

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE**

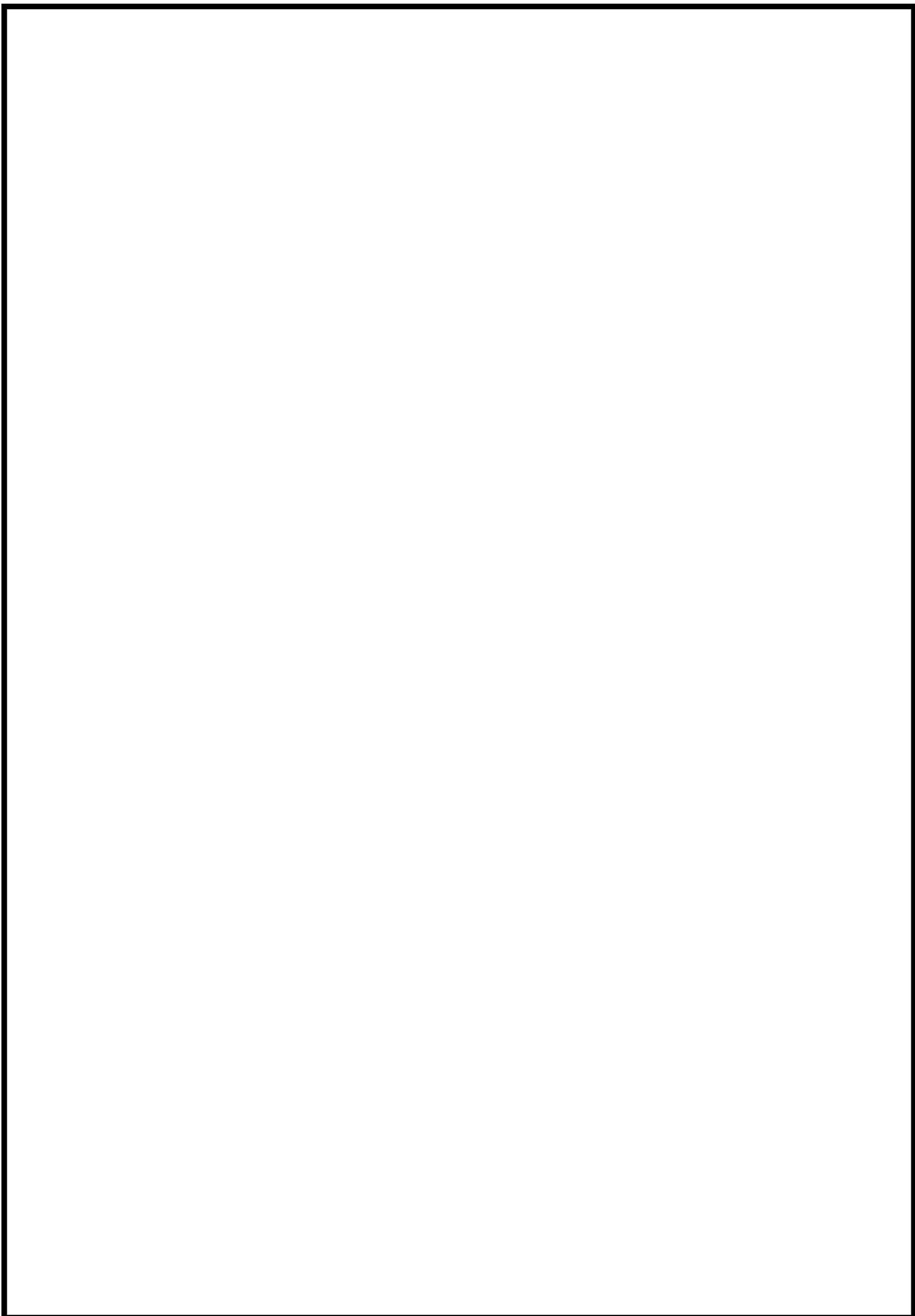
**THEME :**

**LA CONTRIBUTION DU SYSTEME  
MANAGEMENT DE LA QUALITE A  
L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE  
Cas : Algérie Poste**

**Elaboré par :  
DERBAL Ikram**

**Encadreur :  
Pr. BELAIDI Abdelaziz**

**2021/2022**



## Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience et surtout la santé pour reprendre et continuer ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur **Pr. Abdelaziz BELAIDI**, pour ses orientations et ses conseils. Il a su me transmettre sa rigueur et sa connaissance et son expertise tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également Mme. **MEZGHRANI HIND**, pour toute l'aide qu'il m'a apporté en tant que maître de stage au sein d'Algérie poste.

Je voudrais adresser toute ma gratitude à toute l'équipe de stage, qui a accepté de me consacrer du temps et de me livrer ses opinions lors des réponses au questionnaire, ainsi que son aide pour la réussite de mon stage.

J'exprime mon plus profond remerciement à mes chers parents, dont les efforts pour m'élever et m'éduquer, n'ont d'égaux.

Je tiens à remercier également les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail.

J'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis plus particulièrement ma chère amie **BOUZIANE Djamila**, et tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de mon mémoire

## Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes parents, ma mère, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien et tous les sacrifices consentis. Puisse ce travail témoigner de ma profonde affection et de mon éternelle gratitude et reconnaissance.

Et mon père, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, c'est lui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui n'a pas cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes mes années d'étude. Je remercie pour l'éducation inculquée pleins de valeurs.

Puisse Dieu leur procurer une bonne santé et une longue vie.

Ma chère sœur **LILIA**, et mes frères **MOHAMED** et **ALAE** pour leur encouragement permanent et leur soutien moral.

Si chers à mon cœur que la vie vous apporte les plus grands bonheurs. Je vous remercie énormément de fond du mon cœur.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études, mes amis et mes collègues **ZAHRA**, **GHALIA** et **NERMINE**.

# SOMMAIRE

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>.....</b>
<b>Chapitre I :                <i>  </i> Système management de la qualité .....</b>	<b>.....</b>
Introduction .....	1
Section 01 : qualité, management de la qualité .....	2
Section 02 : système management de la qualité .....	14
Section 03 : Normalisation et certification .....	27
Conclusion.....	33
<b>Chapitre II :                <i>  </i> La performance commerciale de l'entreprise .....</b>	<b>.....</b>
Introduction .....	35
Section 01 : généralité sur la performance .....	36
Section 02 : La performance commerciale.....	46
Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance commerciale et sa relation avec le SMQ .....	49
Conclusion.....	60
<b>Chapitre III :                <i>  </i> Etude empirique : cas Algérie poste.....</b>	<b>62</b>
Introduction .....	63
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 02 : Méthodologie de recherche .....	76
Section 03 : présentation et analyse des résultats.....	78
Conclusion.....	92
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>104</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>108</b>

## Liste des tableaux

Numéro du tableau	intitulé	Numéro de page
<b>Tableau 1</b>	<b>Les 3 types de processus pour une approche processus complète</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 2</b>	<b>Les sources de la performance (performance interne, performance externe)</b>	<b>38</b>
<b>Tableau 3</b>	<b>Réponse du premier axe :( les données personnelles)</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 4</b>	<b>Réponse à La question 1 : Les exigences de la clientèle sont identifiées et surveillées. (4.2) ?</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 5</b>	<b>Réponse à la question 2 : Les processus métiers d'Algérie Poste ont été évalués, mesurés et analysés. (4.4) ?</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 6</b>	<b>Réponse à la question 3 : La direction qualité et de normalisation de l'entreprise assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du système de management de la qualité ? (5.1)</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 7</b>	<b>Réponse à la question 4 - La politique qualité est- elle adaptée à la finalité de l'entreprise ? (5.2)</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 8</b>	<b>Réponse à la question 5 - La planification du SMQ d'AP prend en compte les risques et opportunités ? (6.1)</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 9</b>	<b>Réponse à la question 6 - La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (7.2)</b>	<b>92</b>

<b>Tableau 10</b>	<b>Réponse à la question 7 - la conception et le développement du produit/service est-elle planifiées ? (8.3)</b>	<b>93</b>
<b>Tableau 11</b>	<b>Réponse à la question 8 - L'audit qualité est-il programmé à intervalles réguliers ? (9.2)</b>	<b>93</b>
<b>Tableau 12</b>	<b>Conclusion des réponses du deuxième axe : le système management de la qualité</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 13</b>	<b>Réponse à la question 1 : L'objectif de la performance commerciale est de satisfaire les exigences de la clientèle ?</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 14</b>	<b>Réponse à la question 2 - La relation de votre entreprise avec le client est forte ?</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 15</b>	<b>Réponse à la question 3 : La demande de carte magnétique est élevée</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 16</b>	<b>Réponse à la question 4 : Les réclamations de la clientèle sont faibles ?</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 17</b>	<b>Réponse à la question 5 : Vos clients professionnels, tels que le Centre des Impôts, Sonalgaz ... ont un niveau fort de satisfaction des prestations d'Algérie Poste...?</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 18</b>	<b>Réponse à la question 6 : La vitesse de livraison du colis et du courrier est super rapide ?</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 19</b>	<b>Réponse à la question 7 : la qualité des services d'Algérie poste est bonne ?</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 20</b>	<b>Réponse à la question 8 : Le chiffre d'affaire d'Algérie Poste augmente d'une haute façon ?</b>	<b>97</b>

<b>Tableau 21</b>	<b>Conclusion des réponses du troisième axe : la performance commerciale.....</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 22</b>	<b>matrice de corrélation entre les axes</b>	<b>98</b>

### Liste des figures

<b>Numéro de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Numéro de page</b>
<b>Figure 1</b>	<b>La roue de Deming</b>	<b>22</b>
<b>Figure 2</b>	<b>Des termes liés à la performance de l'entreprise (Efficacité, efficience et pertinence)</b>	<b>37</b>
<b>Figure 3</b>	<b>Organigramme de la direction de qualité et normalisation</b>	<b>72</b>
<b>Figure 4</b>	<b>Répartition des individus selon le sexe</b>	<b>88</b>
<b>Figure 5</b>	<b>Répartition des individus selon l'âge</b>	<b>88</b>
<b>Figure 6</b>	<b>Répartition des individus selon l'expérience professionnelle</b>	<b>89</b>
<b>Figure 7</b>	<b>Répartition des individus selon l'ancienneté au travail</b>	<b>90</b>

## Résumé

Aujourd'hui, le système *management de la qualité* est devenu l'un des piliers les plus importants dans les entreprises. L'objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Ce travail de recherche a pour objectif d'identifier et étudier la contribution du système management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale des entreprises, et à travers le stage que nous avons pratiquée au niveau de la direction générale d'Algérie poste, nous avons conclu que le système de management de la qualité contribue à l'amélioration de la performance commerciale.

Mots clé : management de la qualité, système management de la qualité, certification, normalisation, performance, performance commerciale.

## Abstract

Today, the quality management system has become one of the most important pillars in enterprises, the aim of quality management is to meet customer requirements and strive to go beyond their expectations. Sustainable performance is achieved when an organization earns and maintains the trust of customers and other interested parties.

This research work aims to identify and study the contribution of the quality management system to the improvement of the commercial performance of companies, and through the internship that we practiced at the level of the general management of Algeria post; we concluded that the quality management system contributes to the improvement of commercial performance.

Keywords : quality management, quality management system, certification, standardization, performance, commercial performance.

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Le système de management de la qualité, ou SMQ sous sa forme abrégée, réunit des règles et des valeurs qui concourent au fonctionnement optimal d'un organisme ou d'une entreprise. Formalisé au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001, le SMQ se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes.

La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour s'adapter à la nature de l'organisation au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais n'impose aucune technique ou méthode spécifique qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.

En suivant consciencieusement les fondamentaux du management de la qualité, l'entreprise ou l'organisation est en mesure accroître sa rentabilité, sa stabilité financière et assurer sa création de valeur.

Dans notre recherche, nous avons choisi la direction Algérie Poste comme cas pour étudier la partie pratique.

Pour cela, on essayera de répondre à la problématique générale suivante :

**Le système de management de la qualité contribue-t-il à améliorer la performance commerciale d'Algérie poste ?**

A partir de cette question de départ, découlent d'autres questions secondaires telles que :

- Le système management de la qualité mis en place par Algérie Poste est-il efficace ?
- Les clients d'Algérie Poste sont-ils satisfaits de ses services et produits ?
- Quelle est la relation entre le système management de la qualité et la performance commerciale d'Algérie Poste ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- 1<sup>ère</sup> Hypothèse : Le Système management de la qualité d'Algérie Poste est efficace
- 2<sup>ème</sup> Hypothèse : Les clients d'Algérie Poste sont satisfaits de ses services et produits.
- 3<sup>ème</sup> Hypothèse : Il existe une relation positive entre le système de management de la qualité et la performance commerciale chez Algérie Poste.

### **Les raisons du choix de ce sujet :**

Ce sujet a été choisi sur la base d'un ensemble de raisons objectives et subjectives qui peuvent être résumées comme suit :

- Nouveauté du sujet.
- Tendances subjectives sur les sujets liés au système management de la qualité.
- L'importance du sujet, surtout avec les développements récents.

### **Les objectifs de cette étude :**

Cette étude vise à atteindre un certain nombre d'objectifs qui peuvent être résumés comme suit :

- Pour mieux comprendre le système de management de la qualité.
- En savoir plus sur les normes de qualité internationales.
- Pour savoir si le système management de la qualité d'une entreprise était efficace et s'il y a une relation avec sa performance.

### **L'importance du sujet :**

Lorsque les entreprises industrielles et de services mettent en œuvre un système management de la qualité efficace, cela vise à augmenter la demande de produits, à augmenter la rentabilité et à créer une bonne réputation sur le marché, et c'est l'amélioration continue entre la direction et les employés de l'entreprise.

### **Méthodologie de l'étude :**

Pour incarner le sujet de l'étude et atteindre les résultats souhaités, et compte tenu de la nature du sujet, nous avons utilisé la démarche descriptive dans la partie théorique de l'étude, et démarche analytique dans la partie pratique de l'étude, en s'appuyant sur le questionnaire comme outil

d'analyse des données, en utilisant le programme de paquet statistique pour les études sociales (SPSS V22).

# **Chapitre I :**

## **Systeme management de la qualité**

**Introduction**

Lorsque le système management de la qualité est mis en œuvre conformément aux normes internationales ISO, il sera donc basé sur la découverte d'erreurs administratives, ou d'erreurs dans le processus de production, et sur leur correction. Ainsi, il n'encourt pas de coûts supplémentaires dus à ces erreurs et utilise du temps, des efforts et de l'espace, augmentant ainsi la production, puis augmentant les bénéfices et réduisant les coûts.

Dans ce chapitre, nous présenterons trois sections :

**La première section** : qualité, management de la qualité.

**La deuxième section** : système management de la qualité.

**La troisième section** : normalisation et certification.

## Section 01 : qualité, management de la qualité

### 1. Qualité :

#### *1.1. Notion qualité :*

Jusqu'au début des années 1900, cette notion était plutôt implicite et concernait les produits manufacturés. Afin de fidéliser leur clientèle, les entrepreneurs s'efforçaient de mettre en vente des produits solides, fonctionnels et durables.... Puis, avec la production industrielle de masse survenue vers 1920, de nouvelles exigences verront le jour nécessitant par exemple la mise en place d'un « contrôle qualité » dans les ateliers. Enfin, dès 1950, la société de consommation issue des « Trente Glorieuses » imposera peu à peu cette exigence de qualité à l'ensemble des produits et des services.

Les associations de consommateurs et la célèbre revue « 50 millions de consommateurs » parue en 1970 seront d'ailleurs un puissant levier démontée en qualité pour des secteurs aussi variés que l'agroalimentaire, l'enseignement à distance, les transports ou la viticulture..... L'ensemble des entreprises (industrielles et de services) devront ainsi s'adapter à ces nouvelles exigences. Elles devront notamment s'organiser en interne, mettre en place une politique de qualité à toutes les étapes de leur production, se soumettre aux normes ISO 9000 – régissant aussi bien la qualité des services d'un aéroport, que la qualité de la farine du boulanger – et, enfin, faire mesurer, contrôler et certifier leurs produits et services par des organismes homologués. Il ne s'agira pas forcément de faire de gros investissements mais de travailler mieux.<sup>1</sup>

#### *1.2. Définitions :*

- Selon Deming : « la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »

---

<sup>1</sup> Janssoone. Didier, « la qualité en entreprise », Ellipses marketing S.A, 2021, paris, page 5

- Pour Joseph M. Juran : « la qualité est l'aptitude à l'utilisation »
- Pour Philip B. Crosby : « elle représente la conformité aux exigences »<sup>1</sup>
- En fin pour la norme ISO 9000 :2015, 3.6.2 « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences »).<sup>2</sup>

### *1.3. Les formes de la qualité*

La qualité se décline sous deux formes :

**1.3.1 La qualité externe** : c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas à répondre efficacement aux exigences clients.

**1.3.2 La qualité interne** : C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires ... et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne.<sup>3</sup>

### *1.4. Les outils de la qualité*

#### - Les "5S"

Outil qualité d'amélioration continue importé du Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). Le nom "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode :

- Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile),
- Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile),
- Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...),

---

<sup>1</sup> Roesslinger, Francis, Siegel, Dominique, « management stratégique et management de la qualité », AFNOR, 2015, Paris, 1<sup>ère</sup> partie, p4

<sup>2</sup> Pinet, Claude, « découverte de la qualité » Version 2015 de la norme 9001, AFNOR, 2017, Paris, p18

<sup>3</sup> <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>, consulter le 28/04/2022 à 16 :34

- Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles),
- Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).

Cette méthode :

- Améliore la productivité, l'efficacité et la qualité,
- Diminue les pannes (gravité/fréquence),
- Réduit les pertes de temps (recherche d'un outil ...),
- Contribue à l'implication et à la motivation du personnel,
- Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise,
- Libère de l'espace inutilement utilisé
- Améliore la sécurité au travail, réduit les risques de pollution
- **L'AMDEC**

Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité<sup>1</sup>

Outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

- une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation :

---

<sup>1</sup> Ibid, consulter le 28/04/2022 à 16 :34

- note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

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

Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),
- l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs ...).<sup>1</sup>

#### - **Le Brainstorming**

Cette approche qui se pratique évidemment en groupe peut être utilisée au niveau de toutes les étapes. Définir un problème, rechercher ses causes, énoncer des solutions...etc.

Dans ce paragraphe, cette technique sera utilisée pour la recherche des causes. Le thème est bien entendu défini et compris par tous les éléments du groupe.

L'objectif du brainstorming est de faire émettre le maximum d'idées. Pour ce faire toutes les écluses psychologiques doivent être

Ouvertes pour que chacun puisse déverser ces idées sans retenues aucune. Afin de lever toutes les barrières qui existent en chacun d'entre nous, la pratique de cette maïeutique moderne exige certaines recommandations.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Op.cit , consulter le 28/04/2022 à 16 :34

- **La MRP (Méthodologie de résolution de problème) :**

Outil qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème, qui utilise une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQCCP, les 5M.

- **Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa)**

Méthode permettant de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.

Le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel. Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé

- **Le diagramme de Pareto**

Pareto était un économiste italien du 17ème siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses autres observations. Le diagramme de Pareto est un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication. Il permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets, et donc qu'une grande partie du problème peut être résolue en traitant un nombre limité de causes. Le diagramme de Pareto permet de déterminer les priorités d'actions.

- **Le QQQCCP**

Outil qualité très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Très utile aussi dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

---

<sup>1</sup> Seddiki abdallah, « MANAGMENT DE LA QUALITE DE L'INSPECTION DE L'ESPRIT KAIZEN »,p265

- Quoi ? : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,..)
- Qui ? : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)
- Où ? : Où cela se produit-il ?
- Quand ? : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....)
- Comment ? : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...)
- Combien ? : Combien de fois cela se produit-il ?
- Pourquoi ? : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?<sup>1</sup>
- **L'analyse causale<sup>2</sup>**

Elle permet de déterminer de façon rigoureuse les causes à l'origine d'un problème et par conséquent de déterminer une solution adaptée et efficace. Les deux méthodes d'analyse causale les plus employées sont les «5 pourquoi" et "l'arbre des causes".

- **Les 8D (8 Do)**

La résolution complète et efficace des anomalies et non-conformités nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés. La méthode est nommée « 8D, ou « 8 DO » ou encore « 8 Disciplines» car elle comporte huit étapes. C'est une méthode qui est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée. Les 8 étapes sont les suivantes :

- 1D : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur
- 2D : Définition du problème à traiter
- 3D : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives
- 4D : Recherche des causes du problème
- 5D : Sélection des actions correctives
- 6D : Mise en place des actions correctives retenues

---

<sup>1</sup> Op.cit , consulter le 28/04/2022 à 16 :34

<sup>2</sup> Ibid

- 7D : Actions préventives
- 8D : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.<sup>1</sup>

## 2. Management de la qualité :

### 2.1 Définition :

La version 2015 de la NF EN ISO 9000 :2015 précise que le terme « management » désigne des «activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme».

La norme prend soin de distinguer cette acception d'avec celle communément admise de «personne ou groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme».

Le management de la qualité couvre donc l'ensemble des activités relatives au contrôle de la qualité, de l'assurance de la qualité et de la gestion de la qualité en général, ainsi que leur organisation<sup>2</sup>

### 2.2. Eléments clés du management de la qualité :

#### - **Planification de la qualité**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités.<sup>3</sup>

#### - **Maîtrise de la qualité**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

#### - **Assurance de la qualité**

---

<sup>1</sup> Op.cit , consulter le 28/04/2022 à 16 :34

<sup>2</sup> Op.cit , Roesslinger, Francis,Siegel, Dominique ,1ère partie , p12

<sup>3</sup> BERNARD FORMAN, Du manuel qualité au manuel management, Edition Afnor 2013,p33

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

- **Amélioration continue de la qualité**

L'ISO 9001Vs 2000 définit l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité».

*2.3. Principes :*

Selon la norme iso 9001 :2015 Les principes de management de la qualité sont les suivants :

- **Orientation client :**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes (voir ISO 9000 :2015, 2.3.1.1)<sup>1</sup>

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque Aspect de l'interaction avec les clients offre une Opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

**Bénéfices**

- Augmentation de la valeur pour le client
- Augmentation de la satisfaction du client
- Amélioration de la fidélité du client
- Amélioration de l'activité commerciale Récurrente
- Amélioration de l'image de l'organisme

---

<sup>1</sup>Op.cit, Pinet, Claude ,p21

- Élargissement du panel des clients
  - Augmentation des ventes et des parts de marché<sup>1</sup>.
- **Leadership :**

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs de l'organisme (voir ISO 9000 :2015, 2.3.2.1)<sup>2</sup>

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### **Bénéfices**

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre l'objectif de qualité de l'organisme
  - Meilleure coordination des processus de l'organisme
  - Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme
  - Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés<sup>3</sup>.
- **Implication du personnel :**

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur (voir ISO 9000 :2015, 2.3.3.1)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf) , consulter le 29/04/2022 à 15 :26 , p4

<sup>2</sup> Op.cit, Pinet, Claude ,p21

<sup>3</sup> Idem , consulter le 29/04/2022 à 15 :26 , p6

<sup>4</sup>idem, Pinet, Claude ,p22

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne Individuellement.

La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectives qualités de l'organisme<sup>1</sup>.

### **Bénéfices**

- Meilleure compréhension des objectives qualités de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
- Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration
- Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
- Amélioration de la satisfaction du personnel
- Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme
- Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme<sup>2</sup>.

### **- Approche processus**

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent (voir ISO 9000 :2015, 2.3.4.1).<sup>3</sup>

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un Organisme d'optimiser le système et ses performances.

### **Bénéfices**

---

<sup>1</sup> Idem , consulter le 29/04/2022 à 15 :26 , p8

<sup>2</sup> Op.cit, consulter le 29/04/2022 à 15 :26 ,p9

<sup>3</sup> Op.cit, Op.cit, Pinet ,p23

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter-fonctionnels
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience<sup>1</sup>.

- **Amélioration :**

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration (voir ISO9000 :2015, 2.3.5.1)<sup>2</sup>

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

**Bénéfices**

- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients
- Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives
- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes
- Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture
- Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration
- Accroissement de l'effort d'innovation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>idem, consulter le 29/04/2022 à 15 :26 ,p10

<sup>2</sup>idem, Op.cit, Pinet ,p24

**- Prise de décision fondée sur des preuves :**

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés (voir ISO 9000 :2015, 2.3.6.1).<sup>2</sup>

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

**Bénéfices**

- Amélioration des processus décisionnels
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures<sup>3</sup>.

**- Management des relations avec les parties intéressées :**

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires (voir ISO 9000 :2015, 2.3.7.1).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Op.cit, consulter le 29/04/2022 à 15 :26 , p13

<sup>2</sup> Op.cit, Op.cit, Pinet ,p25

<sup>3</sup>idem, consulter le 29/04/2022 à 15 :26 ,p14

<sup>4</sup>idem, Op.cit, Pinet ,p26

Il faut établir un climat de confiance avec tous les acteurs concernés de près ou de loin (clients, fournisseurs, prescripteurs, etc.) et chercher à les faire progresser car ils doivent se sentir impliqués dans la contribution globale à la qualité de l'organisme.<sup>1</sup>

### **Bénéfices**

- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées
- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services<sup>2</sup>.

## **Section 02 : système management de la qualité**

Une gestion efficace de la qualité optimise la production et l'organisation. Par conséquent, le SMQ (Système de Management de la Qualité) peut être considéré comme la pierre angulaire d'une organisation.<sup>3</sup>

### **1. Définition :**

Selon ISO 9000 :2015, 3.5.3 « Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bellaïche, Michel, « la qualité iso 9001 :2015», 2eme Edition , afnor ,2016, paris, partie 1 , p34

<sup>2</sup> Op.cit, consulter le 29/04/2022 à 15 :26 ,p17

<sup>3</sup> <https://www.ieqt.org/tout-sur-le-management-de-la-qualite-en-entreprise/#:~:text=De%20l'importance%20du%20syst%C3%A8me,pierre%20angulaire%20d'un%20organisme.> , consulter le 18/05/2022 à 01 :56

Le SMQ permet de gérer les processus, les sous-systèmes, les procédures et les ressources nécessaires pour :

- Fournir de la valeur à toutes les parties intéressées
- Réaliser les produits et les services<sup>2</sup>.

### 2. Avantages

- Un système qualité est un instrument essentiel de l'amélioration continue
- Les processus sont bien maîtrisés, les difficultés plus facilement surmontées
- Les collaborateurs sont motivés, la communication interne s'améliore
- La pérennité de l'organisation et du savoir-faire est garantie sur le long terme
- Par la certification, l'organisme gagne en crédibilité
- La relation au pouvoir politique et au citoyen/résident est clarifiée.

### 3. Principes :

- fixation d'une vision, d'une mission, d'une politique qualité et d'objective qualité
- utilisation efficace des ressources existantes
- flux de communication et d'information efficace
- objectifs qualité mesurables
- création de procédures documentées pour faciliter la réalisation de l'objective qualité<sup>3</sup>.

### 4. Etapes de l'élaboration d'un SMQ :

Selon ISO 9000:2000 :

- Déterminer les besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées
- Établir la politique qualité et les objectives qualités de l'organisme<sup>4</sup>
- Déterminer les processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectives qualités

---

<sup>1</sup> Op.cit , Pinet, Claude, p18

<sup>2</sup> Ibid ,p19

<sup>3</sup> [https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme\\_management\\_qualite.pdf](https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme_management_qualite.pdf) ,p8 et 12, consulter le 18/05/2022 à 2 :05

<sup>4</sup> Op.cit,p20 ,consulter le 18/05/2022 à 2 :06

- Déterminer et fournir les ressources nécessaires pour atteindre les objectives qualités
- Définir et mettre en œuvre les méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus (indicateurs)
- Déterminer les moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes
- Déterminer le processus d'amélioration continue (engagement fondamental d'une approche qualité) du système de management de la qualité
- Conduire la revue de direction.

#### **5. Exigences :**

Les exigences de l'ISO 9001V2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit. La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée. La norme ISO 9001V2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus et aussi incite et approuve les organismes à adopter l'approche processus pour gérer un organisme, et pour une pratique efficiente et effective du management de la qualité.

Pour l'année 2015, l'ISO 9001 a été révisé et des mesures correctrices ont été apportées à la récente version, dont il est important de porter à la connaissance du public. Les exigences de l'ISO 9001V2015 sont réparties comme suit :

#### **➤ Contexte de l'organisme**

- Analyse des besoins et attentes des clients et partenaires pour justifier la politique qualité et le SMQ,
- Analyse du contexte interne (personnel, valeurs, technologies, risques...) pour justifier les orientations adoptées,
- La direction doit mobiliser le personnel pour la qualité.

**➤ Leadership**

- La Direction doit démontrer son engagement vis-à-vis de la démarche qualité et de la satisfaction des clients,
- Le reste identique : politique qualité, définition de l'organisation et des rôles de chacun, désignation d'un responsable qualité...<sup>1</sup>

**➤ Planification<sup>2</sup>**

- La Direction doit organiser de façon précise les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre la politique qualité : objectifs qualité, définition des méthodes et des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, tenue à jour du système qualité
- Elle doit adapter en permanence le dispositif et les actions qualité aux risques et aux opportunités (la démarche qualité ne doit pas être statique mais bien intégrée à la vie opérationnelle de l'entreprise).

**➤ Support**

- Les Ressources (hommes, outils, infrastructure et environnement de travail) doivent être adaptées aux besoins de la qualité.
- Les moyens utilisés pour la mesure et le contrôle doivent être suffisants, vérifiés et étalonnés selon besoin.
- Les personnels doivent avoir la compétence et les connaissances nécessaires pour leur travail. Ils doivent aussi être sensibilisés à la qualité, connaître le système de management et le respecter
- Le système documentaire doit être maîtrisé (numérotation, approbations, Diffusion, évolutions, archivage...).

**➤ Réalisation des activités opérationnelles**

- **Planification et maîtrise opérationnelles :**

---

<sup>1</sup> <http://qualite-info.net/resume-des-exigences-et-des-nouveautes-de-la-nouvelle-norme-iso-90012015/> ,  
consulter le 18/05/2022 à 2 :08

<sup>2</sup> Op.cit , consulter le 18/05/2022 à 2 :09

- Identification des objectives qualités à atteindre.
- Mise en place des travaux, des moyens, de la documentation... nécessaires.
- Vérifications du processus et contrôle des produits.
- Traçabilité.
- Amélioration continue.
- **Exigences relatives aux produits et services :**
  - Organisation des relations avec les clients, y compris la prospection, les propositions, les contrats, l'après-vente, le retour d'expérience
  - Les produits fournis aux clients doivent avoir des caractéristiques précises, garanties aux clients. Ces caractéristiques doivent être justifiées par rapport aux besoins et attentes des clients.
  - Les offres et les commandes doivent être vérifiées et validées (revue de commande).
- **Conception et développement de produits et services :**
  - Les données d'entrée, c'est-à-dire notamment la caractérisation précise des objectifs et des contraintes (besoins clients notamment) doivent être complètes et validées.
  - Des revues seront effectuées à la fin de chaque étape, en impliquant tous les acteurs concernés.
  - Les données de sortie, soit les équipements, logiciels... développés, doivent être qualifiés par rapport aux exigences initiales. Les documents de sortie doivent être validés.
  - Les modifications doivent être gérées.<sup>1</sup>
- **Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes :**
  - Renforcement des exigences vis-à-vis des sous-traitants, qui doivent respecter les mêmes obligations que l'entreprise.
  - Les achats de produits et services doivent apporter toutes garanties de qualité (sélection initiale des fournisseurs et des produits, contrôle, traitement des non- conformités).

---

<sup>1</sup> Ibid

- **Production et prestation de service :**

- Maîtrise des productions et prestations de services : maîtrise des processus
- Traçabilité (en tant que nécessaire).
- Bon traitement des éléments propriétés du client.
- Préservation des produits lors des manutentions, expéditions...
- Contrôle final avant expédition.
- Traitement des non-conformités.
- Maîtrise des modifications.

- **Évaluation des performances :**

- **Surveillance, mesure, analyse et évaluation :** On doit surveiller le fonctionnement et mesurer les résultats, notamment sur les points suivants :

- Les contrôles des produits
- La mesure de la satisfaction des clients
- La surveillance et la mesure des processus
- Les audits internes.

- **Audit interne :** Des audits internes doivent être menés régulièrement de façon à vérifier le bon fonctionnement de l'organisation, avec des auditeurs formés et habilités (en interne), intervenant au nom de la direction.

- **Revue de Direction :** La Direction doit s'assurer régulièrement de l'efficacité globale de ses objectifs, de l'organisation et des méthodes vis-à-vis de la qualité en passant en revue tous les éléments du Système de management (documentation, processus, indicateurs, audits, incidents et suggestions, actions en cours. Un plan d'action et d'amélioration pour la suite doit s'en déduire.

- **Amélioration :**

L'entreprise doit mettre en place une amélioration continue des produits, des processus et plus généralement du SMQ. Toute non-conformité doit faire l'objet des actions correctives et préventives nécessaires. Le tout doit être tracé.<sup>1</sup>

Finalement, la qualité basée sur les ressources humaines et le management. Nous y retrouvons les idées où les actions de démarches qualité représentent plutôt les groupes de travail, l'implication du personnel, les relations entre les individus, la direction et la motivation des hommes. Les principes résidant sur cette réflexion sont la qualité totale, le TQM (Total Qualité Management) et le modèle EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité). Ces préceptes managériaux ont développé une approche de la qualité fondée sur l'analyse des<sup>2</sup> fondamentaux de l'entreprise et sur la mobilisation du personnel. Le nom même de la « qualité totale » souligne que la démarche qualité ne s'intéresse pas uniquement aux produits/services et aux processus mais à l'entreprise dans sa globalité et en particulier aux personnes et à leur mobilisation.

Ainsi, la norme ISO 9001 est un outil de contrôle. Elle vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité. La norme ISO 9001 est un système holistique de management de la qualité. Ce système focalise sur le maintien et l'amélioration continue de toutes les fonctions de l'organisation. Son objectif vise à répondre ou à dépasser les exigences des clients et à favoriser la performance de l'organisme.<sup>3</sup>

#### **6. La roue de Deming :**

Le concept fondamental de la « roue de Deming », Il repose sur le principe de quatre étapes qui s'enchaînent. En anglais, ces quatre étapes sont appelées dans l'ordre : « Plan, Do, Check, Act », en abrégé PDCA

En français, les quatre étapes sont appelées dans l'ordre :

---

<sup>1</sup> Op.cit , consulter le 18/05/2022 à 2 :10

<sup>2</sup> Op.cit , consulter le 18/05/2022 à 2 :13

<sup>3</sup> Ibid

- Planifier : c'est prévoir, c'est-à-dire définir des objectifs
- réaliser : c'est faire, c'est-à-dire mettre en œuvre ce qui a été planifié
- vérifier : c'est contrôler, c'est-à-dire surveiller généralement au moyen de mesures dont les résultats seront comparés aux objectifs définis
- agir : c'est entreprendre des actions, au vu des résultats obtenus dans l'étape précédente de vérification.

Monsieur Deming a représenté graphiquement les quatre étapes du PDCA sous la forme d'une roue. En effet, lorsque la quatrième étape d'amélioration est achevée, on devra planifier les nouvelles actions à mettre en œuvre. Et ainsi de suite, sans fin, le processus rebouclera sur lui-même. C'est l'amélioration en continu. L'amélioration continue réside dans le fait que les actions engagées doivent faire l'objet d'une évaluation de leur efficacité et éventuellement de nouvelles mesures correctives.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Op.cit, Claude Pinet, p26

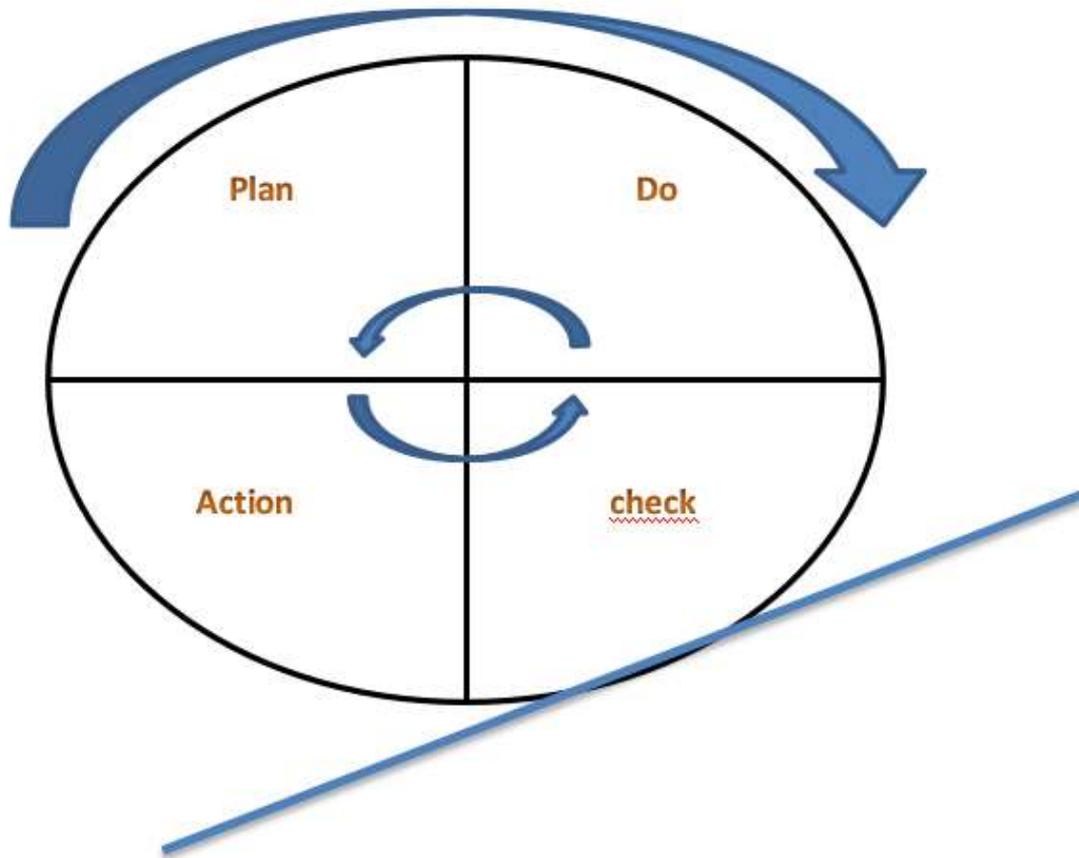


Figure 1 : La roue de Deming <sup>1</sup>

### 7. La cartographie du SMQ :

La cartographie processus offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue les processus de réalisation, les processus support et les processus de management

La cartographie processus :

- Permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel ;
- Facilite le pilotage global de l'organisme ;
- Facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- Met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous.

<sup>1</sup> Source : <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm> consulter le 13/04/2022 à 12:24

Mais une cartographie des processus peut difficilement décrire toutes les interactions, sous peine de devenir incompréhensible. Le plus pratique est souvent de faire une "fiche de processus" pour formaliser l'ensemble des données qui caractérise chaque processus : intitulé, déroulement et interactions avec les autres processus, acteurs, pilote...<sup>1</sup>

### **8. L'approche processus**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

N'importe quel organisme est composé de nombreux processus liés les uns aux autres et qui doivent parfaitement fonctionner ensemble si l'on veut être performant. L'approche processus est une méthode destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme. L'approche processus, est une exigence de l'iso 9001 et consiste à :

Déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme

- Déterminer pour chaque processus ses éléments entrants et ses produits ou services en sortie.
- Déterminer la séquence et les interactions de ces processus.
- Déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus.
- Maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- Surveiller, mesurer et analyser les processus
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et l'amélioration continue.<sup>2</sup>

### ***3 types de processus pour une approche processus complète***

Les processus sont souvent regroupés en 3 familles :

---

<sup>1</sup> <http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html> consulter le 18/05/2022 à 2:24

<sup>2</sup> Op.cit, consulter le 18/05/2022 à 2 :25

*Tableau 1 : Les 3 types de processus pour une approche processus complète*

Processus de réalisation	Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.  Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ...
Processus support (ou "soutien")	Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.  Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation ; métrologie ...
Processus de management (ou "direction")	Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

**9. Approche par les risques :**

La notion de risque selon iso 9001 :2015

Un risque peut être défini comme un effet indésirable potentiel

La méthode d'approche par les risques sert à cela, elle agit comme une boussole qui hiérarchise les priorités.

Pour prendre un bon départ il conviendra d'admettre 3 axiomes :

- On ne peut pas traiter tous les risques
- On doit évaluer la conséquence du risque et non pas son thème (son nom générique) et agir sur ses causes
- On doit considérer l'importance d'un risque en l'évaluant dans son contexte

**On ne peut pas traiter tous les risques :**

Même si votre conscience professionnelle vous pousse à faire une liste exhaustive des risques présents dans l'entreprise, la liste complète serait hors de votre portée et donc, a fortiori le temps de traitement pour chacun des risques.

Pis encore, cela vous détournerait d'un traitement efficace des risques les plus importants pour votre entreprise.

**On doit évaluer la conséquence du risque et non pas son thème (son nom générique) et agir sur ses causes :**

Considérons une « perte financière », dis comme cela tout le monde pourrait convenir que c'est un « risque » pour l'entreprise.<sup>1</sup>

Pour autant le terme « perte financière » serait juste pour une perte de 10 euros comme pour 100 000 euros.

Vous comprenez alors que s'il est compréhensible de se pencher sur un risque entraînant une perte 100 000 euros, il serait contreproductif de le faire pour 10 euros.

C'est pour cette raison que pour le traitement du risque, nous étudierons la conséquence c'est à dire la portée de son effet indésirable potentiel (et non le nom générique) pour en mesurer la portée.

**On doit considérer l'importance d'un risque en l'évaluant dans son contexte :**

Les moyens à mettre en œuvre devront être proportionnels à l'impact de la conséquence du risque encouru.

Ainsi par exemple : la phase de croissance dans laquelle votre entreprise se situe ou l'expertise des équipes seront des paramètres qui majoreront ou minoreront la portée de l'effet indésirable potentiel.

---

<sup>1</sup> <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/approche-par-les-risques-methode-simple-et-detailee-pas-a-pas-1-5/> , consulter le 18/05/2022 à 2 :26

NB: Pour la suite et pour des raisons de facilité de lecture nous écrivons parfois seulement le mot « risque » en lieu et place de « conséquence du risque »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Op.cit , consulter le 18/05/2022 à 2 :28

### Section 03 : Normalisation et certification

#### 1. La normalisation :

Le respect des normes permet aux entreprises d'améliorer leur performance globale. Les avantages que lui apporte la normalisation constituent pour elle un atout stratégique. Cependant, les bénéfices qu'elle en tire sont limités par l'apparition de nouvelles contraintes.<sup>1</sup>

##### 1.1. Définition :

Selon la définition générique fournie par l'Organisation Internationale de Normalisation,

« La normalisation est une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des Dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité Dans un contexte donné. Elle vise à l'avantage optimal des différents acteurs de la communauté Économique, États, entreprises et consommateurs. »<sup>2</sup>

##### 1.2. Les valeurs de la normalisation :

- Ouverture à tous les acteurs concernés
- Recherche du consensus
- Transparence
- Efficacité et pertinence
- Cohérence intersectorielle
- Dimensions européenne et internationale

##### 1.3. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) :

#### ➤ Définition :

---

<sup>1</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise> , consulter le 18/05/2022 à 2 :30

<sup>2</sup> <https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/05/Mettre-en-oeuvre-ISO-9000.pdf> , consulter le 18/05/2022 à 2 :30

L'iso est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, suisse, assure la coordination d'ensemble.

L'iso est une organisation non gouvernementale : ses membres ne sont pas, comme dans le système des nations unies des délégations des gouvernements nationaux. L'iso occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs publics et privé. la raison tient à ce que l'iso compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé , établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national .<sup>1</sup>

L'iso peut donc agir en tant qu'organisation de livraison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, notamment ceux de parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs.<sup>2</sup>

#### ***1.4. LES NORMES ISO 9000 ET ISO 14000***

Les normes ISO sont, dans leur grande majorité, spécifiques à un produit, matériau ou processus. Toutefois, les normes qui ont donné aux familles ISO 9000 et ISO 14000 leur réputation mondiale sont des "normes génériques de système de management" Le terme "générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité, et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental. Le terme "système de management se rapporte à ce que l'organisme fait pour gérer ses processus ou activités. Le terme "générique" signifie aussi que si l'organisme, indépendamment de ce qu'il est ou fait, souhaite établir un système de management de la qualité ou un système de management environnemental, il doit alors y inclure un certain nombre de

---

<sup>1</sup> « GUIDE DE LA QUALITE DU CONTROLE DE LA QUALITE ET DE LA NORMALISATION », EDITION G.A.L, alger , 2004,p16

<sup>2</sup> Op.cit, « GUIDE DE LA QUALITE DU CONTROLE DE LA QUALITE ET DE LA NORMALISATION », p16

caractéristiques essentielles qui sont explicitées dans les normes pertinentes des familles ISO 9000 ou ISO 14000.

**L'ISO9000** traite du "management de la qualité" ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables et en améliorant à cet égard continuellement ses performances.

**L'ISO14000** traite au premier chef du "management environnemental", C'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour améliorer en permanence sa performance environnementale.<sup>1</sup>

### *1.5. Objectifs des normes ISO 9000*

#### **ISO 9000 :**

- ✓ Bien comprendre les normes
- ✓ Éviter tout malentendu dans la relation client-fournisseur
- ✓ Mieux communiquer avec les auditeurs
- ✓ universaliser des concepts (culturellement, cet objectif doit être relativisé)

#### **ISO 9001 :**

- ✓ évaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables
- ✓ mesurer la satisfaction client
- ✓ évaluer l'efficacité du système de management de la qualité, et assurer l'amélioration continue des performances de l'entreprise<sup>2</sup>

#### **ISO 9004 :**

- ✓ fournir des conseils pour l'amélioration continue du système de management de la qualité
- ✓ satisfaire les parties intéressées

---

<sup>1</sup> Idem, p19

<sup>2</sup> Ibid, p33

- ✓ évaluer l'efficacité du système management de la qualité

### ISO 19011 :

- ✓ lignes directrices relatives aux audits du SMQ et SME (système management de l'environnement)
- ✓ évaluer l'efficacité du système management de la qualité et environnement
- ✓ procéder a des audits fournisseurs <sup>1</sup>

## 2. la certification

### 2.1. Définition

Selon ISO 9000 :2000 « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées :

- Entreprise
- Service
- Personnel
- Produit<sup>2</sup>

### 2.2. Les deux certifications ISO les plus connues sont :

- **La certification ISO 9001** qui atteste que l'organisation de l'entreprise prend en compte :
  - L'approche processus,
  - L'orientation client.
- **La certification ISO 14001** atteste que l'organisation de l'entreprise ainsi que la production répondent à une forme de management environnemental.<sup>3</sup>

### 2.3. Avantage d'une certification :

- Renvoi à un référentiel commun :

---

<sup>1</sup> Op.cit , p33

<sup>2</sup> Ibid,p37

<sup>3</sup> <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/certification-iso> , consulter le 18/05/2022 à 2 :47

- International pour un SMQ (iso par ex )
- National pour le produit
- Preuve d'une organisation structurée<sup>1</sup>
- Respect des exigences au référentiel choisi
- Réduction du nombre d'audits qualité
- Amélioration de la confiance des clients
- Réduction des couts de non qualités
- Label de confiance (compétitivité meilleure)<sup>2</sup>

#### 2.4. Démarches pour la certification :

Les étapes suivantes jalonnent la démarche pour l'acquisition d'un certificat.

- L'O.P formule une demande de licence à I.C.N.
- L'O.P et I.C.N. fixent les modalités contractuelles de la certification.
- I.C, N. dépêche sur les lieux une équipe compétente en la matière et pluridisciplinaire sur les lieux
- Cette équipe audite l'op pendant une durée que I.C.N. aura à déterminer.
- I.C.N. refuse ou accorde le certificat. dans le cas de refus, elle en informe d'une manière argumenté et accompagnés de recommandations l'op.
- dans le cas d'accord du certificat, I.C.N délivre
- ✓ un certificat pour le cas de processus ou de procédure.
- ✓ un certificat et en plus appose son logo si c'est le produit ou partie de celui-ci qui est certifié
- met en place un système de surveillance afin de veiller au maintien du niveau de qualité par l'O.P

La certification des produits est certes un atout et assure d'un niveau de qualité certain. Mais elle a ses propres limites.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Idem , p47

<sup>2</sup> Op.cit , p47

**2.5. La conformité :**

L'évaluation de la conformité apporte un certain nombre d'avantages :

- C'est, pour les consommateurs et les autres parties prenantes, un gage de confiance supplémentaire.
- C'est, pour votre entreprise, un atout concurrentiel.
- C'est, pour les organismes de réglementation, un moyen de s'assurer que les dispositions en matière de santé, de sécurité et d'environnement sont respectées.

**➤ Définition :**

C'est le fait pour un système , un organisme un produit de satisfaire des exigences spécifiées ( cahier des charges , contrat , caractéristiques et/ou tout autre référentiel à l'exemple des exigences des normes iso 9000

**➤ Les preuves de conformité :**

Nombreuse, mais on peut citer au moins quatre (04) familles génériques de preuves de conformité :

- Les déclarations fournisseurs
- Les rapports d'analyse et d'essais de laboratoires
- Les rapports de sociétés de surveillance, organismes de contrôle ....
- La certification :

D'un SMQ

De produit

De personnel

---

<sup>1</sup> Op.cit, seddiki abdallah,p463

**Conclusion**

La qualité peut se définir de différents point de vue, elle est comme une notion extrêmement difficile à définir. Il s'agit d'une notion relative, qui nécessite néanmoins d'être reconnue. Pour cela la qualité d'un produit peut être définie du point de vue du client, de l'entreprise, et de la normalisation.

Le système de management de la qualité, est le moteur, qui donne ambition aux entreprises ; il constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne.

On peut rappeler qu'un SMQ est jugé globalement efficace dans la mesure où il est capable d'atteindre les objectives qualités fixées.

En conclusion, Il s'agit de retenir une chose importante dans le cadre de la planification du système de management de la qualité est que la maîtrise des évolutions du SMQ afin d'éviter de dégrader la satisfaction des clients est primordiale.

## **Chapitre II :**

**La performance commerciale**

**de l'entreprise**

### **Introduction**

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes. La mesure de la performance est indispensable pour une entreprise visant à se développer, elle fournit au manager un ensemble d'information utile permettant de déterminer les écarts entre le réel et le prévu par rapport à un objectif, et donc de comparer la situation de l'entreprise d'une période à une autre.

Ce chapitre sera présenté en trois sections :

**Section 01** : généralité sur performance

**Section 02** : performance commerciale

**Section 03** : les indicateurs de mesure de la performance commerciale et sa relation avec le système management de la qualité

## Section 01 : généralité sur la performance

### 1. Performance

#### 1.1 La notion de la performance :

- **Selon Lorin** : «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Et «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout». <sup>1</sup>
- **Selon MEIER** : « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) » <sup>2</sup>

Ceci se résume en trois : Efficacité, efficacité et pertinence

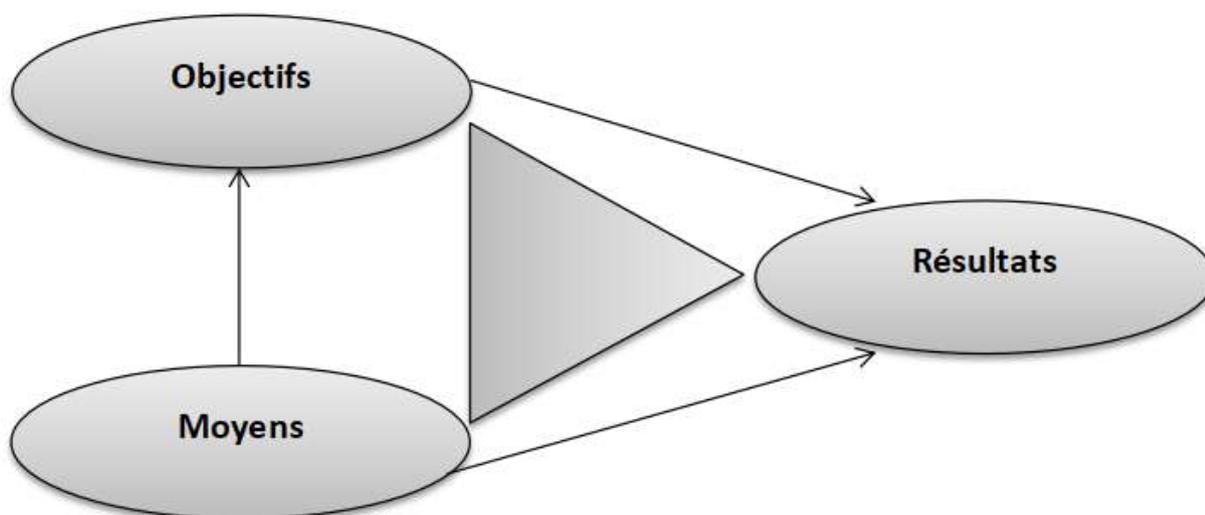


Figure 2 : Des termes liés à la performance de l'entreprise (Efficacité, efficacité et pertinence) <sup>3</sup>

L'efficacité peut être définie comme une mesure virtuelle de la distance entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Cette mesure seule ne suffit pas, il faut aussi les moyens nécessaires pour

<sup>1</sup> Lorino.L, « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation, 2003, p 09

<sup>2</sup> MEIER.O, Dico du manager, Dunod, Paris, 2009, p 155

<sup>3</sup> Source : [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm) consulter le

atteindre les objectifs précités (pertinence). L'économie de la mesure des moyens d'atteindre un résultat est définie en termes d'efficacité.<sup>1</sup>

### 1.2 Les sources de la performance

- **En distingue deux sources de la performance :**

**Tableau 2 :** Les sources de la performance (performance interne, performance externe)

La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutir à la définition des variables d'action.	Générer l'analyse financière du grand équilibre.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

**Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.**

<sup>1</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/tableau de bord/mesurer la performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm) consulter le 22/05/2022 à 12:06

### *1.3 Les objectifs de la performance :*

Par la performance, les entreprises visent à atteindre de multiples objectifs, qui peuvent se résumer comme suit<sup>1</sup> :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Etre compétitive et développer les parts de marché.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Fidéliser la clientèle.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance au travail.
- Lancer de nouveaux produits et développer des produits innovants.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Construire des relations de coopération avec les acteurs économique et sociétaux.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Faire face aux changements de l'environnement en prévenant les risques et saisissant les opportunités.
- Améliorer la sécurité au travail.

### *1.4 Les caractéristiques de la performance :*

#### ➤ **La performance est un support à des jugements**

La performance est basée sur le jugement. Elle est souvent définie par des normes cohérentes avec les représentations que les théoriciens et les praticiens ont de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les

---

<sup>1</sup> CAILLAT.A, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, P 38.

effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent»<sup>1</sup>

La performance est donc toujours un problème de perception. Pour un dirigeant, ce peut être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un salarié, ce peut être l'environnement de travail, et pour un client, ce peut être la qualité du service rendu.

Selon Morin (A) et all : « La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »<sup>2</sup>

### ➤ **Les composants de la performance évoluent dans le temps**

Les critères d'évaluation interne et les critères de définition de l'environnement ont été révisés. Par conséquent, les facteurs qui déterminent le succès d'une entreprise dans la phase d'innovation peuvent ne pas être compatibles avec ceux requis dans la phase de développement.

### ➤ **La performance comme indicateur de pilotage**

La performance est pilotée. Utilisant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux managers une grille de lecture de l'entreprise qui comprend des métriques qui se complètent, se précisent et sont liées à de multiples objectifs.. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SAULQUIN, J : « gestion des ressources humaines et performance des services », revue des gestions des ressources humaines ; N°36, juin 2000, p 20.

<sup>2</sup> MORIN(A) ; GUINDON(R) ; BOULIANE(P) ; « mesurer la performance de l'entreprise », édition Dollaz ; paris 1996 ; p 66

<sup>3</sup> SAULQUIN(J),Op.cit , p 121.

Après cela, la performance a un effet rétrospectif sur l'organisation, elle agit sur le comportement du dirigeant ; si le résultat est supérieur à l'objectif, le manager reconsidérera le choix stratégique.

➤ **La performance est riche de composantes contradictoires**

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois Contradictaires<sup>1</sup>. C'est le cas lorsque les managers cherchent à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des employés. Ces normes imposent donc un arbitrage permanent. Tous les composants n'ont pas la même importance. Dans la nature même des choses, tout élément de performance est complété ou influencé par un autre élément, interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont inextricablement liées. Si la dimension économique reste prédominante, une entreprise peut privilégier une certaine dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes extérieurs, etc.) à un stade particulier de son développement ou selon la personnalité de ses dirigeants

*1.5 Les types de performances :*

On peut distinguer plusieurs types de performances, parmi lesquelles on retrouve :

➤ **La performance organisationnelle :**

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs. Les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnel.<sup>2</sup>

Selon Bernard : « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

<sup>2</sup> EMERY. Y, Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés, édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003, P 41.

Il s'agit de comprendre comment une entreprise est organisée (sa structure, son management, ses produits, ses technologies, ses activités, etc.) et de minimiser les coûts supportés par cette dernière pour atteindre ses objectifs, de manière efficace et efficiente

➤ **La performance économique :**

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise (un surplus économique). Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) ; et le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.<sup>2</sup>

➤ **La performance financière :**<sup>3</sup>

Une entreprise dite performante financièrement si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières et qui réalise un résultat positif. La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. La dimension financière de la performance est restée pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Elle se résume par la bonne santé financière de l'organisation.

D'après MARTORY et autres : « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat. ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GONGLOF. B, L'individu et les performances organisationnelles, édition l'Harmattan, Paris, 2000, P 100.

<sup>2</sup> <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance> consulter le 22/05/2022, 19h :30

<sup>3</sup> ZAICHI.Ch et ZAIDI.Y, mémoire de master, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de la performance d'une entreprise, Cas de la SPA ALCOST », Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2019.

<sup>4</sup> MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, édition liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p 23.

D'après Alfred.S, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE.

Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA. Tel que :<sup>1</sup>

- Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital Utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux Investis.

$$\text{ROI} = \text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

- Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

- L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la contribution de chaque entreprise à la création de valeur. C'est le taux d'intégration d'une entreprise.

$$\text{EVA} = \text{Résultat de l'exercice après impôt} - \text{coût des capitaux}$$

On peut donc définir la performance financière comme étant la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et assure sa rentabilité.

### ➤ La performance stratégique et la performance concurrentielle :<sup>2</sup>

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un

---

<sup>1</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> consulter le 23/05/2022, 10h :00

<sup>2</sup> 2

[https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html) consulter le 23/05/2022 à 11h:00

système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.

- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

➤ **La performance humaine :**

En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la présence de nombreux salariés, mais de leur capacité à développer collectivement un autre type de capital, le capital organisationnel, déterminé par les processus de fonctionnement, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes de conduite, et l'engagement des employés envers les programmes de l'entreprise.

Dans une dimension socioéconomique, comme disent BRINGER et autre : <sup>1</sup>

L'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain. La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu est sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

➤ **La performance sociale :**

Ce terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité humaine de l'entreprise. Dans cette dernière, la performance sociale est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique.

Selon Ludruc.M, la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. <sup>2</sup>

La performance sociale des entreprises implique des considérations éthiques dans le monde des affaires. Elle est indissociable du concept de responsabilité sociale des entreprises. Il mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise liés à la motivation et à l'engagement des employés.

---

<sup>1</sup> Bringer. J, Meert.D, Raquin. M et Teneau.G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan, 2011, p.125.

<sup>2</sup> Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007, P 47.

➤ **La performance commerciale :**

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale.

Le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi (et surtout ?) à la fidélisation de la clientèle existante.<sup>1</sup>

➤ **La performance globale :**<sup>2</sup>

Aujourd'hui, la pérennité des entreprises n'est plus déterminée uniquement par les aspects financiers de leurs activités, mais aussi par leur comportement, et c'est dans ce contexte qu'émerge le concept de performance globale. Marcel LEPETIT définit la performance globale comme « une visée ou un but multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. ». <sup>3</sup>

### *1.6 Les indicateurs de la performance*

Les indicateurs de performance d'une entreprise, aussi appelés KPI (Key Performance Indicators), sont à la fois un outil de mesure de la santé d'une entreprise et un outil d'aide à la décision.

- Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

---

<sup>1</sup> <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale> consulter le 24/05/2022 à 02 :02

<sup>2</sup> DEGUI. S, mémoire de master, « L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE, CAS : NUMILOG FILIALE DE CEVITAL », Kolea, Ecole supérieure de commerce, 2017-2018

<sup>3</sup> RENAUD A. et BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, Mai 2007, p10.

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI)
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. Le panier moyen, une note moyenne donnée par les clients sur internet, un nombre de pages vues, etc. sont des exemples d'indicateurs qui seront plus utiles et efficaces à un service marketing qu'un bilan comptable.<sup>1</sup>

## **Section 02 : La performance commerciale**

### **1. La performance commerciale**

#### *1.1 Définition*

Selon Bernard Martory, une organisation qui peut atteindre un bon niveau de « performance » dans ces deux domaines d'action pérennisera son système de coopération de manière durable, prolongeant son cycle de vie. Dans le domaine du comportement des affaires, selon les contributions de Barnard à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut ainsi être définie comme la manière dont les objectifs commerciaux sont atteints

---

<sup>1</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>  
consulter le 24/05/2022 à 02:04

d'une manière relative à l'engagement. En d'autres termes, un certain niveau de réalisation ne peut être atteint hors du contexte et des ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs.<sup>1</sup>

### *1.2 Les déterminants de la performance commerciale*

Les éléments qui ont un impact direct sur la performance commerciale sont les suivants :

#### ➤ **La qualité de service**

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites.<sup>2</sup>

#### ➤ **La capacité financière des revendeurs**

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

#### ➤ **La diversité de l'offre**

La multiplicité des gammes à la disposition du consommateur a une influence sur le volume de vente et sur la satisfaction des clients et engendre leurs fidélités

#### ➤ **L'étendue du réseau de distribution**

L'accès facile au produit pour le consommateur est un élément capital à sa satisfaction, du coup à une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le produit est disponible, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

---

<sup>1</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-évaluation-de-la-performance>. Consulter le 24/05/2022 à 02 :08

<sup>2</sup> KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU(D) ; « marketing management » 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, Paris, 2003 p 736.

### *1.3 Les leviers de la performance commerciale :*

Les responsables commerciaux peuvent choisir entre plusieurs leviers. Les leviers de performance commerciale les plus importants sont listés ci-dessous :<sup>1</sup>

#### ➤ **Analyser son marché :**

Pour pouvoir conquérir le marché, une entreprise doit comprendre son environnement, les acteurs occupant le marché et les interactions qui existent sur le marché. La connaissance du département portera sur les catégories de clients existants, avec des produits correspondant aux besoins de chaque catégorie de clients.

En outre, les entreprises doivent également identifier leurs concurrents et évaluer leur pénétration sur les marchés cibles. La stratégie commerciale employée dépendra des résultats de ces travaux de terrain et d'études de marché, qui sont généralement effectués par les services marketing des entreprises ou des organisations professionnelles.

#### ➤ **Choisir la stratégie marketing efficace :**

Après avoir analysé la situation de l'entreprise par rapport à son marché, l'entreprise procédera à une ou plusieurs stratégies marketing pour développer son portefeuille clients. Plusieurs actions peuvent être sélectionnées. Tels que la stratégie de différenciation ou la stratégie de contrôle des coûts.

#### ➤ **Orienter l'action commerciale :**

Sur la base de recherches préalables et d'études de marché sur le marché et la concurrence, une entreprise devrait être en mesure de choisir une stratégie commerciale adaptée aux besoins de sa force de vente. Les informations recueillies lui permettront de définir et de fixer des objectifs d'affaires pour ses vendeurs et chacun des membres de son équipe. Il est également capable d'identifier des groupes cibles (contact ou démarchage) à partir de données marketing ou de

---

<sup>1</sup> [www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014](http://www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014) consulter le 24/05/2022 à 02:29

fichiers de prospects. De plus, il ne faut jamais oublier d'anticiper les obstacles éventuels et de déterminer à l'avance les remèdes à apporter. En d'autres termes, les chefs d'entreprise élaborent des plans d'action commerciaux plus communs.

➤ **Choisir un système de management d'équipe adéquat :**

Afin de réussir efficacement et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial se doit de mesurer la performance commerciale globale et individuelle de sa force de vente à partir des objectifs fixés préalablement.

Semestriellement ou annuellement, il doit procéder à des entretiens d'évaluation avec chaque collaborateur afin d'apprécier les efforts de chacun. Ces entretiens annuels ou biannuels permettront également de fixer les nouveaux objectifs commerciaux pour la période à venir, de trouver ensemble des solutions pour remédier aux échecs précédents et de discuter des problèmes professionnels rencontrés par le collaborateur

### **Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance commerciale et sa relation avec le SMQ**

#### **1. Les indicateurs de la performance commerciale**

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

##### *1.1 Les indicateurs quantitatifs*

Ces indicateurs sont de nature quantifiable et mesurable, on cite parmi eux :

➤ **Le chiffre d'affaires**

«Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à

la somme des ventes de marchandises, de produit fabriqués, les prestations de services et des produits des activités annexes »<sup>1</sup>

Le chiffre d'affaires (CA) est constitué par l'ensemble de la production vendue facturés par une entreprise, il est exprimé en unités monétaires et compté une année. Il se calcule hors taxes, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises accordés

Concrètement, le chiffre d'affaires d'une entreprise sur un exercice donné s'obtient en faisant la somme de l'ensemble des facteurs (Q\*Pu) et avoir hors taxes émis au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaire est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose de deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendus
- Le prix de vente

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnelles (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec la réalisation), la formule est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

### ➤ Les quantités vendues

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

L'évolution de cet indicateur permet de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale. La formule est la suivante :

---

<sup>1</sup> <http://www.insee.fr//définition/chiffre.html> consulter le 24/05/2022

**Performance (P) = réalisation – prévisions**

$P=0$ . On parle de mauvaise performance

$P>0$ . On parle de bonne performance.

**➤ Nombre de nouveaux clients**

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite) par de nouveaux clients

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

**➤ La part de marché**

«Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

**J.LENDEVIE** définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les

rapports de force » Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents<sup>1</sup>

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

**J.LENDEVIE** définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »<sup>2</sup>

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »<sup>3</sup> Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

**Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités dans le marché**

### ➤ **La marge commerciale**

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur a pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale

Le concept de marge commerciale est très proche de celui plus large de marge sur coût variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variables).

La marge sur coût variable inclut tous les coûts variables.

---

<sup>1</sup> BOISLANDELLE, h : « Gestion des ressources humaines dans les PME », édition Economica, 2ème édition, paris 1998, p313

<sup>2</sup> LENDREVIE, C : « méthode et pratiques de la performance » ; édition Donud 2006. P. 143.

<sup>3</sup> KAPALAN, D ; « optimiser la performance », édition Dunod, paris 2001 ; p 139

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de vente moyen des produits ;
- Réduisant le coût des achats de marchandise.
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

Le calcul principal de marge commerciale est :

$$\text{Marge Commerciale} = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

### ➤ La rentabilité commerciale

La rentabilité d'une entreprise est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat. La rentabilité est généralement déterminée par le ratio :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} * 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

On détermine alors le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat future de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

### *1.2 Les indicateurs qualitatifs*

#### ➤ Satisfaction client

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »<sup>1</sup>

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

---

<sup>1</sup> BOISLANDELLE, h , Op.cit , p40

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise

#### ➤ **L'image de l'entreprise**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>1</sup>

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

#### ➤ **La qualité de service**

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé. La qualité est la capacité à véhiculer dans de bonnes conditions un type de trafic donné.

---

<sup>1</sup> MOULINIER, R : « les techniques de ventes », édition d'organisation 5ème édition 1998, p 158

Mais la qualité de services n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement.

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossier ou de faits, mesure de volume de réalisation, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple : la c a p a cité d'observations directes (... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (les répondants se montrent très satisfaits), etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il faut tenir compte :

- Des sources possibles d'informations,
- Du degré systématisation de la méthode de collecte,
- Des biais possibles d'interprétation et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut faire.

Quel que soit le type d'indicateur, il est important de s'assurer :

- De la pertinence du choix.
- De la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données.

### *1.3. Rôle de l'évaluation*

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt, évaluer c'est mesurer et si on peut mesurer, donc on peut corriger :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints.
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et

surtout réactiver le processus en cas de problème. L'évaluation permet surtout à l'entreprise de dialoguer avec son environnement,

En recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

### **1. La contribution du SMQ dans l'amélioration de la performance commerciale :**

De nombreux travaux ont été réalisés sur le SMQ qui est devenu un élément très important dans certains secteurs d'activité (automobile, transport, agroalimentaire...). Nous avons choisi de centrer cette revue de la littérature sur les effets du SMQ sur la performance commerciale des entreprises. Nous distinguerons quant à nous la principale dimension de la performance qui nous semble représentative des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension économique. Les avantages de la certification sont immenses pour les entreprises en question. Selon le rapport de la banque mondiale sur le développement dans le monde publié en 1999, il ressort d'une étude effectuée en 1994 sur 93 grandes entreprises brésiliennes que 55% avaient accru leur productivité grâce à ISO 9000, 35% avaient amélioré la normalisation de leurs processus de fabrication, 31% avaient fait davantage participer leurs Employés au contrôle de la qualité des produits et plus de 20% avaient relevé que leurs clients étaient plus satisfaits<sup>1</sup> Exister-t-il de bénéfices en termes commerciaux tandis que la demande de certification est souvent une demande des clients de l'entreprise ? Plusieurs pistes de réflexion sont proposées : les entreprises auraient déjà bénéficié de nombreux avantages compétitifs ce qui atténuerait les effets de la certification ? La promotion de la certification ne serait pas optimale ? Les enjeux commerciaux ne seraient pas suffisamment intégrés dans la démarche de certification ? Par exemple, dans leur article qui établit un bilan des avantages et des inconvénients de la certification ISO 9000, Stevenson et Barnes (2002) expliquent que les déceptions engendrées par la certification et les maigres retombées externes (accroissement de parts de marché...) proviennent du manque d'intégration de la fonction marketing. Cette hypothèse est vérifiée par Cobbett et Luca (2002)

---

<sup>1</sup> KBS. Banque mondiale, rapport publié en 2006.

pour qui les principaux acteurs à l'origine du projet de certification sont par ordre décroissant la direction générale, les services qualité, des départements de production et enfin, dans une moindre mesure, les services marketing

Dans la continuité de la performance commerciale, on peut naturellement se demander si la certification ISO 9000 engendre de meilleurs résultats financiers pour les entreprises ? Cobbett et al. (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux États-Unis jusqu'en 1998 représentant le plus grand nombre de certificats. Examinant l'effet de la certification ISO 9000 sur ces entreprises cotées en bourse, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité et des ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de tels phénomènes de déclin et de sous performance économique

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement

La certification ISO 9001 peut-être vue également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les entreprises. En effet, obtenir la certification ISO 9001 c'est garantir au marché que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de «prouver » la qualité de sa production d'autant plus quand l'organisme certificateur est indépendant : la certification ISO 9000 crée-t-elle alors une différence positive en matière de rendement boursier ?

Plus récemment, Nicola J.L. Et Sellers R. (2002) analysent les réactions des marchés financiers envers les entreprises qui ont obtenu leurs certifications. En utilisant la méthode de l'évènement, ils examinent les différences observées sur le cours de l'action le jour J c'est- à dire le jour de l'annonce de la certification au marché par voie d'annonce publique de presse. Ils observent ainsi le marché financier de 1993 à 1999 de près d'une trentaine d'entreprises cotées sur le marché financier espagnol. L'étude démontre qu'un cours anormal (dans le sens d'une « surperformance ») apparaît le jour de l'annonce de la certification. Ce résultat indique que le marché réagit positivement aux certifications qualité. Ces résultats confirment l'analyse théorique qui veut que la certification soit vue comme un signal réduisant l'asymétrie d'information entre vendeur et acheteur. La certification devient ainsi un signal de qualité pour l'acheteur et le marché reconnaît de la valeur à ce signal. Ce résultat est à mettre en parallèle avec les effets de réputation du tiers certificateur et de sa communication envers les agents du marché.

Ce résultat est confirmé sur le marché français des sociétés du règlement mensuel et du second marché. Bernardi analyse les réactions du marché financier français lors de l'annonce de la certification ISO 9000. Sur l'échantillon retenu, le modèle utilisé pour estimer l'évolution des rendements consécutive au signal « certification ISO 9000 » fait apparaître un résultat assez probant : l'annonce de l'audit de certification précédent de 60 jours la certification d'une entreprise engendre une réaction positive des marchés financiers. Ces réactions se traduisent en termes de rendement anormaux cumulés moyens pour l'échantillon par une surperformance d'environ 35% le jour de la certification. Toutefois, cette réaction n'est pas uniforme sur la totalité de l'échantillon. Il semble donc que la certification d'une entreprise constitue un variable de « signaling » efficace au sens de Spence (1973) et conformément à la situation

Envisagée dans les modèles classiques, l'annonce de certification est favorablement perçue par les marchés financiers<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00143050/document> consulté le 24/05/2022 à 16 :08 mn.

Une autre étude indépendante menée par la British Standards International pour plus de 65000 entreprises par le monde a prouvé que les certifications selon les normes ISO 9001 affichaient des performances nettement supérieures aux autres en termes de profits et de retour sur investissement<sup>1</sup>

- 75 % déclarent qu'elles ont amélioré leurs niveaux de satisfaction client et de fidélité ;
- 75 % déclarent qu'elles ont amélioré leurs performances opérationnelles ;
- 71 % déclarent avoir gagné de nouveaux clients et conservé leurs clients existants ;
- 55 % ont réalisé des économies.

Enfin, Terlaak et King (2005) analysant sur une période de 10 ans un panel d'entreprises américaines certifiées, démontrent l'apport commercial de la certification ISO 9000, notamment sur les marchés concurrentiels. Ils démontrent que les entreprises certifiées croissent plus rapidement après la certification sans que cela puisse être attribué à, une amélioration de leur performance opérationnelle. Ils observent que cette croissance est proportionnelle à la difficulté des acheteurs d'acquiescer de l'information fiable sur leurs sous-traitants. Ainsi, on peut considérer que la certification apporte un signe distinctif en termes d'image et de notoriété qui crée un avantage concurrentiel commercial important pour l'entreprise certifiée.<sup>2</sup>

Au terme de cette revue, et des nombreux témoignages des spécialistes en la matière et des différents organismes qui s'activent dans le domaine, une conclusion s'impose : l'existence réelle d'une relation positive entre le système de management qualité et la performance commerciale des entreprises. A partir de cette revue, on constate que la mise en place d'un SMQ constitue un avantage concurrentiel favorable au développement des entreprises.

---

<sup>1</sup> <http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Avantages-lies-a-l'utilisation-des-normes/> consulter le 24/05/2022 à 16 :10

<sup>2</sup> Article de Sylvie ROLLAND, « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la Qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », Management & Avenir 9/2009 (n° 29), p. 31-51

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a mener à souligner la complexité du concept de la performance, c'est un mot-valise qui détient plusieurs sens. Il est à la fois action et mise en action qui signifie le succès, aussi dans ce chapitre on déduit qu'il regroupe un ensemble de caractéristiques : elle est mesurable, elle est évolutif et elle se pilote.

L'appréciation de la performance commerciale repose sur un certain nombre de critères ou d'indicateurs, il existe deux types d'indicateurs à savoir ; les indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire...), et des indicateurs non quantifiables (image, satisfaction des clients...).

La performance commerciale des entreprises fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs et penseurs, pour une majeure raison, par ce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprises et leurs prospérités.

Dans le cas pratique nous allons essayer de mettre en relief l'apport du SMQ sur la performance commerciale, d'une entreprise et dans notre cas c'est l'EPB ou nous basons notre enquête sur deux sondages pour confirmer ou infirmer nos hypothèses ayant trait à la relation qui existe entre la mise en place d'un SMQ et la performance commerciale des entreprises.

# **Chapitre III :**

**Etude empirique : cas Algérie**

**Poste**

### **Introduction**

Etant donné que le but de notre travail est de déterminer la contribution du système management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, ce dernier chapitre va mettre en œuvre notre étude au sein d'Algérie poste

On présentera en premier lieu le cadre et le contexte d'étude, sa mission, son organisation, aussi la présentation de la direction de normalisation et de la qualité, son organigramme ...

Ensuite, nous allons présenter explicitement toute la méthodologie de recherche que nous avons suivie lors de la collecte et l'analyse des données.

Enfin en dernier lieu, nous analyserons et interprèterons les principaux résultats de l'étude.

## Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

### 1. La direction générale d'Algérie poste

#### *1.1 Présentation*

Suite à la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications selon la loi 2000-03 du 05 Août 2000, il a été créé par décret exécutif n° 02-43 du 14 Janvier 2002, un Etablissement Public National à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), dénommé « ALGERIE POSTE ».

L'établissement est administré par un Conseil d'Administration présidé par le Ministre de la PTIC ou son Représentant, et est dirigé par un Directeur Général.

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

A ce titre, l'EPIC Algérie Poste peut optimiser sa structure comme tout autre opérateur commercial pour répondre à sa vocation de service public sur tout le territoire national.

Sous l'autorité du Directeur Général, la structure organisationnelle d'Algérie Poste est bâtie sur :

- Directions de Divisions et Directions Centrales ;
- Directions d'Unités Postales de Wilayas.

#### *1.2 Missions*

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

- L'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000, en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- La mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;

- La Gestion du Service de l'Épargne à travers la Caisse d'Épargne Postale et ce, conformément à l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 ;
- La Gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Août 2000 ;
- Le projet aspects des travailleurs et leur statut, selon l'article 146 de la loi n° 03-2000 du 5 Août 2000 ;
- La mise en œuvre de toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet ;
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- L'élaboration et la mise de la politique commerciale conformément au contrat de performances qui sera approuvé par arrêté du Ministre de la PTIC ;
- La mise en œuvre de la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

### **1.1. Organisation de la Direction générale d'Algérie poste**

La Direction générale d'Algérie poste est composée de

#### **➤ Direction de la Division Courrier et Colis**

- Direction du Courrier et du Colis Logistique
- Direction de l'Organisation Métier

#### **➤ Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux**

- Direction de l'Exploitation des Centres Financiers
- Direction Commerciale et du Marketing

- Direction de la Monétique
- Direction de l'Organisation Métier.
- **Direction de la Division Réseau**
- Direction de Développement et Innovation
- Direction de l'Animation et Pilotage Réseau
- Direction de l'Organisation Métier
- **Direction Centrale du Timbre-Poste et de la Philatélie**
- Sous-Direction de la Philatélie
- Sous-Direction Timbres Fiscaux et Timbres Amandes
- Sous-Direction du Timbre-Poste
- **Direction Centrale de l'Informatique et de la Sécurité du Réseau**
- Sous-Direction des Etudes et Développement
- Sous-Direction de l'Exploitation et Soutien Technique
- Sous-Direction des Infrastructures et de Sécurité
- **Direction Centrale de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion**
- Sous-Direction de l'Organisation
- Sous-Direction du Contrôle de Gestion
- Sous-Direction de la Stratégie
- **Direction Centrale des Ressources Humaines**
- Sous-Direction du Développement et de la Règlementation
- Sous-Direction de l'Administration du Personnel et Système d'Informations RH
- Sous-Direction de l'Action Sociale et de la Communication RH
- **Direction Centrale de la Formation et Perfectionnement**
- Sous-Direction Organisation et Budget
- Sous-Direction Ingénierie et Développement de la Formation
- Sous-Direction Etablissement de Formation et Partenariats

➤ **Direction Centrale des Finances et de la Comptabilité**

- Sous-Direction de la Comptabilité
- Sous-Direction des Finances et de la Trésorerie
- Sous-Direction du Budget et de la Fiscalité

➤ **Direction Centrale des Marchés**

- Sous-Direction Support aux Passation des Marchés
- Sous-Direction Réglementation et Accompagnement

➤ **Direction Centrale du Patrimoine et des Moyens Généraux**

- Sous-Direction des Achat
- Sous-Direction des Transports
- Sous-Direction du Patrimoine

➤ **Direction Centrale des Infrastructures Postales et Bâtiments**

- Sous-Direction Maturation et Lancement des Projets
- Sous-Direction Suivi et Réalisation des Projets

➤ **Direction Centrale des Affaires Juridiques et des Relations Internationales**

- Sous-Direction Des Relations Contractuelles
- Sous-Direction Des Relations Tutelle, ARPT et Coopération
- Sous-Direction De la Réglementation

➤ **Direction Centrale de la Communication**

- Sous-Direction de la Communication Externe
- Sous-Direction de la Communication Interne

➤ **Direction Centrale de la Sureté Interne et de la Sécurité des Installations et de L'Environnement**

- Sous-Direction des Opérations du Contrôle et de la Sureté des Structures
- Sous-Direction de la Prévention de l'Information des Etudes et des Analyses
- Sous-Direction de la Sécurité des Installations et de l'Environnement

- **Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité**
  - Sous-Direction Etudes, Développement et Promotion de la Qualité
  - Sous-Direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité
- **Direction Centrale de l'Inspection**
  - Sous-Direction des Enquêtes du Contrôle et des Vérifications
  - Sous-Direction des Méthodes et des Programmes
- **Direction Centrale de l'Audit Interne**
  - Sous-Direction de l'Audit des Entités et Structures Postales
  - Sous-Direction de l'Audit Thématique et des Système d'Information
  - Sous-Direction de Suivi des Recommandations et Reporting
- **Direction Projet de la Conformité de la Prévention et de la Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme**
  - Sous-Direction de la Conformité
  - Sous-Direction de la Sécurité Financière
  - Sous-Direction du Système d'Alerte
- **Direction Projet Service Universel Postal**

### *1.3 Les Directions d'Unités Postales de Wilaya*

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas à travers Cinquante Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés sur le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la wilaya.

- On distingue plusieurs classes des établissements à savoir :

- RCE: Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP;
- RHC: Recette Hors Classe;
- R1: Etablissement de première classe;
- R2: Etablissement de deuxième classe;
- R3: Etablissement de troisième classe;
- R4: Etablissement de quatrième classe;
- APM: Agence Postale Militaire;
- GA: Guichet Annexe.

#### *1.4 Prestations offertes par Algérie Poste*

Les principales prestations fournies aux clients d'Algérie Poste sont :

##### ➤ **Services aux guichets**

- Emission de timbre-poste,
- Affranchissement,
- Opérations CCP
- Opérations CNEP,
- Mandats postaux,
- Pensions,
- Colis postaux,
- Courrier accéléré : EMS.
- Paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général
- pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale.
- Vente de vignettes automobiles.
- Vente de cartes de recharges téléphoniques.
- Encaissement des factures.
- Recharges Racimo (Recharges crédits via un compte CCP).

### ➤ **Services à distance**

Dans le cadre de l'amélioration des prestations fournis à ses clients, Algérie poste a mis en place des moyens de communication à distance permettant de réaliser certaines opérations comme : la consultation du compte CCP, la commande d'un carnet de chèque et de procéder le cas échéant à des paiements en ligne, et assurant : l'accessibilité, rapidité, simplicité, fiabilité

Les services à distance sont :

**Centre d'appel 15.30** : Ce service permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour :

- Consultation du solde CCP.
- Commande d'un carnet de chèque.
- Demande du code confidentiel.
- Demande d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques.

**Racidi** : Ce service permet aux abonnés de Mobilis, la consultation de solde du compte courant postal par SMS via le 603 avec la réception d'un SMS réponse avec le solde générale. Un service rapide qui ne coûte que les frais d'envoi du SMS.

**Racimo** : Ce service donne la possibilité de faire des rechargements automatiques d'un compte prépayé Mobilis à partir du compte courant postal (CCP).

**E-Payment** : ce service offre aux clients titulaires de comptes CCP et résidentiels d'Algérie Télécom la possibilité de payer leurs recharges d'un abonnement de téléphone fixe ADSL en ligne.

**Notification SMS**

**ANWI**

**Carte monétique**

## 2. La Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité

### 2.1 Présentation

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

### 2.2 Organisation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité est composée de :

#### ➤ **Sous-Direction Centrale d'Etudes, de Développement et de Promotion de la**

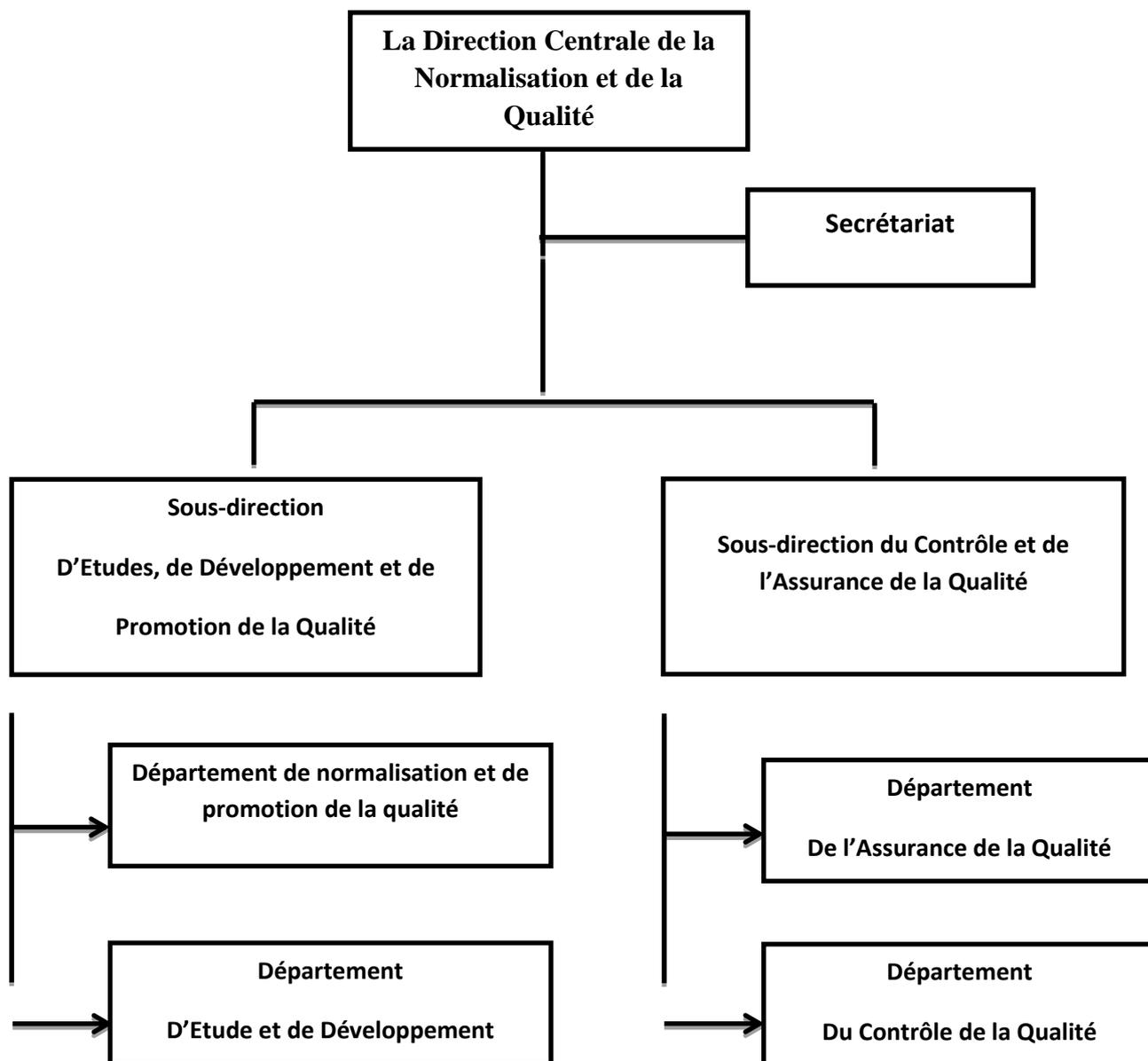
##### **Qualité :**

- Département Centrale d'Etudes et de Développement ;
- Département Centrale de Normalisation et de Promotion de la Qualité.

#### ➤ **Sous-Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :**

- Département Centrale Contrôle Qualité ;
- Département Centrale Assurance d Qualité.

#### • **Organigramme de la direction de la Normalisation et la Qualité**



*Figure 3 : Organigramme de la direction de qualité et normalisation<sup>1</sup>*

### 3. Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité

La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectives « qualités » et en développer les supports.
- Établir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement.
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité.

<sup>1</sup> Source : document interne de la direction générale d'Algérie poste

- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différentes directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants.
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

### *3.1 La Sous-Direction d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité*

Est chargée de :

- Définir les lignes directrices de la politique de la qualité de l'Etablissement.
- Elaborer le plan d'actions, à court et à moyen terme, de la Direction axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes.
- Mettre en place un système qualité approprié basé sur des indicateurs de mesure de la qualité.
- Formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau.
- Initier la mise en place des procédures auprès des utilisateurs en veillant à leur apporter une aide méthodologique.
- Elaborer les normes et standards d'Algérie Poste.

#### ➤ **Le Département d'Etudes et de Développement est chargé de**

- Définir les lignes directrices de la politique de la qualité de l'Etablissement.
- Elaborer le plan d'actions, à court et à moyen terme, de la Direction axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes.
- Mettre en place un système qualité approprié basé sur des indicateurs de mesure de la qualité.
- Assurer le suivi statistique de l'évolution de la qualité.
- Réviser les systèmes qualité mis en place.

- Définir en collaboration avec la Direction des Ressources humaines et de la Formation les programmes de formation qualité en définissant le personnel concerné et le choix des thèmes.
- Etablir un lien entre démarche qualité et impact économique.
- Identifier avec la collaboration du contrôleur de gestion, les coûts résultant de la mauvaise qualité et les actions correctives à entreprendre pour l'améliorer.
- Sensibiliser le personnel opérationnel à travers des séminaires qualité.
- Préparer et animer une revue de direction périodique relative à la qualité.

➤ **Le département de Normalisation et de Promotion de la Qualité Est chargé de**

- Formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau.
- Initier la mise en place des procédures auprès des utilisateurs en veillant à leur apporter une aide méthodologique.
- Elaborer les normes et standards d'Algérie Poste.
- Exploiter les recommandations nationales et internationales (UPU).
- Assurer le suivi documentaire des normes nationales et internationales.
- Piloter le processus de certification.
- Développer des programmes d'adhésion et de certification aux normes relatives à la qualité.
- Concevoir les supports qualité tels que les manuels, la charte, le guide...etc. .
- Diffuser les différentes informations, décisions, recommandations, chartes, règles et manuels relatifs à la qualité.
- Contribuer à la promotion et la communication de l'image de marque et des valeurs de l'Etablissement à travers l'édition de bulletins de communication et à travers la participation à des manifestations tels que les salons, portes ouvertes,...etc.

**3.2 La Sous-direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité**

Est chargée de :

- Préparer, mettre en œuvre et superviser la réalisation des programmes d'audits qualité.
- Tenir les tableaux de bord qualité à travers l'exploitation des canevas, flashes qualités périodiques mis en place.
- Participer au contrôle continu de l'acheminement du courrier prioritaire à l'International.
- Effectuer des enquêtes de satisfaction des clients au niveau des différents points de contact tels que les bureaux de poste, le site web...etc.
- Analyser le comportement des clients au niveau des bureaux de poste.
- Détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente concernant la qualité des services offerts par l'Etablissement.

➤ **Le Département du Contrôle de la Qualité Est chargé de**

- Effectuer des enquêtes de satisfaction des clients au niveau des différents points de contact tels que les bureaux de poste, le site web...etc.
- Analyser le comportement des clients au niveau des bureaux de poste.
- Détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente concernant la qualité des services offerts par l'Etablissement.
- Participer à la conception de nouveaux produits et services jusqu'à leur mise en service.
- Assister à la mise en œuvre opérationnelle de la Qualité.
- Traiter dans les plus brefs délais, les réclamations des clients relatives à la qualité des prestations et produits introduits sur le marché.
- Mesurer à travers les enquêtes le niveau d'acceptation par les clients des nouveaux produits et prestations introduits sur le marché.
- Mener des études auprès des clients qui ont quitté l'Etablissement pour identifier les causes de leur abandon et mettre en place des programmes de fidélisation de la clientèle par métier.

## Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un questionnaire administré sur Google forms pour analyser la contribution du système management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale d'Algérie poste, composé de questions sur une échelle de LIKERT

### 1. L'échantillon :

C'est notre choix de la partie représentative de la population qui peut répondre clairement à nos questions.

Nous avons choisi un échantillon composé de 65 employés (45 chargés qualité, 10 auditeurs qualité, 10 personnes qui travaillent au sein de la direction qualité et normalisation au sein d'Algérie Poste).

### 2. L'outil de collecte des données :

#### 1.1. Le questionnaire : (voir annexe)

#### 1.2. Le contenu du questionnaire :

Nous avons conçu le questionnaire sur le sujet étudié qui contient 3 Axes :

- **Axe 01** : les données personnelles

Traite les questions personnelles : sexe, âge, expérience professionnelle, ancienneté au travail.

- **Axe 02** : le système management de la qualité

Concerne le système management de la qualité (Étant donné que Algérie poste établit son SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015, nous avons posé des questions selon les chapitres de cette norme ISO, cet axe est composé de 8 questions.

- **Axe 03** : la performance commerciale

Comporte les questions sur la perception des employés concernant les indicateurs commerciaux d'Algérie poste, elle contient 8 questions.

## 2. L'outil de traitement des données :

Pour réaliser cette étude, nous avons traité les données à l'aide du logiciel **IBM SPSS Statistics22.0**

Ce logiciel va nous permettre d'établir, après insertion des données en type échelle, une analyse descriptive, aussi l'analyse des données (l'AFCM l'analyse factorielle appropriée pour étudier la validité d'une échelle de mesure)

### 3. L'outil d'analyse :

**2.1. Nous utiliserons l'analyse descriptive par le tri à plat (analyse uni-varié)** : pour traiter les informations personnelles et tester la validité de la première et de la deuxième hypothèse.

**Remarque :** Le tri à plat analyse uni varié : cette analyse est du type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste à une analyse individuelle des questions posées.

**2.2. Nous utiliserons également l'analyse des données (l'AFCM)** : l'AFCM c'est une matrice de corrélations pour tester la validité de la 3<sup>ème</sup> hypothèse.

**Remarque :** L'AFCM Une méthode pour décrire les relations entre les variables qualitatives.

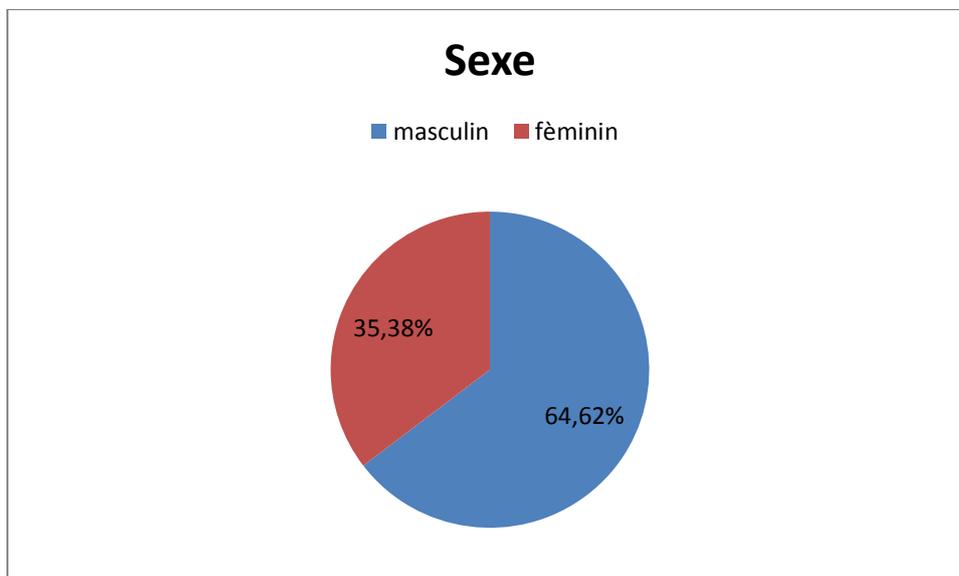
### Section 03 : présentation et analyse des résultats

#### 1. Le traitement des données personnelles

*Tableau 3 : Réponses du premier axe - les données personnelles*

<b>Sexe</b>	<b>l'effectif (N)</b>	<b>le pourcentage (%)</b>	<b>total (N)</b>
Masculin	42	64,62%	65
Féminin	23	35,38%	
<b>Age</b>	<b>l'effectif (N)</b>	<b>le pourcentage (%)</b>	<b>total (N)</b>
[20-29ans]	16	24,62%	65
[30-39ans]	19	29,23%	
[40-49ans]	21	32,31%	
[50ans et plus	9	13,85%	
<b>Expérience professionnelle</b>	<b>l'effectif (N)</b>	<b>le pourcentage (%)</b>	<b>total (N)</b>
Moins de 5 ans	16	24,62%	65
[5-10ans]	22	33,85%	
[10-15ans]	8	12,31%	
Plus de 15 ans	19	29,23%	
<b>Ancienneté au travail</b>	<b>l'effectif (N)</b>	<b>le pourcentage (%)</b>	<b>total (N)</b>
[1-5ans]	9	13,85%	65
[6-10ans]	28	43,08%	
[11-15ans]	22	33,85%	
[15 et plus	6	9,23%	

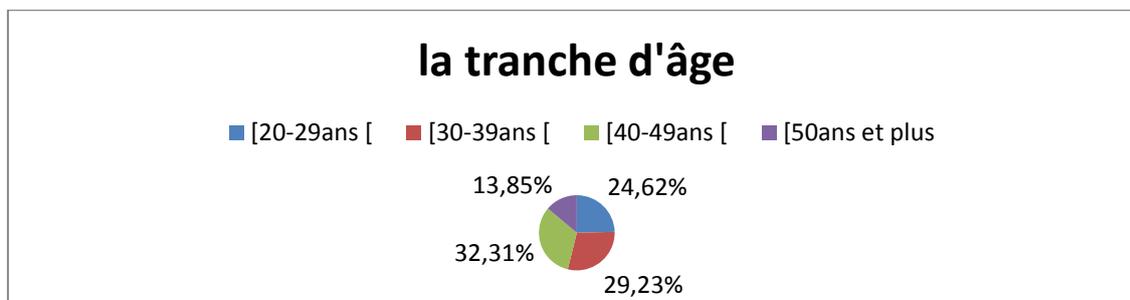
Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Présentation graphique :****• Sexe :**

*Figure 4 : Répartition des individus selon le sexe*

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les sorties Excel

- La représentation graphique des pourcentages des membres de l'échantillon étudié par variable de sexe, et il est clair de celui-ci, nous constatons que la plus grande proportion des membres de l'échantillon est la proportion d'hommes, puisque leur nombre atteint 42 individus, soit 64,62% des répondants, tandis que le nombre de femmes atteint 23, soit 35,38% des membres de l'échantillon.

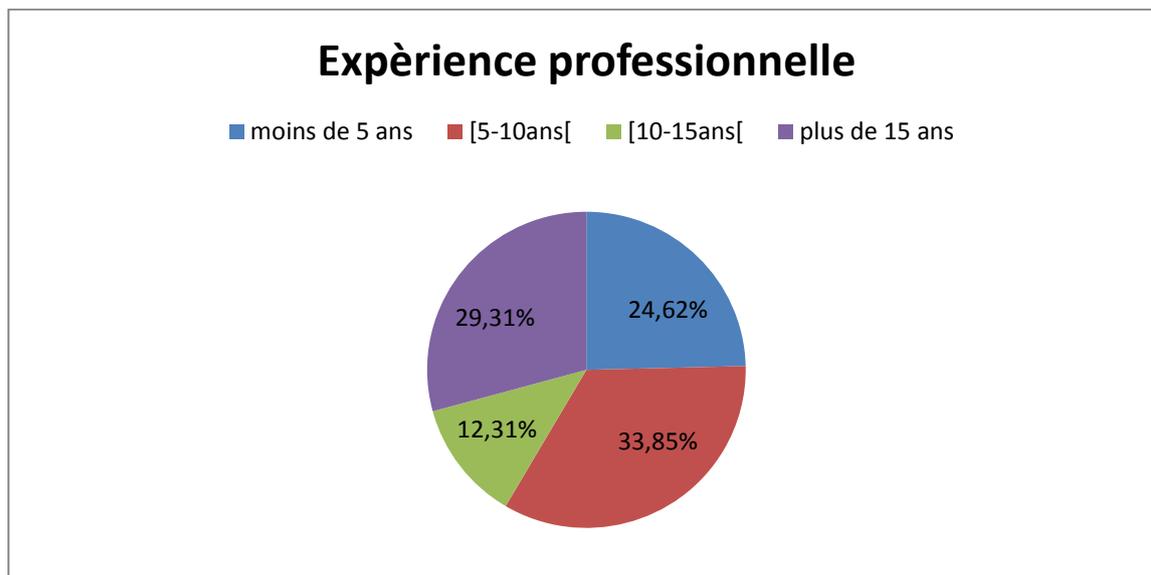
**• Age :**

*Figure 5 : Répartition des individus selon l'âge*

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les sorties Excel

➤ Représentation graphique des pourcentages de l'échantillon étudié en fonction de la variable de la tranche d'âge, Il nous apparaît que les membres de l'échantillon dont l'âge variait entre [20-29ans] comptent 16 individus, soit 24,62%, suivi de la tranche d'âge entre [30-39ans] dont le nombre est de 19 individus, soit 29,23% des membres de l'échantillon. La tranche d'âge entre [40-49ans] compte 21 individus, soit 32,31% des membres de l'échantillon. En revanche, le pourcentage le plus bas était le groupe dont l'âge est de 50 ans et plus, et leur nombre était de 9, représentant 13,85 % des membres de l'échantillon. Nous remarquons lors de cette représentation graphique, le groupe dominant dans cet échantillon est le groupe dont l'âge variait entre [40-49ans], qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes.

- **Catégorie professionnelle :**



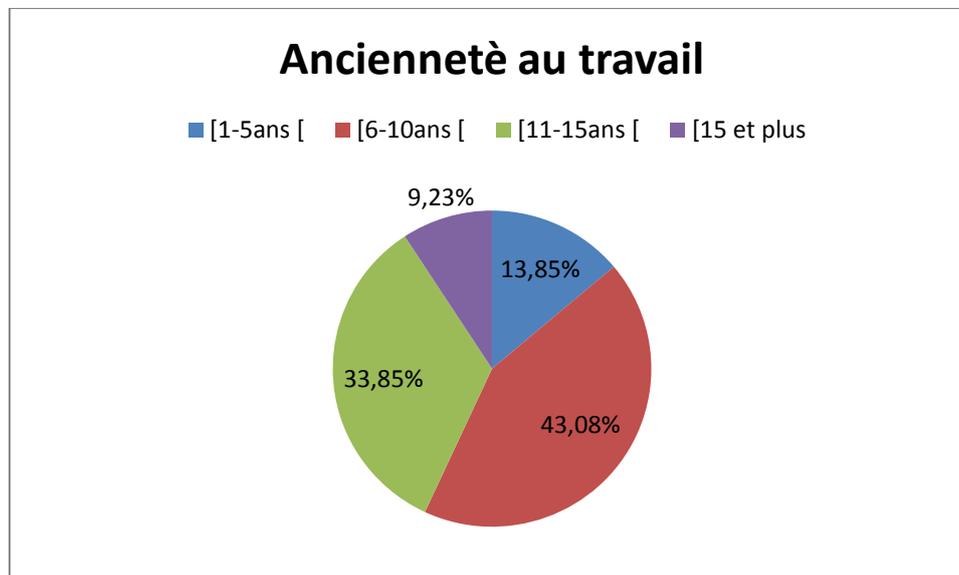
*Figure 6 : Répartition des individus selon l'expérience professionnelle*

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les sorties Excel

➤ La figure ci-dessus montre la répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'expérience professionnelle, car il a été constaté que la catégorie avec une expérience professionnelle [5-10ans] est la plus importante, puisque leur nombre atteint 22 individus, soit 33,85%, suivi de la catégorie ayant une expérience de plus de 15 ans, où leur nombre atteint 19 individus, soit 28,5%, puis suivi de la catégorie dont l'expérience est inférieure

à 5 ans où leur nombre atteint 16 individus, soit 24,62%, tandis que le pourcentage le plus bas était la catégorie dont l'expérience professionnelle entre [10-15ans] .

- **Ancienneté au travail :**



*Figure 7 : Répartition des individus selon l'ancienneté au travail*

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les sorties Excel

➤ La figure ci-dessus montre la répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'ancienneté de travail, où il a été constaté que le groupe dominant [11 -15ans], qui comptait 28 membres, soit de 43,08%, suivi de l'ancienneté [6-10ans], où leur nombre est de 22, soit 33,85%. Le groupe ancienneté [1-5ans] et [15 et plus] sont de 13,85% et 9,23%, respectivement.

## 1. Vérification des hypothèses :

**1.1. Vérification de la première hypothèse :** Système management de la qualité d'Algérie poste efficace.

Pour tester cette hypothèse, nous sommes appuyés sur l'analyse du deuxième axe du questionnaire, et c'est selon l'analyse descriptive par le tri plat.

**Tableau 4 : Réponse à La question 1 : Les exigences de la clientèle sont identifiées et surveillées. (4.2) ?**

<b>Réponse 1 :</b>	Fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	36	55,38%
D'accord	22	33,85%
Ni d'accord, ni pas d'accord	7	10,77%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 5 : Réponse à la question 2 : Les processus métiers d'Algérie Poste ont été évalués, mesurés et analysés. (4.4) ?**

<b>Réponse 2</b>	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	29	44,62%
D'accord	31	47,69%
Ni d'accord, ni pas d'accord	4	6,2%
Pas du tout d'accord	1	1,54%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 6 : Réponse à la question 3 : La direction qualité et de normalisation de l'entreprise assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du système de management de la qualité ? (5.1)**

<b>Réponse 3</b>	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	30	46,15%
D'accord	32	49,23%
Ni d'accord, ni pas d'accord	1	1,53%
Pas du tout d'accord	2	3,08%
Total	65	100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 7 : Réponse à la question 4 - La politique qualité est- elle adaptée à la finalité de l'entreprise ? (5.2)**

Réponse 4	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	33	50,78%
D'accord	28	43,08%
Ni d'accord, ni pas d'accord	4	6,15%
Total	65	100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 8 : Réponse à la question 5 - La planification du SMQ d'AP prend en compte les risques et opportunités ? (6.1)**

Réponse 5	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	33	50,77%
D'accord	23	35,39%
Ni d'accord, ni pas d'accord	6	9,23%
Pas d'accord	3	4,62%
Total	65	100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 9 : Réponse à la question 6 - La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (7.2)**

Réponse 6	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	33	50,77%
D'accord	27	41,54%
Ni d'accord, ni pas d'accord	5	7,69%
Total	65	100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 10 : Réponse à la question 7 - la conception et le développement du produit/service est-elle planifiées ? (8.3)**

Réponse 7	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	21	32,31%
D'accord	37	56,92%
Ni d'accord, ni pas d'accord	5	7,69%
Pas d'accord	1	1,54%
Pas du tout d'accord	1	1,54%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 11 : Réponse à la question 8 - L'audit qualité est-il programmé à intervalles réguliers ? (9.2)**

Réponse 8	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	45	69,23%
D'accord	17	26,15%
Ni d'accord, ni pas d'accord	3	4,62%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 12: Conclusion des réponses du deuxième axe : le système management de la qualité**

<b>Totales des réponses du 2 ème : SMQ</b>	<b>moyenne de la fréquence</b>
--	--------------------------------

Tout à fait d'accord	32,5
D'accord	27,5
Ni d'accord, ni pas d'accord	2,375
Pas d'accord	2
Pas du tout d'accord	0,625

**Source** : élaboré par nous-mêmes en se basant sur les sorties Excel

➤ Le tableau ci-dessus représente la moyenne de chaque réponse pour les membres de l'échantillon

On constate que la moyenne des individus d'accord dépasse la moyenne des individus qui ne sont pas d'accord, et de là on peut dire qu'Algérie poste maîtrise la norme ISO9001 version 2015, et on peut dire que son système de management de la qualité est efficace. La première hypothèse est validée

## 1.2. Vérification de la deuxième hypothèse : le client d'Algérie poste est satisfait

Nous testerons cette hypothèse par l'analyse descriptive à tri plat du 3<sup>ème</sup> axe du questionnaire (la performance commerciale), mais nous ne sélectionnerons que les réponses pertinentes pour le client :

*Tableau 13 : Réponse à la question 1 : L'objectif de la performance commerciale est de satisfaire les exigences de la clientèle ?*

Réponse 1	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	55	84,62%
D'accord	10	15,38%
Total	65	100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 14 : Réponse à la question2 - La relation de votre entreprise avec le client est forte ?**

Réponse 2	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	37	56,92
D'accord	27	41,54
Ni d'accord, ni pas d'accord	1	1,54
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 15 : Réponse à la question 3 : La demande de carte magnétique est élevée**

Réponse 3	Fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	47	72,31%
D'accord	12	18,47%
Ni d'accord, ni pas d'accord	6	9,23%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 16 : Réponse à la question 4 : Les réclamations de la clientèle sont faibles ?**

Réponse 4	Fréquence	pourcentage
tout à fait d'accord	17	26,15%
D'accord	36	55,38%
Ni d'accord, ni pas d'accord	12	18,46%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 17: Réponse à la question 5 : Vos clients professionnels, tels que le Centre des Impôts, Sonalgaz ... ont un niveau fort de satisfaction des prestations d'Algérie Poste...?**

<b>Réponse 5</b>	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	52	80%
D'accord	13	20%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 3 : Réponse à la question 6 : La vitesse de livraison du colis et du courrier est super rapide ?**

<b>Réponse 6</b>	fréquence	pourcentage
Tout à fait d'accord	21	32,31%
D'accord	35	53,85%
Ni d'accord, ni pas d'accord	9	13,85%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 4 : Réponse à la question 7 : la qualité des services d'Algérie poste est bonne ?**

<b>Réponse 7</b>	fréquence	pourcentage
Tout a fait d'accord	42	64,62%
D'accord	20	30,77%
Ni d'accord, ni pas d'accord	3	4,62%
Total	65	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**Tableau 5 : Réponse à la question 8 : Le chiffre d'affaire d'Algérie Poste augmente d'une haute façon ?**

<b>Réponse 8</b>	fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	60	92,31%
D'accord	5	7,69%

Total 65 100%

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

### Conclusion des réponses du troisième axe :

*Tableau 6 : Conclusion des réponses du troisième axe : la performance commerciale*

Totales des réponses axe3 : performance commerciale	moyenne de la fréquence
tout a fait d'accord	40,25
d'accord	18,75
ni d'accord, ni pas d'accord	6
pas d'accord	0
Pas du tout d'accord	0

**Source** : élaboré par nous-même en se basant sur les sorties Excel

- Le tableau ci-dessus représente la moyenne de chaque réponse de l'axe 3 pour les membres de l'échantillon

Nous remarquons à partir du tableau que la majorité des répondants de l'échantillon sont d'accord avec les questions du deuxième axe du questionnaire, et nous en concluons que les clients d'Algérie Poste sont satisfaits des services et produits qu'elle leur fournit, et à partir de là la deuxième hypothèse est validée.

### Troisième hypothèse :

- Nous testerons cette hypothèse par l'analyse des données à travers une analyse factorielle appropriée pour étudier la validité d'une échelle de mesure (l'AFCM) : matrice de corrélation entre les variables qualitatives. On considère SMQ comme variable qualitative indépendante et la performance commerciale comme variable qualitative dépendante.

**Tableau 7 : matrice de corrélation entre les axes****Variables transformées des corrélations**

Dimension : 1

	Sexe	âge	Expérience professionnelle	Ancienneté au travail	axe02	axe03
Sexe	1,000	-,041	,133	-,014	,049	-,004
Age	-,041	1,000	,608	,675	,228	,069
Expérience professionnelle	,133	,608	1,000	,677	,067	,001
Ancienneté au travail	-,014	,675	,677	1,000	,013	-,108
axe02	,049	,228	,067	,013	1,000	<b>,898</b>
axe03	-,004	,069	,001	-,108	<b>,898</b>	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6
Valeur propre	2,345	1,896	1,026	,369	,282	,082

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

➤ La matrice ci-dessus représente les variables : sexe, âge, expérience professionnelle, ancienneté au travail, axe 02 : système management de la qualité, axe 03 : la performance commerciale.

Nous avons laissé tomber le premier axe et le deuxième axe, nous avons trouvé le nombre 0.898, qui est un nombre positif et supérieur à 0,5. Donc, nous concluons qu'il existe une relation positive forte entre le système management de la qualité et la performance commerciale donc on peut dire que la deuxième hypothèse est validée.

## 2. Synthèse globale de l'étude :

D'après notre étude effectuée au sein d'Algérie poste pour notre travail de recherche, menée sur la contribution du système management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale, et à travers l'analyse descriptive et l'analyse des données que nous venons de réaliser, nous obtenons les résultats suivants :

### **2.1. Concernant les caractéristiques de l'échantillon d'Algérie poste, on a trouvé que :**

La plupart de nos enquêtés sont de sexe féminin avec un pourcentage 35,38%, et la majorité sont âgés entre 40 et 49 ans avec un pourcentage estimé de 32,31%.

L'expérience professionnelle la plus importante pour notre échantillon se situe entre 5 et 10 ans, avec un pourcentage estimé à 33,85%, Aussi, la majorité des membres de l'échantillon ont une ancienneté allant de 6 à 10 ans, estimée à 43,08%.

### **2.2. Concernant la validation des hypothèses :**

**2.2.1. Quant à la première hypothèse :** un système de management de la qualité d'Algérie poste est efficace.

Etant donné que Poste Algérie applique son système selon la norme ISO 2015, nous avons décidé de mettre un axe dans le questionnaire dans lequel nous résumons les questions sur les exigences de cette norme si elles sont réellement appliquées à l'aide de l'échelle de Likert à cinq faces.

Et nous avons traité les réponses par analyse descriptive de sorte que nous avons obtenu que la moyenne des membres de l'échantillon ayant répondu "d'accord" et "tout à fait d'accord" est de 60, pas d'accord et pas du tout d'accord de 2.625 et la moyenne neutre est de 2.375.

**2.2.2. Quant à la deuxième hypothèse :** Les clients d'Algérie poste sont satisfaits de ses services et produits.

Puisque le troisième axe du questionnaire répond à des questions liées aux indicateurs de performance commerciale, notamment l'indice client, si l'on traite ses réponses par analyse descriptive, on conclut que la majorité des réponses sont en accord, et à partir de là on peut valider la deuxième hypothèse

**2.2.3. Quant à la troisième hypothèse :** Il existe une relation entre le système de management de la qualité et la performance commerciale.

Pour tester cette hypothèse, nous avons utilisé l'analyse des données à travers une matrice qui montre les relations entre les variables. Nous avons conclu qu'il existe relation positive forte. Nous avons laissé tomber le deuxième axe et le deuxième axe, nous avons trouvé le nombre 0,889, qui est un nombre positif et supérieur 0,5, Et à partir de là, on peut dire que l'hypothèse est validé.

### **Conclusion**

Le troisième chapitre comprenait une étude de la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de la direction générale d'Algérie poste, une présentation générale de la direction générale d'Algérie poste, et les hypothèses de l'étude ont été testées sur la base des questions qui ont été posées

Il a été mis dans le questionnaire et présenté à l'échantillon de l'étude, et nous y sommes parvenus grâce au traitement statistique des données, qui a été effectué par

*Statistical Package for the Social Sciences* (spssv22) aux résultats suivants :

1. Première hypothèse : Le système management de la qualité de Algérie poste est efficace
2. Deuxième hypothèse : Les clients Algérie poste sont satisfaits de ses services et produits
3. Troisième hypothèse : Il existe une relation entre le système de management de la qualité d'Algérie poste et sa performance commerciale.

# *Conclusion générale*

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des Entreprises. C'est un concept évolutif, elle est dépendante des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire de sociétés. En effet, le système de management de la qualité permet à l'entreprise de répondre aux exigences de ces clients, et lui donnera probablement la dimension internationale par un retour aux standards internationaux.

Dans notre étude, nous avons suivi les approches analytiques et descriptives, de sorte que dans l'approche descriptive, nous avons présenté deux chapitres. Le premier chapitre est lié au système management de la qualité. Nous avons présenté des concepts sur la qualité et ses différentes formes et outils. Tous les concepts liés à elle selon la norme ISO 9001 version 2015, qui est appliquée par la majorité des entreprises algériennes, dont Algérie poste.

Dans le deuxième chapitre de l'approche descriptive, nous avons réparti des concepts sur la performance de l'entreprise jusqu'à ce que nous passions à la performance commerciale. Nous avons aussi évoqué ses différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs, puis nous avons présenté une synthèse de la relation entre le système management de la qualité et la performance commerciale.

Quant à l'approche analytique de notre étude, nous avons l'Algérie poste comme un cas d'évaluation de la contribution du système management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale, c'est-à-dire en organisant un questionnaire et en le diffusant auprès de certains employés d'Algérie poste, qui ont une relation avec la direction qualité et normalisation ( l'équipe qui travaille dans la direction de normalisation et de la qualité, les auditeurs qualités, les chargés de qualité), de sorte que nous avons traité leurs différentes réponses dans *Statistical Package for the Social Sciences* (spssv22). Nous avons obtenu des résultats statistiques qui ont rempli les hypothèses et à partir de là, nous pouvons dire que le SMQ contribue à améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Enfin nous souhaitons, que notre étude contribuera à une meilleure connaissance du système management de la qualité et de son impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

# **Bibliographie**

**1. les ouvrages :**

- Bellaïche, Michel , « la qualité iso 9001 :2015», 2eme Edition , afnor, paris, 2016
- BERNARD FORMAN, De la manuelle qualité au manuel management, Edition Afnor 2013.
- BOISLANDELLE, h : « Gestion des ressources humaines dans les PME », édition Economica, 2éme édition, paris,1998.
- Bringer. J, Meert.D, Raquin. M et Teneau.G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan, 2011
- CAILLAT.A, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008.
- GONGLOF. B, L'individu et les performances organisationnelles, édition l'Harmattan, Paris, 2000
- Janssoone. Didier, « la qualité en entreprise » , Ellipses marketing S.A , paris, 2021.
- KAPALAN, D ; « optimiser la performance », édition Dunod , paris , 2015
- KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU(D) ; « marketing management » 11éme édition, Pearson Education, France, paris, 2003.
- LENDREVIE, C : « méthode et pratiques de la performance », édition Donud ,2006
- Lorino.L, « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation, 2003.
- Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007
- MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, édition liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
- MEIER.O, Dico du manager, Dunod, Paris, 2009.
- MORIN(A) ; GUINDON(R) ; BOULIANE(P) ; « mesurer la performance de l'entreprise », édition Dollaz , paris 1996 .
- MOULINIER, R : « les techniques de ventes », édition d'organisation 5éme édition, 1998
- Pinet, Claude , « découverte de la qualité » Version 2015 de la norme 9001 , AFNOR , ,paris , 2017
- Roesslinger, Francis,Siegel, Dominique , « management stratégique et management de la qualité », AFNOR, paris , 2015.

- Seddiki abdallah, « MANAGMENT DE LA QUALITE DE L'INSPECTION DE L'ESPRIT KAIZEN » ,1ère Edition, OPU, Alger, 2003.

## 2. Articles et revues

- « GUIDE DE LA QUALITE DU CONTROLE DE LA QUALITE ET DE LA NORMALISATION », EDITION G.A.L, alger.
- Article de Sylvie ROLLAND, « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », Management & Avenir 9/2009.
- EMERY. Y, Renouveler la gestion des ressources humaines, une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privés, édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003.
- KBS. Banque mondiale, rapport publié en 2006.
- LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995.
- RENAUD A. et BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, Mai 2007
- SAULQUIN, J : « gestion des ressources humaines et performance des services », revue des gestions des ressources humaines ; N°36, juin 2000 .

## 3. Les sites :

- [http://www.creg.ac\\_versailles.fr/l-évaluation-de-la-performance](http://www.creg.ac_versailles.fr/l-évaluation-de-la-performance)
- <http://www.insee.fr//définition/chiffre.html>
- <http://qualite-info.net/resume-des-exigences-et-des-nouveautes-de-la-nouvelle-norme-iso-90012015/>
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- <http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html> consulter le 18/05/2022 à 2:24
- <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>

- <http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Avantages-lies-a-lutilisation-des-normes>
- <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise>
- <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00143050/document>
- <https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15>
- [https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme\\_management\\_qualite.pdf](https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme_management_qualite.pdf)
- <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/certification-iso>
- <https://www.ideaagency.fr/performance-commerciale>
- <https://www.ieqt.org/tout-sur-le-management-de-la-qualite-en-entreprise/#:~:text=De%20l'importance%20du%20syst%C3%A8me,pierre%20angulaire%20d'un%20organisme>
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf)
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html)
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.htm>
- [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm)
- <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/approche-par-les-risques-methode-simple-et-detaillee-pas-a-pas-1-5/>
- <https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/05/Mettre-en-oeuvre-ISO-9000.pdf>
- [www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014](http://www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014)

#### 4. les normes utilisées :

- la norme iso 9001 version 2015 (document d'Algérie poste)

# **Annexes**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de Master en *Organisation et Management de l'entreprise*, à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, je suis appelée à faire une étude sur la contribution du système management de la qualité (SMQ) à l'amélioration de la performance commerciale

Ce questionnaire est conçu pour savoir le degré d'engagement d'Algérie Poste dans l'application des exigences du SMQ, et aussi d'évaluer son impact sur la performance commerciale de votre entreprise.

Je vous rassure que vos réponses à ce questionnaire ne serviront que l'objectif cité plus haut. Je vous remercie pour votre contribution.

### Axe 01 : les données personnelles

Sexe :

Masculin

Féminin

Age :

[20-29ans]

[30-39ans]

Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans

[5-10ans]

[10-15ans]

Plus de 15 ans

Ancienneté de travail au Sein d'Algérie poste

Moins d'une année

[1-5ans]

[11-15ans]

[15ans et plus]

**Axe02 : le système management de la qualité**

**Les exigences de la clientèle sont identifiées et surveillées. (4.2) :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**Les processus métiers d'Algérie Poste ont été évalués, mesurés et analysés. (4.4)**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**La direction qualité et de normalisation de l'entreprise assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du système de management de la qualité ? (5.1)**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**La politique qualité est- elle adaptée à la finalité de l'entreprise ? (5.2)**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**La planification du SMQ d'AP prend en compte les risques et opportunités. (6.1)**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (7.2)**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**la conception et le développement du produit/service est-elle planifiées ? (8.3)**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**L'audit qualité est-il programmé à intervalles réguliers ? (9.2)**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

### **Ax03 : la performance commerciale**

**L'objectif de la performance commerciale est de satisfaire les exigences de la clientèle ?**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

**La relation de votre entreprise avec le client est forte ?**

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**La demande de carte magnétique est élevée**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**Les réclamations de la clientèle sont faibles**

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**Vos clients professionnels, tels que le Centre des Impôts, Sonalgaz ... ont un niveau fort de satisfaction des prestations d'Algérie Poste....**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**La vitesse de livraison du colis et du courrier est super rapide**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**La qualité des services d'Algérie Poste est bonne**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**Le chiffre d'affaire d'Algérie Poste augmente d'une haute façon**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

*Nous avons fait le questionnaire selon la grille suivante :*

Strategic Area	Strategic Objective	Strategic Action	Responsible Party	Start Date	End Date	Status
Strategic Area 1	Strategic Objective 1.1	Strategic Action 1.1.1	Responsible Party 1.1.1	Start Date 1.1.1	End Date 1.1.1	Status 1.1.1
	Strategic Objective 1.1	Strategic Action 1.1.2	Responsible Party 1.1.2	Start Date 1.1.2	End Date 1.1.2	Status 1.1.2
	Strategic Objective 1.1	Strategic Action 1.1.3	Responsible Party 1.1.3	Start Date 1.1.3	End Date 1.1.3	Status 1.1.3
	Strategic Objective 1.1	Strategic Action 1.1.4	Responsible Party 1.1.4	Start Date 1.1.4	End Date 1.1.4	Status 1.1.4
Strategic Area 2	Strategic Objective 2.1	Strategic Action 2.1.1	Responsible Party 2.1.1	Start Date 2.1.1	End Date 2.1.1	Status 2.1.1
	Strategic Objective 2.1	Strategic Action 2.1.2	Responsible Party 2.1.2	Start Date 2.1.2	End Date 2.1.2	Status 2.1.2
	Strategic Objective 2.1	Strategic Action 2.1.3	Responsible Party 2.1.3	Start Date 2.1.3	End Date 2.1.3	Status 2.1.3
	Strategic Objective 2.1	Strategic Action 2.1.4	Responsible Party 2.1.4	Start Date 2.1.4	End Date 2.1.4	Status 2.1.4
Strategic Area 3	Strategic Objective 3.1	Strategic Action 3.1.1	Responsible Party 3.1.1	Start Date 3.1.1	End Date 3.1.1	Status 3.1.1
	Strategic Objective 3.1	Strategic Action 3.1.2	Responsible Party 3.1.2	Start Date 3.1.2	End Date 3.1.2	Status 3.1.2
	Strategic Objective 3.1	Strategic Action 3.1.3	Responsible Party 3.1.3	Start Date 3.1.3	End Date 3.1.3	Status 3.1.3
	Strategic Objective 3.1	Strategic Action 3.1.4	Responsible Party 3.1.4	Start Date 3.1.4	End Date 3.1.4	Status 3.1.4
Strategic Area 4	Strategic Objective 4.1	Strategic Action 4.1.1	Responsible Party 4.1.1	Start Date 4.1.1	End Date 4.1.1	Status 4.1.1
	Strategic Objective 4.1	Strategic Action 4.1.2	Responsible Party 4.1.2	Start Date 4.1.2	End Date 4.1.2	Status 4.1.2
	Strategic Objective 4.1	Strategic Action 4.1.3	Responsible Party 4.1.3	Start Date 4.1.3	End Date 4.1.3	Status 4.1.3
	Strategic Objective 4.1	Strategic Action 4.1.4	Responsible Party 4.1.4	Start Date 4.1.4	End Date 4.1.4	Status 4.1.4
Strategic Area 5	Strategic Objective 5.1	Strategic Action 5.1.1	Responsible Party 5.1.1	Start Date 5.1.1	End Date 5.1.1	Status 5.1.1
	Strategic Objective 5.1	Strategic Action 5.1.2	Responsible Party 5.1.2	Start Date 5.1.2	End Date 5.1.2	Status 5.1.2
	Strategic Objective 5.1	Strategic Action 5.1.3	Responsible Party 5.1.3	Start Date 5.1.3	End Date 5.1.3	Status 5.1.3
	Strategic Objective 5.1	Strategic Action 5.1.4	Responsible Party 5.1.4	Start Date 5.1.4	End Date 5.1.4	Status 5.1.4
Strategic Area 6	Strategic Objective 6.1	Strategic Action 6.1.1	Responsible Party 6.1.1	Start Date 6.1.1	End Date 6.1.1	Status 6.1.1
	Strategic Objective 6.1	Strategic Action 6.1.2	Responsible Party 6.1.2	Start Date 6.1.2	End Date 6.1.2	Status 6.1.2
	Strategic Objective 6.1	Strategic Action 6.1.3	Responsible Party 6.1.3	Start Date 6.1.3	End Date 6.1.3	Status 6.1.3
	Strategic Objective 6.1	Strategic Action 6.1.4	Responsible Party 6.1.4	Start Date 6.1.4	End Date 6.1.4	Status 6.1.4
Strategic Area 7	Strategic Objective 7.1	Strategic Action 7.1.1	Responsible Party 7.1.1	Start Date 7.1.1	End Date 7.1.1	Status 7.1.1
	Strategic Objective 7.1	Strategic Action 7.1.2	Responsible Party 7.1.2	Start Date 7.1.2	End Date 7.1.2	Status 7.1.2
	Strategic Objective 7.1	Strategic Action 7.1.3	Responsible Party 7.1.3	Start Date 7.1.3	End Date 7.1.3	Status 7.1.3
	Strategic Objective 7.1	Strategic Action 7.1.4	Responsible Party 7.1.4	Start Date 7.1.4	End Date 7.1.4	Status 7.1.4
Strategic Area 8	Strategic Objective 8.1	Strategic Action 8.1.1	Responsible Party 8.1.1	Start Date 8.1.1	End Date 8.1.1	Status 8.1.1
	Strategic Objective 8.1	Strategic Action 8.1.2	Responsible Party 8.1.2	Start Date 8.1.2	End Date 8.1.2	Status 8.1.2
	Strategic Objective 8.1	Strategic Action 8.1.3	Responsible Party 8.1.3	Start Date 8.1.3	End Date 8.1.3	Status 8.1.3
	Strategic Objective 8.1	Strategic Action 8.1.4	Responsible Party 8.1.4	Start Date 8.1.4	End Date 8.1.4	Status 8.1.4
Strategic Area 9	Strategic Objective 9.1	Strategic Action 9.1.1	Responsible Party 9.1.1	Start Date 9.1.1	End Date 9.1.1	Status 9.1.1
	Strategic Objective 9.1	Strategic Action 9.1.2	Responsible Party 9.1.2	Start Date 9.1.2	End Date 9.1.2	Status 9.1.2
	Strategic Objective 9.1	Strategic Action 9.1.3	Responsible Party 9.1.3	Start Date 9.1.3	End Date 9.1.3	Status 9.1.3
	Strategic Objective 9.1	Strategic Action 9.1.4	Responsible Party 9.1.4	Start Date 9.1.4	End Date 9.1.4	Status 9.1.4
Strategic Area 10	Strategic Objective 10.1	Strategic Action 10.1.1	Responsible Party 10.1.1	Start Date 10.1.1	End Date 10.1.1	Status 10.1.1
	Strategic Objective 10.1	Strategic Action 10.1.2	Responsible Party 10.1.2	Start Date 10.1.2	End Date 10.1.2	Status 10.1.2
	Strategic Objective 10.1	Strategic Action 10.1.3	Responsible Party 10.1.3	Start Date 10.1.3	End Date 10.1.3	Status 10.1.3
	Strategic Objective 10.1	Strategic Action 10.1.4	Responsible Party 10.1.4	Start Date 10.1.4	End Date 10.1.4	Status 10.1.4

**Les exigences de la clientèle sont identifiées et surveillées.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	36	34,6	55,4	55,4
	D'accord	22	21,2	33,8	89,2
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	6,7	10,8	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**Annexe 1.1. : Tout le résultat de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**

**Les processus métiers d'Algérie Poste ont été évalués, mesurés et analysés**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	29	27,9	44,6	44,6
	D'accord	31	29,8	47,7	92,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	4	3,8	6,2	98,5
	Pas du tout d'accord	1	1,0	1,5	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La direction qualité et de normalisation de l'entreprise assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans**

**l'efficacité du système de management de la qualité**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	30	28,8	46,2	46,2
	D'accord	32	30,8	49,2	95,4
	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	1,0	1,5	96,9
	Pas du tout d'accord	2	1,9	3,1	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La politique qualité est- elle adaptée à la finalité de l'entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	33	31,7	50,8	50,8
	D'accord	28	26,9	43,1	93,8
	Ni d'accord, ni pas d'accord	4	3,8	6,2	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La planification du SMQ d'AP prend en compte les risques et opportunités.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	33	31,7	50,8	50,8
	D'accord	23	22,1	35,4	86,2
	Ni d'accord, ni pas d'accord	6	5,8	9,2	95,4
	Pas d'accord	3	2,9	4,6	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le**

**SMQ**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	33	31,7	50,8	50,8
	D'accord	27	26,0	41,5	92,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	5	4,8	7,7	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**la conception et le développement du produit/service est-elle**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	21	20,2	32,3	32,3
	D'accord	37	35,6	56,9	89,2
	Ni d'accord, ni pas d'accord	5	4,8	7,7	96,9
	Pas d'accord	1	1,0	1,5	98,5
	Pas du tout d'accord	1	1,0	1,5	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**L'audit qualité est-il programmé à intervalles réguliers**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	45	43,3	69,2	69,2
	D'accord	17	16,3	26,2	95,4
	Ni d'accord, ni pas d'accord	3	2,9	4,6	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**L'objectif de la performance commerciale est de satisfaire les exigences de la clientèle ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	55	52,9	84,6	84,6
	d'accord	10	9,6	15,4	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La relation de votre entreprise avec le client est forte ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout a fait d'accord	37	35,6	56,9	56,9
	d'accord	27	26,0	41,5	98,5
	ni d'accord , ni pas d'accord	1	1,0	1,5	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Système	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La demande de carte magnétique est élevée**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout à fait d'accord	47	45,2	72,3	72,3
	d'accord	12	11,5	18,5	90,8
	ni d'accord, ni pas d'accord	6	5,8	9,2	100,0
	Total	65	62,5	100,0	

Manquant	Systeme	39	37,5		
Total		104	100,0		

**Les réclamations de la clientèle sont faibles**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout à fait d'accord	17	16,3	26,2	26,2
	d'accord	36	34,6	55,4	81,5
	ni d'accord, ni pas d'accord	12	11,5	18,5	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Systeme	39	37,5		
Total		104	100,0		

**Vos clients professionnels, tels que le Centre des Impôts, Sonelgaz ... ont un niveau fort de satisfaction des prestations d'Algérie Poste....**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout à fait d'accord	52	50,0	80,0	80,0
	d'accord	13	12,5	20,0	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Systeme	39	37,5		
Total		104	100,0		

**La vitesse de livraison du colis et du courrier est super rapide**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tout à fait d'accord	21	20,2	32,3	32,3
	d'accord	35	33,7	53,8	86,2
	ni d'accord, ni pas d'accord	9	8,7	13,8	100,0
	Total	65	62,5	100,0	
Manquant	Systeme	39	37,5		
Total		104	100,0		

**Variables transformées des corrélations**

Dimension : 1

	sexe	âge	Catégorie professionnelle	Ancienneté au travail	axe02	axe03
sexe	1,000	-,041	,133	-,014	,049	-,004
âge	-,041	1,000	,608	,675	,228	,069
Catégorie professionnelle	,133	,608	1,000	,677	,067	,001
Ancienneté au travail	-,014	,675	,677	1,000	,013	-,108
axe02	,049	,228	,067	,013	1,000	,898
axe03	-,004	,069	,001	-,108	,898	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6
Valeur propre	2,345	1,896	1,026	,369	,282	,082

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>IV</b>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<b>V</b>
<i>Liste des figures</i> .....	<b>VII</b>
<i>Résumé</i> .....	<b>VIII</b>
<i>Abstract</i> .....	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>A</b>
Les raisons du choix de ce sujet : .....	B
Les objectifs de cette étude : .....	B
L'importance du sujet : .....	B
Méthodologie de l'étude : .....	B
<b>Chapitre I :            Système management de la qualité</b> .....	<b>a</b>
Introduction .....	1
Section 01 : qualité, management de la qualité .....	2
1. Qualité : .....	2
1.1. Notion qualité : .....	2
1.2. Définitions : .....	2
1.3. Les formes de la qualité.....	3
<b>1.3.1 La qualité externe</b> .....	3
<b>1.3.2 La qualité interne</b> .....	3
1.4. Les outils de la qualité .....	3
2. Management de la qualité : .....	8
2.1 Définition : .....	8
2.2. Eléments clés du management de la qualité : .....	8
2.3. Principes : .....	9
Section 02 : système management de la qualité .....	14
1. Définition : .....	14
2. Avantages .....	15
3. Principes : .....	15
4. Etapes de l'élaboration d'un SMQ : .....	15
5. Exigences : .....	16
6. La roue de Deming : .....	20
7. La cartographie du SMQ : .....	22
8. L'approche processus.....	23
3 types de processus pour une approche processus complète.....	23

9. Approche par les risques : .....	24
Section 03 : Normalisation et certification .....	27
1. La normalisation : .....	27
1.1. Définition : .....	27
1.2. Les valeurs de la normalisation : .....	27
1.3. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) : .....	27
1.4. LES NORMES ISO 9000 ET ISO 14000.....	28
1.5. Objectifs des normes ISO 9000 .....	29
2.2. Les deux certifications ISO les plus connues sont : .....	30
2.3. Avantage d'une certification : .....	30
2.4. Démarches pour la certification : .....	31
2.5. La conformité : .....	32
Conclusion.....	33
<b>Chapitre II :                    <i>La performance commerciale de l'entreprise</i> .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	35
Section 01 : généralité sur la performance .....	36
1. Performance.....	36
1.1 La notion de la performance : .....	36
1.2 Les sources de la performance.....	37
1.3 Les objectifs de la performance : .....	38
1.4 Les caractéristiques de la performance : .....	38
1.5 Les types de performances : .....	40
1.6 Les indicateurs de la performance .....	45
Section 02 : La performance commerciale .....	46
1. La performance commerciale .....	46
1.1 Définition.....	46
1.2 Les déterminants de la performance commerciale .....	47
1.3 Les leviers de la performance commerciale : .....	48
Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance commerciale et sa relation avec le SMQ....	49
1. Les indicateurs de la performance commerciale .....	49
1.1 Les indicateurs quantitatifs .....	49
1.2 Les indicateurs qualitatifs .....	53
Conclusion.....	60
<b>Chapitre III :                    <i>Etude empirique : cas Algérie Poste</i>.....</b>	<b>62</b>
Introduction .....	63
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil .....	64
1. La direction générale d'Algérie poste .....	64

1.1	Présentation .....	64
1.2	Missions.....	64
1.3	Les Directions d'Unités Postales de Wilaya.....	68
1.4	Prestations offertes par Algérie Poste.....	69
2.	La Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité .....	71
2.1	Présentation .....	71
2.2	Organisation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité .....	71
3.	Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité .....	72
3.1	La Sous-Direction d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité.....	73
3.2	La Sous-direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité.....	74
	Section 02 : Méthodologie de recherche .....	76
1.	L'échantillon : .....	76
2.	L'outil de collecte des données : .....	76
3.	L'outil d'analyse :.....	77
	Section 03 : présentation et analyse des résultats .....	78
1.	Le traitement des données personnelles .....	78
2.	Synthèse globale de l'étude : .....	89
	Conclusion.....	92
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>104</b>
1.	les ouvrages : .....	105
2.	Articles et revues .....	106
3.	Les sites : .....	106
4.	les normes utilisées :.....	107
	<b>Annexes.....</b>	<b>108</b>
	<b>Table des matières .....</b>	<b>124</b>