiser ces produits sur l'ensemble des marchés stratégiques mondiaux. C'est radicalement transformée.

V.4 Réputation, image de marque

Réputation et notoriété expriment les dimensions qualitatives et quantitatives d'un même concept, une réputation est attachée à non, c'est le fondement de la marque, la réputation est le mécanisme commercial le plus important dont dispose l'entreprise pour faire prendre conscience à ses clients finaux de la valeur de ses produits.

Elle est renforcée par une organisation mondiale hautement performante bénéficiant de l'avancée japonaise en TQM et par une très grande réputation auprès des consommateurs de monde entier.

3. Le rôle du management de la qualité totale dans la réalisation l'avantage compétitif (concurrentiel)

La qualité Totale est une politique d'intégration entre la qualité et la conformité de produit et la gestion des ressources humaines.

3.1. Pour le client :

3.1.1. La satisfaction

La mise en place d'un management de la qualité totale est résulté un système de gestion efficace au sein de l'entreprise, et une meilleure image dans les yeux du consommateur.

La relation entre la satisfaction et la rentabilité est largement véhiculée. Par les magazines managériaux : « Il est désormais naturel de considérer que la satisfaction client est une dimension incontournable de la relation avec les fournisseurs, que les clients fidèles dégagent un niveau de rentabilité supérieur aux autres » (*Marketing Magazine*, mai 2002).

La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation. La valeur est égale à la qualité de service reçue en relation avec le prix et le

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

coût d'acquisition du client, relativement à la valeur attendue de transactions ou de relation avec des concurrents.

Dès l'instant où les instances dirigeantes de la structure ont décidé d'engager une démarche qualité, le choix du référentiel sur lequel s'appuyer pour conduire le projet, se pose. En effet, le référentiel retenu, véritable « fil rouge » conditionnant la construction d'un plan d'actions pour construire sa démarche de progrès, doit prendre en compte les critères incontournables suivants :

- respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur des deux régimes juridiques coexistant)
- améliorer le fonctionnement et l'organisation de la structure ;
- être centré sur le client afin de mieux satisfaire ses attentes et ses besoins ;
- prendre en compte les spécificités du secteur des services à la personne et correspondre aux activités et aux missions des structures ;
- être reconnu et adopté des acteurs socioéconomiques du secteur⁶².

3.1.1.1. La satisfaction implicite

Ce besoin n'est pas toujours exprimé explicitement (caractéristiques intrinsèques). Certains objets peuvent avoir comme mission de valoriser leur propriétaire comme par exemple une tenue vestimentaire dans une activité sportive (une voiture de sport n'a pas uniquement comme mission d'assurer la fonction déplacement de son propriétaire).

3.1.1.2 La satisfaction économique

Il doit en avoir pour son argent. N'oublions pas qu'en dernier recours, c'est ce dernier qui décide des produits qui vont se vendre et qu'une image de marque peut se détruire rapidement par une seule série de mauvais produits⁶³.

Le « TQM » est Visant au succès à long terme, par la satisfaction du « client ».

⁶² Christophe PELLETERIER : Le management par la qualité dans les services à la personne, dunoud, Paris, 2010, p17.

⁶³ Daniel DURET : qualité en production, Éditions d'organisation, Paris, 2005, p35.

Le deuxième chapitre L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM

3.1.2. La fidélisation :

La fidélité crée une augmentation des profits au travers d'une augmentation des revenus, d'une réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients, d'une diminution de la sensibilité au prix et d'une diminution des coûts de service aux clients⁶⁴.

La « qualité perçue » donne du sens et de la valeur aux produits, elle limite les risques d'échec par la séduction, la confiance et la satisfaction qu'elle leur confère.

Il s'agira des qualités de base toujours nécessaires, des services offerts et des signes de qualité qui sont perçus par un client. La qualité perçue est une notion qui n'est pas uniquement une propriété du produit/service mais qui dépend aussi de celui qui va l'apprécier⁶⁵.

« Par programme de fidélisation on entend un ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés »⁶⁶, précisent les professeurs de marketing Christophe Bénavent et Dominique Crié.

Le capital client est une valeur à préserver : on n'a plus le droit de perdre des clients difficilement acquis. Le slogan « Un client perdu, dix de retrouvés » ne s'applique hélas plus à la majorité des entreprises.

Chaque client gagné se doit d'être conservé, donc transformé en client fidèle qui recommandera l'entreprise. Ce challenge suppose de ne jamais considérer qu'un contrat si établi une relation durable avec le client. Celui-ci a le choix. Il peut à tout instant changer de fournisseur⁶⁷.

64 René LEFEBURE : Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris, p 140.

65 Jean-Louis GIORDANO : L'approche qualité perçue, Editions d'Organisation, paris, 2006, p18.

66 Jean-Marc LEHU : stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, paris, 2002, p78.

67 Florence GILLET-GOINARD, Bernard Seno : Réussir la démarche qualité», Editions d'Organisation, Paris, 2009, p 68.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous montrons que l'avantage compétitif est un concept très spécifique dans la stratégie des entreprises, ainsi que la réalisation d'un avantage compétitif représente une finalité bien déterminée dans le domaine productif.

En effet nous donnons la définition d'un avantage compétitif et ses sources et comment garantir un AC, enfin nous présenterons la relation entre TQM et l'avantage compétitif.

Nous concluons que le TQM est un outil de réalisation un avantage compétitif durable



Le chapitre 3 :

*Étude de terrain et analyse des résultats – Cas de
l'entreprise SAFIA*

De l'entreprise SAFIA

Introduction :

Le marché algérien de l'agroalimentaire très mouvementés par une densité concurrentielle très large, ainsi que l'existence de plusieurs produits.

En effet le troisième chapitre de ce mémoire présente l'étude réelle d'une entreprise privée algérienne ayant mis en place un système de management de la qualité. Nous allons vérifier notre hypothèse qui est le rôle de management de la qualité totale dans la réalisation l'avantage compétitif de l'entreprise.

Dans notre travail nous présenterons l'entreprise de l'huile SAFIA qui est orientée totalement vers le consommateur, ses besoins, sa demande et ses aspirations. Elle a une vocation de compagnie moderne, innovatrice aussi bien quantitative que qualitative. Elle a comme objectif, d'adapter sa philosophie de vie saine à un style de vie dans lequel se reflètent ses principales aspirations.

La première section constitue une brève présentation, et nous donnons un résumé sur l'historique, situation géographique, et son organisation.

Dans la deuxième section, nous aborderons la démarche de notre étude et nous en analyserons les résultats.

De l'entreprise SAFIA

Section1 : présentation de l'entreprise

1. Historique :

La société des Corps Gras /spa COGRAL, gérée financièrement par SGP société de gestion des participations.

- **En1942** : les travaux de production des corps gras ont été lancés, par le groupement LESIEUR-AFRIQUE. Ces derniers ont été interrompus en 1945 lors de la deuxième guerre mondiale, pour être enfin achevés en 1948.
- **En 1949** : Mr Tamzali créait une société privée pour le raffinage des huiles.
- **En 1968** : elle fut nationalisée le **14 juin1968** → la Société Nationale des Corps Gras (SNCG) vit le jour.
- **En 1973** : elle fut associée à deux autres sociétés nationales (la première restructuration) :
 - ❖ la Société de Gestion des Industries du Sucre (**SOGEDIS**).
 - ❖ la Société Algérienne des Conserveries (**SOALCO**).

Cette fusion donnera naissance à la Société de Gestion des Industries Alimentaires (**SOGEDIA**), qui 10 ans après par décret N° **82-453** du 1er décembre 1982, fut éclatée en trois entreprises :

- ❖ Entreprise Nationale de Sucre (ENASUCRE).
- ❖ Entreprise Nationale des Jus et Conserves (ENAJUC).
- ❖ Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG).
- **En 1982** : séparation des entreprises => l'autonomie des entreprises (la deuxième restructuration), l'**ENCG** devient ainsi une entreprise publique économique société par actions (ENCG/SPA).
- **En 1989** : l'E.N.C.G a accédé au statut d'autonomie avec partenariat donc gérée avec d'autres domaines, pharmaceutiques, agricultures... (ENCG/SPA /partenariat).
- **En 2000** : l'ENCG/SPA a été érigée en groupe industriel ENCG, regroupant cinq filiales autonomes :
 - ❖ Filiale ANNABA : CGS.
 - ❖ Filiale BEJAIA : COGB.
 - ❖ Filiale ORAN : COGO.

De l'entreprise SAFIA

- ❖ Filiale MAGHNIA : CGM.
- ❖ Filiale d'Alger : **COGRAL** *Organisme de notre étude.*

La société COGRAL a été privatisée en mai 2006 et rachetée par un grand groupe Algérien, KOUGC, d'envergure internationale. Après une profonde restructuration à partir de 2006, COGRAL se positionne aujourd'hui comme un des principaux acteurs Algériens à travers COGRAL FOODS et COGRAL SOAP.

La division FOOD de COGRAL, concentre ses activités dans le raffinage et la production des huiles végétales comme le Soja et le Tournesol sous la marque SAFIA.

SAFIA se positionne aujourd'hui comme un des principaux acteurs Algériens dans le raffinage et le conditionnement des huiles alimentaires

2. Présentation et fiche d'identité de l'entreprise

SAFIA, est une filiale du groupe COGRAL. Le groupe COGRAL S.P.A. en marge de la production et le raffinage d'huiles alimentaires est un acteur majeur aussi, dans la production et la commercialisation de savons de ménage sous la marque LE COQ.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas57

De l'entreprise SAFIA

2.1. Les informations générales :

Tableau N°4 : Des informations générales sur l'entreprise

Dénomination	COGRAL (Corps Gras Alger)
Siège social	Alger, 01 rue de Gao, nouveau port d'Alger
Secteur juridique	Privé
Forme juridique	SPA (société par action)
Directeur général	Patrick Algani
Chiffre d'affaire (10³)	2.681.219.430,00 DA
Capital social (10³)	805.003.500,00 DA
Effectifs	Total : 478 Femme : 24/Homme : 454
Registre de commerce	983000545016/00
Matricule fiscale	099816000545031
Date de création	22 / 04/ 2006
Date d'entrée en activité	28 / 05/ 2006
Activité principale	Raffinage des huiles, conditionnement des huiles et l'emballage.
La norme ISO (2011)	9001 Edition 2000 certifié en 2005 par AFAC
Téléphone	+213(0) 21 42 34 64
Fax	+213(0) 21 42 34 66
Site web	www.Safia.dz
e-mail	contacte@safia.dz

La source : www.Safia.dz

De l'entreprise SAFIA

3. Les activités et les objectifs :

3.1. Activités

La société des corps gras est une entreprise privée économique qui a pour activité principale :

- ❖ La production des huiles
- ❖ Le raffinage des huiles alimentaires.
- ❖ La conception des emballages.
- ❖ La commercialisation de SAFIA se fait en PET (matière plastique transparente) elle est disposée de plusieurs formats, adaptés au marché algérien 1L, 2L, et 5L.

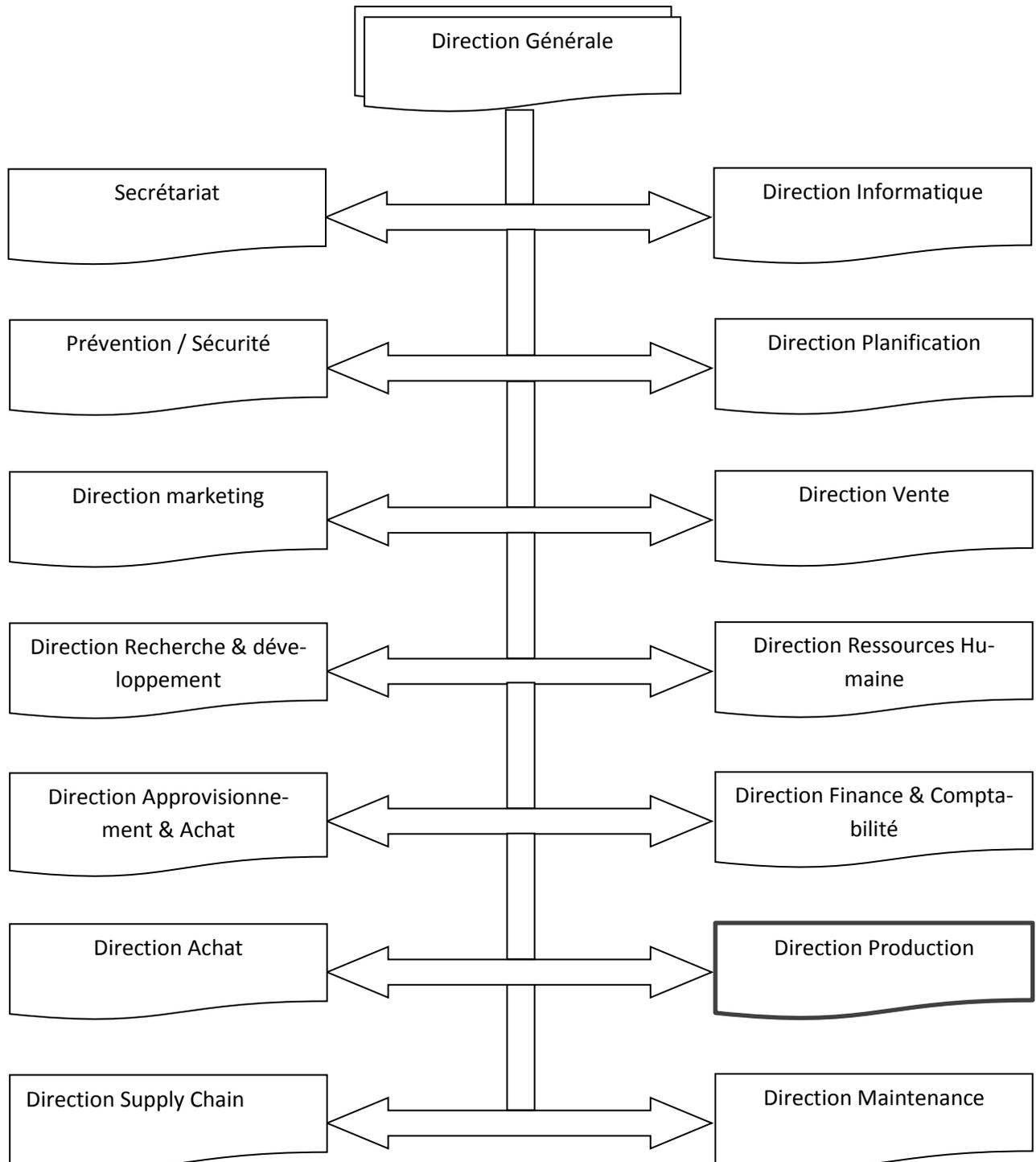
3.2. Les objectifs :

- ❖ La création et le développement de l'industrie de fabrication des huiles
Conforme aux normes établies.
- ❖ La préparation, la planification et la recherche pour développer la production.
- ❖ La gestion et l'exploitation des moyens existant en matière de savon et des huiles.
- ❖ L'objectif fondamental de l'entreprise est de réaliser un chiffre d'affaires plus élevé au moindre coût.
- ❖ La satisfaction des besoins du consommateur algérien.
- ❖ La réalisation d'une meilleure réputation nationale.
- ❖ La réalisation d'une position dominante sur le marché d'huile

De l'entreprise SAFIA

4. L'organigramme :

Figure N°11: le schéma organisationnel de l'entreprise



La source : l'entreprise SAFIA

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas60

De l'entreprise SAFIA

4.1.Mission des fonctions :

❖ Direction Hygiène Sécurité Environnement :

Le département prévention et risques professionnels a comme fonction, la sécurité totale de l'unité en cas de catastrophe (incendie, vols, intempéries).

Ce département se compose de deux services:

- ✓ Service de Sécurité.
- ✓ Service de L'hygiène et Condition de Travail.

❖ Direction Production :

Ce département est responsable de l'exécution des programmes de production et se compose de quatre services qui sont :

- ✓ Service Raffinage.
- ✓ Service Savon et Dérivés.
- ✓ Service Production Emballage.
- ✓ Service Conditionnement.

❖ Direction Gestion des Ressources Humaines (GRH):

Ce département prend à son actif les services suivants :

- ✓ Service Gestion du Personnel.
- ✓ Service Formation du Personnel.
- ✓ Service Rémunération du Personnel.
- ✓ Service Social.

❖ Direction Maintenance:

Ce département est chargé de maintenir et entretenir l'outil de production.

Le département se compose de trois services :

- ✓ Service Maintenance.
- ✓ Service Bureau d'études et développement.
- ✓ Service Chaufferie (utilité).

❖ Direction Finances et Comptabilité:

Ce département est composé de deux services :

- ✓ Service finances.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas61

De l'entreprise SAFIA

- ✓ Section Trésorerie.
- ✓ Section Caisse.
- ✓ Section Investissement.
- ✓ Service Comptabilité (coût et prix, comptabilité générale).

❖ Direction Commerciale:

Ce département est composé de quatre services :

- ✓ Service Approvisionnements.
- ✓ Service Gestion de stocks.
- ✓ Service Ventes.
- ✓ Service Transport.

Ayant pour rôle de:

- Assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin D'accroître leur satisfaction.
- Déterminer les exigences relatives au produit.
- Déterminer les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison.
- Déterminer les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou lorsqu'il est connu.
- Déterminer les exigences réglementaires et légales relatives aux produits et toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.
- Déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos:
 - Des informations relatives aux produits, du traitement des consultations, des contrats ou des commandes et de leurs avenants, des retours d'informations des clients, y compris leurs réclamations.
 - De la préservation de la conformité des produits au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue ; cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection.
 - La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

De l'entreprise SAFIA

❖ Direction contrôle de qualité et recherche :

- ✓ Assure le contrôle et l'analyse des matières, des productions et les activités de normalisation.
- ✓ Assure l'amélioration de la qualité et l'innovation des produits.
- ✓ Veille au respect du procès technologique.

5. Environnement de l'entreprise :

Nous ne pouvons là que caractériser globalement deux types d'environnement à s'avoir:

5.1.L'environnement interne :

Se caractérisant principalement par :

- ✚ Les performances de l'entreprise en termes de part de marché (décroissantes même si quand même prometteuse), de ventes (satisfaisantes mais les potentialités ne sont pas encore totalement atteintes) et de couverture de marche { dont le taux a baissé malheureusement).
- ✚ L'analyse marketing consistant à nous éclairer sur la position actuelle de la COGRAL à travers sa notoriété (autrefois immense / monopole du marché des corps gras mais plus le cas aujourd'hui), son image (pour les produits Safia de la gamme) et le marketing -mix (apparaît en force)
- ✚ La gestion des ressources humaines qui représente le centre de la préoccupation de la politique d'entreprise.
- ✚ La situation géographique près de port, c'est un avantage pour garantir les Matières premières.

5.2.L'environnement externe :

Se caractérisant par des facteurs très difficiles à maîtriser et très délicats à savoir.

5.2.1. Le marché:

Sa structure s'est élargie aussi bien en volume qu'en valeur et ce, pour tous les produits de la gamme Safia: il s'agit plutôt d'un marché diversifié (surtout sur le plan technologique à savoir utilisation de l'emballage plastique purement alimentaire).

5.2.2. Le consommateur:

Dont le comportement a fortement changé depuis de nombreuses années voir influencé par le modernisme, et la nouvelle culture de la sécurité alimentaire.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas63

De l'entreprise SAFIA

Ainsi, le nouveau consommateur, éprouve le besoin de contact permanent avec le fabricant (communication sur les produits, le prix, la qualité etc....)

D'ailleurs l'optique vers laquelle est orienté le consommateur actuellement est en évidence l'optique marketing proprement dite.

5.2.3. La distribution:

Fortement élargie et dotée actuellement d'une meilleure infrastructure, elle joue un rôle beaucoup plus Important. De même, les distributeurs privés actuels sont plus attentifs aux changements de comportement chez les consommateurs.

5.2.4. La concurrence:

Se caractérise par une progression, notamment de l'entreprise « CEVITAL » (un nom, une marque) et de quelques autres marques (la BELLE, LESIEUR,. .) La concurrence actuelle est en quelque sorte diversifiée et directe (du moment que les produits concurrents sont similaires à ceux de la « COGRAL exp. développement de produit:-; par sa mise sur le marché d'huile de Tournesol (sans cholestérol).

La consultation donc de tous ces facteurs (soit liés à l'environnement interne ou externe) laisse entendre que l'entreprise COGRAL est en face de ce qui suit: les facteurs clefs de la réussite sur le marché des corps gras résident dans le fait qu'il s'agit d'un marché prometteur (en plein développement) favorisé par l'accroissement démographique et la renommée de l'entreprise.

COGRAL est implantée sur l'ensemble du territoire Algérien, et possède quatre unités de production, deux situées à ALGER sur le port, une à ORAN et une autre à SIG.

La société a subi depuis 2006 et son rachat, une reconversion industrielle complète afin de la mettre au niveau nécessaire pour affronter l'exigeant marché Algérien.

D'autres opportunités peuvent s'offrir à l'entreprise si elle essayait de faire preuve de plus de créativité (sachant que les concurrents actuels ne sont pas d'aspect très innovateur sauf pour l'emballage et la communication publicitaire), les contraintes par contre sont liées à l'existence de concurrence assez diverse.

La commercialisation de SAFIA se fait en PET et dispose de plusieurs formats adaptés au marché Algériens, 1, 2 et 5 litres. Depuis sa reprise, la société a entrepris un programme important d'investissement sur 3 ans avec comme objectif améliorer et moderniser son appareil de production. L'automatisation des lignes de production étant un objectif prioritaire de la société pour se mettre au niveau international.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas64

De l'entreprise SAFIA

6. Distribution :

L'Entreprise COGRAL, utilise un circuit de distribution indirecte, c'est-à-dire chaque wilaya possède un distributeur, qui distribue aux grossistes, sauf ce qu'on appelle les « comptes spéciaux » qui viennent s'approvisionner directement ex : ARDIS, KA-TRING Etc.

Les capacités de stockage de COGRAL sont de 14.000 T pour les huiles soft et 8.000 T pour les huiles hard qui permettent à la société une autonomie importante de raffinage.

Elle a un poids important dans l'économie de par la production et la commercialisation de nombreux produits dérivés d'huiles brutes, cette situation lui permettant également l'utilisation des eaux de mer pour le refroidissement des machines.

De l'entreprise SAFIA

Section 2 : le management de la qualité Totale et l'avantage compétitif (concurrentiel)

Nous présenterons la démarche de la qualité Totale au sein de l'entreprise SAFIA. Et la politique de la gestion des ressources humaines avec détermination des indicateurs de la compétitivité de cette entreprise.

Et nous utilisons l'entretien semi directif comme un outil de l'analyse,

1. La Chaine de la production de l'huile SAFIA :

La société par action des corps gras est une entreprise privée économique qui a pour activité principale le raffinage des huiles alimentaires, elle se couvre une large gamme de produits à savoir les huiles alimentaires.

La société a entrepris un programme important d'investissement sur 3 ans avec comme objectif principal d'améliorer et de moderniser son appareil de production. L'automatisation des lignes de production étant un objectif prioritaire de la société pour se mettre au niveau international.

Le raffinage de l'huile SAFIA est comporte plusieurs étapes, nous donnons ses étapes à partir de le stockage des matières premières arrivant à la contrôle de la qualité d'un l'huile :

1.1. Réception de matières première :

- ✓ La matière première (l'huile brute) ramenée par des bateaux, déversée en premier lieu dans ce qu'on appelle « **le pipe-line** » qui est un réservoir sous terrain, situé au niveau du port et réservé à **COGRAL**.
- ✓ L'huile brute est ensuite transférée vers des cuves (tank) de stockage à travers la conduite principale du port, les conduites secondaires

1.2. Echantillonnage :

L'échantillonnage se fait à partir du bateau selon le système de trois prélèvements (En surface, au milieu et au fond).

1.3. Contrôle de matières premières :

La protection de la santé des consommateurs est priorité de l'entreprise. De là, notre compromis d'obtenir la qualité maximum dans les différents processus de production,

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas66

De l'entreprise SAFIA

Élaboration et distribution des produits. De ce fait, la qualité de vie se convertit en axe principal, dans le but d'offrir aux consommateurs la meilleure qualité.

1.4 Stockage :

SAFIA, située idéalement sur le port d'Alger bénéficie donc d'un emplacement privilégié qui lui permet de s'approvisionner en matières premières aussi bien pour le raffinage de ses huiles végétales que pour la saponification de ses savons. Pour cela la société est très active sur les marchés boursiers de matières premières aux Etats-Unis et en Malaisie pour l'achat des huiles de soja.

Les capacités de stockage de COGRAL sont de 14.000 T pour les huiles soft et 8.000 T pour les huiles hard qui permettent à la société une autonomie importante de raffinage.

Raffinage des huiles brutes:

Le régime technologique du raffinage se compose de quatre étapes ou opérations essentielles

- ✓ la démucilagination (dégommage)
- ✓ La neutralisation à la soude (désacidification) : Lavage : Séchage.
- ✓ La décoloration : Filtration,
- ✓ La désodorisation.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas67

De l'entreprise SAFIA

Les conditions qui sont appliquent dans la production du SAFIA selon ISO9001

Tableau N°5: les conditions de la production de l'huile SAFIA

Produits ou prestations de service internes	Caractéristiques	Moyens	Méthode (réf .du document)
Huiles brutes	Acidité = 1 à 2% max	• Burette + balance + éprouvette + pissette + erlen + réactifs + bain de sable + fiole	NE.1.2-43 –85
	Humidité & Impuretés = 0,5 à 1% max	• Etuve + balance + capsules + dessiccateur + solvant + papier filtre	NE.1.2-47-85 & NE.1.2-46-85
	Taux de phosphatides < 0,5 %	• Burette + balance + éprouvette + pissette + erlen + réactifs + bain de sable + fiole	
	Couleur : J < 30 R < 2,5 B = néant	Colorimètre à lovibond	NE.1.2-364-85
	SOUS PROCESSUS DEMUCI –NEUTRA (PQA.7511-1.2)		

La source : l'entreprise SAFIA

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas68

De l'entreprise SAFIA

2. La capacité de la production et l'évolution de chiffre d'affaire SAFIA :

2.1. La production de l'huile :

Tableau N°6: l'évolution de la production l'huile SAFIA(Tonne)

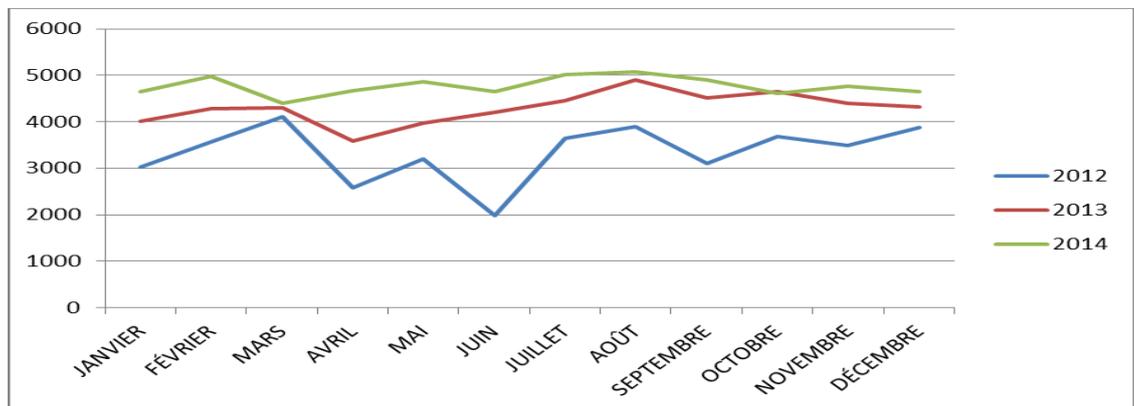
	2012	2013	2014
JANVIER	3025	4010	4650
FÉVRIER	3560	4280	4980
MARS	4100	4300	4400
AVRIL	2590	3590	4670
MAI	3200	3980	4870
JUIN	1980	4200	4653
JUILLET	3650	4450	5021
AOÛT	3900	4900	5068
SEPTEMBRE	3100	4520	4897
OCTOBRE	3690	4650	4620
NOVEMBRE	3490	4400	4765
DÉCEMBRE	3870	4320	4658

La source : l'entreprise SAFIA

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas69

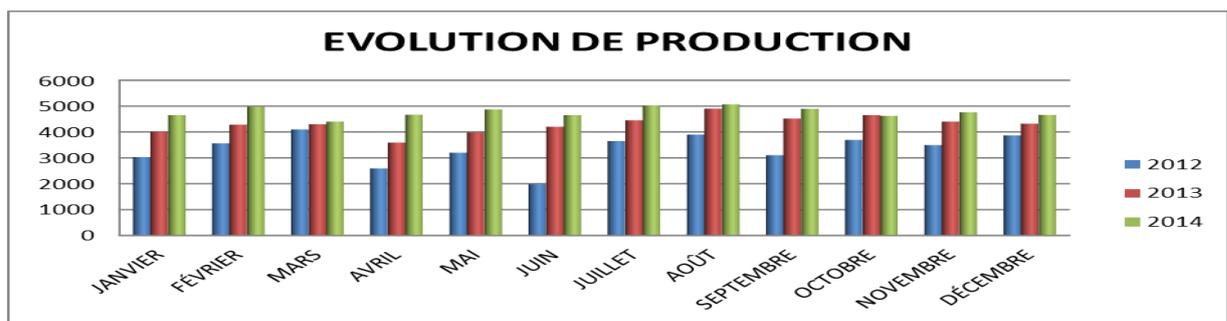
De l'entreprise SAFIA

Graphe N°1 : L'évolution de la production de SAFIA (Tonne)



La source : Les résultats 2014

Graphe N° 2:L'évolution de la production de SAFIA (Tonne)



La source : Les résultats 2014

2.2. L'évolution du chiffre d'affaire :

Tableau N° 7 :L'évolution du chiffre d'affaire (millions) DA :

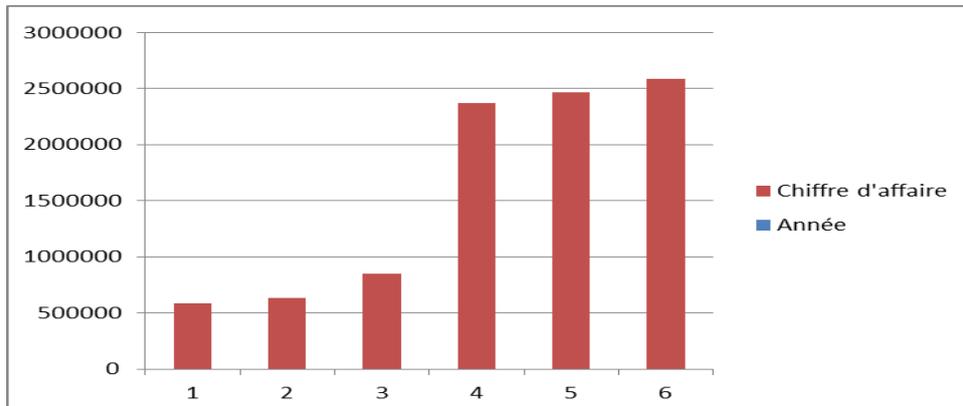
Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Chiffre d'affaires	580861,23	632155,76	849050,52	2369775,11	2526491,82	2587602,26	9483828,16
%	6,12	6,66	8,9	24,98	26,64	27,36	100
Moyenne croiss- sance %		12,78	21,68	46,66	73,28	100	

La source : l'entreprise SAFIA

On constate une évolution de la production et des ventes, donc évolution du CA (depuis 2009).

De l'entreprise SAFIA

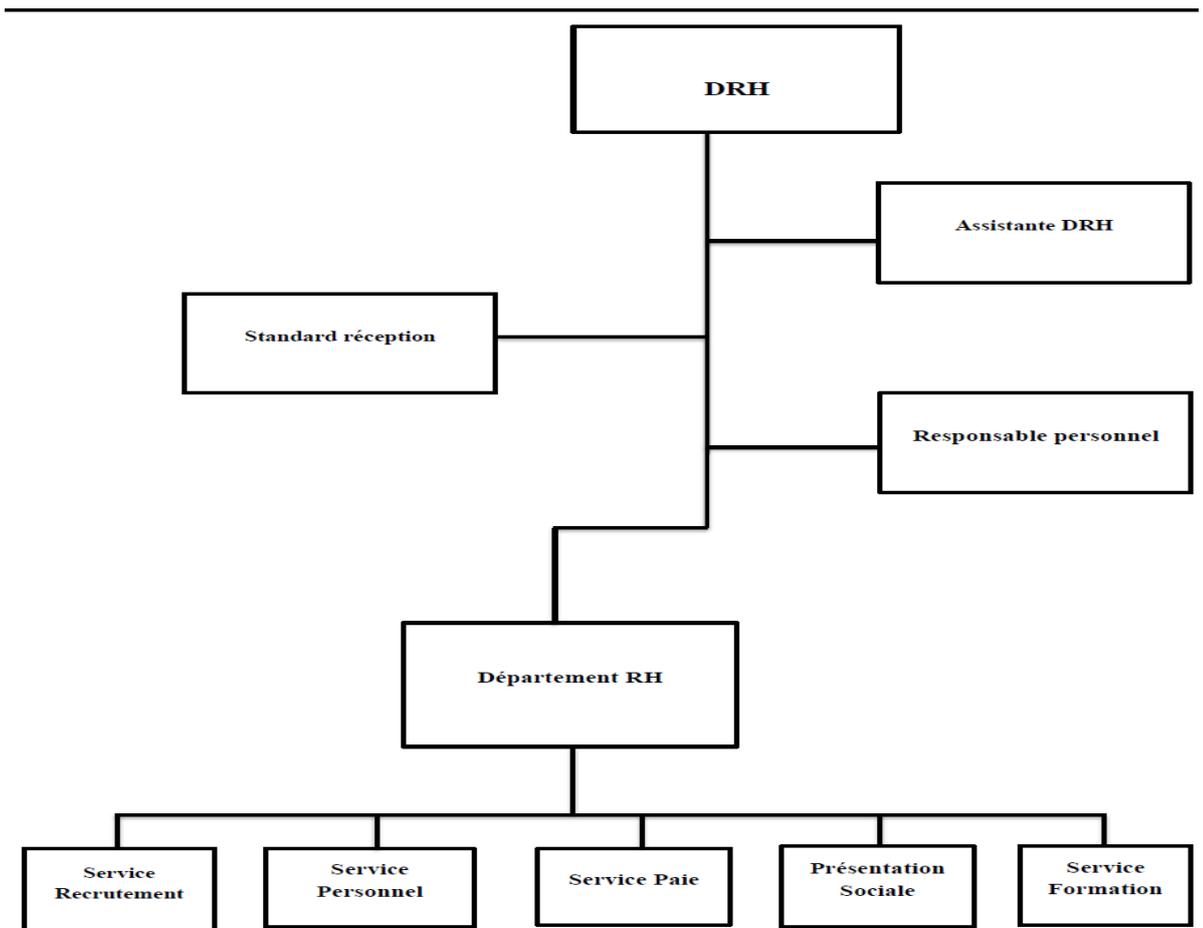
Graphe N°3 :L'évolution du CA (millions DA)



La source : Les résultats 2014

3. La direction des ressources humaines

Figure N°12 : Schéma organisationnel de RH



La source : le service de formation safia

De l'entreprise SAFIA

La gestion des ressources humaines occupe une place primordiale. Au sein de l'entreprise SAFIA, de ce fait le département de RH est composé de plusieurs services qui ont comme objectif une bonne gestion de ses ressources.

3.1. Les services du département des ressources humaines :

3.1.1. Service de recrutement :

Cette procédure s'impose à l'entreprise, dans ses différents sites, département et services, ainsi qu'à l'ensemble du personnel, qu'il soit affecté à des postes dits « sédentaires » ou « itinérants » et qu'il soit lié par des contrats à durée indéterminée ou déterminée.

Tout recrutement est soumis aux règles et exigences de qualifications déterminées par la classification des postes de travail en vigueur et conformément à la convention collective et réglementation en vigueur.

Le travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai. Durant celle-ci, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux des employés occupant des postes de travail similaires.

La période d'essai varie selon le type de contrat de travail, la nature du poste et ses exigences, elle se présente comme suit :

- ✓ Contrat à Durée Déterminée (CDD) : un (01) à trois (03) mois,
- ✓ Contrat à Durée Indéterminée : trois (03) à six (06) mois.

En effet SAFIA utilise la méthode connue de recrutement :

- ✓ Préparation du recrutement
- ✓ Recherche des Candidatures
- ✓ Sélection des Candidatures
- ✓ Accueil et Intégration

3.1.2. Le service personnel :

Ce service est chargé de l'orientation générale de la discipline et veiller à son application avec rigueur, compétence et équité. Les responsables des structures (chefs d'atelier, chefs de section, chefs de service, chefs de département etc.) doivent adopter des mesures correctives immédiates de façon ferme, juste et uniforme, afin de rétablir l'efficacité.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas72

De l'entreprise SAFIA

du comportement de l'employé. Ces mesures vont de l'avertissement verbal au licenciement.

- ✓ Faire connaître à l'employé la réglementation au sein de l'Entreprise.
- ✓ Instaurer un processus juste et conforme pour les travailleurs.
- ✓ Modifier un comportement ou tout acte répréhensible commis.

La sanction disciplinaire doit être proportionnelle à la faute commise. Elle est de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'Entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. Ces fautes sont classées en 03 trois degrés déferents :

1^{er} degré :

- ✓ Un avertissement verbal
- ✓ Un avertissement écrit
- ✓ Un blâme
- ✓ Une mise à pied de 1 à 2 jours.

2^{ème} degré :

- ✓ Radiation du tableau de promotion durant une année
- ✓ Mise à pied de 3 à 8 jours

3^{ème} degré :

- ✓ Radiation du tableau de promotion durant 3 années
- ✓ Une rétrogradation
- ✓ Un licenciement

De l'entreprise SAFIA

3.1.3. Le service paie :

Le service paie doit être en possession de tous les éléments nécessaires pour l'élaboration de la paie afin de procéder au calcul des différentes primes et indemnités et leur saisie sur le logiciel de paie.

La rémunération des travailleurs est assurée par référence à la grille salariale arrêtée ainsi qu'à la nomenclature des postes de travail.

La nomenclature des postes de travail définit, outre la liste des postes de travail existant dans l'entreprise, leur cotation et leur positionnement ainsi que le salaire de base correspondant.

Outre le salaire de base les travailleurs de la société perçoivent les indemnités et primes attribuées dans les conditions définies réglementairement

3.1.4. Le service formation :

Indépendamment de la personne qui occupe un poste quelconque dans l'organigramme, L'entreprise a défini au préalable :

- ❖ L'expérience que la personne devrait avoir = Type et durée,
- ❖ La formation initiale que la personne devrait avoir= Formation générale,
- ❖ Les formations complémentaires qu'elle devrait avoir = Formations spécifiques.
- ❖ Ceci est fait par obligation, pour les postes de travail prévus par l'organisation.

Schéma récapitulatif

Figure N°13: les procédures de définition de la politique de la formation

Organi-gramme	Responsabilités	Qualifications nécessaires	–	Formations et Exp. Réellement acquises	=	Ecarts positifs Individuels
Relations Hiérarchiques	Définitions de fonction (DF-)	Fiches de qualification (FQ-)		Personnes Occupant les postes		Besoins / écarts Individuels

La source : les procédures de la formation de SAFIA

De l'entreprise SAFIA

3.1.5 Le service de prestations personnelles

Ce service concerne la sensibilisation, cependant la présente procédure spécifie les pratiques devant être respectées dans notre entreprise, afin que les collaborateurs soient sensibilisés :

- A l'incidence de leurs activités sur la qualité de nos prestations de services,
- Aux avantages collectifs d'une performance individuelle,
- A leurs rôles dans le respect des procédures, des prescriptions du système qualité et dans l'atteinte des objectifs,
- Aux conséquences des écarts par rapport aux spécifications données par les procédures et documents à qui elles font référence.

L'entreprise SAFIA applique le management de la qualité qui donne une importance des ressources humaines avec une démarche spécifiques

- ✓ POLYVALENCE AUX POSTES ET/OU AUX SITES
- ✓ QUALIFICATIONS REQUISES
- ✓ SUIVI DE L'ABSENTEISME
- ✓ ENREGISTREMENTS RELATIFS A LA QUALITE

3.2. Les procédures de management de la qualité du RH:

Nous constatons que SAFIA applique les principes du management de la qualité :

3.2.1 L'engagement de la direction :

La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité pour:

- a) assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis mis en œuvre et entretenus;
- b) rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration;
- c) assurer que la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme est encouragée.

Donc le DG de SAFIA représente un leader qui est comprendre une liaison avec des parties externes à l'organisme sur des sujets relatifs au management de la qualité.

Donc le DG de SAFIA représente un leader en relation avec des parties externes à l'entreprise sur des sujets relatifs au management de la qualité.

De l'entreprise SAFIA

3.2.2 Écoute client :

Cela dit, l'entreprise SAFIA orientée vers ses clients et toujours d'adapter sa philosophie de vie saine à un style de vie dans lequel se reflète ses principales aspirations, la recherche de produits salutaires qui proportionnent à ses consommateurs la maximale satisfaction et leur assurent une amélioration de qualité de vie.

3.2.3. Politique qualité :

Jour après jour, COGRAL contrôle rigoureusement ses produits et s'engage à offrir des huiles de qualité, naturelles, apportant bien-être et santé.

Sur chacun des sites, un contrôle qualité assure la maîtrise des produits finis. Ainsi, plusieurs paramètres sont vérifiés quotidiennement par le personnel hautement qualifié de production et le laboratoire de contrôle qualité. Le contrôle de la conformité des critères physico-chimiques des huiles raffinées, et de leurs emballages.

3.2.3. Planification :

- Identifier les exigences de la clientèle, et des produits conçus pour répondre à ses besoins et attentes, à des tarifs compétitifs.
- S'adapter aux évolutions du marché ainsi qu'aux règlements.

3.2.4. Responsabilité, autorité et communication :

SAFIA, pour sa politique d'expansion, recherche des personnes entreprenantes, dynamiques, passionnées, enthousiastes, innovatrices, travailleuses et avides d'apprendre et d'apporter ses connaissances.

Vous cherchez des personnes proactives qui désirent faire partie d'une compagnie en pleine croissance et développement dans laquelle ils pourront s'épanouir et se développer aussi bien au niveau professionnel que personnel.

3.2.4 Management des ressources :

SAFIA gère tous ses moyens et ses ressources pour atteindre ses objectifs.

De l'entreprise SAFIA

3.2.5. Environnement de travail :

SAFIA établit un climat de respect et de confiance entre les équipes en implantant une idéologie de clients internes. Chaque département doit ainsi considérer l'équipe dont il est dépendant comme un client interne, avec la même rigueur et le même respect qu'il le ferait pour un client externe. Cela implique donc de fournir des échéanciers, des estimations de temps et de coûts, ainsi que de contrôler la qualité du produit offert et du service à la clientèle.

3.3. La répartition des travailleurs de SAFIA :

Nous procéderons dans cette partie à l'analyse du l'entretien qui a été réalisée

3.3.1. La répartition l'effectif selon sexe :

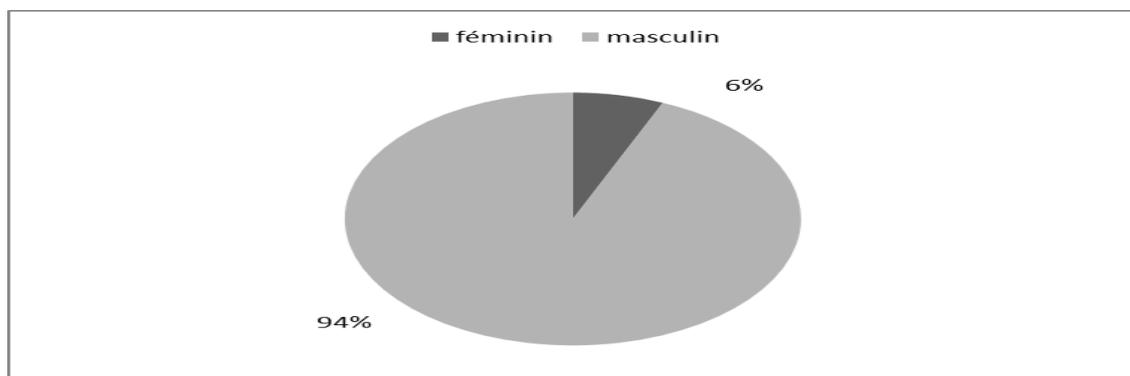
Tableau N° 8: la répartition les personnels selon sexe

Sexe	Fréquence	Taux %
Féminin	24	6
Masculin	348	94
TOTAL	372	100

La source : l'entreprise SAFIA.

Le tableau ci-dessus, on constate que 94% des personnes sont de sexe masculin et 6%.sont de sexe féminin.

Graph N°4: La répartition de RH selon le sexe



La source : l'entreprise SAFIA.

De l'entreprise SAFIA

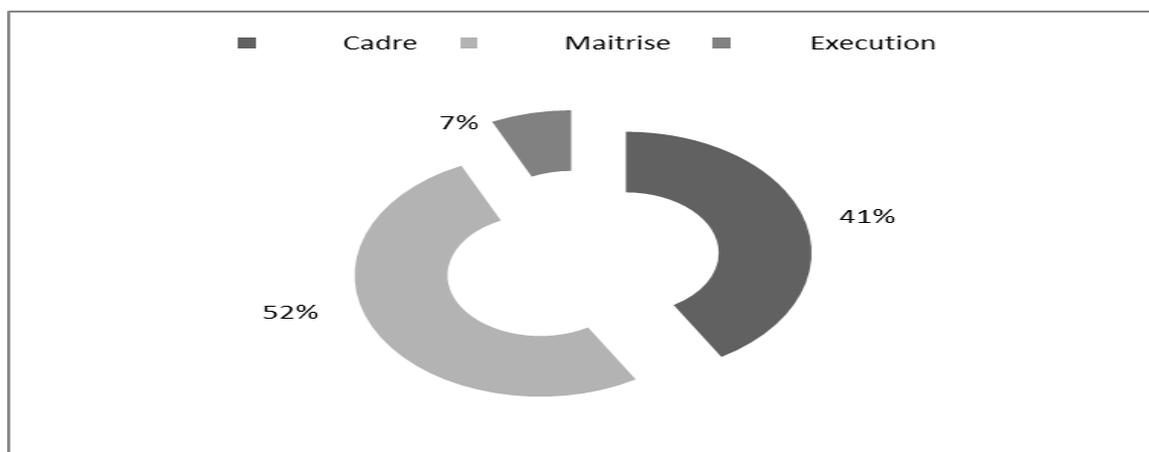
3.3.2. La répartition des travailleurs selon le groupe socio professionnelle (GPS)

Tableau N°9 La répartition des travailleurs selon le groupe socio professionnelle (GPS)

GPS Désignation	Effectif réel	Taux %
Cadre	154	41
Maitrise	192	52
Exécution	26	7
Total	372	100

La source : l'entreprise SAFIA

Graphe N° 5: La répartition de RH selon Le GPS :



La source : l'entreprise SAFIA

Ce tableau représente les effectifs selon GPS au sein l'entreprise SAFIA, donc la classe dominante c'est la maitrise avec un pourcentage 56%, et suivie de celle des cadres et les exécutions avec un taux total de 44%.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas78

De l'entreprise SAFIA

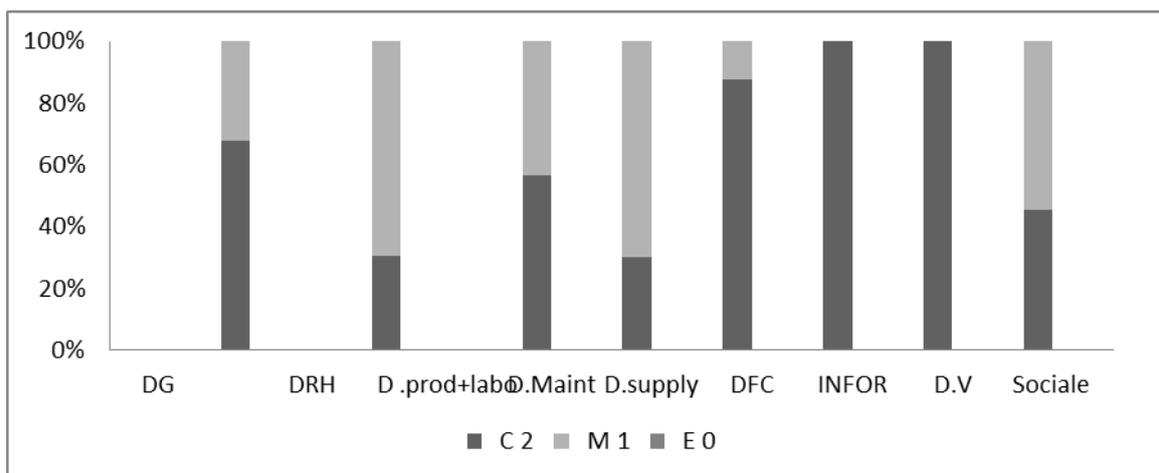
3.3.4. La répartition de l'effectif par fonction

Tableau N°10: la répartition de l'effectif par fonction

	C	M	E	Totale	Taux %
DG	2	1	0	3	1
DRH	19	9	0	28	8
D .prd+la	52	119	0	171	46
D.Maint	26	20	0	46	12
D.supply	28	65	0	93	25
DFC	7	1	0	8	2
INFOR	3	0	0	3	1
D.V	9	0	0	9	2
Sociale	5	6	0	11	3
Total	151	221	0	372	100

La source : l'entreprise SAFIA

Graphes N° 6 : la répartition de l'effectif par fonction



La source : l'entreprise SAFIA

De l'entreprise SAFIA

4. La politique de (4P) de SAFIA :

4.1. Les canaux de distribution ;

SAFIA possède, un réseau de distribution national qui couvre plus de 80% du territoire algérien et plus de 30 distributeurs exclusifs répartis dans les plus importantes wilayas du pays, ce qui lui permet d'atteindre la majeure partie de la population.

Figure N°14: les présences commerciales de SAFIA



La source : l'entreprise SAFIA

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas80

De l'entreprise SAFIA

Tableau N°11 : quelques canaux des distributions de SAFIA

Nbr	Fonction
01	Chef de Zone Est
02	Chef de Zone Gros- Demi .Gros Centre
03	Chef de Zone Ouest
04	Chef de Zone Sud .Ouest
05	Régional Ouest Gros
06	Responsable Distribution Directe Centre
07	Superviseur des Ventes Batna
08	Superviseur des Ventes Centre
09	Superviseur des ventes .Chlef
10	Superviseur des Ventes Gros Est
11	Superviseur des Ventes Gros Ouest
12	Superviseur des ventes Setif
13	Superviseur des ventes Tiaret
14	Superviseur des Ventes Tlemcen

La source : l'entreprise SAFIA

4.2. Les prix de produit SAFIA

Tableau N°12: présentation du prix

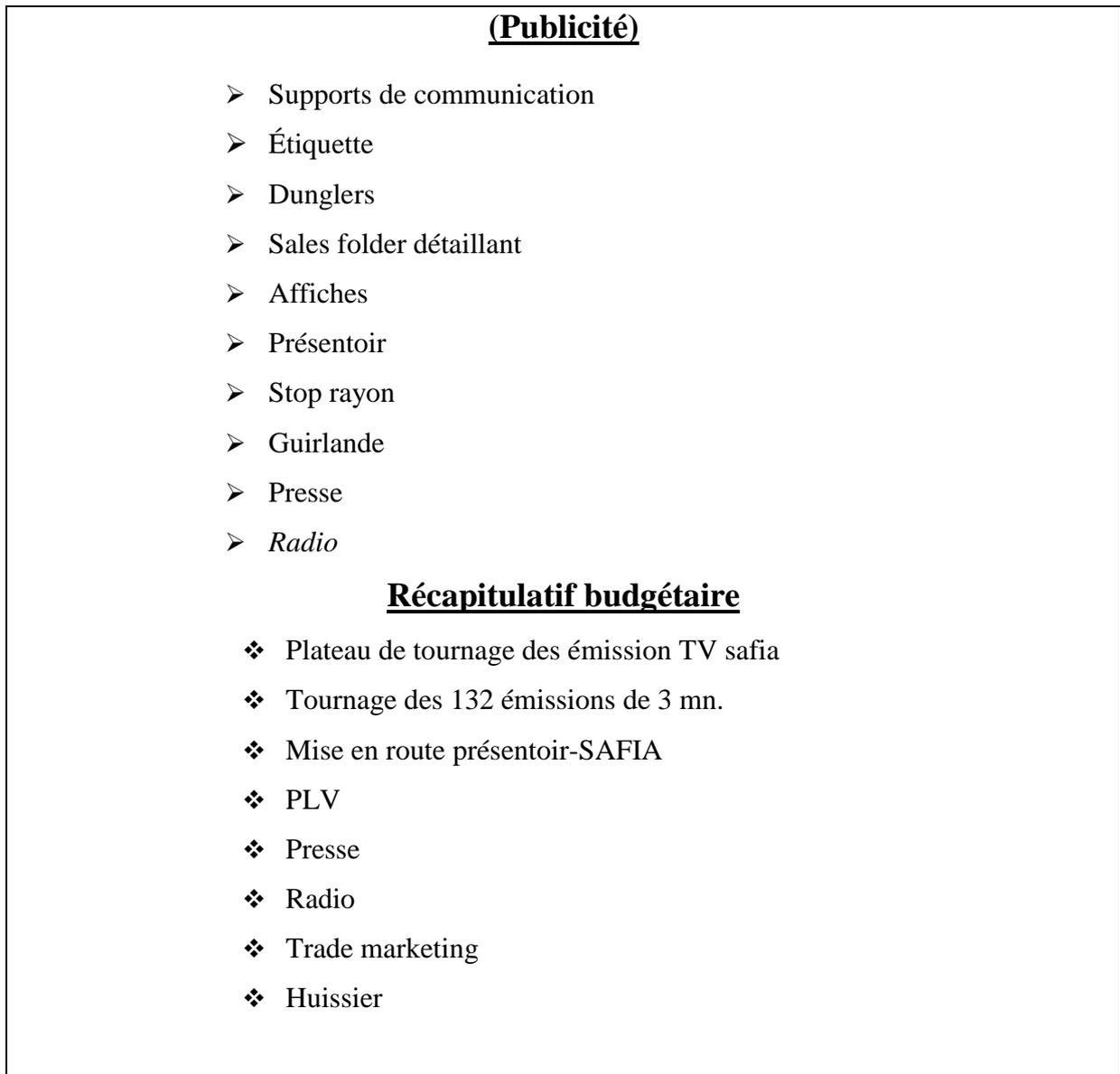
La bouteille SAFIA (L)	Le prix (DA)
5	525
2	222
1	110

La source : l'entreprise SAFIA

De l'entreprise SAFIA

4.3 La communication et la promotion :

Figure N°15: la communication et la promotion de SAFIA



La source : l'entreprise SAFIA.

De l'entreprise SAFIA

5. L'analyse les résultats de l'entretien:

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude dont le sujet de la recherche est «l'apport du management de la qualité Totale dans la réalisation d'un avantage compétitif», j'ai décidé de réaliser des entretiens de type semi-directif. Un entretien semi directif permet de contrôler si les hypothèses émises sont conformes et de donner des exemples. L'entretien semi-directif consiste à poser des questions à l'interviewé afin pour recueillir des pratiques et des témoignages afin d'obtenir des réponses précises aux questions posées.

Tout au long de cette enquête, j'ai interviewé des responsables de chaque direction , qui m'ont permis de voir les pratiques qu'ils ont mis en place de la qualité Totale dans leur entreprise, mais aussi de voir en quoi ces domaines sont important, voire primordial pour ces dernières.

5.1 Définition de l'entretien semi- directif :

L'entretien dit "semi-directif", la méthode d'entretien la plus couramment utilisée en sociologie, est réalisé grâce à un ensemble, une "grille" de questions appelée aussi "guide d'entretien" - que l'enquêteur pose en adaptant plus ou moins, suivant la liberté qui lui a été donnée par le chercheur, leur ordre et leur formulation, et en sollicitant un approfondissement variable des réponses. L'entretien dit "non-directif" a ceci de caractéristique que l'enquêteur

Ne pose à la personne qu'il interroge qu'une seule question directe, "la consigne" ; le reste de ses interventions a seulement pour but d'encourager la personne interviewée à enrichir et approfondir sa réponse

5.2 La démarche de l'entretien semi –directif

Nous présenterons la démarche de cet entretien qui regroupe les responsables enquêtés, ses activités et ses objectifs.

Nous présenterons les réponses obtenues du l'entretien utilisée qui va servir de référence pour l'élaboration des indicateurs de la compétitivité de SAFIA.

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas83

De l'entreprise SAFIA

5.3. L'analyse des résultats :

La présentation des activités des interrogés et leurs objectifs

Tableau N° 13 : la présentation de résultat l'entretien N°1

Les responsables	Les activités	Les objectifs
✓ DRH (Direction des Ressources Humaines)	✓ Gestion des ressources humaines	✓ chercher les compétences ✓ développer cette ressource, suivie, formé, motivé, maintenir, ✓ créer un climat de travail
✓ DFC (Direction Comptabilité et Finance)	✓ L'établissement des états financiers ✓ L'Enregistrement comptable les opérations ✓ Suivre des comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP	✓ ✓ Réalisation un bon état financier de l'entreprise ✓ Assurer la vérification, le contrôle et la comptabilisation des opérations.
✓ DP (Direction Production)	✓ l'exécution des programmes de production de l'huile SAFIA	✓ Réaliser la conformité d'un produit ✓ Contrôler la qualité de produit prenant en compte les principes d'ISO

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas84

De l'entreprise SAFIA

✓ DHE (Direction Hygiène Sécurité Environnement)	✓ La prévention et sécurité totale ✓ , l'hygiène et la protection de l'environnement	✓ la protection du personnel et la conformité de produit et ✓ produire des produits oriente vers la santé du consommateur
✓ DM (Direction Maintenance)	✓ maintenir et entretenir l'outil de la production	✓ Eviter les pannes, ✓ assurer la conformité des matérielles utilisées dans la production
✓ DC (Direction Commerciale)	✓ Détermination les exigences réglementaires et légales relatives aux produits et toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.	✓ Satisfaction des exigences de la clientèle ✓ Faciliter les opérations qui sont li par la production : la distribution

La source : les résultats de l'entretien.

➤ ***Quel est la démarche de la politique qualité au sein de votre établissement ?***

Les enquêtés disent plusieurs réponses :

- ❖ Identifier les besoins des clients au niveau des objectifs opérationnels
- ❖ Élaborer les réponses de l'entreprise aux besoins du client
- ❖ Identifier les moyens utilisés (5 M)
- ❖ Gérer et former les ressources humaines
- ❖ Produire et mettre en œuvre les réponses des besoins
- ❖ La protection de la santé du consommateur
- ❖ La certification (ISO 9001)
- ❖ L'écoute des clients

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas85

De l'entreprise SAFIA

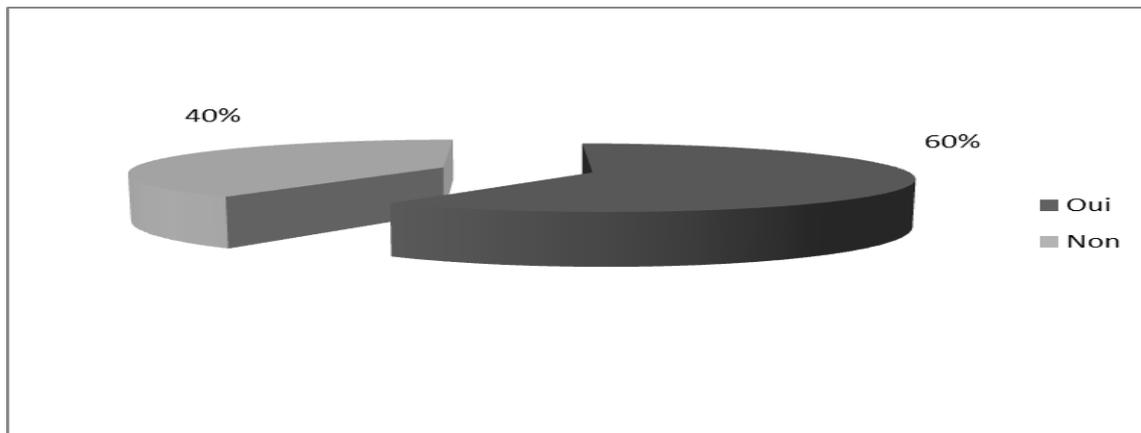
- *Pour vous, le système du Management de la qualité totale est-il applicable et appliqué au sein votre entreprise ?*

Tableau N°14 : la présentation de résultat N°2

Propositions	Fréquence	Taux %
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien, 2015.

Graphes N° 7 : la présentation de résultat N°2



La source : les résultats de l'entretien 2015.

Les résultats obtenus démontrent que 60% des cadres interrogés disent que le système de management de la qualité applicable au sein SAFIA, et 40% qui disent le contraire.

Pour cela l'entreprise SAFIA applique le management de la qualité Totale dans un cadre de gestion des ressources humaines, et de l'engagement de la direction et l'amélioration continue de la qualité.

- *Quels sont les enjeux d'une démarche du Management de la qualité totale au sein de votre établissement ?*

La majorité des réponses comme suivant :

- ❖ La politique de gestion des ressources humaines

De l'entreprise SAFIA

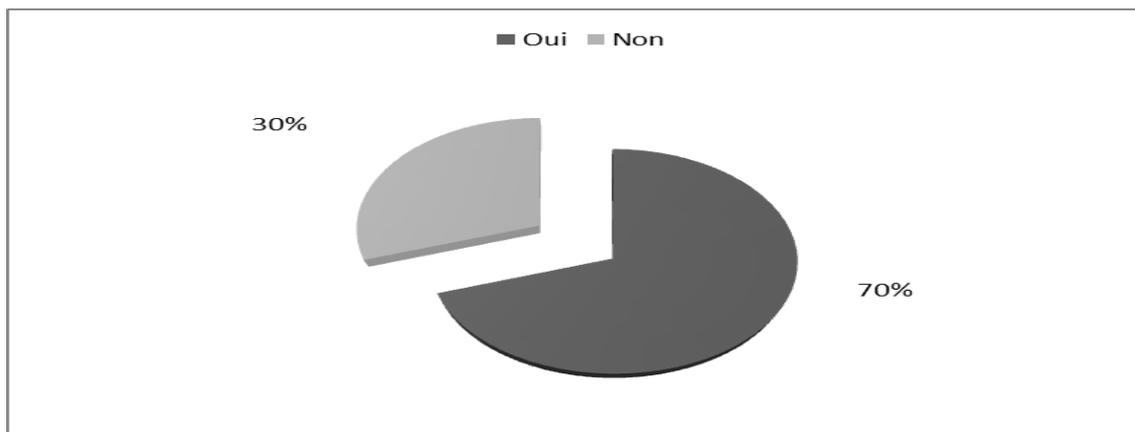
- ❖ L'acquisition des nouveaux matériels
 - ❖ L'utilisation de nouvelles matières premières
 - ❖ L'utilisation un système d'information efficace (ERP)
- *Votre démarche est-elle inscrite dans une logique d'amélioration continue ?*

Tableau N°15: la présentation de résultat N°3

Propositions	Fréquence	%
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

Graph N° 8: la présentation de résultat N°3



La source : les résultats de l'entretien 2015

Les résultats obtenus démontrent que 70% des cadres interrogés disent que la démarche de la qualité Totale est inscrite dans une logique d'amélioration continue pour objet de la réalisation de l'objective qualité et 30% déclarent le contraire.

Ce qui ressort de ces données est que la majorité des cadres interrogés perçoivent l'amélioration continue.

➤ ***Quelle est la position de votre entreprise sur le marché de l'huile ?***

Il existe un seul type de concurrence (la plus redoutable d'ailleurs): la concurrence directe; structurée par un certain nombre de producteurs, elle est qualifiée d'agressive dans la mesure où aussi bien les marques, « CEVITAL » que les autres (locales ou étrangères

De l'entreprise SAFIA

importées) font que le marché actuel a tendance à passer de la structure monopolistique à celle de parcellaire au détriment des parts de l'entreprise « CO GR AL »; ceci, tout en sachant qu'il y'a longtemps que la société « ENCG » a perdu sa place dans la structure autrefois monopolistique du marché des corps gras, il faut dire que ce type de mutation a bien nuit à la renommée de l'entreprise de cette dernière.

De ce fait, SAFIA se positionne comme un des principaux acteurs Algériens dans le raffinage et le conditionnement des huiles alimentaires, mais elle n'est pas dominante dans le marché.

➤ ***Quelles sont les contraintes de votre entreprise pour arriver à une position dominante sur le marché algérien d'huile ?***

- ❖ Une intensité concurrentielle très forte (dominante d'une entreprise dans le marché (CEVITAL)
- ❖ Problème de renouvellement de machines
- ❖ Manque de formation
- ❖ Manque des matières premières

➤ ***Quelles sont les parties intéressées par le Management de la qualité totale ? Et comment le sont-elles ? Quels sont les buts recherchés ?***

Les parties intéressées par le management de la qualité Totale qui sont : les ressources humaines, la direction, les clients

I. Les ressources humaines :

- ✓ La mobilisation et la motivation
- ✓ La formation et développement
- ✓ L'implication dans la prise de décision
- ✓ La sécurité totale

II. La direction :

- ✓ L'engagement et l'orientation vers les objectifs de la qualité Totale
- ✓ Le suivi des indicateurs de management de la qualité Totale
- ✓ La prise de décision stratégique et la création d'un climat de travail.

III. Les clients

- ✓ La satisfaction
- ✓ La protection de la santé de clientèle
- ✓ La fidélisation

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas88

De l'entreprise SAFIA

➤ *Comment trouvez-vous la présentation et l'hygiène du personnel en contact?*

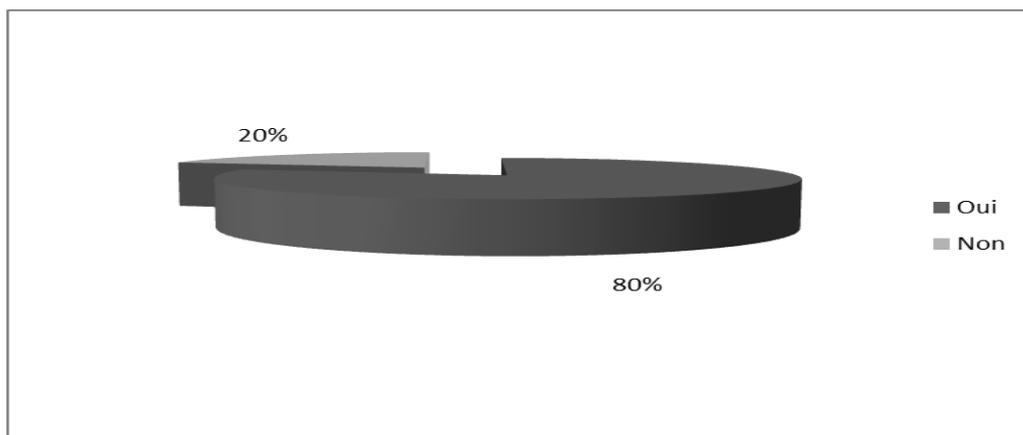
Tableau N°16 : la présentation de résultat N°4

Propositions	Fréquence	%
présentable	8	80
Moyennement présentable	2	20
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

La majorité de cadres (80%) affirment que la présentation et l'hygiène du personnel en contact très présentable, conformément à la norme ISO14000, et 20% confirment le contraire.

Graphe N° 9 : la présentation de résultat N°4



La source : les résultats de l'entretien 2015

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas89

De l'entreprise SAFIA

- *Etes-vous satisfait de la démarche de votre gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise ?*

Tableau N°17: la présentation de résultat N°5

Propositions	Fréquence	%
Très satisfait	6	60
Satisfait	2	20
Pas du tout satisfait	2	20
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

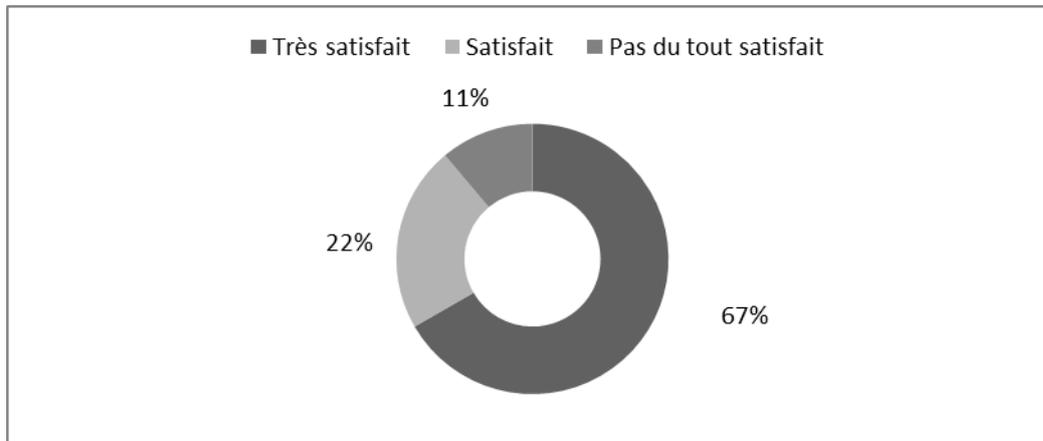
Après avoir effectué notre enquête, 60% des responsables interrogés déclarent qu'ils sont très satisfaits de la démarche de la gestion des ressources humaines, 20% disent qu'ils sont moyennement satisfaits de ces changements, et seulement 20% qui disent qu'ils ne sont pas du tout satisfaits.

Ce qui résulte de ces données que 60% des cadres interrogés sont très satisfaits de la démarche de GRH, 20% qui ne sont pas du tout satisfaits. Et nous citerons les raisons :

- ❖ La gestion classique de ses ressources humaines
- ❖ La politique de communication très centralisées entre le PDG et les responsables de chaque direction (la communication formelle)
- ❖ La motivation par salaire
- ❖ Le manque de communication
- ❖ La prise de décision centralisée effectivement les employés ne sont pas impliqués dans le processus de la prise de décision de la production qui implique que SAFIA est loin de management participatif

De l'entreprise SAFIA

Graphe N°10: La présentation de résultat N°5



La source : les résultats de l'entretien 2015.

➤ *Est-ce que l'implication du personnel occupe une place centrale dans la stratégie de votre entreprise ?*

Tableau N°18: La présentation de résultat N°6

Propositions	Fréquence	%
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100

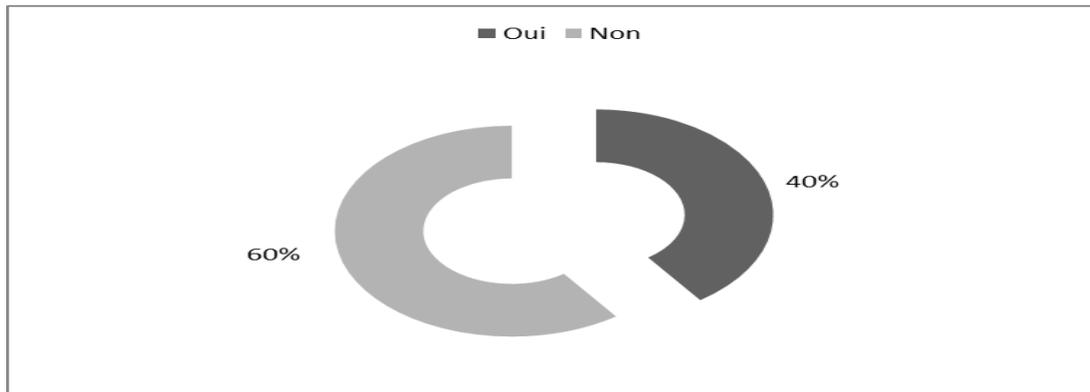
La source : les résultats de l'entretien 2015.

Afin d'avoir ce résultat 40% des cadres interrogés avouent que l'implication du personnel occupe une place centrale dans la stratégie d'entreprise et 60% déclarent le contraire.

Ce résultat affirme que 40% des cadres enquêtés sont impliqués dans la prise de décision stratégique.

De l'entreprise SAFIA

Graphe N° 11:La présentation de résultat N°6



La source : les résultats de l'entretien 2015.

➤ *Pour vous, quelle est la source de l'avantage compétitif de votre entreprise ?*

Les avantages compétitifs sont :

- La maîtrise des coûts
- La gestion des ressources humaines
- L'utilisation de TIC (intranet, ERP,
- La zone géographique
- La publicité

➤ *l'impact de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage compétitif est-il?*

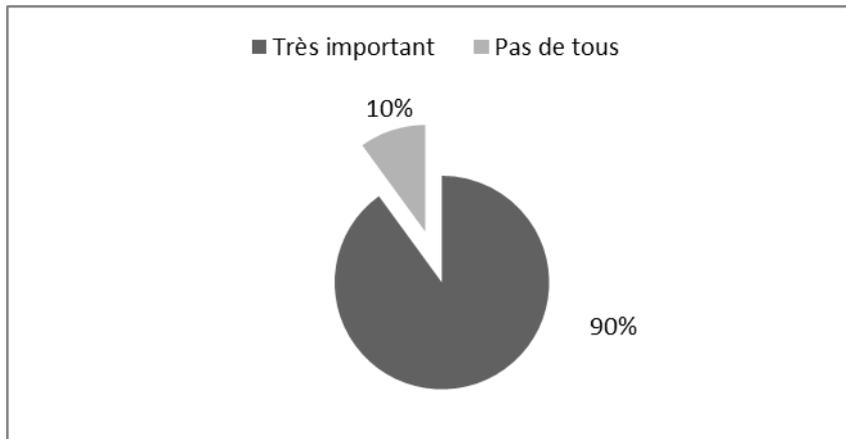
Tableau N° 19 : La présentation de résultat N°7

Propositions	Fréquence	%
Très important	9	90
Pas de tous	1	10
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

De l'entreprise SAFIA

Graphes N° 12: La présentation de résultat N°7



La source : les résultats de l'entretien 2015.

La majorité des responsables (90%) affirment que la gestion des ressources humaines influence la réalisation de l'avantage compétitif, et 10% qui pensent qu'elle n'a aucun impact.

Les responsables qui sont disent que l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'avantage compétitif très important car l'homme est la richesse du développement et de la création.

➤ *Est-ce que la mise en place d'un système de Management de la qualité totale au sein votre entreprise détermine un avantage compétitif durable ?*

Tableau N°20 : La présentation de résultat N°8

Propositions	Fréquence	%
Déterminée	6	60
Pas de tous	4	40
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

De ce fait, l'impact de la mise en place de management de la qualité Totale influence sur l'AC selon Les responsables sont :

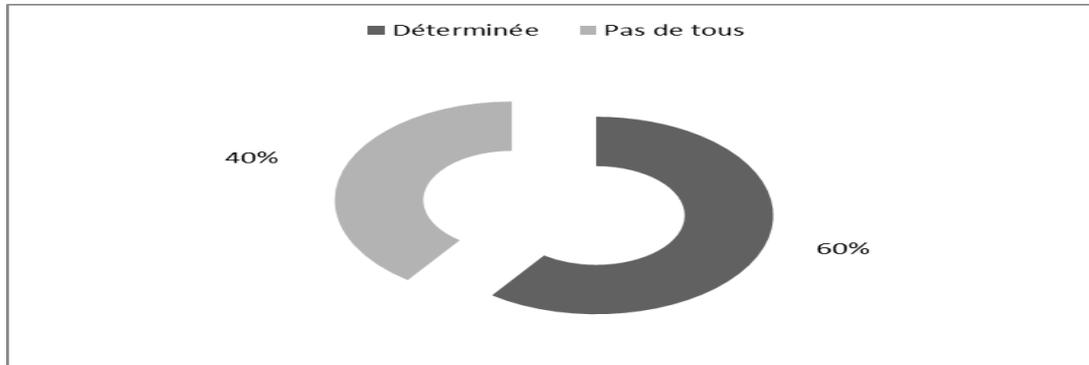
➤ La rationalité (maximum de la production, minimum de cout)

Troisième chapitre : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas93

De l'entreprise SAFIA

- La fidélisation de ses clients
- L'augmentation du chiffre d'affaires et la rentabilité.

Graphe N° 13: La présentation de résultat N°8



La source : les résultats de l'entretien 2015.

- *Est-ce que votre entreprise intègre les paramètres du MQT dans la gestion de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs_?*

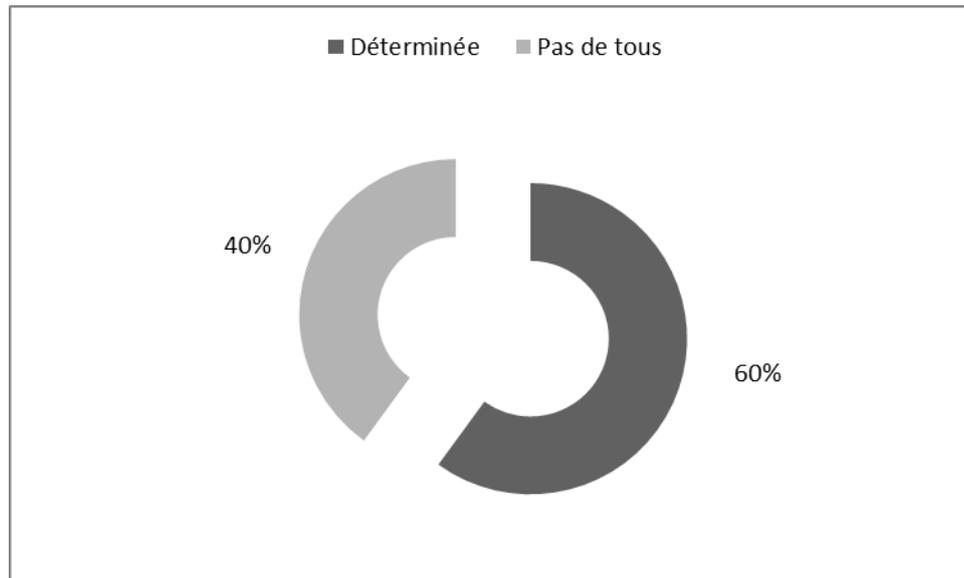
Tableau N° 21: La présentation de résultat N°9

Propositions	Fréquence	%
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

De l'entreprise SAFIA

Graphe N°14: La présentation de résultat N°9



La source : les résultats de l'entretien 2015.

- *Est-ce que votre entreprise s'intéresse au Management de la qualité Totale et à l'avantage compétitif, quelles sont ses efforts dans ce domaine ?*

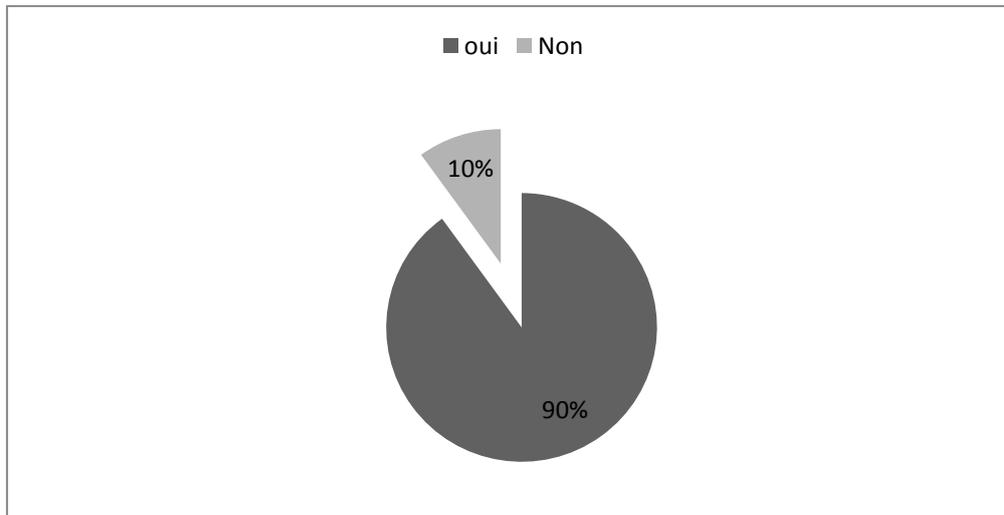
TableauN°21 : La présentation de résultat N°10

Propositions	Fréquence	%
oui	9	90
Non	1	10
Total	10	100

La source : les résultats de l'entretien 2015.

De l'entreprise SAFIA

Grphe N°15:La présentation de résultat N°10



La source : les résultats de l'entretien 2015.

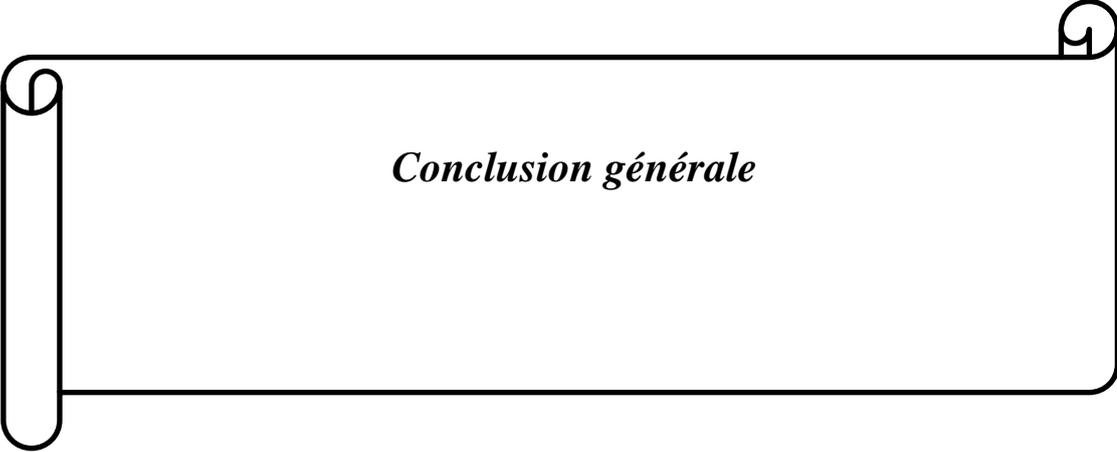
60% des cadres déclarent qu'ils sont satisfaits de la mise en place d'un système de la qualité totale, malgré que SAFIA n'ait pas tous les moyens nécessaires. Il existe une manque dans la gestion des compétences et des carrières parce que l'absence du système GPEC,

L'entreprise utilise un système d'information ERP pour faciliter la communication entre les parties internes et externes

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'identifier la stratégie de l'entreprise SAFIA et les données sur leur capacité de production, son chiffre d'affaires ainsi que les résultats de l'entretien.

Nous abordons que SAFIA a réalisé des résultats positifs dans le chiffre d'affaires et le système de management de la qualité totale, et les bénéfices ce cessent d'augmenter.



Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Les exigences des clients et la pression forte exercée par la concurrence font que les entreprises doivent appliquer les principes de management de la qualité totale, comme seule voie pour être compétitive.

Le cœur de la qualité totale est la ressource humaine et la compétence. Pour cette raison, l'entreprise mobilise ses travailleurs et écoute ses clients. L'intégration de la démarche qualité totale dans les entreprises algériennes contribue à une amélioration considérable des performances.

Envisager une démarche qualité comme un outil de construction sociale et de management interne devrait contribuer à donner un sens aux réalités institutionnelles et, par-là, permettre aux acteurs impliqués de donner du sens à leurs pratiques professionnelles et de normaliser les modes de gestion interne des entités

En réalité, toute entreprise se fixe des objectifs pour assurer sa réussite, une stratégie pour les atteindre en tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue et des politiques pour assurer la cohérence de ses actions. Les salariés ont une culture économique, ils ont une façon qui leur est propre de saisir et de comprendre le fonctionnement de l'organisation. Le problème est qu'elle ne coïncide pas forcément avec celle des dirigeants. L'entreprise doit être capable d'exprimer ses objectifs, sa stratégie, ses politiques, d'une manière qui prenne en compte les représentations, les références de ceux à qui elle s'adresse. Chaque groupe de personnes possède sa culture et ses valeurs. Il en est de même de l'entreprise.

Ce travail est composé de deux parties : partie théorique et partie pratique. La première partie comporte les définitions de management de la qualité totale et ses principes et la deuxième partie définit le concept de l'avantage compétitif et sa relation avec le TQM.

Conclusion Générale

D'une manière générale, le marché algérien est un marché en pleine mutation, ce qui fait que dans tous les domaines, de nouvelles formes de concurrence émergent.

Il s'agit donc d'une concurrence ouverte pour tous les compétiteurs en matière de corps gras et notamment de l'huile. Ainsi, ni les turbulences ni les variations quotidiennes sur le marché ne permettent d'établir des prévisions sans risque,

Pour SAFIA, l'introduction de la qualité dans sa vision stratégique est une nécessité urgente afin de mieux attirer et fidéliser sa clientèle et pour améliorer son positionnement sur le marché de l'huile.

COGRAL SPA suit un processus méthodique tout en appliquant les règles dictées par la réglementation algérienne. Nous retrouvons une entreprise qui fixe ses objectifs, ses plans, sa stratégie globale avec bien sûr la mise en place de moyens pour les atteindre.

Tout d'abord, nous pouvons constater en général qu'il y a une décentralisation de l'information et une harmonie dans le travail du groupe, tout le monde y participe, il y a complémentarité et bonne communication

Nous remarquons que chaque salarié est responsabilisé, prend en charge sa mission et connaît ses devoirs (loi & règlement intérieur régissant la relation de travail) sans dépendre au contrôle de l'employeur.

Toutefois, et à la lumière de l'enquête par l'entretien réalisé, et pour évaluer la perception de la qualité par les responsables, ces résultats nous permettent de confirmer notre première hypothèse :

Hypothèse n° 1 : *Les responsables des entreprises algériennes se focalisent sur la qualité produit/service et ignorent l'existence de la méthode du TQM qui recommande la qualité de toutes les composantes de l'entreprise.*

Conclusion Générale

Idem pour la deuxième hypothèse. Comme toutes les entreprises algériennes, SAFIA vit aussi dans un environnement où l'accès à des ressources de qualité (financières, compétences, technologiques, etc.) est compliqué. D'où la confirmation de notre deuxième hypothèse.

Hypothèse n°2: *Les conditions spécifiques de l'environnement de l'entreprise algérienne dans lequel elle exerce son métier (manque de ressources financières, manque de compétences sur le marché du travail, difficile d'accès à la matière première de qualité, etc.) rendent l'application du TQM très difficile.*

Sur la base des résultats obtenus, nous souhaitons introduire quelques recommandations permettant d'accroître l'efficacité de l'entreprise CO.GR.AL. :

- ❖ Améliorer la qualité de produit avec l'utilisation des nouvelles matières premières de meilleure qualité ;
- ❖ Impliquer plus les travailleurs dans la fixation des objectifs et dans le processus de prise de décision ;
- ❖ Etablir une stratégie de marketing découlant de la stratégie globale de l'entreprise afin d'intégrer cette nouvelle structure dans les plans d'actions ;
- ❖ Mettre en place un plan de communication interne spécifique à chaque mission et tâches assignées à la fonction marketing.
- ❖ Créer une cellule de veille en relation direct avec l'environnement externe pour pouvoir réorganiser l'entreprise ultérieurement.
- ❖ Mettre en place un programme de formation pour diminuer la résistance au changement de la nouvelle structure.
- ❖ Créer un climat d'ambiance motivant le personnel autour du projet d'entreprise
- ❖ La capitalisation du savoir et du savoir faire
- ❖ Introduire la dimension stratégique dans l'approche de GRH
- ❖ Développer la culture de l'entreprise ;

Conclusion Générale

- ❖ Formation de qualité des techniciens;
- ❖ L'utilisation le système(PDCA) dans sa gestion ;
- ❖ Introduire un changement stratégique pour surpasser ses concurrents

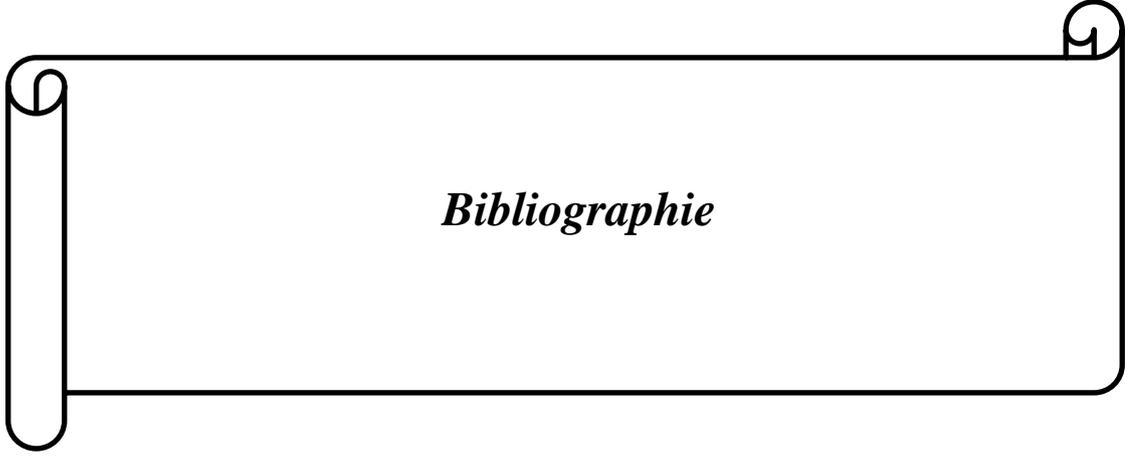
Une fois que ces suggestions seront appliquées, il est recommandé qu'un projet d'amélioration continue soit entamé, afin de fidéliser la clientèle et gagner la confiance des clients potentiels.

La qualité Totale de service est devenue un paramètre que toute entreprise de service doit prendre au sérieux, afin d'obtenir la performance en matière de qualité et de répondre ainsi aux normes et exigences du marché et de la clientèle. L'avenir de l'entreprise en dépend.

Notre travail n'est pas exhaustif et constitue pour nous une ébauche à d'autres travaux de recherches futures sur la fidélisation, notamment par une individualisation des offres.

Les limites que nous avons rencontrées :

- ❖ Difficulté d'accès à l'information dans l'entreprise ;
- ❖ La difficulté de recueillir plus de répondants à l'entretien ;



Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- ❖ ANSOFF (I) : stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- ❖ BACHY(Bruno) : Toute la fonction Management, Paris, France 2010
- ❖ BRUN Jean-Pierre : Management d'équipe 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Eyrolles, paris, 2010.
- ❖ BRULHART (Frank) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, France, 2009.
- ❖ CANARD (Frédéric) : Management de la Qualité Préface d'Élise TOSI, Lextenso éditions, Paris ,2009 .
- ❖ CAP (F) et.JAMART(C) : la qualité dans les services, Ed Economie, 2002.
- ❖ CHOVE (J) : Une nouvelle approche de la qualité, in La qualité de l'entreprise, ED. Organisation, Paris, 1985.
- ❖ CHEREFI(Zohra) LA QUALITE démarche, méthodes et outils, Hermès science Publication édition, paris, 2002
- ❖ CLAUDE (Yves Bernard) : Le management par la qualité Totale, afnor, Toulouse, France ,2001
- ❖ COLLINGNON E, Wissler M : qualité et compétitivités des entreprise, Ed Economica, Paris, 1988
- ❖ CARTIER (Manuel) et autres : Maxi fiches de stratégie, Dunoud, Paris, 2010
- ❖ DEMEURE (Claude) : marketing, dunoud, Paris, 2008
- ❖ DRAGOMLIR(R) et HALAIS(B) : petite histoire de la qualité, ministère de l'industrie, 1995
- ❖ DURET (Daniel) : Qualité en production», Éditions d'Organisation paris, 2005
- ❖ ERNOUL (Roger) : le grand livre de la qualité Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, AFNOR 2010
- ❖ FEY .R, et GOGUE JM : la maîtrise de la qualité, Economia, 1991,
- ❖ FAUCHER (slogan):Vade-mecum de l'auditeur Système de Management Intégré et QSE, Afnor-11, Denis Cedex, 2000
- ❖ GIORDANO (Jean-Louis) :L'approche qualité perçue, Éditions d'Organisation, 2006,
- ❖ GILLET-GOINARD(Florence) et SENO(Bernard) : Réussir la démarche qualité», Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- ❖ GALIBARDI(Gérard) : analyse stratégique, Eyrolles, troisième Edition, 2008,
- ❖ GOUDEY (Alain) : Marketing pour Ingénieurs», Dunoud, Paris, 2010
- ❖ GUAFFARD (Jean Luc) : Economie industrielle et de l'innovation, Dallos, Paris, France, 1990
- ❖ JAVEL (Georges) : organisation et gestion de la production, Dunod, Paris, France, 2004,2010
- ❖ JOCOU (Pierre) : au cœur du changement pratique, Paris, 1991.
- ❖ JOULSON (B): le mouvement international de la qualité, dunoud, paris, 1990.

- ❖ JOUY-en-Josas : Strategor, dunoud, paris, France, 2004.
- ❖ LAMBIN (Jean-Jacques) : Marketing Stratégique Et Opérationnel : Du Marketing A L'orientation-Marché, Dunod, Paris, France, 2008.
- ❖ LEHU(Jean-Marc) : stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, Paris, 2002
- ❖ LEFEBURE(René) : Gestion de la relation client», Eyrolles, paris,
- ❖ LENDREVIE, Lévy et Lindon : Mercator, Dunoud, paris, France, 2006.
- ❖ LAMBIN (Jean-Jacques) Chantal de Moerlose : marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Paris, 2008
- ❖ LE SAGET(Meryem) ; Le Manager Intuitif, Dunod, Paris, 2006
- ❖ LEHU Jean-Marc: La fidélisation client. Éditions d'Organisation ,2 édition, paris, 2009
- ❖ Le petit Larousse
- ❖ MITONNEAU (Henri) : réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, Demos, 2000.
- ❖ MARQUETTE (C) : Fondements du projet qualité et perspectives de transformer du travail, performances humaines et techniques, 1993,
- ❖ MARCHAT(Hugues) : Développer son entreprise de manière pérenne, Eyrolles, Paris, 2010.
- ❖ MISPELBLOM F : Au-delà la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur, Ed Syros, 1995
- ❖ Norme ISO 9001 édition 2000, Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardisation, Genève, 2000
- ❖ Norme ISO Publication de l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Paris, 1987.

- ❖ PORTER(Michel) :l'avantage concurrentiel, dunoud, paris, France, 1999
- ❖ PELLETERIER (Christophe) : Le management par la qualité dans les services à la personne, dunoud, paris, 2010.
- ❖ SCHUILING (I) : Gestion Marketing, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, 2005-2006.

- ❖ SOULEZ(Sébastien) : le marketing, Gualion, Paris, France, 2012.

- ❖ W, Edwards Deming : hors la crise Ed Economie, 2002.
- ❖ WEIL (Michel): le management de la qualité, Edition la découverte, Paris, france ,2000 .

- ❖ YVES BERNARD (Claude) : le management par la qualité Totale, AFNOUR, Toulouse, 2001.

Les articles

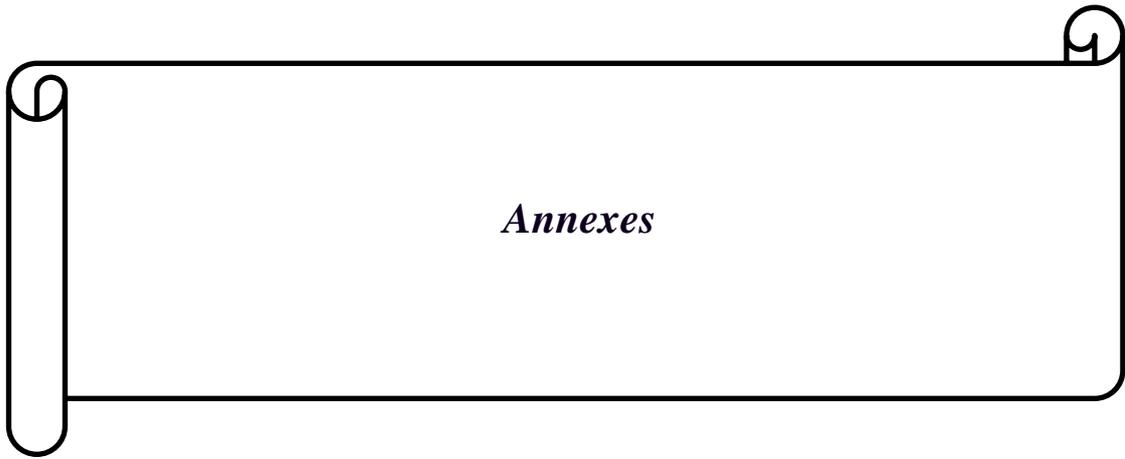
- ❖ Amel Ayari, Radjam Nassib, « les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises algériennes », conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra 29-30 octobre 2002,
- ❖ BARDAK EL YOUNSI (Salma): Stratégie de l'entreprise, ISET Djerba, revue, 2011-2012,
- ❖ CLAESSENS (Michel): stratégie avantage concurrentiel et compétences, articles, mai 2000.
- ❖ CLÉMENT (Bernard) "IND 2501 Ingénierie de la qualité", article, 2006, page 52
- ❖ GRISWOOD (Nick) Services aux entreprises "Le management par la qualité totale", séminaire à Bruxelles, 1999,
- ❖ VARQUOAT (William): une brève historique du TQM ; Revue française de gestion industrielle V.16, N°4.

Les mémoires

- ❖ CHALABI (Chahinaze) mémoires : ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion, JUILLET 2009.
- ❖ CHEMMA (Nawel) : le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, 2010/2011.
- ❖ DHIAF (Mohamed Mahjoub): Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total Quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », thèse de doctorat, France, 2007 .
- ❖ SAWADOG (Ismaël T) : Mémoire du management de la qualité, Université Libre du Burkina (ULB) - Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises 2000.

Les sites de web :

Www .safia.dz



Annexes

Les annexes

Annexe 1: l'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études portant sur *Le rôle du Management de la qualité totale dans la réalisation d'avantage compétitif*, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1. Pour vous, quelles sont les activités de votre direction ?
2. Quelles sont les objectifs de votre direction ? et comment sont-ils mesurés ?
3. Quel est la démarche de la *politique qualité* au sein de votre établissement ?
4. Pour vous, le système du *Management de la qualité totale* est-il applicable et appliqué au sein votre entreprise ?
5. Quels sont les enjeux d'une démarche du *Management de la qualité totale* au sein de votre établissement ?
6. Votre démarche est-elle inscrite dans une logique d'amélioration continue ?
7. Quelle est la position de votre entreprise sur le marché de l'huile ?
8. Quelles sont les contraintes de votre entreprise pour arriver à une position dominante sur le marché algérien d'huile ?
9. Quelles sont les parties intéressées par le *Management de la qualité totale* ? Et comment le sont-elles ? Quels sont les buts recherchés?
10. Comment trouvez-vous la présentation et l'hygiène du personnel en contact?
11. Quelle est votre analyse des performances SAFIA ces trois dernières années par rapport aux objectifs fixés ?
12. Etes-vous satisfait de la démarche de votre gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise ?
13. Est-ce que l'implication du personnel occupe une place centrale dans la stratégie de votre entreprise ?
14. Pour vous, quelle est la source de l'avantage compétitif de votre entreprise ?

15. Quel est l'impact de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage compétitif ?
16. Est-ce que la mise en place d'un système de *Management de la qualité totale* au sein votre entreprise détermine un avantage compétitif durable ?
17. Est-ce que votre entreprise intègre les paramètres du MQT dans la gestion de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs ?
18. Si votre entreprise s'intéresse au Management de la qualité Totale et à l'avantage compétitif, quelles sont ses efforts dans ce domaine

Annexe 3 : les fiches de poste



FICHE DE FONCTION

NON & PRENOM(S) :

FONCTION : Chef de service prestations sociales.

AFFECTATION : département gestion RH.

RESPONSABILITES :

Chargé de la gestion des prestations sociales.

RELATIONS HIERARCHIQUES :

- reporte à : Chef de département RH.
- Lui reporte : Correspondant.

RELATIONS FONCTIONNELLES :

- Directement : Le chef de département RH.
- Indirectement : Directeur RH.

DESCRIPTION DES MISSIONS ET TACHES :

- Gère les dossiers du personnel
- Suit les dossiers de retraite.
- Etablit la correspondance ses et procède au classement de dossiers
- Traite les requêtes et réclamations
- Respecter les consignes des documents et procédures.
Coordonne certaines opérations entre le service et la direction (signature des dossiers, décisions, titres de congé ...).
- Veille au respect de la réglementation.
- Gère les prestations sociales.
- Gère les dossiers invalidité et maladies.
- Gère les dossiers mutuels.
- Suit les déclarations primes et avantages liés à la mutuelle (décès, naissance, mariage).

- Contrôle et suit les registres maladie, accident de travail, inspection de travail.
- Contrôle les déclarations de nouveaux recrues (déclarations, et demandes d'affiliation).
- Veille au respect des délais réglementaires.
- Gère et suit les statistiques liées aux maladies, accidents de travail.
- Contrôle les états allocations des agents ayant quitté l'entreprise.
- Veille au respect des consignes des documents et procédures.
- Délivre les attestations de travail et de congé.
- Suit les mouvements du personnel.
- Met en œuvre les procédures de la gestion RH dans le cadre de la réglementation en vigueur.
- Respect de la réglementation.

TACHES à EFFECTUER ACCESSOIREMENT :

- Veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité.
- Il est appelé à réaliser l'ensemble des tâches liées à son activité.

Signature de l'intéressé :



Signature du Responsable hiérarchique:

Tables des matières

<i>Remerciements</i>	<i>I</i>
<i>Dédicace</i>	<i>II</i>
<i>Sommaire</i>	<i>III</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>IV</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>IV</i>
<i>Liste des tableaux, les figures et les graphes</i>	<i>IV</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>V</i>
<i>Liste des figures</i> :.....	<i>VI</i>
<i>Liste des annexes</i>	<i>VIII</i>
<i>Résumé</i>	<i>IX</i>
<i>Introduction Générale</i>	<i>A</i>
<i>Le premier chapitre : Le management de la qualité Totale</i>	
Introduction	1
Section 1 : Le management de la qualité.....	2
1.La définition de la qualité :	2
2.Historique de la qualité :	4
4.Le management de la qualité :.....	11
5. les huit principes de MQ.....	11
5.1.Organisme à l'écoute du client :.....	12
5.4. L'approche processus.....	13
5.5.L'amélioration continue	15
5.6.Approche factuelle pour la prise de décision :	15
5.7.Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :	15
Section 2: Le management de la qualité totale (MQT ou TQM).....	16
2.Les origines du management de la qualité totale :	19
3.Principes et fondements du TQM :.....	21
4.Les méthodes et les outils de le TQM:.....	24
4.1.Les méthodes de le TQM :	24
4.2.Les outils du TQM :	24
4.2.1.Les outils simples :.....	24
4.2.2Les outils simples	24
5.Le management de la qualité totale et les normes :.....	25

5.1. Les normes:	25
5.2. Le TQM et L'ISO :.....	26
6. La place de le TQM au sein d'une entreprise :.....	26
Conclusion	27
<i>Le deuxième chapitre :L'avantage compétitif et sa relation avec le TQM</i>	
Introduction	28
Section 1 : l'avantage compétitif (concurrentiel)	29
1. Définition de l'avantage compétitif :	29
2. Les types de l'avantage compétitif :.....	31
2.1. La domination par les couts :	32
2.2. Stratégie de différenciation :	33
3. L'origine de l'avantage concurrentiel	34
3.1 La maîtrise des technologies :	34
3.2. Une offre produit adaptée :.....	35
3.3. Le positionnement sur le marché :	35
3.3.1. Les possibilités offertes par les marchés :	35
3.3.2. Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise	36
A.1 Le taux de croissance de l'activité :	36
A.2 La structure concurrentielle :.....	36
A.3 Le pouvoir de négociation des clients :	37
A.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	37
A.5 La menace des nouveaux entrants	37
3.4. Le volume du l'avantage compétitif :.....	37
3.4.1. La phase d'introduction :	38
3.4.2. La phase de l'adoption :.....	38
3.4.3. La phase d'imitation :	38
3.4.4. La phase de nécessité :	38
4. Les sources de l'avantage compétitif	39
5. La sauvegarde de l'avantage compétitif :.....	41
5.1. La sauvegarde grâce à l'innovation.....	41
5.2. La sauvegarde grâce à la qualité :	41
5.2.1. La recherche de la qualité totale.....	41
5.2.2. La mise en place de normes et labels	42
5.3. La sauvegarde grâce à la maîtrise des coûts.....	42

6. Les instruments d'analyse l'avantage compétitif :	42
6.1 La chaîne de valeur	42
6.2 Les outils de mesure l'avantage compétitif.....	43
6.2.1. La matrice BCG	44
6.2.2. La matrice attraits/atouts ou matrice McKinsey.....	44
Section 2 : la relation entre le TQM et l'avantage compétitif :	45
1. Le TQM comme un outil d'amélioration continue de l'entreprise :	45
1.1.L'amélioration continue selon Deming.....	45
1.2.L'amélioration continue selon Kaizen :	47
2.Les effets du management de la qualité Totale sur l'avantage compétitif :	48
3.Le rôle du management de la qualité totale dans la réalisation l'avantage compétitif (concurrentiel)	50
3.1. Pour le client.....	50
3.1.1.la satisfaction implicite.....	50
3.1.1.2La satisfaction économique	51
3.1.2.La fidélisation :	52
<i>Conclusion</i>	53
<i>Le chapitre 3 : Étude de terrain et analyse des résultats – Cas de l'entreprise SAFIA</i>	
Introduction :	54
Section1 : présentation de l'entreprise	55
1.Historique :	55
2.Présentation et fiche d'identité de l'entreprise	56
2.1. Les informations générales :	57
3.Les activités et les objectifs :	58
3.1. Activités	58
3.2.Les objectifs :	58
4.L'organigramme :	59
4.1.Mission des fonctions :	60
5.Environnement de l'entreprise :	62
6.Distribution :	64
Section 2 : le management de la qualité Totale et l'avantage compétitif (concurrentiel) ...	65
1.La Chaîne de la production de l'huile SAFIA :	65
1.1.Réception de matières première :	65
1.2.Echantillonnage :	65

1.3. Contrôle de matières premières :	65
1.4 Stockage :	66
2. La capacité de la production et l'évolution de chiffre d'affaire SAFIA :	68
2.2. L'évolution du chiffre d'affaire :	69
3. La direction des ressources humaines	70
3.1 Les services du département des ressources humains	71
3.1.1. Service de recrutement :	71
3.1.2 <i>Le service formation</i>	72
3.1.3. <i>Le service paie</i> :	73
3.1.4 <i>Le service personnel</i>	73
3.1.5 Le service de prestations personnelles	74
3.2 Les procédures de management de la qualité du RH	75
3.2.5. Environnement de travail :	76
4. La politique de (4P) de SAFIA :	79
4.1. Les canaux de distribution ;	79
4.2. Les prix de produit SAFIA	80
4.3 La communication et la promotion :	81
5. L'analyse les résultats de l'entretien:	82
6. L'analyse des résultats :	83
Conclusion	96
<i>Conclusion Générale</i>	99
<i>Bibliographie</i> :	103
<i>Annexes</i>	<i>i</i>
<i>Les annexes</i>	<i>iv</i>