

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences  
commerciales

Ecole Doctorale d'Economie et de Management

Mémoire de magister Management

**Option : Stratégie**

**Thème :**

LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ALGERIENNES :  
APPROCHE PAR LA NORMALISATION ET LE MANAGEMENT  
QUALITE  
UNE ETUDE COMPARATIVE

**Présenté par :**

Mlle .BELKASSEM Zerfa

**Sous la direction de :**

Pr. REGUIEG ISSAD Driss

**Jury : Soutenu le 17 Septembre 2014**

Président : M. FEKIH Abdelhamid : Maître de conférences- Université d'Oran

Rapporteur : M. REGUIEG ISSAD Driss : Professeur – Université d'Oran

Examineur : M. DAOUDI Salah : Maître de conférences (A) – Université d'Oran

Examineur : M. CHERCHEM Mohamed : Maître de conférences (A) – Université d'Oran

**Année Universitaire 2013 / 2014**

## Dédicace :

Jamais cette thèse n'aurait vu le jour, si dès ma plus tendre enfance mes parents ne m'avaient inculqué l'envie de savoir. Aussi je ne cesserai jamais de rappeler toute la gratitude que je leur dois et tout l'amour et l'admiration que je leur porte.

A mon défunt **Papa**, qui de son vivant à toujours nourri le secret espoir de me voir faire de brillantes études universitaires.

A ma **Maman** formidable compagne pour sa présence chaleureuse, son réconfort au quotidien et son abnégation totale, a qui je doit une reconnaissance éternelle.

A mes frères Madani El Amine, Kaddour et notre tout petit BABY que j'aime beaucoup.

L'exceptionnelle Imane & Salima et leur famille

Je tiens aussi à exprimé mon affection à Malik pour m'avoir accompagné et encouragé pendant cette période. Il a su me rendre le sourire pendant les moments difficiles.

A mes cousins et cousines Nabil, Amine, Hakim, Soumia, Sarah, Walid, .....

Aux familles BELKASSEM, BOUKRA, MELIANI et TAQUI

Enfin, je tiens à dédié ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont proches à travers leurs amitié, leurs soutien morale, les bon moments passer ensemble. Merci à vous : Mezara, Kamel, Hichem, Aminou et Ahmed Brahim BAHBAH.

## **Remerciements :**

J'adresse mes remerciements les plus sincères à mon directeur de thèse, le Professeur Issaad Driss REGUIEG qui m'a suivi et guidé tout au long de ce travail et m'a ouvert la voie vers la recherche scientifique. Ses remarques et ses conseils ont permis l'accomplissement de ce travail.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à Monsieur Abdelhamid FEKIH, pour m'avoir fait l'honneur de présider mon jury de thèse.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Monsieur Salah DAOUDI et Monsieur Mohamed CHARCHEM, pour avoir accepté d'être rapporteur de mes travaux, pour l'intérêt et le temps qu'ils ont portés à mon travail.

L'ensemble des personnes qui nous ont reçus et ont enrichies nos réflexions :

- Malik AIT ABDELKADER, Chef de projet client pour SOMIZ ;
- Ahmed ABDI, Directeur Marketing et Commerciale pour BATENCO OUEST ;
- S BENAZZOUZ, Responsable Qualité pour GTP ;
- L. MEKKAOUI Assistante Assurance Qualité pour UNILEVER ALGERIE SPA ;
- Ahmed Ramzy RAHLI, Responsable Qualité pour EGTO ;
- L.H DADI HAMMOU, Directeur management qualité HSE pour TAPIDOR ;
- AIT RAHMANE, Chargé des Marchés et Qualité pour HELIOS ;
- Reda DANI, Chef de Département finance pour GL2-Z SONATRACH ;
- Mohamed KHARCHOUCHE, Responsable qualité pour CALEMPA ;
- Abdelouahed DERDAK, Responsable management qualité pour ATLAS ;
- BOUAZIZ , Responsable Technique pour la RAFFINERIE Sonatrach.
- M. BENIA, Responsable Qualité pour DRC Sonatrach ;
- A. MEZIANI Directeur Général pour SARL POLYSTER ORAN ;
- Nora BAYED, Responsable ressources humaine pour SARL TUBEX ;
- Noredine DAHEUR, Chef de service Management QHSE GL1/Z

N'arrivant pas à finir mes remerciements et face à la difficulté de la tâche (tant le nombre des gens qui me viennent à l'esprit en cet instant est important), j'espère que tous ceux (toute celles) qui par leur présence, leur générosité, leur patience, leur soutien, leur accueil, ont cheminé avec moi, trouveront dans ces quelques lignes toute ma gratitude et mon amitié sans que j'ai besoin de les citer un(e) par un(e)

Enfin, j'adresse mes vifs remerciements :

A mes sœurs .....Amina, Imane, Salima, Karima et mes frères.....Amine, baby et Kaddour pour leur amour, leur confiance, leur soutien et leur souci permanent de me fournir le meilleur d'eux-mêmes. N'oubliez pas que je serai moi aussi toujours là pour vous...

A tous mes collègues de la Direction Télécommunications particulièrement Mansour MEZARA, YETTOU Ali, BOUDRIA Abderrahmane, Monsieur BENYELLES Bey, Monsieur BENLEKHAL Mohamed et Monsieur AYOUANI Djamel ainsi que l'ensemble de mes amis doctorants de l'Université de BELGAID ou d'ailleurs et je leur souhaite bonne chance pour la suite de leur travaux.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	04
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET ANALYSE DE LA COMPETITIVITE.....	08
Introduction.....	09
<i>Section 1 : présentation de la notion d'avantage concurrentiel.....</i>	<i>10</i>
1- La notion d'avantage concurrentiel.....	10
2- L'avantage cout & effet d'expérience.....	14
3- L'avantage concurrentiel international.....	15
4- La chaine de valeur (source d'avantage concurrentiel).....	17
5- Les structures du marché.....	19
<i>Section 2 : diagnostic stratégique : concepts, modèles et fondement théorique</i>	
1- La démarche et l'action stratégique.....	27
2- Segmentation stratégique & identification des FCS.....	37
3- Typologie des systèmes concurrentiels.....	41
4- Les forces qui pèsent sur l'environnement concurrentiel.....	45
5- Les stratégies génériques de base face à la concurrence.....	50
<i>Section 3 : compétitivité, notion globale.....</i>	<i>53</i>
1- La compétitivité : définition et fondements théoriques .....	53
2- Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise.....	57
3- Les chartes régissant la compétitivité.....	58
4- Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise.....	60
5- Compétitivité et tendances actuelles.....	61
6- Les pôles de compétitivité.....	62
Conclusion.....	65

CHAPITRE II : CONCEPT QUALITE, ELEMENTS DE DEFINITION.....	66
Introduction.....	67
<i>Section 1 : présentation du concept de qualité.....</i>	<i>68</i>
1- <i>Qualité, éléments de définition &amp; évolution du concept.....</i>	<i>68</i>
2- <i>Evolution du concept « Qualité ».....</i>	<i>72</i>
3- <i>Les implications technico-économiques de la qualité.....</i>	<i>77</i>
4- <i>Cout de la non-qualité.....</i>	<i>79</i>
 <i>Section 2 : Le système de management de la qualité</i>	
1- <i>Définition du management de la qualité.....</i>	<i>81</i>
2- <i>Les cycles PDCA.....</i>	<i>83</i>
3- <i>La notion de processus dans le management qualité.....</i>	<i>93</i>
 <i>Section 3 : La normalisation relative a la qualité.....</i>	<i>101</i>
1- <i>Caractéristique &amp; propriété fondamentales des normes.....</i>	<i>101</i>
2- <i>Rôle et fonctionnement de l'ISO.....</i>	<i>104</i>
3- <i>Normes ISO 9000 et la notion de certification.....</i>	<i>106</i>
4- <i>Phases et étapes de la démarche de certification.....</i>	<i>111</i>
 <i>Section 4 : principales révisions &amp; évolution des normes ISO 9000.....</i>	<i>115</i>
1- <i>Contenu &amp; pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001&amp; ISO 9004         comparatif entre les éditions 1994 &amp; 2000.....</i>	<i>115</i>
2- <i>La version 2000 des normes ISO 9000.....</i>	<i>120</i>
3- <i>La documentation qualité.....</i>	<i>125</i>
4- <i>La structure de la norme ISO 9001 version 2000.....</i>	<i>126</i>
 Conclusion.....	135

CHAPITRE III : LES APPORTS DE LA CERTIFICATION ET SA PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	136
Introduction.....	137
<i>Section 1 : La promotion de la qualité dans le contexte Algérien.....</i>	<i>138</i>
1- Le programme national de mise à niveau des entreprises Algériennes.....	138
2- La création de l'institut Algérien de Normalisation (IANOR).....	139
3- L'institution du prix Algérien de la qualité.....	141
4- Le dispositif législatif et réglementaire de l'Etat Algérien.....	142
5- L'impact du dispositif législatif et réglementaire de la « Qualité ».....	144
<i>Section 2 : Revue de la littérature et cadre de l'enquête.....</i>	<i>146</i>
1- L'impact de la certification ISO 9001 sur la performance.....	146
2- Etude empirique : quelle perception de la certification ISO 9001.....	149
<i>Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....</i>	<i>152</i>
1- Les principaux motifs de la certification.....	152
2- Les apports de la certification sur l'activité de l'entreprise.....	157
3- La perception de la certification ISO.....	164
4- Les principales motivations pour la certification.....	165
Conclusion.....	167
CONCLUSION GENERALE.....	169
BIBLIOGRAPHIE.....	172
ANNEXES.....	175

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa pérennité.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités et des marchés. En effet la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure que ses concurrents actuels et potentiels. Elle donc incarné par l'existence des facteurs prix et hors prix (qualité) sur les quelles s'appuis la compétitivité du produit.

Cette compétitivité dont les composantes les plus importantes ne, sont, entre autres, que réactivité et créativité est recherchée par la maîtrise des coûts, la qualité des produits à travers la mise en place d'un type de mangement connu sous le nom de « *système de management de la qualité* ».

A cet effet, l'insertion de l'Algérie partie prenante de la mondialisation par suite de ses accords Euro-méditerranéen et d'association à l'OMC, poursuit, de multiples réformes, notamment sur le plan économique, afin de rendre l'économie nationale performante. Toute politique de réformes doit aussi s'accompagner d'une bonne politique de normalisation, les deux vont incontestablement de pair ; il est certains que le concept de normalisation détermine la qualité des produits et par delà leur compétitivité.

Face à ces mutations, les entreprises Algériennes seront confrontées à un accroissement de la concurrence et pour faire face à cette nouvelle donnée, elles devront arrimer impérativement leur performance axée essentiellement sur la recherche d'avantages concurrentiels à un niveau élevé par la fabrication de produit ou service compétitifs passant par la mise en œuvre de norme et standards.

La normalisation a pour mission de fournir des documents de référence qui favorisent le dialogue et l'évaluation en réponse aux attentes du marché et de l'ensemble des acteurs socio-économique. Cet outil collectif et moderne permettant de mettre de l'ordre et donner confiance que se soit pour les produits ou les services, afin de favoriser la compétitivité, l'attractivité du marché et la qualité.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualité quels que soient leur domaine d'activité, leur taille, et leur localisation géographique. Chez nos homologues étrangers, la qualité constitue depuis longtemps un facteur clés de succès incontournable.

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

La certification est un processus par lequel un organisme indépendant accrédité (tierce partie) atteste que le système de management de l'entreprise est conforme aux exigences requises (exigence de la norme ISO 9001 version 2000). Sur le plan externe, la certification permet de se démarquer des concurrents et constitue une garantie pour les clients ; sur le plan interne de l'organisme, elle permet l'amélioration de la communication par la définition de processus ; la réduction des produits non conformes (maîtrise des coûts) et l'anticipation de problème actuel ou potentiel par des mesures correctives ou préventives.

La certification des entreprises Algériennes est un phénomène assez récent puisque le premier certificat conforme aux conditions de la norme ISO 9002 version 1994 a été délivré en Juillet 1998 à l'Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménager ENIEM (Tizi-Ouzou). Depuis, plusieurs entreprises ont été certifiées pour atteindre les 450 entreprises entre 2002 et 2008.<sup>1</sup> recouvrant ainsi différents branches, entre autre, la mécanique, l'industrie du médicament, les hydrocarbures, le bâtiment et travaux publics etc.

Si la certification aux normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de cette certification au sein de leur organisation. Nous sommes amenés à cerner notre problématique autour des questions suivantes : « **Quels sont les principaux motifs, qui poussent nos entreprises publiques et privées à se certifier selon les normes ISO 9000 version 2000 ? Quel est l'apport de la certification ? et la certification qualité est – elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Quel est l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de l'entreprise ?** ».

Avancer une problématique de recherche nécessite bien évidemment une ou plusieurs hypothèse (s). Dans ce sens, nous avons établi les trois hypothèses suivantes :

**Hypothèse n°1** : vu le nombre croissant des entreprises algériennes certifiées, nous émettons l'hypothèse qu'il existe une relation positive entre le motif d'adhésion à la démarche de certification et les bénéfices que retire l'entreprise de cette dernière.

**Hypothèse n°2** : le choix de se faire de se faire certifier peut être fonction de différents motivations internes ou externe à l'entreprise.

**Hypothèse n°3** : nous pensons que la certification qualité peut être un facteur de compétitivité pour les entreprises.

Pour ce faire, notre analyse s'inscrit dans une logique comparative qui permet de discuter les résultats des apports, motifs et choix d'adopter une démarche de certification qualité selon la norme ISO 9001 version 2000 tels qu'ils sont perçus par les managers. Ainsi un questionnaire support de notre enquête a été transmis à 20 entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 activant dans la région de l'ouest dans des secteurs d'activités différents.

Notre choix de l'enquête par questionnaire a été motivé par le fait que celui-ci étant un outil d'observation, il permet de quantifier et de comparer l'information est offre une vision plus large et plus pertinente comparé à un stage pratique

Le développement de notre étude comporte 03 chapitres, qui traiteront respectivement les éléments suivants :

- Le premier chapitre qui vise principalement à entraîner la réflexion stratégique s'attache à l'analyse de la compétitivité des entreprises. Nous présenterons d'abord à la notion d'avantage concurrentiel sous ses différents angles, la notion de diagnostic stratégique et nous finirons par une revue de littérature sur les sources et facteurs de compétitivité ;
- Le second chapitre nous aborderons les divers concepts fondamentaux de la qualité ainsi que leur émergence, la présentation de l'organisme internationale de normalisation en décrivant le processus de certification, nous nous intéresserons aussi l'origine de ces normes, a leur évolution et aux exigences de la version éditée en l'an 2000 ;
- Enfin, après avoir retracé l'évolution de la dimension qualité dans le contexte Algérien ; nous compléterons notre travail avec le troisième chapitre qui sera structuré autour d'une enquête sur l'impact de la certification des entreprises à travers laquelle nous allons exposer les résultats et les déterminants du lien entre la certification et la performance des entreprises. Aussi les principaux enseignements concernant les motifs et effets de la certification sur l'entreprise.

**CHAPITRE I**  
**DIAGNOSTIC STRATEGIQUE**  
**ET ANALYSE DE LA COMPETITIVITE**

## **INTRODUCTION :**

La stratégie désigne un choix de critères de décisions qui visent à orienter, sur le long terme, les activités et les structures de l'organisation de l'entreprise en tenant compte de ses ressources et de ses avantages concurrentiels.

Ainsi, la définition d'une stratégie aide au développement de l'entreprise en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité (recherche de compétitivité), tout en assurant un minimum de stabilité et d'autonomie pour conduire ses affaires (recherche de sécurité).

Pour se positionner vis-à-vis de ses concurrents sur un secteur donné, l'entreprise se doit de faire un diagnostic stratégique. Celle-ci souhaitera analyser sa position concurrentielle à travers plusieurs modèles et se fixer sur la stratégie concurrentielle à adopter.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'exposer dans une première section le concept d'avantage concurrentiel, de définir son contenu, ses caractéristiques et ses différentes typologies, d'éclaircir la démarche stratégique à adopter et le plan d'action à suivre.

La deuxième section se penchera sur le concept de diagnostic stratégique de l'entreprise qui met en évidence les facteurs clés de succès c'est-à-dire « les compétences à maîtriser pour être performants ». Ils sont déterminés à partir des critères tels que la maîtrise et le savoir faire technologique (fiabilité), les caractéristiques des produits (qualité d'innovation), la maîtrise de la distribution (les délais) ou du marketing (image de marque), les relations clientèle (service après vente), la formation interne (ressources humaines).

Un début représentatif qui va nous permettre d'appréhender la troisième section, qui comporte les origines et l'évolution du concept de compétitivité on traitera les indicateurs, les déterminants ainsi que les chartes régissant la compétitivité.

## **Section 1: Présentation de la notion d'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel commande la réussite d'une firme sur le marché. Mais de nombreuses firmes ont perdu de vue l'avantage concurrentiel dans leur ruée vers la croissance et dans la recherche de diversification. Aujourd'hui, l'importance de l'avantage concurrentiel pourrait difficilement être plus grande. Dans la conjoncture actuelle, les firmes font face à un ralentissement de la croissance et à des concurrents nationaux et internationaux.

### **1. La Notion d'Avantage Concurrentiel :**

Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels, ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents. Ils peuvent provenir :

- Des technologies utilisées qui permettent d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents (ex : *le nucléaire permet à EDF de produire de l'énergie électrique bon marché*) ou d'être le seul à proposer un type de produit (ex : *EDF est le seul opérateur civil en France qui puisse produire de l'énergie nucléaire*)
- Des produits, qui offrent une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à ceux des concurrents en terme de notoriété (ex : *Ipod*).
- Du marché, lorsqu'il est porteur. L'entreprise pourra alors « facilement » développer son activité et accroître ses profits.

L'avantage concurrentiel n'est jamais définitif (ex : *la fin du monopôle de la poste concernant la distribution du courrier aux particuliers en France*). L'émergence d'une nouvelle technologie, la maturité du produit, la saturation du marché peuvent remettre en cause l'avantage concurrentiel. L'entreprise doit, pour le préserver, mobiliser ses ressources (informationnelles, humaines, financières,...) afin de le renforcer et le faire évoluer (ex : *France Télécom disposait de lignes fixes téléphoniques qu'il a utilisé pour se lancer dans l'activité de fournisseurs d'accès internet*).

Afin de garder ou crée un avantage concurrentiel, l'entreprise peut mettre en œuvre une politique d'innovation, qui lui permettra de renouveler ses produits ou ses services (ex : *Renault avec la Logan pour s'imposer sur les marchés émergents*), de développer de nouvelles techniques de production.

Un avantage concurrentiel, est « *l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats* »<sup>(1)</sup>. Ces caractéristique ou attributs peuvent être de natures variées, porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propre au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par une référence au concurrent le mieux positionné dans le segment de marché.

De manière générale, ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe <sup>(2)</sup>.

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

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donné procure, ainsi à l'entreprise *situation dominante sur le marché cible*, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive.

Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de *différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à ça capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

---

(1), (2) LAMBIN, J.J et CHMPITAZ, R. ; Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing à l'orientation marché, éd DUNOD, 2002, P221

## **1- 2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût :**

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et à la technologique de l'entreprise.

## **1- 3 L'avantage Concurrentiel basé sur les compétences clés :**

La notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé proposé par Prahalad and Hamel (1990)<sup>(3)</sup>. On appelle compétence-clé un savoir faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Tel que :

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologie.
- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelle de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences clés doivent générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ; être défendables sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents.

---

<sup>(3)</sup> LAMBIN, J.J et CHMPITAZ, R. ; Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing à l'orientation marché, éd DUNOD, 2002, P223

## **1- 4 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel :**

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel.

Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière plus performante, cela signifie qu'il faut :

- Etre meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
- Etre meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- Etre meilleur en étant plus rapide que les concurrents.

Une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au plan de l'efficacité opérationnelle devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiées par le benchmarking (étalonnage). Les concurrents peuvent rapidement imiter les techniques de gestion, les nouvelles technologies ainsi que les modes de relation avec les clients.

Par contraste, obtenir un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux types :

- Exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs.
- Exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différentes, avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat.

## **2. L'Avantage coût et l'effet d'expérience :**

L'avantage concurrentiel que détient une entreprise tient non seulement à son pouvoir sur le marché issu de la présence d'un élément de différenciation, mais également à la présence éventuelle d'un écart de prix de revient par rapport à ses concurrents directs, dû à une meilleure productivité. Des réductions de coûts peuvent être réalisées de différentes manières. Dans les secteurs à valeur ajoutée élevée, on constate une tendance à la baisse des coûts correspondant à la valeur ajoutée, au fur et à mesure que l'entreprise accumule de l'expérience dans la fabrication du produit.

L'importance stratégique de la loi d'expérience (Boston Consulting Group 1998) <sup>(4)</sup> tient au fait qu'elle permet, non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais également ceux de ses concurrents immédiats. Cette loi stipule que,

*« Le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double ».*

La loi d'expérience permet de comprendre comment se crée un avantage concurrentiel basé sur une disparité des prix de revient entre des firmes rivales opérant sur un même marché et utilisant les mêmes moyens de production. Les implications stratégiques de la loi d'expérience peuvent se résumer comme suite :

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte aura les coûts les plus faibles, si l'effet d'apprentissage est bien valorisé par elle ;
- L'entreprise qui veut se développer a donc intérêt à descendre le plus rapidement possible le long de sa courbe d'apprentissage, de façon à se ménager un avantage coût sur ses concurrents directs ;

---

<sup>(4)</sup> LAMBIN, J.J et CHMPITAZ, R. ; Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing à l'orientation marché, éd DUNOD, 2002, P237

- Dans cette perspective, l'objectif est d'accroître plus vite que les concurrents ce qui implique une croissance de la part de marché relative ;
- Cette croissance doit se faire dès le lancement de l'activité, là où les gains d'expérience sont les plus importants ;
- Le moyen le plus efficace d'accroître sa part de marché est d'adopter un prix de pénétration, en fixant le prix à un niveau qui anticipe la future baisse des coûts.

Une stratégie basée sur la loi d'expérience incite donc l'entreprise à adopter une politique commerciale très agressive en termes de prix de vente.

### **3. L'avantage concurrentiel international :**

La théorie du commerce international considère l'avantage comparatif des nations, telles que les ressources naturelles, la force de travail, la valeur de la monnaie, etc. comme les sources principales de la compétitivité d'un pays. Plus récemment, les économistes ont porté leur attention sur la question de savoir comment un pays, un gouvernement ou même une industrie privée pouvait modifier les conditions de travail dans un pays en vue de créer ou de renforcer la compétitivité de ses entreprises au plan international.

*« La compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis. Il leur est favorable d'avoir dans leurs propres marchés des concurrents puissants, des fournisseurs dynamiques et des clients exigeants. »<sup>(5)</sup>*

#### **3-1 Les déterminants de la compétitivité internationale :**

Dans chaque pays, l'environnement de l'entreprise se révèle plus en moins favorable à l'éclosion d'avantage concurrentiels selon quatre paramètres dont l'association crée le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises :

---

<sup>(5)</sup> PORTER, M. ; L'avantage concurrentiel des nations, éd Intraditions, 1993, Paris

**a) Les facteurs :** Quelle est la position de la nation dans le domaine des facteurs de production, tels que les ressources naturelles, le personnel qualifié ou l'infrastructure nécessaire à l'exercice de l'industrie ? M. Porter montre que même si les facteurs de production sont très importants, ce qui importe le plus est la capacité du pays à créer, à renouveler et à développer ces facteurs.

**b) La demande :** La qualité de la demande intérieure est plus importante que la quantité dans la détermination d'un avantage concurrentiel. Par qualité M.Porter entend une demande intérieure très compétitive et exigeante.

**c) Les industries en amont et apparentées.** La détention d'un avantage concurrentiel dans des industries en amont produisant des composants utilisés en aval confère aux entreprises domestiques des avantages potentiels dans de nombreuses industries.

**d) La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises :** Quelles sont les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises et quelle est la nature de la concurrence internationale ? M.Porter remarque qu'il n'existe pas de stratégie qui soit universellement applicable.

### **3-2 La composition de la demande intérieure :**

Dans l'analyse de la composition de la demande intérieure, Porter identifie trois situations qui favorisent l'acquisition d'un avantage concurrentiel national.

- Les entreprises d'un pays sont bien placées pour acquérir un avantage concurrentiel dans des segments globaux qui représentent une part importante de la demande intérieure mais ne répondant qu'à une demande faible du marché mondiale. Ces segments, perçus comme peu attractifs par les concurrents étrangers, recevront par contre une attention prioritaire de la part des entreprises nationales qui, de ce fait, pourront se ménager un avantage concurrentiel ;

- L'obtention d'un avantage concurrentiel par les entreprises nationales sur un segment donné dépend du degré de sophistication et d'exigence dont font part les clients locaux. Une telle demande procure aux entreprises locales un aperçu instructif de la complexité et de la spécificité des besoins potentiels au niveau global. Le degré d'exigence de la demande intérieure contraint les firmes à toujours viser le niveau le plus élevé en termes de qualité, de richesse de gamme et de service.
  
- Le fait que certains besoins soient d'abord exprimés par la clientèle domestique avant de l'être par les clientèles étrangères constitue une source d'avantages pour les entreprises locales, puisque la demande locale anticipe des besoins appelés à se généraliser. Cette anticipation est importante non seulement parce qu'elle encourage le développement de produits nouveaux, mais aussi parce qu'elle stimule un perfectionnement sans relâche des produits existants et une capacité à être présent sur des segments émergents.

#### 4. **La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel :**

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter, elle permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée. En analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions (activités) assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces fonctions, il est possible d'identifier les sources d'avantage concurrentiel.

Toujours, selon Porter, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour les firmes (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum.

L'analyse de la chaîne de valeur vise d'abord à identifier les fonctions, les ressources ou les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel. Elle a aussi pour objectif d'analyser et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires.

Michael Porter<sup>(6)</sup> considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale. L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités. Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou fonctions) : *les activités principales et de soutien*.

Les activités principales (ou fonctions opérationnelles) sont directement créatrices de valeur et incluent généralement les fonctions achats, logistique, production ou commercialisation. Celle de soutien (ou fonction de support) sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles. Elle inclue par exemple la fonction finances ou gestion des ressources humaines.

Les chaînes de valeur sont contingentes au secteur d'activité et à l'entreprise considérée. D'un secteur à l'autre et d'une entreprise à une autre, les chaînes de valeur sont ainsi très diverses.

A la recherche de marge et de rentabilité, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents.

---

<sup>(6)</sup> PORTER, M. ; L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, éd Inter Editions, 1986, Paris, p52

Selon Michael Porter, la force et la solidité de cet avantage concurrentiel (qu'il soit de coûts ou de différenciation) dépendent de la capacité de la firme à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur, mais aussi de sa capacité à harmoniser l'enchaînement et la coordination de chacune de ces étapes.

Chaque maillon de la chaîne de valeur correspond à une fonction dont la mise en œuvre nécessite le recours à un ensemble de ressources et de compétences. Au-delà des activités même de la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel repose en fait sur deux éléments, il s'agit d'abord des compétences ou des ressources sous-jacentes présentes au sein des activités de la chaîne.

L'avantage concurrentiel repose également sur l'existence de capacités organisationnelles sous-jacentes, visant à organiser et à déployer au mieux les compétences au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur d'un système de valeur de valeur composé des chaînes de valeur de tous les partenaires de la firme (fournisseur, concurrents, sous-traitants, clients, etc.).

Le développement d'un avantage concurrentiel peut être conditionné non seulement par l'existence de compétences fondamentales (excellence opérationnelle), mais aussi de capacités organisationnelles permettant le déploiement et l'exploitation de ces compétences dans un contexte interne et externe à l'entreprise.

## **5. Les structures du marché et l'analyse des Situations Concurrentielles :**

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs au sein d'un secteur donnée varient selon la nature de la situation concurrentielle du secteur. Cette dernière décrit le *degré d'interdépendance entre concurrents*, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques.

On distingue quatre situations concurrentielles : *la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite) et le monopole.*<sup>(7)</sup>

---

<sup>(7)</sup> DESNAKO, DRANOVE, SHANLEY, SCHEFER ; Principes économiques de stratégie ; éd Beock, 5ème Edition P218

## 5-1 La Concurrence Pure ou Parfaite :

Le modèle de la concurrence pure se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le *jeu de l'offre et de la demande*.

Les caractéristiques clés sont :

- Nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;
- Produits indifférenciés parfaitement substituables ;
- Absence complète de pouvoir de marché.

Dans une situation de concurrence pure, c'est le jeu de l'offre et de la demande qui est déterminant pour l'entreprise, le prix est une donnée et la variable d'action est la quantité offerte.

A long terme, l'entreprise doit sortir de *l'anonymat de la concurrence pure*, en cherchant à différencier ses produits pour réduire leur degré de substitution, ou en tenant de créer un coût de transfert pour l'acheteur. Afin, de l'inciter à être fidèle. Ce résultat peut être obtenu, par exemple, par un contrôle de qualité accompagné d'une politique de marque.

Une autre manière, de sortir de l'impasse de la concurrence pure est de se développer vers l'aval de la chaîne industrielle en intégrant des activités qui incorporent le produit pour stabiliser le niveau de la demande et de se diversifier vers des activités à plus haute valeur ajoutée.

### ❖ Comment sortir de l'anonymat de la concurrence par les prix ?

Cette question concerne tous les produits de base entrant dans la catégorie des *commodités* (produits banalisés tels que produits agricoles, produits non ferreux.....) qui sont recherchés par les acheteurs pour leur seule fonction de base et cela au prix le plus bas possible. Pour la plupart de ces produits des marchés organisés comme le London Metal Exchange ou le jeu de l'offre et de la demande s'exerce et détermine *le prix du marché* qui sert de référence à tous les acheteurs et qui s'impose donc au vendeur.

Du point de vue de l'entreprise, deux démarches sont nécessaires pour sortir de cette impasse concurrentielle : une segmentation des comportements d'achat, pour découvrir le segment des clients exigeants, et le recours au concept de produit vu comme un panier d'attributs , pour apporter à l'acheteur une solution à son problème, et non un simple produit banalisé.

**a) Le produit offert est un panier d'attributs :**

Pour l'acheteur un produit est un panier d'attributs qui comporte les produits basiques, mais également les services périphériques, nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base apporté par le produit.

Dans un marché de concurrence pure, le produit basique est identique chez tous les concurrents et ne peut alors justifier un différentiel de prix. Par contre, le vendeur peut se différencier de ses concurrents en s'appuyant sur les autres composantes du panier d'attributs, tel que le service, la garantie, l'assistance technique, etc., et cela non seulement au stade de l'acquisition du produit, mais également du produit, aux différentes étapes du cycle *utilisation, entretien, destruction, recyclage* du produit. Encore faut il que client soit sensible à ses services, d'où l'importance d'une segmentation du marché.

**b) La segmentation des comportements d'achat :**

Aucun marché n'est homogène que ce soit en termes de besoins ou en termes d'attentes des acheteurs. L'objectif de la segmentation est donc de découvrir le ou les groupes d'acheteurs qui ont des critères d'achat plus précis, plus exigeants et qui seraient susceptibles de payer un prix supérieur au prix du marché.

D'une manière générale, on peut identifier trois groupes d'acheteurs dans ce type de marché :

- **Les irréductibles** : sont des acheteurs qui sont exclusivement intéressés par un faible prix et qui achètent de manière routinière sans recourir à des critères précis ;
- **Les occasionnels** : sont des acheteurs qui comme les irréductibles, ont des besoins courant mais qui dans certaines circonstances, peuvent être intéressés par une assistance technique ;
- **Les exigeants** : sont des acheteurs qui opèrent selon des règles et des normes nombreuses et précises.

## 5-2 L'oligopole :

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit des concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir.

Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes. Quand les produits des firmes en présence sont indifférenciés on parle alors d'*oligopole indifférencié* par opposition à l'*oligopole différencié*, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur.

### a) Les types de comportements concurrentiels :

Dans un marché de structure oligopolistique, la prise en compte des comportements des concurrents est un aspect essentiel. Par *comportement concurrentiel*, on entend l'attitude que prend une entreprise dans son processus de décision vis-à-vis des actions et réactions de ses concurrents.

Dans la pratique on peut les regrouper autour de cinq comportements types :

- **Un comportement indépendant** s'observe lorsque les actions ou les réactions des concurrents ne sont prises en compte ni implicitement ni explicitement dans les décisions de la firme. Cette attitude s'observe pour des décisions stratégiques dans des entreprises détenant une position dominante sur le marché.
- **Un comportement accommodant** : correspond à une attitude confiante qui cherche l'entente, tacite ou explicite, plutôt que la confrontation. L'entente tacite se rencontre fréquemment entre entreprises moyennes. L'entente explicite ou les accords de cartel, sont plutôt le fait de grandes entreprises dans des marchés oligopolistiques, non soumis à une réglementation sur la concurrence ou peu contrôlés sur ce plan.

- **Un comportement adaptatif** : repose sur une prise en compte explicite des actions de la concurrence, il consiste à adapter ses propres décisions aux décisions de la concurrence observées, sans toute fois anticiper les futures réactions de celle-ci. Si les divers concurrents sur le marché adoptent tous un comportement de ce type, on assiste à une succession d'adaptations mutuelles, jusqu'à une stabilisation éventuelle.
- **Un comportement anticipatif** : est un comportement plus sophistiqué qui consiste à anticiper les réactions des concurrents aux décisions de la firme. Donc la firme anticipe bien les réactions de ses concurrents et l'incorpore dans l'élaboration de sa stratégie.
- **Un comportement agressif** consiste également à anticiper les réactions des concurrents aux décisions de la firme, mais en leur attribuant cette fois un comportement qui les amènerait à adopter la stratégie la plus favorable à l'adversaire. Ce type de comportement se rencontre principalement dans des marchés oligopolistiques. Ce genre de situation a été étudié dans la théorie des jeux « à somme nulle » qui propose, comme une stratégie optimale, une stratégie menant aux risques de perte les plus faibles.

Dans les économies industrialisées, les situations d'oligopole sont fréquentes et ou les entreprises s'affrontent avec des produits peu différenciés sur des marchés stagnants et saturés, ou le gain de l'un est nécessairement la perte de l'autre.

Dans ce type de situation contrecarré les actions de la concurrence deviennent *un facteur clé de succès*. Ce climat concurrentiel favorise l'adoption d'*un marketing de combat* qui met au centre de ces préoccupations la destruction de l'adversaire.

## **b) La nécessité d'un système de surveillance de la concurrence :**

L'attitude à adopter vis-à-vis de la concurrence constitue un élément central de la stratégie. M. Porter décrit comme suite les objectifs d'une analyse de la concurrence :

*« L'analyse de la concurrence a pour but de révéler la nature et le degré de réussite des changements stratégiques que, selon toute vraisemblance, chaque concurrent pourrait entreprendre, les réactions probables de chaque concurrents face aux mouvements stratégiques possibles des autres firmes, et leurs réactions probables face à l'ensemble des transformations plus générales de l'environnement qui pourraient survenir »<sup>(8)</sup>.*

Un système de surveillance de la concurrence doit se construire autour de quatre grandes questions qui vont guider la collecte d'informations sur les concurrents :

- Quels sont les principaux objectifs des concurrents ?
- Quelle est la stratégie utilisée actuellement pour atteindre ces objectifs ?
- De quels moyens (capacités et ressources) disposent les concurrents pour mettre en œuvre cette stratégie ?
- Quelle sera la stratégie qu'ils vont adopter dans l'avenir ?
- 

Les réponses aux trois premières questions devraient apporter des informations de base permettant de prédire la stratégie future. Ces quatre types d'informations forment la structure d'un système d'information sur la concurrence. Une forte interdépendance concurrentielle dans un produit marché est peu attractive, parce qu'elle limite la liberté d'action de l'entreprise. Pour échapper à cette interférence, la firme peut soit tenter de se différencier de ses concurrents, soit rechercher des produits-marchés nouveaux par une stratégie créative de segmentation.

## **5-3 La concurrence monopolistique ou imparfaite :**

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole. Les concurrents sont nombreux et de forces équilibrées, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché.

La différenciation peut prendre différentes formes : un goût de boisson, une caractéristique technique particulière, la qualité et l'étendue des services. A la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une stratégie de différenciation basée sur un avantage concurrentiel externe.

**a) Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation :**

Pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- la différenciation doit apporter un *élément d'unicité*, qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas ;
- Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une *valeur* pour l'acheteur ;
- La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un *supplément* de prix pour en bénéficier ;
- L'élément de différenciation doit être *défendable* par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents.

La différenciation a pour effet de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, en raison des préférences et de la fidélité des clients. Le pouvoir de négociation du client est donc partiellement neutralisé. La différenciation protège également l'entreprise des attaques de la concurrence puisque la substitution entre produits est réduite du fait de la présence de l'élément de différenciation, la différenciation permet également à l'entreprise de mieux se défendre vis-à-vis des fournisseurs et des produits de substitution. C'est la situation concurrentielle que le marketing stratégique cherche à créer.

En situation de concurrence monopolistique, l'entreprise offre un produit différencié et détient de ce fait un avantage concurrentiel externe. Ce pouvoir de marché la met dans une situation protégée et lui permet de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du marché. Son objectif stratégique est donc d'exploiter cette demande préférentielle, tout en surveillant la valeur et la durée de l'élément de différenciation.

#### **5- 4 Le Monopole :**

Le monopole, comme situation concurrentielle, est un cas limité, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs et donc le produit est sans concurrent directe dans sa catégorie pour une période de temps limitée.

Cette situation s'observe en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, dans les secteurs naissants caractérisés par des innovations technologiques. En cette situation, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais est en réalité très rapidement menacée par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et du profit. La *durée prévisible du monopole* est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendable à l'entrée pour les concurrents nouveaux.

Les situations de monopole sont en réalité éphémères, notamment en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques.

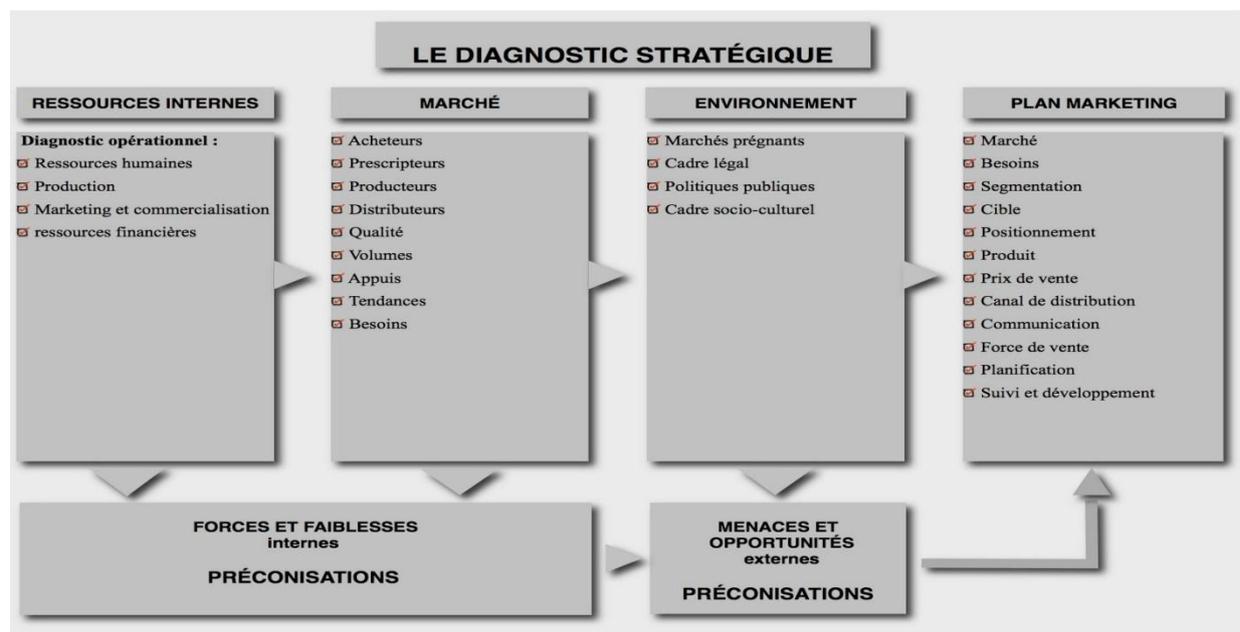
## Section 2 : Diagnostic Stratégique : Concepts, modèles et fondements théorique.

### 1- La démarche et l'action stratégique :

#### 1- 1La démarche stratégique :

L'analyse stratégique consiste à porter un diagnostic sur la situation de l'entreprise dans son milieu. Elle vise ainsi à confronter, aux forces et faiblesses de l'organisation, les menaces et les opportunités que recèle l'environnement.

#### a) Le diagnostic de l'entreprise :



Source : BOUGLET, J. ; La stratégie d'entreprise, Diagnostic stratégique, éd Gualino Lextenso édition, Paris

Le diagnostic stratégique est une démarche à l'initiative de l'entreprise visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose (le plus souvent à moyen ou long terme). Le terme "diagnostic" paraît excellent dans la mesure où il reflète la situation réelle d'une entreprise à un moment clé, au sein de son environnement, donc en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité.

Par ailleurs on parle de stratégie, en se référant à une firme dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement, c'est-à-dire qui aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs économiques, toujours en prenant en considération la législation qui lui est relative.

De nos jours toute grande entreprise se doit d'établir un diagnostic stratégique, dès lors qu'elle acquiert un certain poids au sein du tissu concurrentiel de son domaine d'activité, sans quoi elle aura du mal à suivre les évolutions de l'environnement. Il existe cependant deux situations :

**a) Si l'entreprise est nouvelle** : la démarche sera plus personnalisée et décrira comment le produit a été mis au point et pourquoi ? : (Quels sont les besoins du consommateur à satisfaire).

**b) si l'entreprise et le produit existaient déjà** : la démarche devra décrire la situation du marché ainsi que les résultats de la société et du secteur.

Certes dans les deux situations, l'analyse de l'environnement reste de rigueur mais ça l'est plus pour l'entreprise existante qui reste la plus apte à atteindre la compétitivité vue sa durée de vie, son apprentissage et son expérience dans un marché donné. Dans cette même logique l'entreprise devra établir un inventaire de ses forces et faiblesses qui repose sur un nombre de facteurs dont les plus importants sont :

- Les facteurs techniques : Ils concernent à la fois la « la capacité » et « l'efficacité » du processus de production et de distribution. L'entreprise doit mesurer sa capacité à créer ou à atteindre une compétitivité coût ainsi que son efficacité productive en matière de réponse aux fluctuations de la demande.
- Les facteurs commerciaux : Ils concernent le produit sur le marché. Le diagnostic commercial de l'entreprise essaie d'analyser la notoriété de l'entreprise qui joue un rôle important dans son efficacité commerciale et d'étudier l'image du produit qui est un facteur clé et qui peut fournir à la firme une rente d'image qui a une influence considérable sur la politique des prix et par conséquent sur la marge du bénéfice.

Le diagnostic commercial doit pouvoir préciser où l'entreprise veut aller et fournir des précisions quant à sa part de marché, à ses bénéfices, à son chiffre d'affaires, à son taux de pénétration du marché, au nombre de ses distributeurs, à son niveau de notoriété, à sa politique de prix, de promotion de vente et de soutien publicitaire.

- Les facteurs organisationnels et humains : Ils concernent à la fois l'homme et l'organisation, vu que l'efficacité de l'entreprise dépend essentiellement de ces deux facteurs. Le diagnostic, dans ce cadre, essaie de répondre à la nécessité de co-existence d'hommes compétents et motivés et d'une organisation claire et cohérente.

Sinon, la définition de l'organisation consiste pour l'entreprise à indiquer de façon formelle et explicite aux acteurs de l'entreprise ce que l'on attend d'eux. Le diagnostic portant sur les facteurs organisationnels et humains doit aussi porter sur les domaines suivant :

- *La structure d'organisation* : elle définit les fonctions des membres et les communications et relations existantes entre elles. Ces relations sont décrites par un organigramme ;
- *Les modalités de planification, de mesure et d'évaluation* : toute activité organisationnelle doit refléter les buts et objectifs qui justifient l'existence de l'entreprise ;
- *La formation* : détection des besoins en formation par rapport aux besoins organisationnels de l'entreprise.

L'entreprise en termes d'aspects organisationnels et humain, tend vers le développement guidé par le changement de dimension et l'internationalisation. La capacité d'adaptation pour les hommes et la flexibilité des structures de l'organisation à être modifiées devient une exigence qui n'est pas tout à fait facile à apprécier, c'est ainsi que l'appréciation de la vulnérabilité de l'entreprise aux changements de l'environnement est aussi importante.

- Les facteurs financiers : Le diagnostic portera essentiellement sur la capacité de financement et la structure du capital, ainsi que sur l'appréciation de la dette et de l'équilibre financier.

Les ressources financières demeurent prépondérantes dans la mise en adéquation entre la stratégie industrielle et sa capacité à dégager une marge bénéficiaire du capital engagé et risqué.

- La culture de l'entreprise : La démarche stratégique de l'entreprise ne doit pas omettre d'apprécier la « culture de l'entreprise » et son « identité », l'appréciation des systèmes de valeurs qui anime l'entreprise, (l'histoire, les discours, les succès, et les échecs...) permet de donner « une âme » à l'organisation, une âme qui garantira une résistance aux changements et blocage aux évolutions, vue que cette culture est à la fois l'expression de la richesse d'une organisation et le cadre rigide dans lequel elle est enfermée.

On ajoutera que toute stratégie est animée par « la volonté d'agir », de changer et de conquérir, et que le pouvoir de négociation mesure la capacité de l'entreprise à s'imposer dans le jeu concurrentiel et à affirmer son identité, sa capacité à prendre des décisions et sa volonté de le faire.

On notera aussi que le diagnostic porte sur les forces et les faiblesses qui caractérisent l'entreprise, et que les menaces et les opportunités restent propres à l'environnement externe.

#### **a) L'analyse de l'environnement :**

L'environnement externe est en général considéré comme incontrôlable par l'entreprise. C'est un cumul de forces positives qu'on appelle « opportunités » et de forces négatives qu'on considère comme « menaces ».

Au sein de l'environnement externe, les règles du jeu sont non apparentes, les opportunités doivent être saisies et les menaces évitées, il existe des analyses médianes qui les distinguent et les serrent (analyses SWOT).

▪ **Les opportunités :**

Ce sont les actions à aspect rentable et positif qui se présentent devant l'entreprise et qu'elle doit saisir et discerner à temps afin de prendre l'initiative au meilleur moment et d'anticiper l'évolution du marché où elle existe. Les chances qui s'offrent à l'entreprise sont nombreuses, on citera les plus importantes :

- La croissance du marché : reste l'opportunité la plus importante permettant à l'entreprise d'augmenter son volume d'activité au sein d'une concurrence favorable. Il est important que l'entreprise puisse décerner la pérennité du marché, le renseignement facilitera ses choix en matière de planification stratégique et de croissance ;
- La dynamique propre du produit : on parle souvent du cycle de vie de produit ou de service, et selon lequel on pourrait situer le bien en phase de diffusion rapide ou de déclin accéléré et à travers lequel on peut s'attendre à ce que la demande croisse, décline ou se stabilise. Cette dynamique représente un facteur important dans la définition d'une stratégie où toute erreur d'appréciation peut s'avérer redoutable ;
- La rupture technologique : la prévention du progrès technique s'avère difficile, cette rupture peut toucher soit le processus de production soit de produit lui-même, la firme doit surveiller l'évolution technologique entraînée par l'effort de la recherche des concurrents. La firme, se situant sur un marché à progrès technique accéléré, doit être prudente en matière de prise de décision, en prenant en considération que toute innovation permettra d'améliorer le coût de production et au même temps nourrir l'esprit des entreprises innovatrices ce qui rend court la durée de vie de l'innovation et exige l'entreprise un certain savoir-faire et de l'expérience. Cette rupture est à la fois une opportunité et une menace ;
- La rupture conjoncturelle : elle est en relation avec l'intensité de la demande à la l'entreprise pour des raisons macroéconomiques. L'entreprise doit faire preuve de capacité productive et anticipatrice lui permettant de se prémunir des évolutions de la demande à l'aide d'actions spécifiques touchant le processus de production, les canaux de distributions, le prix ou la promotion.

A ces opportunités s'ajoutent d'autres occasions exceptionnelles à la firme et qu'elle doit saisir, on parle de difficultés que peuvent connaître certains concurrents et représentent des opportunités de croissance de parts de marché et de diminution de l'intensité de la concurrence. Les rachats de ces firmes en difficultés peuvent avoir un effet de levier pour l'acheteur.

Les privatisations peuvent être considérées comme des opportunités permettant de réaliser une croissance externe.

Les opportunités peuvent ressembler à des menaces puisque toute opportunité non saisie tourne à une menace, l'élément générateur de l'opportunité se présente dans l'anticipation et la prise de l'initiative au meilleur moment.

Evaluer et identifier une bonne opportunité est une tâche délicate. Les bonnes occasions apparaissent rarement d'un coup ; elles résultent plutôt de la vigilance des acteurs de l'entreprise et parfois de la mise en place de mécanismes permettant de les repérer et de les distinguer des menaces.

- **Les menaces :**

Ce sont opportunités son saisie par l'entreprise et les facteurs qui augmentent le risque de perte probable pour elle. On peut distinguer les menaces suivantes :

- Les menaces professionnelles : représentées essentiellement par les attaques de concurrents et surtout sur les parts du marché. L'entreprise doit se préparer à ces attaques par le biais d'un plan définissant la stratégie la plus efficace au sein de cet environnement concurrentiel (offensive ou défensive) ;
- La concurrence potentielle ou l'arrivée de nouveaux entrants : elle reste difficile à appréhender. Elle menace particulièrement le « pré carré ». c'est-à-dire le territoire d'implantation particulier de l'entreprise, ajoutant que c'est dans ce domaine que l'entreprise dégage les meilleurs rendements. La libéralisation des échanges n'a fait qu'accroître ces menaces (diminution des parts de marchés internes, l'importance des importations...);
- Les menaces conjoncturelles : elles prennent des formes plus larges et comprennent des marchés au niveau international, cela est dû à l'interdépendance des économies

qui généralisent les phases de dépression économique, ce qui rend la prévention encore plus difficile ;

- Les menaces politiques : elles émanent principalement de l'Etat et ce en matière de définition des normes, de la fiscalité, la protection du territoire, la réglementation sur la consistance du produit et de l'environnement... ces menaces peuvent être aussi bien nationales qu'internationales et constituent de redoutables contraintes à la croissance de l'entreprise.

❖ **Comment l'entreprise peut discerner et prévenir les opportunités et les menaces ?**

Pour répondre à cette question, nous allons essayer de définir quelques exemples :

- *L'économie* : la firme doit s'intéresser aux tendances du PNB, du chômage, de revenu disponible et ainsi de suite.
- *La culture* : l'évaluation des évolutions culturelles doit tenir compte des variations de la population sous l'effet des facteurs démographiques (tel le baby boom d'après guerre ou l'augmentation du nombre de personne âgées...). L'évolution du comportement en matière de tendances santé, achat, choix de marque...et qui peuvent avoir une incidence sur le plan stratégique de la firme.
- L'entrepreneur doit songer à toute *législation* ou *réglementation* futures tel la déréglementation des prix ; les restrictions apportées à la publicité (c'est le cas des cigarettes, donnant à titre d'exemple : Marlboro qui a pu se dépasser de la publicité télévisé vers le sponsorat, les affiches de recouvrement....).
- *Les fournisseurs* : le choix du fournisseur reste déterminant dans la politique de production de la firme et qui pèsera sur sa position sur le marché (contrôle en amont). Le choix repose sur un certain nombre de qualité, l'assistance fournie...etc. Sauf dans le cas d'un approvisionnement portant sur des matières rares et n'existent que chez un petit nombre de fournisseurs, la firme devra concevoir une stratégie d'approvisionnement lui garantissant les meilleurs négociations ou bien se concentrer horizontalement afin de dominer les coûts.

La démarche stratégique est peut-être la phase la plus critique du processus de l'action stratégique dans la mesure où elle permet à l'entreprise de se fier au marché et de déterminer si tel bien ou service particulier peut être d'un rendement en rapport avec les données internes et externes.

Le processus porte sur l'origine et la durée des facteurs et des changements, sur leurs valeurs réelles et apparentes, sur le risque et le rendement, sur leur cohérence avec les compétences et les objectifs propres à l'entreprise ainsi que sur l'avantage qui distinguerait cette dernière de ses concurrentes.

### **b) Analyse et évaluation stratégiques :**

L'analyse stratégique portera essentiellement sur les facteurs de la stratégie que l'entreprise, après l'évaluation stratégique, pourrait mettre en œuvre concernant, le produit, l'analyse stratégique portera sur les quatre phases principales du cycle de vie du produit soit, le lancement (innovation) ; la croissance (production) ; la maturité (stabilité) et le déclin (disparition).

Ce cycle de vie est devenu de plus en plus court à cause de l'accélération du progrès technique et du processus d'innovation, cela a affecté les habitudes de consommations et la volatilité des marchés.

Dans le jargon Marketing on parle de « stretching » du produit c'est-à-dire le choix que l'entreprise adopte en matière de prolongement de la vie du produit par la prolongation de sa vente, alors qu'elle avait le choix de l'abandonner ou de le remplacer.

Le choix « stretching » peut s'avérer inapproprié vu que l'entreprise cède la place aux concurrents innovateurs et ruine son image, si toute fois l'entreprise veut l'adopter vaut mieux qu'elle le consolide par le lancement d'un nouveau produit ou le différencier par des caractéristiques techniques, de prix...

### ***❖ Sur quelles bases s'effectue l'évaluation de la stratégie ?***

La stratégie se base sur le facteur d'anticipation ce qui l'imprime d'incertitude en matière des chances de succès et des risques de pertes, la volatilité de l'environnement y joue un rôle prépondérant, l'émergence d'une concurrence mondiale tend à accroître l'importance du risque de perte d'autonomie au profit de ses concurrents actuels et potentiels, l'intérêt de

l'entreprise est dans la coopération dans le domaine de la recherche et la définition des normes internationales.

Evaluer la stratégie c'est évaluer chacune de ses composantes, y compris la maîtrise technologique assurant la compétitivité du produit, le réseau commerciale et sa réponse aux attentes de la demande, l'organisation et son encadrement et compatibilité avec l'évolution de l'environnement et les objectifs préinscrits, la cohérence entre l'organisation et les acteurs internes de l'entreprise ainsi que leur capacité d'adaptation.

La conception d'une stratégie doit prendre en compte l'anticipation des changements du portefeuille de l'entreprise et la soumission de cette dernière aux risques, toutefois l'anticipation ne doit être portée sur un long horizon.

### **c) L'action stratégique :**

L'action stratégique est constituée par l'ensemble des décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise : ses part de marché, sa dimension, sa capacité d'adaptation, sa performance. Autant que système ouvert, l'entreprise s'expose à des relations de pouvoir et de compétition.

#### **▪ Les axes de l'Action stratégique :**

- Le choix du marché : L'entreprise doit effectuer une analyse de son environnement afin de se situer par rapport aux fluctuations actuelles pesant sur son équilibre et d'apprécier les déséquilibres potentiels. Cette analyse porte généralement sur le produit, et son cycle de vie ; Le processus et la capacité de production ainsi que son adaptation aux variations de la demande et le rythme de croissance du marché.

Le choix du marché est déterminant pour l'avenir de l'entreprise, c'est le lieu où elle va essayer de se positionner ce qui va lui permettre de réaliser les plus importantes marges de bénéfice.

- Le choix du moment : C'est la réponse à la question : quand ?, le choix du moment reste une opportunité à saisir. La règle d'action la plus couramment utilisée consiste à intervenir soit au moment où se produit un déséquilibre spontané du marché ou provoqué par un concurrent, soit en prenant l'initiative de créer un déséquilibre.

La réaction de l'entreprise doit s'effectuer à "contre-cycle", c'est-à-dire que la zone d'intervention coïncide avec une "dépression" ou de "récession"<sup>(8)</sup>, et ce afin de profiter des conditions plus ou moins favorables en terme de coût d'investissement et du profit qu'elles peuvent engendrer en matière de reprise de la demande.

- Les moyens : Ce sont les moyens propres de l'entreprise (humains, financiers, commerciaux). Une bonne gestion de ces moyens consiste à ne pas les disperser ni dans l'espace ni dans le temps mais d'assurer leur continuité et leur réponse à des changements futurs et à des stratégies ultérieurs.
  
- Le plan stratégique : Le plan stratégique constitue un préalable important à l'action stratégique, il aide l'entreprise à définir les buts et l'objet de son initiative ainsi que la façon de les atteindre ce qui permet d'assurer une meilleure maîtrise de la course stratégique qui peut s'imposer à l'entreprise. Le plan stratégique permet de définir les grandes lignes que doit emprunter l'entreprise et de lui permettre de se repérer dans les détails.
  
- L'enjeu concurrentiel : Il se définit par la capacité de la firme à construire ou à trouver un certain équilibre avec son environnement externe. Au sein d'un environnement incertain l'entreprise essaie de prévenir les réactions de ses concurrents où au moins d'atténuer leur impact, ce qui caractérise la situation par l'incertitude et l'absence de visibilité. poussant l'entreprise à opter pour des choix licite ou illicites tel que l'espionnage économique par le biais de publications (surtout internes), l'envoi de menaces laissant à croire à de réactions offensives ou défensives, ou bien encore par l'apprentissage basé sur le comportement des concurrents par approches successives.

---

<sup>(8)</sup> CONSO, P. ; L'entreprise en 20 leçons, éd DUNOD, 1997, Paris

## **2- Segmentation stratégique et Identification des Facteurs Clés de Succès :**

Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogène en termes de produits et de services. Plus précisément, un segment stratégique regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès (FCS) qui se définissent comme des « *éléments stratégique qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence et s'imposer dans un domaine* »<sup>(9)</sup>.

Un facteur clé de succès dépend de l'environnement et conditionne le diagnostic interne, ils diffèrent d'un secteur à l'autre qui visent soit à améliorer la rentabilité, soit à développer la part de marché dans différentes branches d'activités ; on peut dès lors définir les facteurs clés de succès comme les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés.

De même il convient de souligner que des FCS dépendent des différentes phases du cycle de vie d'un domaine d'activité stratégique.

La notion de FCS renvoie donc à une compétence, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents. C'est cette maîtrise des FCS qui conduit l'entreprise à proposer au client soit une offre à moindre coût, soit une offre à plus forte valeur ajoutée. Les FCS sont donc de véritables « règles du jeu » ; les meilleures pratiques pour enterrer un marché attaché à un segment stratégique.

La nécessité de la segmentation naît de la forte hétérogénéité qui caractérise la plupart des entreprises ou des secteurs d'activités ; l'objet de la segmentation stratégique, que l'on considère un secteur d'activités ou une entreprise, est donc de diviser ou de regrouper les activités en ensembles homogènes appelés « segment stratégique ».

---

<sup>(9)</sup> BRULHART, F. ; Les 7 points clés du diagnostic stratégique (Avec méthodes des cas) ; Eyrolles, éd d'Organisation, Paris P19

Ces regroupements visent, d'une part, à identifier très précisément la nature et le fonctionnement des différentes activités et, d'autre part, à affecter valablement des objectifs et des ressources spécifiques à chacune des activités. En ce sens la segmentation est un pré requis indispensable à toute démarche de diagnostic stratégique et en constitue la première étape.

- **La segmentation :**

La segmentation vise à délimiter des ensembles homogènes d'activités en termes de fonctionnement, de facteurs clés de succès, de compétences requises, de besoins satisfaits, de clients visés, d'objectifs stratégiques ou encore de structure concurrentielle.

Elle constitue donc un pré requis indispensable au diagnostic stratégique en définissant et en caractérisant l'unité d'analyse sur laquelle faire porter les différents outils et méthodes de diagnostic. Cette clarification de la nature de l'activité concernée par l'analyse conditionne, d'une part, la mise en place d'une stratégie « générique » ou stratégie d'activité et, d'autre part, la conception d'une stratégie de croissance et de gestion de l'ensemble des activités du portefeuille de l'entreprise « stratégie de l'entreprise ».

Il est important de préciser que le processus de segmentation peut s'appliquer de manière indifférenciée à un secteur d'activités ou l'objectif est d'identifier très précisément la nature des différents segments qui le compose.

Afin de déterminer leur degré d'attractivité ainsi que les compétences requises pour son développement ce qui conduit à révéler les opportunités de lancement ou d'acquisition et guide les choix stratégiques de gestion du portefeuille d'activités.

Dans le cas d'une entreprise ; la segmentation clarifie la morphologie de l'organisation par l'identification des différentes activités qui la constitue pour en déduire les choix de stratégie générique spécifique pour chaque activité. La segmentation permet là aussi d'orienter les choix de gestion du portefeuille d'activités puisque pour une entreprise elle constitue un pré requis aux décisions d'investissement ou de désinvestissement (développer une activité considérée comme attractive ou retrait d'une activité considérée peu porteuse).

Le résultat du processus de segmentation appliqué à un secteur d'activités sera appelé « segment stratégique » tandis que le résultat de ce même processus appliqué à une entreprise sera appelé « **Domaine d'activité stratégique** » (**DAS**).

**a) Critères de Segmentation :**

Définir et identifier une activité nécessite de recourir à des critères de segmentation ; car leur choix conditionne le résultat obtenu. Il n'existe pas de consensus vu le caractère contingent du processus de segmentation, nous abordons ci-dessous les principaux modèles utilisés :

- Il existe une liste plusieurs possibilités visant à identifier la nature d'une activité. La première consiste à définir l'activité par le biais des caractéristiques des produits fabriqués (ex : Le segment outil machine). La deuxième possibilité consiste à identifier l'activité en ayant recours au métier ou à la technologie mobilisée pour concevoir le produit (industrie de l'acier, de l'aluminium...). Enfin la troisième possibilité propose de décrire l'activité par le biais de ses marchés (attentes et besoins des clients) ;
- Le choix d'Ansoff (1965)<sup>(10)</sup> porte sur la caractérisation d'une activité par le croisement d'un composant métier et d'un composant marché, en ce sens, un ensemble homogène à la fois en termes de produit ou de service (type d'offre conçue, fabriquée et distribuée) et de marché (type de client) définit et spécifie un segment stratégique ;
- Le modèle d'Abell et Hammond<sup>(14)</sup> (1979) prolonge cette réflexion en fondant la procédure de segmentation sur un tri axe, dans cette optique, la caractérisation d'un segment nécessite d'identifier précisément le groupe de clients achetant le produit ou le service (pour ces clients enfin la nature exacte de l'offre

---

(10) & (11) BRULHART, F. ; Les 7 points clés du diagnostic stratégique (Avec méthodes des cas) ; Eyrolles, éd d'Organisation, Paris P21

Il existe un modèle synthétique, à la fois général est intégrateur, en se fondant sur deux catégories de critères à combiner, au cas par cas, selon les situations : une catégorie liée à l'offre – relative à la nature du produit ou du service, au métier concerné ou à la technologie mobilisée – est une autre liée à la demande (relative à la nature de la clientèle, à la fonction assurée ou au type d'attentes ou de besoins satisfaits).

Le croisement de critères relatifs à ces deux catégories de variables « **matrice de segmentation** » permet de proposer une segmentation stratégique appliquée à un secteur d'activités ou aux activités d'une entreprise. En fonction des caractéristiques propres du secteur ou de l'entreprise, l'analyste choisira d'avoir recours à une dimension particulière de la catégorie « offre » (type de technologie, par exemple) et à la dimension particulière de la catégorie « demande » (fonction satisfaite, par exemple).

Le nombre de segments est de ce fait déterminé par le produit, du nombre de modalités relatives à l'axe offre et du nombre de modalités relatives à l'axe demande. Cependant, il est possible que l'un des segments théorique issu du croisement des axes n'ait pas d'existence concrète ; dans ce cas, il sera simplement supprimé de l'analyse

#### **b) Conditions de validité de la segmentation et analyse des FCS :**

Dans le but de vérifier la validité de la segmentation obtenue sur la base de la matrice de segmentation, il est nécessaire de satisfaire deux conditions<sup>(12)</sup> :

- L'homogénéité intra - segment en termes FCS.
- L'hétérogénéité inter -segment en termes FCS.

Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités caractérisées par la même combinaison unique de FCS. En conséquence, d'une part il est nécessaire de considérer un segment stratégique de s'assurer que ses activités relèvent toutes du même ensemble de FCS (homogénéité des FCS intra-segment). D'autre part, il est également indispensable de s'assurer que deux segments différents possèdent une combinaison différente de FCS, (L'hétérogénéité inter segment en termes FCS).

---

<sup>(12)</sup> BRULHART, F. ; Les 7 points clés du diagnostic stratégique (Avec méthodes des cas) ; Eyrolles, éd d'Organisation, Paris P26

Un facteur clés de succès est une compétence, une ressource ou un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents. Donc la maîtrise des FCS constitue un gage de réussite et sont donc les éléments sur lesquels se fonde la logique concurrentielle d'un secteur.

### **3- Typologie des systèmes concurrentiels :**

La typologie des systèmes concurrentiels développée par le Boston Consulting Groupe est un modèle permettant d'identifier la nature, la structure et le fonctionnement d'un segment stratégique, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité, il permet d'identifier « les règles du jeu » relatives à un environnement donné.

Au sein du processus de diagnostic stratégique, l'étape d'identification de l'environnement concurrentiel suit immédiatement la phase de segmentation stratégique. Vu que chaque entreprise ou chaque secteur présente une configuration concurrentielle qui lui est propre, l'objet de ce modèle est de caractériser des environnements génériques (appelés **systèmes concurrentiels**) qui vont permettre d'identifier et de décrire les différents cas de figure.

La typologie des systèmes concurrentiels détermine quatre catégories d'environnement auquel les activités de l'entreprise peuvent être confrontées, elle décrit aussi le fonctionnement et les principales caractéristiques des quatre systèmes concurrentiels.

Le BCG s'appuie sur deux dimensions combinées<sup>(13)</sup> :

- 1) Le nombre de sources de différenciation possibles (exploitable) : dépend fortement de deux dimensions ; le nombre de technologie disponibles et le comportement spécifique des acheteurs, et, fait référence au nombre de FCS sur lesquels, au sein d'une activité l'entreprise peut s'appuyer pour distinguer son offre de celle de la concurrence. Pour ce différencié. Par conséquent si les possibilités de différenciation offertes sont peut nombreuse, la concurrence s'établira sur la base du prix. A l'inverse, l'existence de sources de différenciation ouvre la possibilité de positionner l'offre de manière originale est se distinguer par rapport aux concurrents ;

---

<sup>(13)</sup> BRULHART, F. ; Les 7 points clés du diagnostic stratégique (Avec méthodes des cas) ; Eyrolles, éd d'Organisation, Paris P34

- 2) La solidité de l'avantage concurrentiel : fait référence à son caractère durable et défendable ce qui signifie maîtriser un ou plusieurs FCS critiques qui vont protéger durablement l'entreprise de ses concurrents. En ce sens, la solidité de l'avantage concurrentiel dépend de la difficulté à maîtriser les FCS.

Le croisement de ces deux dimensions conduit aux quatre systèmes concurrentiels : *fragmenté, spécialisé, volume et impasse*.

- Les systèmes de volume : les environnements de volume se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitable (la seule option étant le prix) ainsi que par la possibilité de développer un avantage concurrentiel solide du fait d'importante barrière à l'entrée. Au sein de ses environnement on trouve des produits basiques, banalisés, standard, généralement à faible valeur ajoutée. Ils sont caractérisés par une forte élasticité au prix et correspondent à des besoins simples et homogènes (par exemple : restauration collective, le low cost). Au sein de cet environnement les entreprises doivent donc chercher à générer un avantage de coût ainsi qu'à établir des barrières à l'entrée importantes.

L'entreprise qui possède une activité située dans un environnement de volume dispose de plusieurs voies d'action possible :

- *Le recours aux effets de volume* : le volume permet de développer un avantage concurrentiel significatif en termes de coût par le biais des économies d'échelles, effet d'expérience ;
- *La recherche d'économie de variété* : diminuer la diversité des composants requis pour produire une offre sans pour autant réduire la diversité des produits finis ;
- *La délocalisation* : pour générer un avantage de coût dans les activités situées dans ce type d'environnement est la délocalisation « offshore » permettra à l'entreprise de profiter des coûts salariaux inférieurs, voire un accès facilité à la matière première.

A cet effet, les principaux FCS relatifs au système concurrentiel de volume sont la maîtrise de coût, la part de marché, la réalisation des économies d'échelle et d'expérience et la standardisation de l'offre.

- Les Systèmes Spécialisés : Ces environnements se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possible avec de fortes barrières à l'entrée. Il est donc possible non seulement de se distinguer de ses concurrents, mais aussi de développer un avantage concurrentiel durable du fait du caractère défendable de cette différenciation.

Dans cet environnement on trouve des produits évolués, complexes, des produits généralement à forte valeur ajoutée qui présente une faible élasticité de prix. Les environnements spécialisés se définissent par une demande hétérogène, caractérisés par des attentes nombreuses et différentes en termes de nature et d'intensité du besoin (les secteurs de vaccin, produits cosmétiques ou l'armement, par exemple).

L'entreprise doit concentrer ses efforts sur un ou plusieurs segments bien choisis pour y construire un avantage concurrentiel et s'appuyer sur un levier technique et technologique (la fiabilité, l'innovation, la qualité) et / ou marketing (l'image de marque, la réputation et l'histoire de l'entreprise) à l'origine de la perception par le client d'une différenciation qu'il valorise. Enfin la solidité de l'avantage concurrentiel dépendra du caractère difficilement imitable des compétences et des actifs qui sous-tendent la différenciation.

Au final, les principaux FCS relatifs au système concurrentiel sont la performance et la qualité du produit, l'innovation, la R&D, l'image de marque. Cependant, il existe deux risques principaux pour les entreprises :

- Le créneau sur lequel l'entreprise a positionné son activité peut disparaître, perte de la différenciation dans l'esprit du consommateur ou apparition d'offre de concurrents perçues comme créatrices de valeur.
- L'augmentation de la taille du segment, les conditions de la rivalité concurrentielle ainsi que les FCS peuvent changer et induire une modification dans le système concurrentiel.

Avec ces risques, l'entreprise risque de se retrouver en inadéquation avec les règles du jeu du segment et une inadaptation du positionnement de l'offre.

- Les Systèmes Fragmentés : Les environnements fragmentés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En revanche, les barrières à l'entrée sont limitées. Il existe ainsi un grand nombre de FCS sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour distinguer son offre par rapport aux concurrents.

La maîtrise de ses FCS ne lui permette pas d'assurer d'une position solide et durable dans cet environnement les produits subissent un fort effet de mode, leur cycle de vie est assez court, l'innovation est difficilement protégeable et les risques d'imitation sont élevés. Dans ces activités turbulentes, il n'existe pas de leader historique comme cela peut être le cas dans les systèmes de volume. Les positions concurrentielles sont fluctuantes et la position forte de l'entreprise peut facilement se retrouver menacée par l'arrivée d'un nouveau concurrent positionné sur le même créneau.

Pour gérer au mieux des activités situées dans un système fragmenté l'entreprise doit multiplier des vagues éphémères d'innovations pour surfer à leur sommet de manière permanente avec une adaptation aux besoins et aux tendances du marché. En ce sens, l'activité de veille technologique et commerciale reste essentielle pour l'orientation des fonctions marketing et R&D pour renouveler les sources d'avantage concurrentiel.

Au final, les principaux FCS relatifs au système concurrentiel fragmenté sont la flexibilité, la réactivité et l'innovation.

- Les Systèmes d'Impasse : ils se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables et par des barrières à l'entrée faibles, les technologies sont standards et facilement accessibles.

Au sein de cet environnement les produits sont banalisés et le taux de croissance de l'activité est généralement stagnant. On constate dans ce système l'apparition de nouveaux entrants issus de pays en développement.

L'entreprise dispose de deux options :

- Préserver la rentabilité de l'activité par l'appel à l'intervention publique (mesures protectionniste, subvention, fixation des quotas) ; le recours à la croissance externe (recherche d'une intervention quasi monopole par le biais d'une concentration intensive) ;
- Transformer la nature de l'activité afin de se positionner dans un environnement concurrentiel plus favorable.

#### **4- L'analyse des forces concurrentielles :**

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles développé par Michael Porter est une méthodologie visant à évaluer l'attractivité qui est conditionnée par l'intensité concurrentielle déterminant ainsi la rentabilité d'un secteur ou d'un segment stratégique, mis en œuvre à la suite d'une analyse globale qui permet de caractériser les principales règles du jeu et la dynamique des segments d'activités, le modèle des forces concurrentielles approfondit l'approche du diagnostic en précisant l'effet sur la rentabilité des principales influences internes et externes présentes à la fois au sein de l'activité, mais également en périphérie.

Les cinq influences identifiées par Michael Porter renvoie à une volonté de s'approprier une partie de la rentabilité potentielle du secteur via une tentative de captation de la marge pour les acteurs positionnés sur l'axe horizontal et via une tentative de captation du chiffre d'affaires pour les acteurs positionnés sur l'axe vertical. Le postulat de ce modèle repose sur l'idée que chaque secteur d'activité possède un potentiel de rentabilité.

Les cinq forces identifiées par Michael Porter sont détaillées successivement ci-après pour préciser leur nature ainsi que les conditions de leur influence.

##### **1) La menace constituée par les nouveaux entrants :**

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes pour capter une part du chiffre d'affaires du marché. En pénétrant le secteur d'activité, ces nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position des entreprises en place. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à sarmenter les barrières à l'entrée du segment (financière, technologiques, commerciales.....) soit :

- *Les économies d'échelle* : l'échelle efficiente constitue une barrière non négligeable pour le nouvel entrant, qui doit soit privilégier la maîtrise des coûts en produisant à grande échelle afin de réduire les coûts unitaires ; soit faire le choix d'une échelle de production inférieure et accepter une dégradation de sa compétitivité prix ;
- *Les économies d'expérience* : elles se définissent comme la baisse du coût unitaire total d'un produit avec l'augmentation de sa production cumulée au sein d'une entreprise. Le nouvel entrant sur un secteur d'activité se positionne obligatoirement en retrait sur la courbe d'expérience. En conséquence, il doit assumer un désavantage de coût lié à son retard d'expérience dans l'activité et à son volume de production réduit.
- *L'intensité capitalistique* : dans certains secteurs d'activités, l'investissement financier de départ nécessaire pour exister dans l'activité est considérable. Il constitue alors une barrière importante pour le nouvel entrant.
- *L'accès aux compétences critiques* : dans certains segments, la maîtrise de compétences technologiques avancées et spécialisées est un pré-requis indispensable au développement et à la réussite. L'acquisition de ces compétences représente alors une barrière importante pour un nouvel entrant.
- *L'accès à un réseau de distribution* : le réseau de distribution relatif au secteur d'activité étant déjà organisé autour des concurrents présents, le nouvel entrant doit parvenir à convaincre les distributeurs existants de référencer ses produits ; ou bien créer son propre circuit via une intégration verticale ;
- *L'existence d'une clientèle fidélisée* : certains concurrents disposant d'une image de marque, d'une réputation ainsi que d'une clientèle fidélisée, ce type de situation oblige le nouvel entrant à capter des clients aux dépens de ces concurrents existants, ce qui le contraint à de lourdes dépenses de communication ;
- *Les licences, les normes ou les brevets* : certaines barrières sont relatives à la réglementation et correspondent à la volonté de l'état de limiter l'accès à certains secteurs d'activité (licence d'exploitation), de contrôler la qualité (normes), de protéger l'innovation (brevet) ou de mener une politique protectionniste (quotas). Ces mesures d'ordre juridiques ou politiques restreignent la concurrence et dissuadent les nouveaux entrants.

## 2) La menace constituée par les produits de substitution :

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié en mobilisant des compétences et des technologies différentes.

Les nouveaux entrants sont donc amenés à s'appuyer sur l'innovation pour renouveler la manière dont les clients satisfont traditionnellement leurs besoins. Le risque s'est le transfert de chiffre d'affaire du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution. Cette menace des produits de substitution est influencée par deux facteurs :

- le degré de substituabilité entre le produit principal et le produit de substitution qui renvoie à la facilité de transfert du client qui souhaite recourir au produit de substitution à la place du produit principal ;
- Différentiel de rapport avantage/coût : il fait référence entre l'utilité apportée par le produit de substitution (performance, qualité facilité d'usage) comparée à celle du produit principal, rapportée à leur coût respectif (financier).

Lorsque le degré de substituabilité est fort et que le rapport avantage/coût est favorable au produit de substitution celui-ci représente une menace forte pour le produit principal le risque est de capter l'essentiel du chiffre d'affaires généré par le secteur du produit principal.

## 3) Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ses derniers d'influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Le client se situe en aval du secteur qui fait l'objet de l'analyse il peut s'agir d'un client final consommateur, d'un intermédiaire ou d'un distributeur. Cinq facteurs principaux permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients :

- Le degré de concentration relative : cette notion fait référence à la différence de degré de concentration entre le secteur qui fait l'objet de l'analyse et celui des clients. Un secteur concentré se caractérise par un nombre limité d'entreprise qui réalisent une grande partie du chiffre d'affaire de l'activité ; si le secteur des clients présente une structure très concentrée, ceux-ci peuvent profiter d'une position favorable.

En effet, les clients disposent d'un moyen de pression important, notamment du fait qu'ils représentent une part significative des débouchés pour les entreprises du secteur ;

- La facilité de transfert : cette notion renvoie à la facilité qu'ont les clients de changer de sources d'approvisionnement. La facilité de transfert dépend à la fois du nombre d'entreprises présentes sur le secteur ainsi que du degré de différenciation des produits.

Donc, si le degré de différenciation est élevé et si le nombre d'entreprises du secteur est réduit, le client aura de grandes difficultés à changer de fournisseur, ce qui réduit son pouvoir de négociation.

- La capacité d'intégration amont : il s'agit de la facilité avec laquelle le client peut s'intégrer en amont, en réalisant lui-même l'activité des entreprises du secteur le client devient alors un nouvel entrant ;
- Le degré de qualité liée : la qualité liée concerne l'impact de la qualité des biens ou des services livrés au client sur la qualité des produits fabriqués ou des services rendus par le client. Si la qualité liée est élevée, cela signifie que la qualité des produits du client dépend de celle de ses achats ; ce qui réduit son pouvoir de négociation ;
- Le décalage entre l'offre et la demande : en cas de ralentissement de la demande par rapport à l'offre présente sur le marché, la surcapacité générée permet aux clients d'obtenir une position de force dans la négociation. A l'inverse, dans une situation caractérisée par une demande pléthorique par rapport à l'offre, le pouvoir de négociation du client est réduit.

#### **4) Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs.

De la même façon, si la capacité d'intégration amont des entreprises du secteur étudié est faible ainsi que leur facilité de transfert, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru.

#### **5) La Rivalité Intra-Sectorielle :**

La rivalité intra-sectorielle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur. De plus, la concurrence directe que se livrent les entreprises d'un secteur tend à réduire leur rentabilité. Une forte concurrence se manifeste souvent par l'agressivité des politiques commerciales : promotions, investissement publicitaires massifs, multiplication de lancements de nouveaux produits, etc. plusieurs facteurs peuvent être mobilisés pour évaluer l'intensité de la rivalité intra-Sectorielle :

- L'équilibre des forces en présence sur le secteur : si les entreprises concurrentes sont nombreuses, de taille et de puissance équivalente, la lutte concurrentielle en sera accentuée, car chacune aura la volonté de surclasser les autres ;
- Le taux de croissance de l'activité : si le taux de croissance de l'activité est faible, révélateur de maturité, les entreprises souhaitant se développer n'ont pas d'autre choix que de conquérir des parts de marché aux dépens de leurs concurrents, ce qui accentue la rivalité intra-sectorielle.

Par opposition, si le taux de croissance est élevé, tous les acteurs ne seront pas en mesure de s'approprier leur part de la croissance, ce qui laisse la possibilité aux autres compétiteurs de profiter de ce volume d'affaires sans entrer en concurrence frontale ;

- L'augmentation des capacités de production et l'existence de barrières à la sortie : Dans le cas d'un secteur caractérisé par la possibilité de réaliser des économies d'échelle ou d'expérience, les entreprises présentes vont être amenées à augmenter leur capacité de production pour diminuer les coûts.

Cette augmentation peut provoquer une situation de surcapacité et une concurrence exacerbée qui va se traduire par une baisse des prix et de la rentabilité. La probabilité d'apparition de ce scénario sera d'autant plus forte que les barrières à la sortie qui font référence aux actifs hautement spécifiques que l'entreprise doit nécessairement déployer dans un secteur d'activité.

Dans l'impossibilité de redéploiement, l'entreprise ne peut quitter le secteur sans accepter de lourdes pertes. Forcée de maintenir son activité, elle contribue à la surcapacité du secteur et pénalise la rentabilité des entreprises et du secteur dans sa globalité ;

- La nature du produit/service : lorsque les produits sont banalisés, les entreprises peuvent très difficilement mettre en œuvre une stratégie de différenciation et sont dans l'obligation de mener une stratégie de domination par les coûts.

La rivalité est d'autant plus destructive pour la rentabilité qu'elle porte sur les prix, car dans ce cas, elle transfère directement la richesse du secteur vers les clients.

## **5- Les stratégies génériques :**

Les compétences et les ressources dont dispose la firme au sein de sa chaîne de valeur vise à proposer une offre valorisée par le client et/ou obtenue à moindre coût. C'est cette excellence en termes de maîtrise des coûts ou de création de valeur pour le client qui est à l'origine de l'avantage concurrentiel potentiel.

La gestion et la coordination de la chaîne de valeur traduisent les orientations de la firme en termes de stratégie générique : stratégie de domination par les coûts ou stratégie de différenciation.

### **a) La stratégie de Domination par les Coûts :**

Elle consiste généralement à présenter au client une offre standard, de « *référence* » proche de celle des concurrents (une offre de référence sur un marché renvoie à ce que les clients s'attendent implicitement à se voir proposer), mais proposée à un prix inférieure, grâce à une meilleur maîtrise des coûts.

Le postulat de cette approche est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui du fait de son efficacité supérieure en termes de maîtrise des coûts, a les prix les plus bas ou la marge la plus importante dans le cas d'un prix de marché qui s'imposerait aux entreprises du secteur. Dans ce contexte, c'est donc sa capacité à réduire l'ensemble de ses coûts que dépend l'avantage concurrentiel.

La poursuite de cette stratégie générique conduit l'entreprise à réduire ses coûts tout au long de sa chaîne de valeur et à chaque étape (conception, achat, production, commercialisation). Afin de minimiser ses coûts. Pour cela, la firme peut à titre d'exemple mettre en œuvre une stratégie de volume pour générer des économies d'échelle, d'expérience ou bénéficier d'effet de taille. Elle peut également s'appuyer sur une organisation de sa chaîne de valeur fondée sur l'externalisation de certaines fonctions à des prestataires spécialiste capables d'assurer certaines fonctions à moindre coût.

La firme peut enfin chercher à obtenir un avantage de coût par le biais d'une délocalisation de tout ou partie de ses activités dans des zones à bas salaires. La stratégie de domination par les coûts est associée à une politique de prix, cette politique consiste à :

- Accepter des pertes initiales pour imposer un produit (nouveau produit, innovation) ;
- Baisse des prix en même rythme des coûts (le coût détermine le prix) ;
- Pratiquer une ombrelle des prix.
- Pratiquer un prix de lancement bas puis se rattraper par suite.

**b) La stratégie de différenciation :**

Elle consiste à présenter au client une offre « améliorée » (différenciation vers le haut) ou d'une offre « améliorée », cette stratégie vise à créer un surplus de valeur pour le client qui la perçoit comme « unique », justifiant ainsi un prix plus élevé avec une marge supérieure pour l'entreprise. Une offre « dégradée » se caractérise par une valeur perçue inférieure aux offres des concurrentes et vise des clients qui privilégient le prix au détriment de la qualité.

Dans le cas d'une stratégie de différenciation par le bas (ou stratégie d'épuration), l'ensemble de la chaîne de valeur est organisé pour proposer un produit simplifié au maximum : la R&D est une fonction quasiment inexistante, la gamme des produits est très étroite, la qualité souvent sacrifiée...l'offre de l'entreprise est dégradée par rapport à l'offre de « référence ».

Dans le cadre d'une stratégie de différenciation vers le haut, l'entreprise va travailler sur toutes les dimensions constitutives de l'offre afin d'augmenter la valeur perçue par le client. Pour cela, elle peut se focaliser sur les activités de R&D pour améliorer le produit (performance, qualité, fiabilité, etc.). Elle peut également s'appuyer sur la fonction marketing pour améliorer l'image de produit proposé (puissance de la marque, notoriété, réputation...etc.). Elle peut enfin développer les services associés à l'offre dans les phases de commercialisation ou d'après vente (accueil, conseil, livraison, installation, SAV).

### **Section 3 : Compétitivité, et notion globale :**

#### **1- La Compétitivité ; Définitions, et fondements théoriques :**

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des pays.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur les quelles s'appuie la compétitivité du produit.

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisée dans la littérature est présentée ci-après.

*« La compétitivité peut être considérée comme l'aptitude des firmes à maintenir ou à accroître leurs parts de marché sans pertes financières durables et sans subventions »*  
Lassudrie-Duchêne.

La compétitivité, entendue au sens de la définition de Lassudrie-Duchêne est le résultat de la confrontation des forces et faiblesse (avantages compétitifs) de l'entreprise par rapport à son environnement sectoriel.

Parvenir à une explication de la compétitivité passe alors par deux sujets d'études :

- Les déterminants des avantages compétitifs des firmes.
- La nature et les déterminants de l'environnement concurrentiel

Ces deux sujets sont très étroitement liés. En effet, les avantages compétitifs découlent, au moins partiellement de la volonté de la firme d'adhérer aux exigences de son environnement concurrentiel. Les uns sont ainsi une tentative de réponse aux sollicitations de l'autre. De plus l'environnement concurrentiel est déterminé par les stratégies des entreprises et leurs interactions.

La compétitivité désigne la « *capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne* \* »

Dans ce sens, la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économiques comparables.

*« La compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »* (Sharples et Milham, 1990).

Selon la définition de A.C Martinet « *la compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise compétitive possède donc, un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer se maintenir ou de se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible d'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* ».

Pour Landau (1990), « *qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures* »

Selon M. Porter, « *chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrect. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie* »

D'après la définition de Sharples et Milham : « *la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées* ».

- Définition basées sur les coûts de production :

Selon A.BENAYME définit « *la compétitivité pour un produit donné, comme l'aptitude à offrir sur le marché à un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produit primaires et semi finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents* »

Pour les auteurs du Boston Consulting Group (B.C.G) « *la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas* », c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficace pour des coûts de facteur équivalents.

C'est deux définitions présentent l'inconvénient d'être restrictive, en prenant le cout de reviens comme seul facteur de compétitivité, alors, que dans certains cas particulier, il faut tenir compte de l'aptitude de l'entreprise à offrir des produits différenciés. A ce niveau la, la qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité de l'entreprise.

- Définition basées sur la part de marché :

Un certain nombre de chercheurs font de la part de marché la clé de voûte de leur définition. Parmi les partisans de ce principe on retrouve celles de R.COURBIS et C.A Michelet sont illustratrices.

Pour le premier, « *la compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché* »

Pour le second, « *est compétitif l'agent qui défend et surtout accroît sa part de marché* ».

Clarck et Fujimoto définissent le concept de compétitivité comme étant : « *la capacité à attirer et à satisfaire les clients et à générer des profits* ».

Malgré cette diversité des définitions, il ya lieu de noter les deux aspects communs suivant : (i) la compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et (ii) la compétitivité n'est pas un concept statique et étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

### **1.1 L'évolution du concept de compétitivité :**

La notion de compétitivité à évoluer avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. Au début 20<sup>ème</sup> nous assistons à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, les concurrents étaient à nombre limité est ne constituaient pas une menace évidente, le concept de compétitivité existait implicitement.

La prise en considération de la notion de compétitivité a été principalement causé par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, donc une prédominance de l'offre par rapport à la demande.

Les entreprises sont confrontées a une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maitriser afin de se démarquer de ses concurrents.

## **1-2 La compétitivité-prix et hors prix d'un produit :**

Dans le cadre de la concurrence entre entreprises sur un même segment, on se retrouvera dans une configuration essentiellement de produits relativement substituables. Les entreprises se feront concurrencer sur le même créneau ou marché. Pour un produit, on pourra distinguer *la compétitivité hors-prix*.

*La compétitivité hors-prix ou hors-coût* résulte alors de caractéristiques propres à des produits, qui vont les rendre différenciable par rapport à des produits étrangers comparables. Cette compétitivité hors prix qui différencie certains produits vis-à-vis de produits des concurrents doit les rendre peu substituable a une faible substituabilité correspondra un fort degré de différenciation.

*La compétitivité prix* ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit ; un produit cher peut être demandé soit parce qu'il sera de meilleure qualité qu'un produit comparable, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande. Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveau produit. Donc, on peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court termes des parts de marché.

## **2- Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise :**

La recherche des déterminants de la compétitivité est multidimensionnelle. Elle reprendra les problèmes de prix, de qualité, mais aussi de design, de marketing et de management. Il existe ainsi une analyse de 12 facteurs essentiels pour mesurer la compétitivité globale d'une entreprise incluant la structure de l'entreprise, sa culture, ses ressources humaines, son développement produit/service etc.

- Les éléments constitutifs de l'avantage compétitif : au-delà des indicateurs sus mentionnés, le concept de compétitivité doit être mis en perspective avec celui de « *capacités de l'entreprise* », les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre matériels, humains, financier et technologique (\*). L'examen de l'état de la compétitivité reposera sur l'évaluation de chacune de ces capacités ainsi que sur les relations entre ces capacités.

L'étude des facteurs clés de succès reposera sur l'analyse des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantages couts, de différenciation ou de technologie) et sur les fameuses cinq forces de M. Porter.

- Les stratégies de Benchmarking : l'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise va alors être considéré comme un domaine de l'étalonnage des performances, appeler le *benchmarking* qui permet d'analyser les comportements des entreprises qui sont le meilleurs dans son secteur ou dans d'autre secteurs et de copier leurs meilleurs pratiques.

Le benchmarking est alors un processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur performantes dans cette fonction, analyser les écarts entre sa propre entreprise et l'étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres vers les résultats de l'entreprise étalon.\*.

### **3- Les chartes régissant la compétitivité :**

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, la dotation en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique sans omettre le rôle du hasard semble être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et / d'une entreprise.

- 1) La dotation en ressources : les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « *capital humain* » est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec des ces unités ;
- 2) La technologie : le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionne l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitent parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité ;

- 3) Les caractéristiques du produit : les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importante dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci et d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autre hors-prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisif de sa compétitivité plutôt que son prix ;
- 4) Les économies d'échelles : la productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.
- 5) La régulation et les politiques des échanges : non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (les subventions) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas) ont toutes une influence sur la compétitivité des différents produits.  
A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, in cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre différents pays ;

- 6) Le rôle du hasard : le hasard correspond à des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans un pays et qui échappent au pouvoir des entreprises. Ces événements aléatoires créent des bouleversements permettant une redistribution des positions concurrentielles ;
- 7) Assurance de la qualité : Qualité, norme ISO, amélioration continue, service à la clientèle, analyse comparative et mesure sont des termes récemment introduit qui dans les entreprises. Toutefois, nombre d'entre elles n'ont pas encore découvert le sens de ces mots est se rattachent à certaines pratiques commerciales. L'expression «Assurance de la qualité» peut être définie au sens très large. Elle est donc souvent mal employée, ce qui entraîne de la confusion et de la résistance.

On ne peut forcer une entreprise à mettre en place ses initiatives en vue d'améliorer la qualité de ses produits. La réussite dans la mise en œuvre de ces stratégies exige la volonté d'apporter les changements nécessaires.

#### **4- Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise :**

Il existe de nombreux instruments de mesures portant sur l'évaluation de la compétitivité. Au niveau national, les travaux portant sur cette évaluation se sont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que sur la croissance de la productivité nationale des facteurs. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relative à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives au profit et les mesures relatives à la part du marché.

- Mesures relatives à la part du marché : la part de marché ou plus exactement la croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme mesure du résultat finale de la compétitivité.

Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure ou de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

- Mesures relatives au profit : l'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peut courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

## **5- Compétitivité et tendance actuelles :**

Le concept de compétitivité a été réservé pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion des entreprises. A la faveur de l'internationalisation et de la mondialisation des économies pendant les dernières décennies.

La compétitivité est perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis et la plupart des définitions à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

En fait, c'est Michael Porter (1982) qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse Portorien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur le marché. La théorie de M. Porter s'articule autour de quatre concepts principaux et interdépendants : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base précédemment exposé de manière exhaustive et, au plan global et international, l'avantage concurrentiel national.

## 6- Les pôles de compétitivité :

La notion de pôle de compétence, de pôle de développement, de compétitivité ou d'excellence, fait partie de l'économie des territoires.

Un pôle de compétence est une région, généralement urbanisée, où s'accumule des savoir-faire dans un domaine technique, qui peuvent procurer un avantage compétitif au niveau planétaire une fois atteinte une masse critique. La prospérité ainsi apportée tend à se propager aux autres activités locales, notamment de service et de sous-traitance.

La loi de finances française de l'année 2005 les définit comme : « *le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation.* »

Bénéficiant de subventions publiques et d'un régime fiscal particulier, ils doivent rendre l'économie plus compétitive, tout en luttant contre les délocalisations, créer des emplois, rapprocher la recherche privée et publique et développer certaines zones en difficulté

On peut trouver les germes des principes sous-tendant les pôles de compétence dans la théorie des avantages comparatifs de l'économiste classique David Ricardo : chaque pays (ou chaque région) gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif, c'est-à-dire là où il est relativement le meilleur ou le moins mauvais. Les notions d'économie d'échelle sont également mobilisées.

Michael Porter s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer en 1990 la notion de pôles de compétence (*competitive clusters*) qui rassemblent, sur une même zone géographique et dans une branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position-clé dans la compétition économique mondiale.

Alfred Chandler, professeur d'histoire économique à Harvard, a été le premier à mettre en évidence l'idée de "*first mover*" et l'importance, pour la croissance d'une entreprise, d'un développement fondé sur le cluster. Dans ce contexte son ouvrage fondamental est "*Scale and Scope*"

Le pivot d'une telle zone d'excellence est souvent une université dotée d'un centre de recherche scientifique de renom et très motivée par la coopération avec les entités économiques et financières locales. C'est le cas de :

- la "Silicon Valley" qui regroupe ces trois compétences : des universités (*Stanford, Berkeley, Santa Clara*), des entreprises technologiques (l'une des premières fut "*Hewlett-Packard*") et des fonds de capital risque.
- L'agglomération de "*Bangalore*" en Inde, devenue également un pivot de recherche et développement technologique à l'échelle mondiale : de très nombreuses entreprises technologiques internationales y sont maintenant implantées.
- en Europe, les régions de "*Cambridge*", "*Grenoble*", "*Toulouse*", "*Munich*", "*Dublin*", des districts italiens, etc.

Un cas très spécifique est le pôle transfrontalier "*Biovalley*", leader européen des sciences de la vie, qui est centré sur les trois régions du Rhin supérieur en France, en Allemagne et en Suisse.

## **7- Les pôles de compétitivité en Algérie :**

La réalisation de "zones de développement industriel intégré" (ZDII) ou pôle de compétitivité dans le domaine des véhicules, l'agroalimentaire et l'industrie pharmaceutique, fut envisagée à la fin 2006 dans le cadre du Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT 2025). Ce schéma repose sur des axes pointus tels que la durabilité des ressources stratégiques, l'équilibre dynamique des territoires, l'attractivité et l'équité sociale.

Cinq ingrédients opérationnels doivent représenter son socle, Il s'agit des entreprises, des centres de recherche et établissements de formation, les administrations et les infrastructures de base. Pour le ministre de l'Industrie, Abdelhamid Temmar, «*la donne territoriale est très importante*» et il s'agit d'aller vers «*des territoires efficaces*».

Face à une industrie très faible, Abdelhamid Temmar ministre de l'industrie et de la promotion des investissements a précisé que des régions sont déjà prédestinées à favoriser le développement de ces ZDII, citant notamment le cas de la zone industrielle de Sidi-Bel-Abbès (électronique) et de Béjaïa (agroalimentaire). Des régions qui bénéficient, outre les unités industrielles, d'un réseau local de formation universitaire.

Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée.

Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et, par conséquent, devraient être utilisés avec précautions. La recherche d'un cadre conceptuel pouvant intégrer toutes les dimensions de ce concept constitue une voie d'approfondissement nécessaire pour faire avancer les efforts dans ce domaine.



**CHAPITRE II**  
**ELEMENTS DE BASE DES CONCEPTS QUALITE**  
**ET**  
**DES NORMES UNIVERSELLES ISO 9000**

## **INTRODUCTION :**

La qualité est un objectif important depuis que les besoins de consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décisions et elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Elle est actuellement considérée comme un des leviers principaux avec lesquels une entreprise peut augmenter sa position concurrentielle.

La qualité est devenue essentielle pour s'assurer que les produits d'une entreprise satisfont les besoins des clients et ceci quelque soit leur domaine d'activité ou leur taille. Ce constat requière ainsi de la part des entreprises une maîtrise et une amélioration quasi continue de l'ensemble de leurs processus afin de garantir la performance attendue et la satisfaction de leur client pour assurer leur pérennité et compétitivité.

En ce sens, la qualité est à considérer comme un processus clé de l'entreprise qui est intégré avec des autres processus. Sur la base de ce constat, dans ce chapitre scindé en quatre sections, nous présentons d'abord plusieurs définitions de la qualité et leurs évolutions en mettant en évidence le terme de « processus » qui nous amène à positionner le processus qualité sur les différents niveaux structurels de l'entreprise.

Dans la seconde, sera consacrée au concept de management de la qualité, aux modèles PDCA de l'amélioration continue et enfin, à la notion « processus » dans le management qualité.

La troisième section, abordera l'historique de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), l'origine ainsi que les caractéristiques des normes ISO 9000, et enfin la notion de « certification »

Finalement, la dernière section se penchera sur les principales évolutions des normes ISO 9000, qui a abouti à une nouvelle version, dite la version 2000 dont nous avons donné un bref aperçu sur certaine exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

## **Section 1 : Présentation du concept de Qualité :**

### **1. La Qualité : éléments de définition :**

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 des sociétés.

La qualité est devenue un objectif important depuis que les besoins de consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décision et elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Elle est actuellement considérée comme un des leviers principaux avec lesquels une entreprise peut augmenter sa position concurrentielle.

Le mot « qualité » est le plus utilisée dans les entreprises, que se soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. La notion de qualité est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées.

Comme l'affirme Philip CROSBY : « *la qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau* » <sup>(15)</sup>

Surnommé le « père » de la qualité ; Williams Edouard Deming avance la définition suivante : « *un produit ou un service possède la qualité voulu s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché durable* » <sup>(16)</sup>

---

(15) CROSBY, P.B., La qualité sans larmes, éd Economica, 1986, Paris, p.75

(16) DEMING, W.E. , Du nouveau en économie, éd Economica, 1996, Paris p.2.

Joseph Juran donne une définition épurée de la qualité « *fitness for use* » traduite par « *l'aptitude à l'emploi* » il écrit « .....de tous les concepts de la qualité, aucune n'est aussi de grande portée et aussi vital que l'aptitude à l'emploi. L'aptitude à l'emploi est en effet le concept le plus matériel, donc le plus palpable »<sup>(17)</sup>

Pour Kaoru ISHIKAWA, la qualité n'est autre que « *la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client* »<sup>(18)</sup>

Selon Armand Valin FEIGENBAUM « *la qualité est l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que les attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes* »<sup>(19)</sup>

Walter SHEWART résume le problème lié à la définition de la qualité en disant « *pour définir la qualité, la difficulté est de traduire les besoins futures de l'utilisateur en caractéristiques mesurable, afin que le produit puisse être mis au point et donner satisfaction pour un prix acceptable. Ce n'est pas facile, et des lors que l'on a l'impression d'avoir assez bien réussi, on constate que les besoins du client ont changés et que de nouveaux concurrents ont fait leur apparition* »<sup>(20)</sup>

La norme NF X 50-120 (NFX 50 1992) définit la qualité comme étant : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Cette définition est doublement générique, il faut préciser la qualité de « *quoi* » (d'un produit, d'un processus, d'un service,....) et aussi les besoins « *de qui* » (un utilisateur, un consommateur, un chef de projet...). Le terme qualité ne peut donc pas être définie dans l'absolu mais toujours relativement à quelque chose et pour une entité donnée.

---

(17) cité par OUARET, A., Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?, éd. ENAG, 2002, Alger, p 22

(18) Cité par NEUVILLE, J-P ; La qualité en question, in Revue Française de Gestion, n°108 , 1996 Paris, p29

(19) Idem

(20) Cité par DEMING, W.E., Hors de la crise, éd Economica, 3ème édition., 2002, Paris, p 180

En effet, le terme « qualité » regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin ou de la phase abordée (ISO 8402 1995) :

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

Dans le même sens, le dictionnaire de l'APICS (American Production and Inventory Control Society) a proposé une définition plus complète de la qualité selon différents points de vue de la qualité « *conformité au besoin ou aptitude à l'emploi* »

- Une qualité transcendée est un idéal, une condition de l'excellence,
- L'approche « produit » de la qualité est fondée sur les attributs du produit,
- L'approche « utilisateur » de la qualité est l'aptitude à l'emploi,
- L'approche « production » de la qualité est la conformité aux besoins,
- L'approche « valeur » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.

La norme ISO 9000 :2000 de son côté donne une définition de la qualité « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production, le service après-vente et la maintenance..... ».

En effet, dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes :

- **La Qualité externe**, correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché ;
- **La Qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

Son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise. Cette qualité interne passe généralement par une étape d'identification des processus internes.

## **2. Evolution du concept « Qualité »**

L'évolution du concept de *qualité* possède une histoire, que son utilisation au cours du temps est associée à des conjonctures économiques précises qui, ont modifié son contenu.

### **2.1 Le Contrôle de la Qualité :**

Dans les années 40, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) établis par Fredirick Winslow Taylor étaient encore appliqués dans la plupart des entreprises de l'époque. Le taylorisme se manifestait clairement par les points suivants :

- La division du travail fondée sur la séparation entre conception et exécution ;
- La limitation et le partage des responsabilités entre les membres de l'entreprise ;
- Le contrôle strict de la production ;
- Le choix minutieux des ouvriers.

Le contrôle de la qualité est une activité spécifique aux équipes opérationnelles. C'est un processus répétitif qui englobe trois (03) étapes : évaluer les performances atteintes, les comparer aux objectifs et agir sur les écarts constatés.

Le modèle Taylorien qui a permis la réussite et le progrès de plusieurs entreprises était toujours présent dans l'industrie occidentale au lendemain de la Deuxième Guerre Mondiale. Cependant, le dernier ouvrier était souvent réduit au rôle d'une « machine » (*homo-economicus*) qui exécutait les ordres et qui n'avait donc aucune possibilité d'expression pouvant améliorer les conditions de travail. L'entreprise n'étant pour lui qu'un moyen de survie.

Le modèle OST aboutit alors à des séparations profondes entre décideurs et exécutants, entre concepteurs et contrôleurs puisque le travail des uns doit être vérifié et inspecté par les autres. Dans ce contexte, la qualité est obtenue en grande partie grâce au contrôle final des produits, et les pièces écartées sont retravaillées ou bien éliminées.

Le coût d'un article vendable dépendait du coût du tri et du taux de rejet. L'amélioration de la qualité, tout en limitant les critères de contrôle, signifiait l'augmentation du prix de revient du produit sortant. De là, l'idée qui subsiste trop souvent que la qualité, ça se paie. Beaucoup de managers n'admettent pas facilement le compromis coût-qualité, car ils pensent que l'amélioration d'un facteur se fait au détriment de l'autre.

Devant une telle perception de la qualité, la production s'efforce de présenter le maximum de pièces au contrôle dans le but de satisfaire cette exigence. De son côté, le contrôle qui joue le rôle d'une barrière s'attache à éliminer les tentatives qui pourraient l'amener à accepter un mauvais produit. Un climat de méfiance s'installe entre les uns et les autres, et l'entreprise apparaît alors comme un ensemble de « bastions », ou chaque responsable défend ses points de vue et ses intérêts.

## **2.2 L'assurance de la qualité :**

Les exigences pressantes des consommateurs et la complexité croissante de la production ont poussé les industriels vers les années 50 et 60 à abandonner progressivement la notion de contrôle pour adopter celle de l'assurance. Le contrôle ne doit pas intervenir seulement dans la phase finale de production, mais il doit être intégré dans tous les processus de la fabrication, où l'on s'assure que les tâches ont été bien exécutées de manière à obtenir finalement un nombre très réduit de pièces défectueuses.

Pour ce faire, des spécialistes qualité apportent leur savoir-faire tout au long de la chaîne de production en s'attachant à la fois à la qualité des procédés ainsi qu'à la qualité des produits finis et semi-finis. Les défaillances sont identifiées rapidement là où elles sont apparues et donc là où elles coûtent le moins cher pour les éliminer, ce qui va amener l'entreprise à réduire sensiblement ses coûts.

Le terme « *assurance qualité* » est apparu aux Etats Unis après 1945 dans les contrats passés par le Ministère de la Défense et les Industriels d'armement. Il recouvre tous les éléments de preuve qui permettront de démontrer que l'entreprise est apte à satisfaire les exigences minima de ses partenaires. Ce terme est défini par le Pr. JURAN comme étant « *les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise*

*et chez ses partenaires, les preuves nécessaires pour qu'elles soient certaine que la fonction qualité est exercée correctement. »<sup>(21)</sup>*

A travers l'assurance de la qualité, le nombre des contrôleurs est limité. En effet, chaque étape de production évalue elle-même la qualité qui sera livrée à l'étape suivante, et ainsi de suite jusqu'à la sortie du produit. L'assurance de la qualité permet :

- D'établir et d'étudier les techniques de contrôle appliquées sur la production ;
- De certifier le personnel de production pour son aptitude à exécuter les processus selon les standards de qualité ;
- De déterminer les objectifs qualité afin de répondre aux besoins du marché ;
- De maintenir en permanence l'évaluation de la qualité, en étudiant les causes des défauts et de définir les actions correctives.

### **2.3 La gestion Totale de la Qualité :**

La fin des années 70 et le début 80 sont caractérisés par l'invasion des marchés occidentaux, notamment le marché américain, par les produits japonais. Les experts internationaux sont unanimes à dire que le succès du Japon réside dans son application, à grande échelle, de ce que l'on appelle le Management Total de la Qualité.

Cette ultime étape de l'évolution du concept de qualité est basée sur les principes du *Total Quality Contrôle (TQC)* que les Américains et les Européens se sont efforcés de comprendre et d'intégrer dans leur entreprises.

Par rapport à l'assurance de la qualité, le management total de la qualité représente une amélioration et une évolution fondamentales du management de la qualité. Il s'agit essentiellement d'un changement profond dans le management de l'entreprise en commençant par la direction générale et se terminant au niveau du simple ouvrier.

---

<sup>(21)</sup> Cité par GOGUE, J-M., *Traité de la qualité*, éd Economica, 2000, Paris, p.321.

C'est Armand FEIGNBAUM qui introduit pour la première fois le mot « *total* » en 1951, il affirme que : « *Le TQM est un système efficace conçu pour que chacun des groupes, composant un organisme, apporte sa contribution au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. Son but est de produire un objet ou un service de la façon la plus économique, en vue de satisfaire totalement les consommateurs* »<sup>(22)</sup>

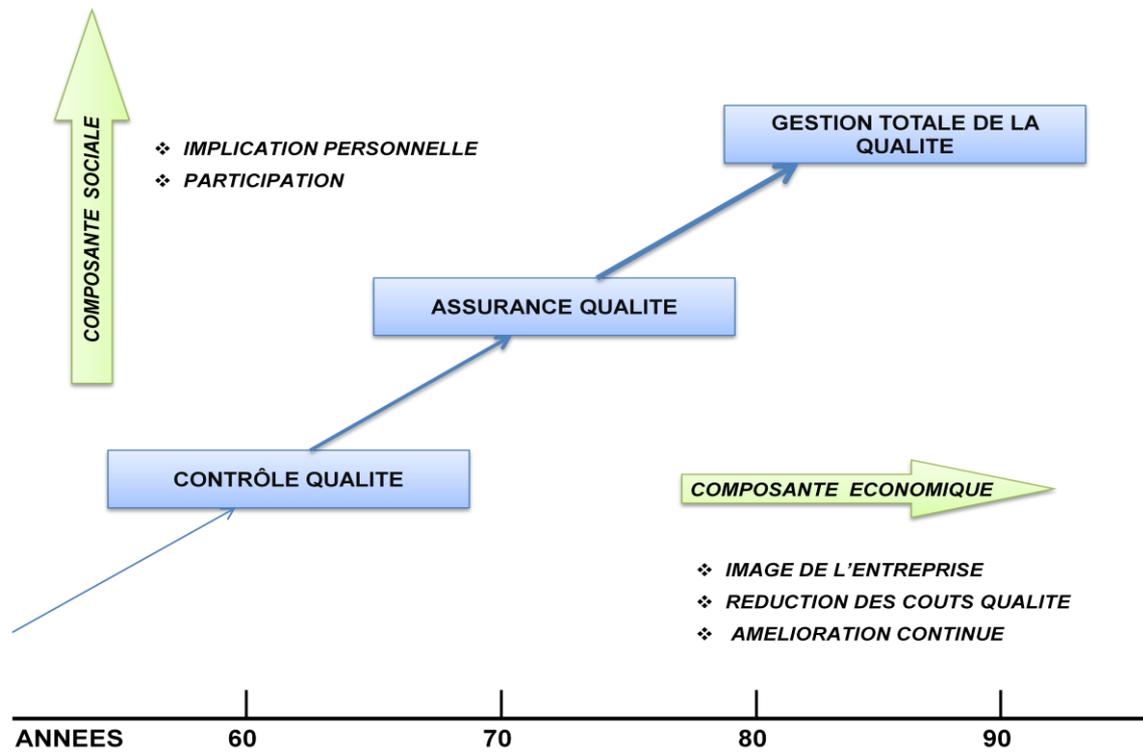
Le terme de Qualité Totale comprend de nombreux aspects et sa complexité le rend difficile à appréhender dans sa totalité. Les principaux axes du concept correspondant à des orientations nouvelles incluses dans l'idée de « *Totalité* » :

- Totale : implique la coopération entre toutes les fonctions de l'entreprise dans l'effort d'obtention et d'amélioration de la qualité ;
- Totale : signifie que chaque fonction est responsable à part entière de la qualité. Dès lors, la qualité est l'affaire de tous. Chaque employé devient un agent au service de la qualité pendant toute la durée du cycle de produit ;
- Totale : correspond à l'intégration dans l'entreprise de l'ensemble des besoins des utilisateurs (coûts, délais, sécurité, fiabilité), et à l'extension au sein de l'organisation de la relation client-fournisseur qui devra permettre la conception de produits de plus en plus performants, c'est-à-dire la recherche d'une amélioration continue.

---

<sup>(22)</sup> Cité par STORA, G. et MONTAINE, J., La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 1986, Paris, p.29 & 30

**Figure N° 01** : Evolution du concept qualité



Source : STORA, G. et MONTAINE, J., op. cit. , p.31

### **3- Les implications technico-économiques de la qualité :**

#### **3.1 La conformité aux règles :**

Elle permet d'évaluer si un produit fabriqué tel qu'il est décrit dans le manuel, est conforme aux règles énoncées. C'est donc la propriété d'un produit qui correspond aux spécifications de ses concepteurs.

Dans ce concept déterminer si un produit est conforme aux règles est principalement une question de contrôle, pour y parvenir, les cadres chargés de la qualité définissent toutes les tâches de production et les répertoires dans des manuels normalisés et fixent les procédures de contrôle à travers l'utilisation parfois à la notion de Maîtrise Statistique de la qualité (SQC = Statistical Quality Control).

Ce concept présente un point faible ; c'est que la conformité à des règles néglige les besoins du marché. La création de normes de production et d'un contrôle adaptés à ces normes oriente l'attention vers le produit non vers les besoins des clients.

#### **3.2 L'adaptation à l'utilisation :**

C'est le moyen d'assurer la satisfaction des besoins de marché, l'adaptation à l'utilisation va à la rencontre des besoins ou des désirs réels du consommateur, et ne correspond pas aux normes fixées par le producteur. Comme pour la conformité aux règles, cette notion est obtenue par le contrôle.

L'adaptation à l'utilisation est peu avantageuse au plan de la compétitivité. Si ce concept est utilisé par les entreprises, elles peuvent acquérir une situation de monopole, ce qui permet d'appliquer des prix élevés pour composer le coût d'une qualité élevée obtenue par contrôle.

Des concurrents offrant des produits également de bonne qualité avec des prix plus attractifs risquent de renverser cette situation de monopole avec les pertes qu'elle peut engendrer.

### 3.3 La maîtrise du coût :

Elle signifie qualité élevée et faible coût. Ces deux exigences sont universelles pour pratiquement tous les consommateurs. La réduction des coûts tout en maintenant une qualité élevée.

Nous cherchons à obtenir une qualité de 100% sans aucune élimination. Ceci exige de l'information en retour et une correction à chaque étape et non à la fin du processus de production. A ce stade l'opérateur devra s'attacher non plus à contrôler les produits mais à *maitriser le processus de production*.

L'exigence de la maîtrise du coût a créé la notion de la qualité multidimensionnelle. A l'origine (vers 1950), elle correspondait aux défauts du produit par cent unités. Aujourd'hui, même au niveau de l'atelier, la qualité n'est jamais réduite à la seule identification des défauts du produit. Dans l'entreprise japonaise Toto Limited, il existe cinq dimensions de l'amélioration de la qualité (Qualité, Coût, Livraison, Sécurité, Moral). Chez Motorola, on prend en considération deux facteurs déterminants de la satisfaction du consommateur (le temps de cycle/ le taux de défauts du processus normalisé). Pour plusieurs entreprises (Motorola, Xerox, USMG, Yaesu Book Center, Florida Power & Light), la satisfaction du client, mesurée directement par enquête, constitue l'aspect le plus important de la qualité.

Il subsiste, toutefois, un point faible. Des entreprises ayant atteint le niveau de la qualité dans la maîtrise des coûts fournissent des produits fonctionnels, fiables et à faibles coûts. Mais leurs concurrents peuvent fournir des produits également fiables à des prix plus raisonnables.

### 3.4 La satisfaction aux exigences latentes :

La satisfaction des exigences latentes est la satisfaction des besoins des clients avant même qu'ils soient conscients. Si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et demander un prix plus élevé, ce qui peut lui valoir un grand profit.

#### **4- Le coût de la non- qualité :**

Certains manager pensent que la qualité ne peut être obtenue qu'à travers des coûts considérables mais Philip CROSBY affirme que : « *la qualité, c'est gratuit. Elle ne coûte rien mais ce qui coûte, c'est l'absence de la qualité, c'est-à-dire toutes les activités qui ont pour conséquences que les choses ne sont pas faites comme il faut du premier coup* » <sup>(23)</sup>

Nombreuses sont, toutefois, les entreprises qui ne mesurent toujours pas ce que leur coûte la non-qualité, or, un produit défectueux ou non conforme à son office peut atteindre jusqu'à 20% de son chiffre d'affaire. Ce taux est essentiellement lié à quatre principaux éléments :

##### **4.1 Coût de la prévention :**

Le coût de prévention oblige d'engager des frais pour anticiper les causes ou d'éliminer les défauts, par la formation du personnel ou coopération avec les fournisseurs, dans le but d'augmenter la qualité et d'identifier les problèmes de qualité par l'appréciation.

##### **4.2 Coût de l'appréciation :**

Ce coût correspond aux dépenses engagées pour évaluer les niveaux de la qualité atteinte par le système d'exploitation. La fluctuation du coût est conséquent au degré de la qualité qui dépend plus souvent par des dysfonctionnements internes & externes.

##### **4.3 Dysfonctionnement interne :**

Résultats des défauts de fabrication, cause de réparation, de retraitement ou de rebuts de pièces. Ce temps supplémentaire consacré à ces diverses reprises entraîne une chute de productivité qui augmente le coût. Ce coût est aussi lié à des

---

<sup>(23)</sup> CROSBY, P.B., La qualité, c'est gratuit, éd. Economica, 1986, Paris, p.01.

#### 4.4 Dysfonctionnement externe :

Il ne fait aucun doute que les dysfonctionnements externe érodent la part des marchés et les profits. Il est plus coûteux pour l'entreprise de découvrir les défauts après la vente des produits ce qui peut engendrer des prestations supplémentaires pour la satisfaction du client ou des frais de justice en cas de litiges ou plus grave provoqué l'intervention des associations de consommateur ou les médias.

Le système permettant de rendre compte du coût de la non- qualité n'est que l'un des instruments dont on a besoin si l'on veut disposer d'un système qualité complet étendu à toute l'entreprise, mais c'est un outil important en ce qu'il oriente l'attention des dirigeants et des cadres vers l'amélioration et leur permet de mesurer le succès des efforts déployés dans cette voie.

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

### **1. Définition du système de management de la qualité :**

Le management de la qualité est à la fois une philosophie du management et un ensemble de méthodes et d'outils. Le point capital de cet ensemble de concepts et de pratiques, c'est qu'il n'est pas figé, mais évolutif, grâce à la participation de nombreuses entreprises.

Selon l'auteur Joseph JURAN le management de la qualité est « *l'ensemble des moyens mis en œuvre pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser. La gestion statistique de la qualité est la partie de ces moyens, basée sur les outils statistiques, pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser* »<sup>(24)</sup>

A.V.FEIGENBAUM affirme que : « *la gestion de la qualité est un système efficace de collaboration de toutes les divisions d'un organisme conçu pour maintenir et améliorer la qualité de ses produits à un niveau à la fois parfaitement satisfaisant pour les utilisateurs et le plus économiques pour les fabricants* »<sup>(25)</sup>

Selon la norme Japonaise JIZ-8-8101, la gestion de la qualité est « *un système de moyens mis en œuvre pour fabriquer économiquement les produits conformes aux utilisateurs* »<sup>(26)</sup>

---

<sup>(24)</sup> ISHIHARA, K., Manuel pratique de la gestion de la qualité, éd. AFNOR, 1986, Paris, P 10 & 11

<sup>(25)</sup> Idem.

<sup>(26)</sup> Idem.

P.CROSBY définit le management de la qualité comme étant « *la gestion de la qualité est un moyen systématiques d'assurer le respect intégral de toutes les composantes d'un plan d'action. C'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible* »<sup>(27)</sup>

- Définition selon la terminologie de la norme ISO 9000 version 2000

« *Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »<sup>(28)</sup>

Le management qualité est défini comme : « *un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». Il vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à gérer systématiquement les risques de l'entreprise.

L'exercice de la fonction qualité ou management de la qualité n'est pas du ressort d'un seul et unique département. Au contraire, l'implication du personnel au projet de la qualité reste primordiale, et a leur tête, la direction générale.

Le management de la qualité s'applique normalement à toutes les phases de cycle de vie du produit ou d'un service et toutes les phases d'un processus. L'implantation de celui-ci est réalisée par la mise en œuvre d'un système de management (SMQ).

Le management de la qualité repose sur le principe de l'amélioration continue des performances (*cycle PDCA*). Dès lors, son rôle consiste par le biais de ce cycle, à atteindre l'efficience ou l'utilisation optimale des ressources de l'organisation.

---

<sup>(27)</sup> CROSBY, P.B., La qualité, c'est gratuit, éd Economica, 1986, Paris, p. 24

<sup>(28)</sup> Citée par LAMPRECHT, J., ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, éd. AFNOR, 2001, Paris, P. 122

A travers le management de la qualité, l'entreprise doit partir des exigences et des attentes des clients et les diffuser en son sein. L'esprit qualité doit recouvrir chaque fonction de l'organisation et se développer dans tous le processus en s'ajoutant aux autres objectifs de l'entreprise, à savoir : réduction des coûts et des délais, augmentation de la productivité, amélioration de la flexibilité, etc.

La réussite du management de la qualité repose sur le leadership de la direction qui doit communiquer les grandes lignes de conduite de l'entreprise par le biais d'un système d'information fiable qui va permettre aux différents partenaires de connaître le cap que veut prendre l'entreprise en terme de qualité.

## **2. Les cycles « PDCA » :**

Sur la base d'une théorie d'un système à quatre temps, le cycle PDCA résume toute la philosophie du management de la qualité basée sur l'amélioration continue. Les PDCA de management doivent se retrouver sur chacun des processus. Ce sont eux qui vont donner la dynamique aux activités en tant que système. Dans une organisation, les cycles PDCA sont présents dans le fonctionnement, la gestion et les processus et comme ce sont des cycles, les phases reviennent régulièrement dans la vie d'une entreprise et de la vie du produit.

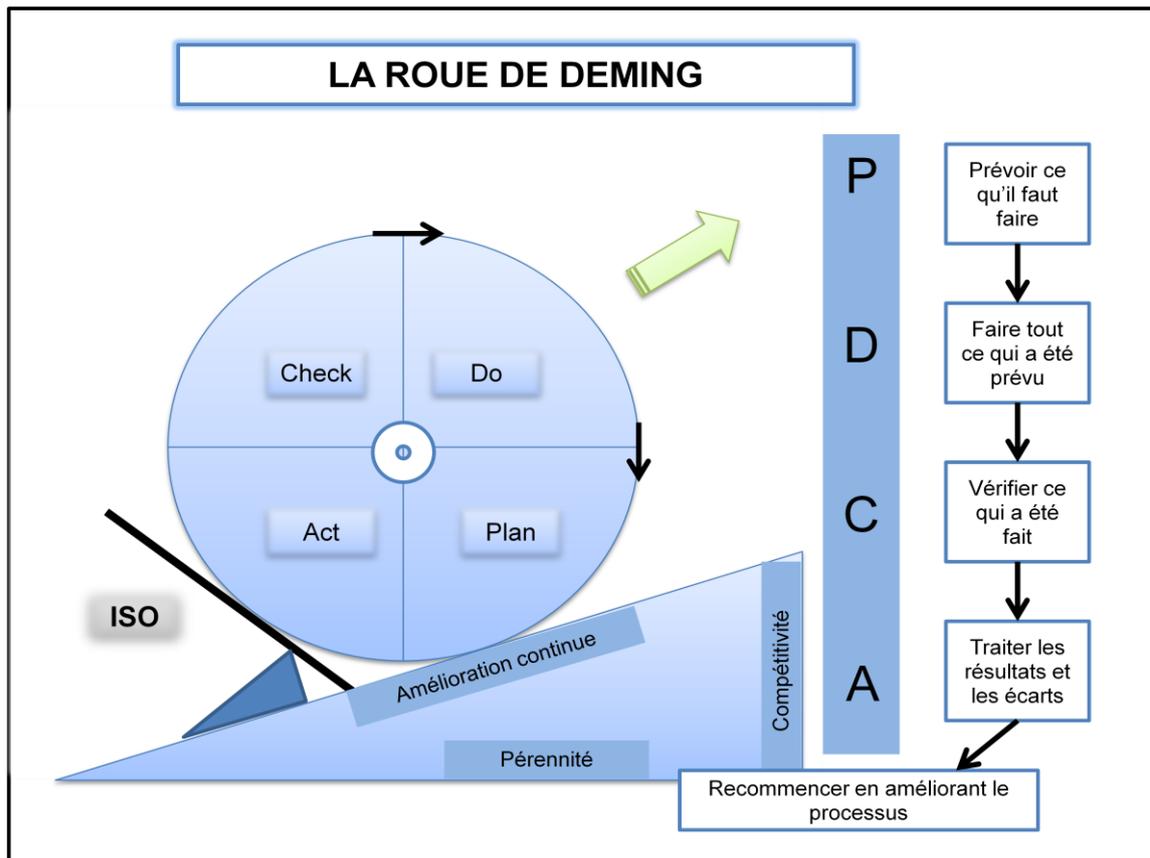
### **2.1 Le cycle PDCA universel :**

Le concept de cycle PDCA, permet le déploiement des objectifs, l'accompagnement terrain réel et en continue, les vérifications et le contrôle managériale nécessaires pour revoir les points d'amélioration du processus afin de le rendre plus efficace. Le Dr William Edwards Deming affirmé que : *« Les quatre étapes du cycle PDCA constitue un processus dynamique d'acquisition de connaissances »*.

La méthode PDCA est une démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer. PDCA tire son origine des premières lettres des mots qui la composent : Plan-Do-Check-Act. Ces derniers peuvent être interprétés tel qu'il suit :

- Plan (Préparer) : cette étape consiste à faire un plan d'action concernant une expérience ou un changement basé sur des prévisions relatives au coût, à la qualité, aux délais, au prix préétablis dans une liste complète. Dans cette étape l'entente du personnel responsable de l'élaboration du plan d'action est impérative pour l'efficacité de cette étape.
  
- Do (Développer) : il s'agit de faire l'expérience en respectant soigneusement le plan d'action, si possible à petite échelle pour des raisons économiques. Il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais il faut noter éventuellement ce qui ne convient pas (les dysfonctionnements) afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.
  
- Check (Comprendre) : cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'il apporte à la connaissance du problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques simples pour bien saisir le déroulement du processus de résolution de problèmes.
  
- Act (Agir) : l'objectif de cette phase consiste à vérifier la réussite de l'essai et la mise en œuvre du changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit..etc.). Mais dans le cas contraire, il faut recommencer le cycle à la première étape, en utilisant la connaissance accumulée dans les cycles précédents tout en évitant de recommencer un cycle avec le même plan d'action.

**Figure N°02 :** le cycle Préparer-Développer-Comprendre-Agir (Roue de Deming)



Source: CHARDONNET A., THIBAUDON Dominique Le guide du PDCA de Deming, éd. D'organisation, 2003 p, 62

## 2.2 Le cycle PDCA d'une production :

Le cycle PDCA s'applique à l'amélioration de la qualité des produits et des services comme Shewart l'avait imaginé, mais le Dr Deming a fait franchir à la théorie du management une étape décisive en introduisant une nouvelle étape qui consiste à tester en permanence le produit. Ce modèle d'amélioration continue d'une production est connu sous le nom « de cycle de Deming ».

- Concevoir le produit (et le re-concevoir) :

Dès qu'un nouveau produit est mis sur le marché, la roue de Deming est mise en mouvement. Tout le réseau de distribution participe au teste de service, ou les informations sont rassemblées et analysées par le département marketing. Tandis que les résultats des études en clientèle sont pris en compte par un département technique qui se fixe pour mission l'amélioration non seulement de la qualité du produit du produit, mais aussi de réduire les coûts, de consommer moins d'énergie, de faciliter la maintenance, de protéger l'environnement, etc. les modifications sont ensuite appliquées à la production.

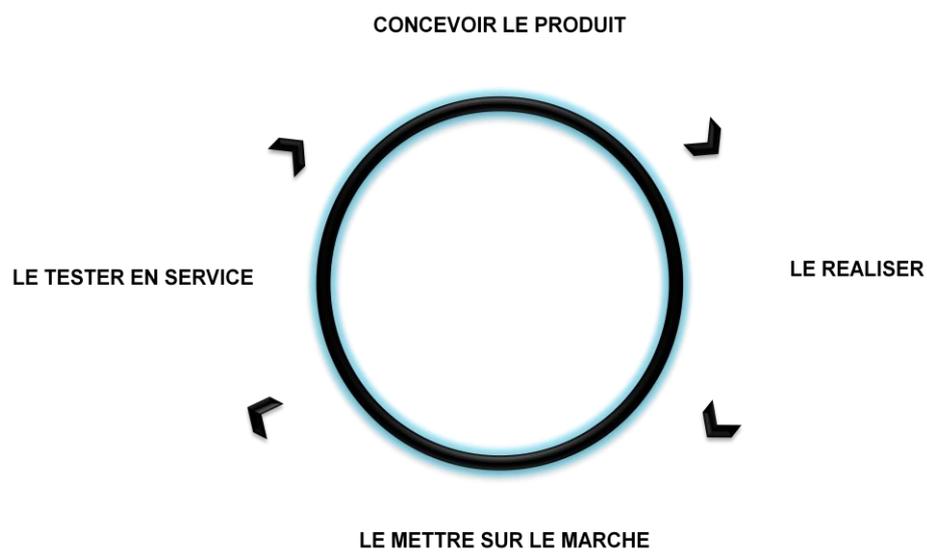
- Le mettre sur le marché :

Cette étape concerne les clients et les utilisateurs. Dans l'optique de la roue de Deming les vendeurs n'ont pas seulement pour mission un bon chiffre d'affaire, mais aussi d'étudier le comportement des utilisateurs lors du lancement d'un nouveau produit ou un service.

- Tester le produit en service :

Cette phase est primordiale dans le cycle Deming, car les chances d'une amélioration sont faibles si le produit n'est pas testé en service en permanence. Ces testes permanent permettent l'élimination des défauts liés a la production pour l'obtention de produits qui répondent aux exigences du marché et aux attentes de l'entreprise. La collaboration de l'ensemble des départements s'impose pour garantir le succès de cette phase, se qui implique le bon fonctionnement de tout le cycle.

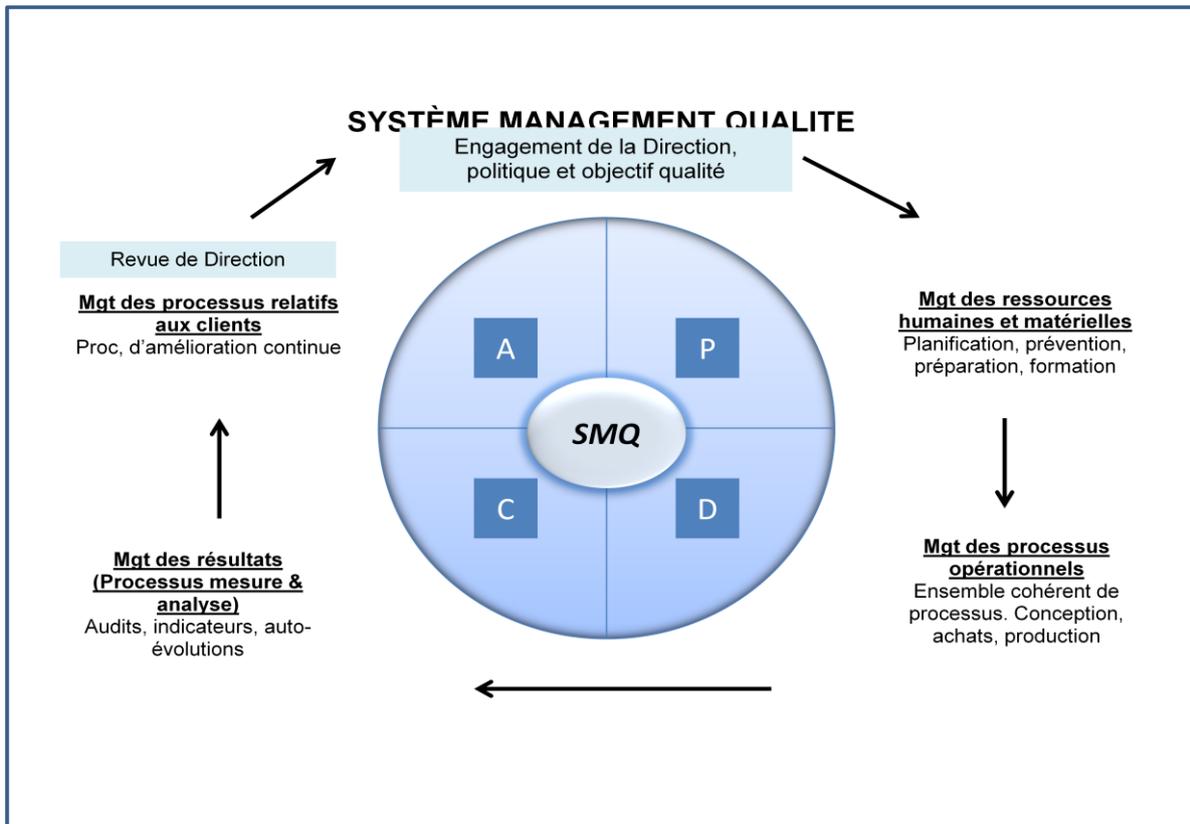
**Figure N°03 :** Le cycle de Deming



Source : GOGUE, J.- M., *Traité de la qualité*, éd Economica, 2000, Paris p.22.

### 2.3 Le PDCA du système de management de la qualité :

**Figure N°4 :** Le PDCA du (SMQ)



Source : CHARDONNET A., THIBAUDON Dominique Le guide du PDCA de Deming, éd. D'organisation, 2003 p,60

Le système de management qualité ISO 9001 :2000 permet de mettre de la simplicité dans la complexité de l'organisation. Selon l'institut Qualité Management « *il y a en effet nécessité d'organiser le management du progrès dans l'entreprise car il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées et une bonne politique, encore faut-il être capable de les mettre en œuvre* ».

***Le modèle structuré de l'ISO 9001 :2000 répond à cette formule et rappelle le principe de cette organisation, comme le montre le schéma présenté plus haut :***

- ***Partie droite : « les processus qui créent de la valeur pour le client et pour tous ceux qui ont intérêt dans leur développement et à leur réussite. »***
- ***Partie gauche : « les systèmes de contrôle ou chaque niveau inférieur justifie son existence à chaque niveau supérieur, qui en contrepartie, lui donne son sens. »***

***C'est le fonctionnement de cet ensemble qui constitue le management de l'entreprise.***

A ce stade de modélisation, il n'est peut être pas inutile de rappeler quelques définitions. Quand on parle de système de management, mieux vaut bien comprendre ce que signifient ces deux termes, d'une part, isolément et, d'autre part, quand ils sont associés.

*Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.*

*Management : activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.*

*Système de management : se définit dès lors comme un système permettant d'établir une politique et des objectifs, et de les accomplir.*

*Système de management qualité (SMQ) : il doit donc permettre d'orienter et de contrôler une entreprise sur le plan qualité.*

Derrière le concept de système de management qualité, se trouve l'ensemble des ressources, procédures, processus et objectifs nécessaires au management de la qualité. Mais cela reste bien insuffisant, car c'est la mise en œuvre du PDCA qui va permettre d'instaurer la dynamique. Est chacun est invité à y apporter sa contribution.

L'exercice du management qualité n'est pas du ressort d'un seul département, au contraire, car dans aucune entreprise il n'y a de « superman ». Chaque personne à en charge de « pousser » la « Roue de Deming » sur les pentes de l'amélioration continue. Il faut gagner « en ordonnée » sur le plan de la compétitivité et tenir sur la durée, « en abscisse », pour assurer la pérennité. C'est la plus grande pente possible qui est visée.

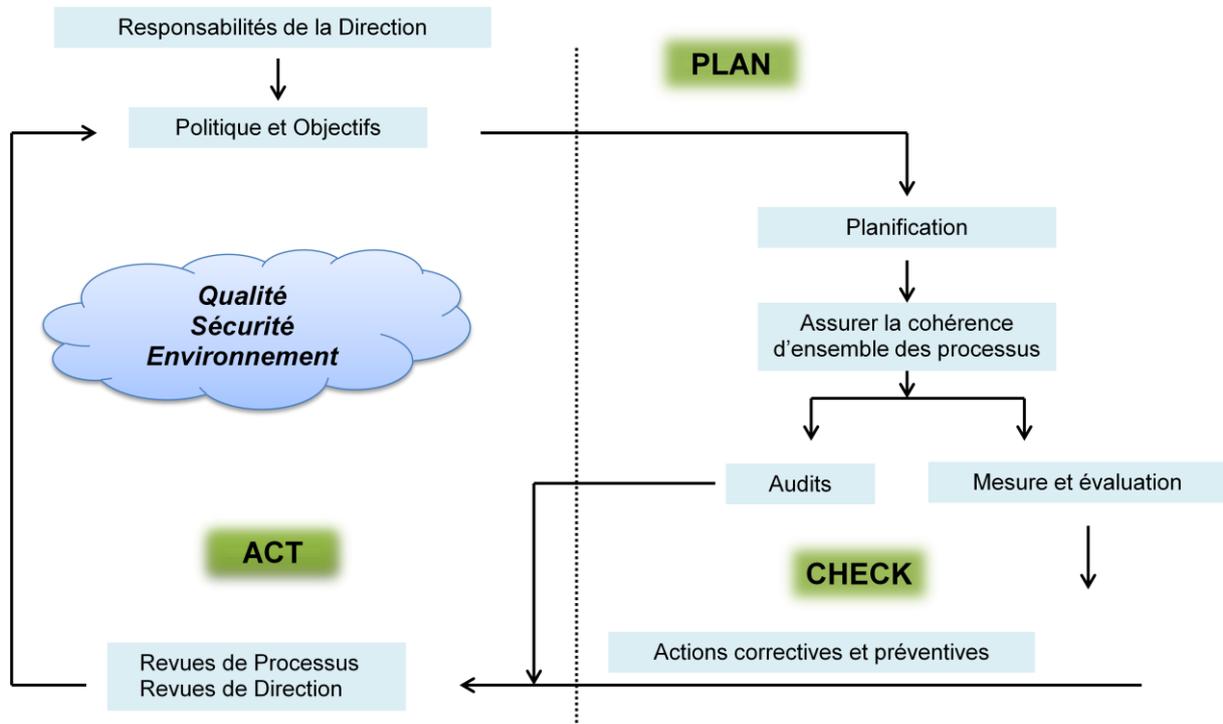
## **2.4 Modèle PDCA d'un système de management QSE :**

Le PDCA sous-tend tout système de management de la qualité, sécurité et environnement. Cette représentation a un double intérêt. D'une part, elle montre bien l'implication de la direction dans la phase « ACT ». D'autre part, elle donne naturellement les huit points à mettre à jour d'une « revue de Direction » portant sur le SMQ.

Faire vivre un système d'amélioration continue tel que celui-ci, pour viser le niveau d'excellence, nécessite la mise en œuvre de quatre principes de base :

- Penser P : principe d'ajustement pour assurer la cohérence.
- Penser D : principe de maturité pour atteindre la maîtrise.
- Penser C : principe d'efficacité pour garantir les résultats.
- Penser A : principe d'amélioration pour accroître la compétitivité.

**Figure N°5 :** PDCA du système de la qualité, sécurité et environnement



**Source :** CHARDONNET A., THIBAUDON Dominique *Le guide du PDCA de Deming, éd. D'organisation, 2003 p, 64*

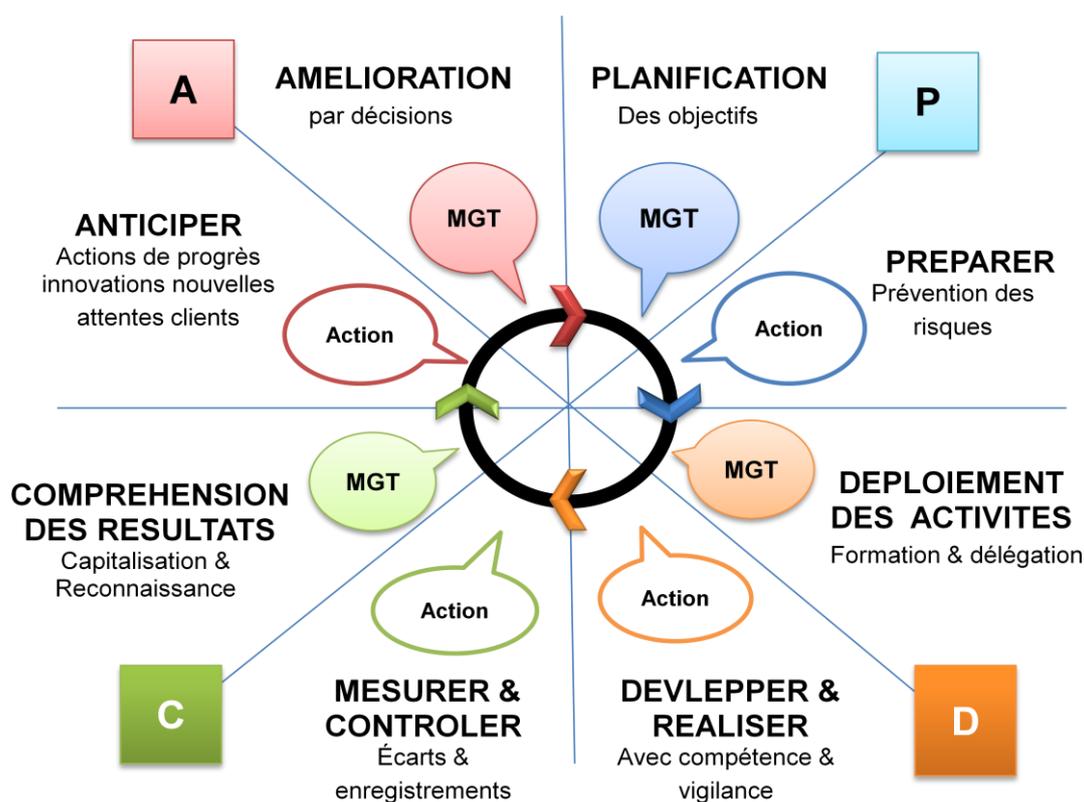
## 2.5 L'efficacité managériale en PDCA huit phases :

L'analyse poussée du modèle de Deming, nous a conduits à montrer que certaines activités dans les phases sont plutôt de types organisation et management (MGT) et d'autre plutôt de type réalisation (ACTION).

Le modèle du management efficace proposé est donc obtenu par une suite alterné d'actes de management et d'actions de réalisation, d'où nous pouvons tirer quelques règles de bonne pratique :

- Mener des actions correctives avant d'introduire les innovations,
- Planifier et organiser le développement avant le déploiement de l'action proprement dite,
- Déployer l'action de formation, de communication et d'accompagnement avant le lancement de la réalisation,
- Etre sur d'avoir bien mesuré, avant de tirer des conclusions.

**Figure N°06 :** Management PDCA en huit phases



**Source :** CHARDONNET A., THIBAUDON Dominique *Le guide du PDCA de Deming, éd. D'organisation, 2003 p, 64*

### **3. La notion de « processus » dans le management de la qualité :**

L'approche processus, premier levier pour l'amélioration continue, permet de mettre en évidence l'ensemble des activités qui composent le processus, la nature et l'organisation des moyens mis en œuvre, les procédures et modes opératoires.

Cette analyse a pour but final l'amélioration des processus à travers :

- La recherche d'éventuels problèmes d'organisation ;
- La détection de défaillances ou contraintes diverses dans la circulation des flux ;
- La mise en place d'un système de contrôle afin de remonter rapidement l'existence des anomalies ;
- La mise en place d'un système proactif de résolution des problèmes.

#### **3.1 Qu'est ce qu'un processus ?**

*« Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortant ». Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (données de sortie) et qui pour atteindre cette finalité utilise des éléments extérieurs (données d'entrées) et les transforme en une valeur ajoutée par du travail et des outils (activités et ressources).*

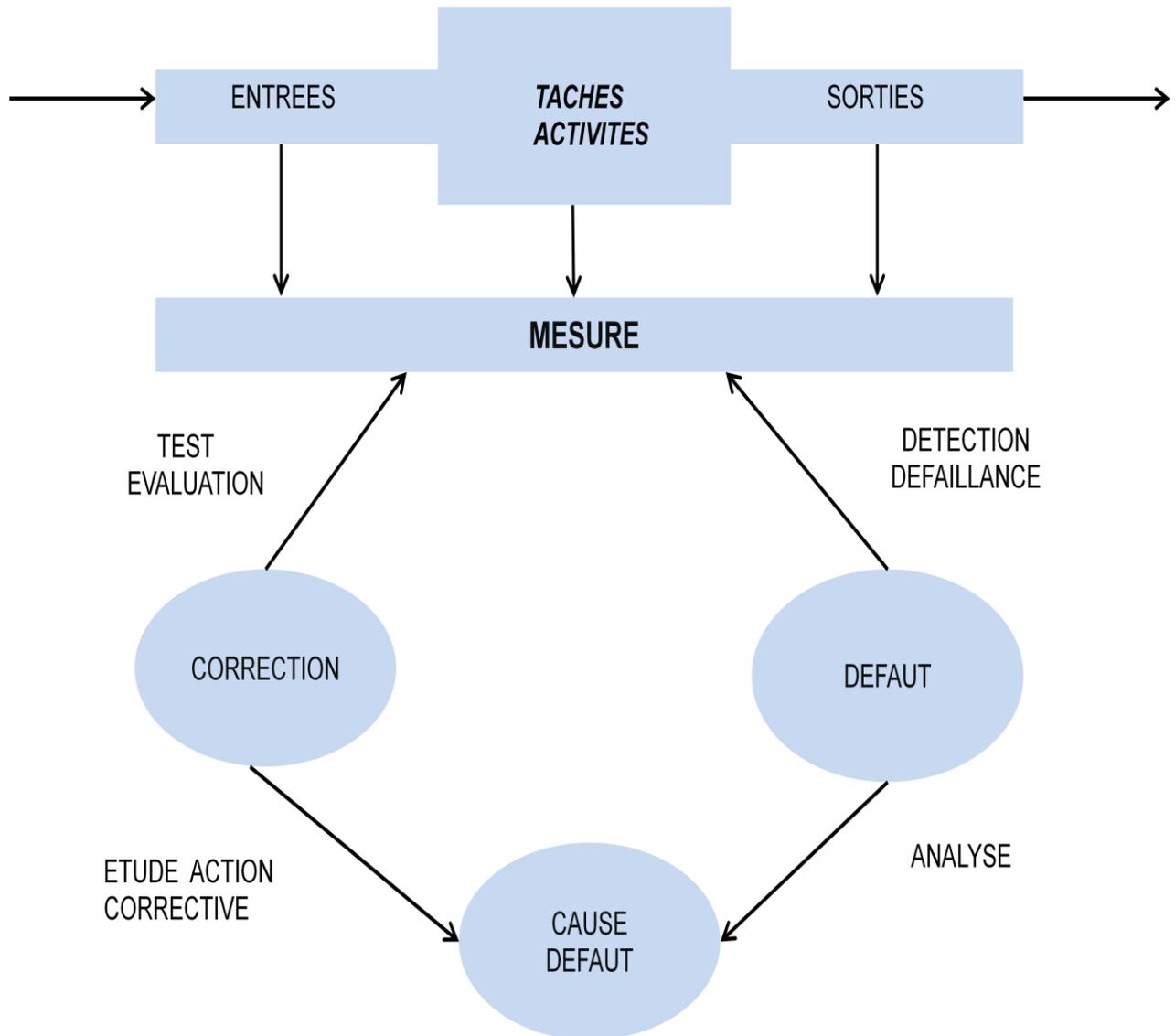
*« Un processus est un enchaînement de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que : personnel, équipements, informations, procédures, etc... en vue d'un résultat final escompté (produit ou service). C'est une suite d'activités caractérisées par :*

- *Des entrées mesurables*
- *Une valeur ajoutée*
- *Des sorties mesurables*
- *L'aptitude à la répétition ; »<sup>(29)</sup>*

---

<sup>(29)</sup> STORA, G. et MONTAINE, J., La qualité totale dans l'entreprise, Edition d'Organisation, 1986, Paris, p.173

**Figure N°07 :** Etapes du processus



**Source :** STORA, G. et MONTAIGNE, J., op.cit., p180

### 3.2 Le processus qualité dans différents niveaux de l'entreprise

« Le processus qualité n'est pas exercé par un seul département dans l'entreprise, tous les départements et tous les employés qui le compose ont un rôle à jouer pour obtenir la qualité des produits et des services dans l'entreprise »<sup>(30)</sup>. Ainsi, le processus qualité est utilisable dans les différents niveaux structurels de l'entreprise avec l'objectif de réaliser des activités qualité précise. En ce sens ce processus peut se décliner sur les différents niveaux : stratégique, tactique et opérationnel.

- Au niveau stratégique :

Ce niveau structurel de l'entreprise intègre des activités qualité relatives aux notions de planification de la qualité, de la politique et d'objectifs qualité en entreprise. Il contient aussi toutes les activités qualité relatives à la certification selon la norme ISO 9000.

Le management qualité, à ce niveau, doit ainsi définir une politique qualité générale contenant des exigences internes relatives à la qualité des produits et un plan d'amélioration de la qualité. Le plan a pour finalité, d'une part, de préciser les points de contrôle des processus, en fonction de l'importance par rapport aux risques encourus notamment pour la qualité du produit ou du service, et d'autre part, de faire les bons choix concernant les méthodes et les outils qualité à utiliser et ainsi accompagner leur déploiement dans l'entreprise aux niveaux tactique et opérationnel.

Ce plan de qualité est réalisé en collaboration (parallèlement) avec le plan de production, le plan de maintenance,.....qui intégreront les contraintes issues de cette activité. La norme IEC 62264, partie 1 & 2 montre que le rôle du processus qualité au niveau management, (*ERP Entreprise Resource Planning*) consiste à définir les bonne démarches à appliquer pour maintenir la qualité en relation avec les exigences de client depuis la conception du produit jusqu'à sa commercialisation et sa livraison.

---

<sup>(30)</sup> GOGUE, J-M., Le management de la qualité, éd Economica, 1997, Paris,

- Au niveau tactique :

Le processus qualité opère à ce niveau plus spécifiquement sur les processus de type techniques tels que la production et la maintenance. Ce processus englobe des activités qualité relatives aux notions de maîtrise et d'amélioration de la qualité. Le but du processus qualité, à ce niveau, est de maîtriser la qualité des produits et la qualité des processus de production au sens large.

Les activités rattachées assurent la satisfaction aux exigences pour la qualité, l'identification des problèmes qualité, vérification des actions qualité..... En fonction des objectifs définis au niveau stratégique, la mise en place des moyens, parmi les méthodologies ou les approches utilisées, consiste à planifier les actions qui permettront de prévoir les activités qualité en fonction du plan d'amélioration qualité défini au niveau supérieur, et les activités de la maîtrise de la qualité prévues sur les processus au niveau inférieur.

La gestion des produits et des ressources de la notion de qualité peut être ajustée suivant ce plan qualité. Cette planification des activités qualité doit être réalisée en cohérence avec le processus de production. De son côté, la norme IEC 62264, dans ses parties 3 & 4 (IEC 62264-3 2007), montre que le rôle du processus qualité au niveau *MES (Manufacturing Execution System)* consiste aussi à vérifier les actions qualité afin de garantir le respect des performances attendus du système de production et du produit.

En effet, le processus qualité à ce niveau (tactique) réalise le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel afin de suivre, en temps réel, le déroulement de toutes les activités de production.

- Au niveau opérationnel :

L'objectif du processus qualité à ce niveau est de mettre en place les activités et les moyens pour vérifier que les résultats des processus techniques sont conformes aux exigences spécifiées en terme de qualité. Il s'agit de réaliser la maîtrise de la qualité et de traiter les non-conformités rattachées au processus ou au produit lui-même.

Ainsi, les activités qualité à ce niveau, sont supportées par la mise en œuvre des méthodes et outils qualité. Ces méthodes et outils permettent la mise en place des actions correctives et préventives qui sont lancées conformément au plan qualité défini

précédemment. Ces actions mènent à terme à des activités relatives à la notion d'amélioration de la qualité des produits fabriqués et de leur processus de production.

Certaines de ces activités sont intégrées dans la gamme production, donc elle nécessite bien sur d'être coordonnées aux activités de production. Dans le même sens, la norme IEC 62264, dans ces parties 3 & 4 (IEC 62264-3 2007), montre que le processus qualité est théoriquement intégré au système de contrôle de production. Le rôle de la qualité à ce niveau de l'entreprise consiste à surveiller le produit /processus, exécuter la maîtrise et agir sur la non-conformité.

La qualité est appréhendée comme un processus qui s'intègre sur les différents niveaux structurels de l'entreprise. A chaque niveau structurel, ce processus réunit un ensemble d'activités qualité qui se réalisent soit dans une phase de conception de ce processus, soit dans la phase d'exploitation. Ces activités qualité sont supportés par la mise en œuvre des approches, méthodologies et méthodes qualité qui représentent, en générale, des moyens pour exploiter les activités.

Un des points importants lorsque l'on veut manager est d'avoir bien identifié l'ensemble des processus qui apportent directement ou indirectement de la valeur aux clients et de modéliser le fonctionnement attendu de l'entreprise en décrivant l'architecture des processus. Les normes peuvent nous aider à faire cela. Tous ces processus ont un système de management qui comporte la planification, l'exécution des tâches, l'analyse des résultats et la définition des actions corrective suivant le quatre temps du cycle PDCA.

#### **4. Qualité & processus :**

La qualité d'un produit ou d'un service fourni ne résulte que de la qualité des processus mis en œuvre dans l'entreprise pour son élaboration ou sa fourniture. Si un produit ou un service est déficient, il sera donc nécessaire d'agir sur les processus. Des actions d'amélioration devront être entreprises. Pour qu'elles soient efficaces et utiles, elles devront s'appuyer sur des faits, des dysfonctionnements avérés, des indicateurs.....etc.

Un processus est constitué d'un ensemble de procédures. Il s'agira donc que la qualité soit présente au niveau de chaque procédure du processus. Pour améliorer la qualité générale du processus, dans un premiers temps, les dysfonctionnements notoires afférents aux procédures seront corrigés avec la mise en place de plans d'actions. Les processus pourront ainsi évoluer en qualité et les produits ou service fournis en seront d'autant améliorés. Cette amélioration sera ainsi perçue positivement par le client et sa satisfaction vis-à-vis de l'entreprise augmentera d'autant.

Cette recherche de qualité au niveau processus permettra, d'une part de mieux maîtriser les coûts, d'autre part d'optimiser l'organisation. Le déploiement qualité au niveau des processus aura pour conséquence la connaissance par l'entreprise de la contribution de chaque activité à la « *chaîne de valeur* ».

Globalement, la mise en place d'une démarche qualité doit correspondre à un projet majeur d'entreprise car elle vise la satisfaction des clients sans lesquels l'entreprise ne pourrait survivre. Tout le personnel de l'entreprise doit donc être associé à la démarche.

#### **5. La maîtrise des processus :**

Il existe une grande variété de processus différents, et de conception différentes, et par conséquent des systèmes différents de management des processus. Comme l'écrivent Pierre Jocou et Frédéric Lucas : « *en qualité totale tous les efforts portent sur la maîtrise des processus, par une attitude permanente, méthodique et systématique d'amélioration continue. C'est là que réside la clé du succès de la démarche.* »<sup>(31)</sup>

---

<sup>(31)</sup> BRILMAN Jean.; HERAUD Jacques, Management : concepts et meilleurs pratiques ; éd d'Organisation Paris p 336

A la base du management des processus, il ya ce qu'on appelle souvent **la maîtrise des processus**, c'est-à-dire l'évaluation systématique de la performance des processus, leur maintenance et les actions correctives s'ils s'éloignent des normes. Ensuite viennent les plans d'amélioration continue et les conceptions et les préconceptions des processus, tout cela devant conduire au final à une organisation orientée processus.

Le management des processus se centre sur l'apport de la valeur aux clients et aux autres parties prenantes, en analysant les processus, en les améliorant et en créant des responsables de la maîtrise des processus, de leur amélioration et de leur reconception. Le rôle du manager de processus consiste à rendre le processus visible **cartographie**, à participer à la définition des objectifs de performance des processus (lors du déploiement des politiques), faire réaliser les actions pour les améliorer.

Le référentiel Baldrige indique quels sont les aspects importants d'un bon management de processus : une conception efficace, centré sur le client, une orientation vers la prévention des défauts, l'évaluation et le progrès continue, le partenariat avec les fournisseurs au total un haut niveau de performance.

Il insiste sur la flexibilité, de plus en plus nécessaire dans le contexte actuel, qu'il définit comme la capacité de s'adapter rapidement et efficacement aux fluctuations de la demande, de pouvoir passer rapidement d'un produit à un autre, ou de pouvoir produire une large variété de produits.

Deux points sont particulièrement importants dans l'amélioration des processus :

- i. *La recherche de zéro défaut*
- ii. *La réduction du temps de cycle.* Cela réduit les délais, les coûts, les défauts et augmente donc la productivité et la flexibilité.

La maîtrise des processus à pour objectif majeur de maintenir le travail de manière a améliorer en permanence la qualité requise. Selon KATSUYA Hosotani il existe cinq points qui doivent être pris en considération pour maîtriser les processus<sup>(32)</sup> :

---

<sup>(32)</sup> HOSOTANI, K., Les 20 lois de la qualité, éd. DUNOD, 1994, Paris, p. 52

- 1) Ne pas imposer des méthodes de travail traditionnelles ; chercher une nouvelle manière de travailler, avec le désir d'aboutir ;
- 2) Analyser les facteurs qui expliquent les différences entre les objectifs et les résultats réels ; comprendre les causes ;
- 3) Mettre l'accent sur la définition de règles de travail, faire des règles pour améliorer la façon de travailler, les maintenir et encourager les améliorations ;
- 4) Ne pas se concentrer de comparer les résultats aux objectifs ; réfléchir aux problèmes rencontrés pour améliorer les méthodes de travail ;
- 5) Remonter jusqu'à l'origine de la cause du problème (en amont) pour prévenir la répétition.

### **Section 3 : La normalisation relative à la qualité**

#### **1. Caractéristiques et propriété fondamentales des normes :**

Faire état de la normalisation contemporaine relative à la qualité nécessite dans un premier temps de faire état de la normalisation en général. Or, les différents organismes de normalisation ont basé leurs dispositifs normatifs sur les caractéristiques et propriétés fondamentales attendus des normes.

L'organisation internationale de normalisation (ISO) propose d'ailleurs une définition de la normalisation : « *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* ». Cette définition suggère en fait un certain nombre de propriété que les normes sont censées posséder.

Selon Grenard : « *la normalisation est un processus d'élaboration et de production de document de référence, c'est-à-dire de normes* ». Tout processus devant être induit par les attributs souhaités du produit résultant, reste donc à définir ce que l'on entend par norme.

Selon Creyssel est « *un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaboré par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destiné à une application répétitive et continue, et visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble* ».

- **Une norme est un document écrit, accessible au public,** au travers de ces deux caractéristiques, c'est la dimension informationnelle des normes qui est mise en avant. Cette dimension, qui fait l'objet d'un consensus tout aussi bien au sein des recherche en sciences de gestion qu'en économie ou en sciences de l'information et de la communication, se concrétise dans la pratique par des publications officielles accessible à tous : « *par le biais du document normatif, il y a flux d'information qui transite entre l'organisme de normalisation émetteur et l'acheteur/ utilisateur de la norme* ».

- **Une norme** est un document de référence qui harmonise la relation entre partenaire économique, technique, scientifique ou social. Elle donne les solutions à des problèmes techniques ou commerciaux par l'orientation la plus rationnelle pour l'utilisation de caractéristiques techniques les plus tangibles, la méthode de production la plus efficiente et une productivité plus prononcée. Elle conforte les partenaires sur les garanties de production et la sécurité d'utilisation. Outil de transparence et de progrès par excellence, elle témoigne à charge ou à décharge de tout écart de ses impératives recommandations ;
  
- **Une norme établit une règle du jeu évolutive des signes directeurs ou des spécifications techniques.** Au travers du terme *règle du jeu* transparait principalement la volonté de distinguer une norme d'un standard. En constituant un modèle de référence unique pour chaque produit et en renvoyant aux notions de mesure et d'étalon, « *la notion de standard .....exprime tout d'abord une dimension d'uniformisation et d'élimination de la diversité* ». Quant à la caractéristique *évolutive* d'une norme, elle permet de préciser que, même si la normalisation a pour objet de garantir une certaine stabilité des conditions de production et d'échange, elle ne présente un intérêt et une utilité que si elle intègre les évolutions techniques et celles des marchés ;
  
- **Le service d'une norme n'est pas obligatoire mais volontaire.** Cette caractéristique fondamentale permet de distinguer la normalisation de la réglementation. Les normes constituent que des recommandations auxquelles producteurs et consommateurs sont libres d'adhérer ou non ;
  
- **Une norme est établie avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées.** Clairement mentionné par les organismes de normalisation en tant que principes de fonctionnement, l'utilisation du consensus est un moyen pour garantir aux normes un certain nombre de propriété. Comme la capacité à susciter l'adhésion par exemple « *le consensus exerce une force centripète sur le système des acteurs* » et « *conduit ainsi à placer les entreprises devant un choix : adhérer à la normalisation, c'est-à-dire entrer dans le jeu de règles qu'elle émet ; ou bien en être exclu* ». La théorie économique des conventions offre la possibilité de mettre en perspective l'impact des dimensions collective et

consensuelle des normes sur leur rôle au sein de l'organisation. Une norme peut en effet être assimilée à une convention dans la mesure où cette dernière est définie comme une « *structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problème* ». L'approche conventionnaliste permet ainsi de distinguer trois niveaux de coordination : « *le premier concerne les normes de référence qui ont un effet structurant sur la technique, le second se rapporte aux normes de qualité qui vont plutôt coordonner les relations marchandes et industrielles et le troisième comprend les normes de comptabilité qui organisent les interactions technico-concurrentielles* » ;

- **Une norme est destinée à une application répétitive et continue ; elle vise, en réponse à des problèmes réels ou potentiels.** La littérature normative fait souvent référence aux finalités de normes : « *une norme naît d'un besoin, qui lui-même apparaît dans l'échange et l'interaction. Elle constitue la réponse collective à ce besoin, à un moment donné, et est fondée sur l'expertise* ». la finalité d'une norme demeure dans la pratique un enjeu principalement opérationnel, pour les acteurs qui sont amenés à participer en amont à son élaboration, et n'aval à sa mise en œuvre. Par ailleurs, la finalité d'une norme, donne l'occasion de constater à nouveau la grande complémentarité entre pratiques de normalisation et pratique qualité. Les objectifs d'*application répétitive et continue* et de *réponse à des problèmes réels ou potentiels* rejoignent clairement le principe de *logique préventive* propre à l'assurance de la qualité ; et s'apparente fortement aux résultats attendus de la qualité totale ;
- **Une norme est un document approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international.** Cette indication est importante, car elle permet de distinguer d'un côté les normes officielles, élaborées par les organismes reconnus et d'un autre côté les différents documents ou référentiels établis par des organismes non qualifiés, pour lesquelles certaines propriétés sus mentionnées ne peuvent pas être garanties ;
- **Le nature de la norme ISO 9001 version 2000 :** la norme ISO 9001 :2000 identifie les points critiques du fonctionnement des entreprises sous l'angle de la qualité et impose de les mettre sous contrôle par des moyens identifiés.

Cette caractéristique essentielle qui consiste à traiter du fonctionnement interne des entreprises la distingue, comme norme « système », des normes « produits », lesquels édictent les exigences relatives à ces derniers. Il est important de noter, dès l'abord, que cette norme est :

- **Succincte** : elle tient en quelque page ;
- **Générale** : la même norme s'applique à tous les métiers ;
- **Universelle** : elle vaut pour tous les pays.

La norme ISO 9001 est constituée, comme d'une liste de points à traiter, mais ne donne pas de solution pratique aux questions ainsi posées ; par exemple, elle impose une évaluation des fournisseurs mais ne donne pas de modèle à cette évaluation. Cette non directivité de la norme en constitue tout l'intérêt ou chacun l'applique « à sa main ».

## **2. Rôle et fonctionnement de l'Organisation Internationale de Normalisation :**

L'institutionnalisation de la normalisation internationale débute en 1906 dans le domaine électrotechnique avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premières diffusions de normes internationales dans d'autres domaines (principalement ingénierie mécanique) sont réalisées par la fédération internationale de normalisation (ISA) créée en 1929.

En raison de la seconde guerre mondiale, les activités de l'ISA cessent ; et à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décident alors de créer une nouvelle organisation internationale « dont l'objet à l'époque porter sur la facilitation de la coordination et l'unification internationale des normes industrielles ». Cette nouvelle organisation prend le nom d'ISO (en français *Organisation internationale de normalisation*) et entre officiellement en fonction le 23 Février 1947.

L'ISO définit aujourd'hui sa mission de la manière suivante : « *favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, et en vue de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique* »<sup>(33)</sup>. Son champ d'action couvre l'ensemble des domaines scientifiques et techniques, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui sont du ressort de la CEI.

---

<sup>(33)</sup> SUSSLAND, W.A. , Le manager, la qualité et les normes ISO, éd. PPUR, 1996, Lausanne, p. 24

Parce que le nom de l'organisation internationale de normalisation donnerait lieu à des abréviations différentes selon les langues, il a été décidé d'emblé d'adopter un mot dérivé du grec « ISOS », signifiant égal. La forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent « ISO ».

L'un des objectifs de l'ISO était de regrouper et de consolider quelques 100.000 standards nationaux concernant des produits en 20.000 standards internationaux. Actuellement, l'ISO a déjà publié plus de 13.000 normes pour tous les secteurs d'activités parmi ces normes, nous pouvons citer, entre autres :

- Les normes de produits connues par le marquage CE Comité Européen ;
- Les normes relatives au management de la qualité à travers les normes universelles ISO 9000 éditées la première fois en Mars 1987 ;
- Les normes environnementales ou écologiques ISO 14 000 publiées en 1996.

L'ISO fédère plus de 150 organismes membres, dont l'Algérie est représentée par *l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)*, chacun d'entre eux constituant l'organisme national de normalisation le plus représentatif dans son pays. Ces membres peuvent siéger au Comité Technique 176 qui avec l'aide du Comité International Electrotechnique CIE/TC 56, est chargé d'élaborer des propositions pour de nouvelles normes et de réviser celle en vigueur, dès qu'il y'a accord générale, l'ISO peut publier les nouvelles normes et les appliquer sur le terrain.

Les membres sont en fait répartis en trois catégories :

- Les comités membres : ils participent et exercent leur droit de vote au sein des comités chargés de *l'élaboration d'orientation politiques*, ainsi qu'au sein des *comités techniques (TC)* qui conçoivent les normes.
- Les membres correspondants, organismes qui n'ont pas encore entièrement développé leur activité nationale en matière de normalisation, et qui ne participent pas aux travaux d'élaboration des politiques et des normes. Ils sont cependant pleinement informés de leur déroulement.
- Les membres abonnés, organisations nationales issues de pays à très faible économies, qui paient une cotisation réduite leur permettant de rester informés des résultats des travaux de l'ISO

Le financement de l'ISO provient en partie des cotisations de ses membres, calculées à partir d'indicateurs économiques nationaux, et des recettes de la vente des normes et autres publications de l'organisation. Il faut par ailleurs préciser que les comités membres assument les dépenses administratives nécessaires au fonctionnement de chacun des comités techniques dont ils ont la charge.

### **3. Normes ISO 9000,et la notion de « certification »**

La parution en 1987 des premières éditions des normes ISO 9000 marque un tournant décisif dans l'évolution de la normalisation, le champ de la qualité s'inscrit de manière consensuelle au sein de celui du management des organisations, ne se représentant plus comme un modèle pour *l'assurance qualité* dédié aux seuls qualitatifs mais bien comme un *référentiel de management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires, les éditions 2000 accentuent cet ancrage.

Il faut cependant rappeler que l'objectif de ce référentiel a beaucoup évolué avec ses versions de 1987, 1994 et 2000. A l'origine, la version 1987 répondait essentiellement aux besoins de clients industriels soucieux de contrôler la qualité des produits de leurs fournisseurs.

Couvrant le cycle de vie complet d'un produit ou service, la norme ISO 9001 était alors accompagnée de deux petites sœurs, l'ISO 9002 qui ne s'intéressait qu'au développement et à la production et l'ISO 9003 qui ne traitait que des contrôles finaux après fabrication. Dès 1991, la famille ISO9000 comprenait également une norme spécialisée pour le domaine du développement du logiciel : L'ISO 90003.

La série ISO 9000 fut victime de son succès. Les certifications reposant sur les normes 9002 et surtout 9003 perdaient de leur valeur en faisant oublier l'objectif premier de la mise en place d'un système de qualité, c'est-à-dire l'amélioration permanente et la satisfaction du client. Une simplification et une évolution vers l'excellence s'imposaient. Amorcée dès 1994 ce changement de point de vue s'est concrétisé dans l'ISO 9001 Version 2000 et s'est amplifié depuis.

Chaque norme ISO est revenue tous les cinq ans pour s'assurer qu'elle reste conforme à l'état de l'art. La révision ISO 9000 :2000 fut l'occasion d'une refonte complète, retour à la fois à l'esprit initial du management de la qualité et simplification des systèmes trop procéduriers. Le long processus de révision, mené par le Comité Technique 176 de l'ISO (TC 176 : Management et Assurance de la Qualité), a abouti à la publication de trois normes complémentaires :

- ISO 9000 pour la partie principes (inspirés de ceux de la qualité totale) et vocabulaire ;
- ISO 9001 pour le référentiel d'exigence servant de support à la certification ;
- ISO 9004 pour les recommandations de mise en œuvre et l'auto évaluation.

Le maître mot de ce nouveau référentiel était et demeure *l'approche processus* qui met l'accent sur l'efficacité des activités et le principe de l'amélioration permanente au service de l'atteinte d'objectifs mesurables.

Le certificat ISO 9001 porte le système de management de la qualité de l'entreprise. Les exigences formulées portent essentiellement sur l'identification et la maîtrise des processus dans une perspective d'amélioration continue. Elles représentent un noyau restreint commun à tous les secteurs d'activité et à tous les domaines d'action. Elles laissent à l'entreprise une grande latitude d'interprétation, en particulier dans le choix et la définition des processus. La présentation d'une cartographie des processus est recommandée, mais elle n'est pas une obligation.

La norme ISO 9001 :2000 n'exige plus que six procédures documentées obligatoire relatives aux chapitres de maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, audit interne, maîtrise du produit non conforme, action corrective et action préventive.

Les deux principaux objectifs des normes ISO 9000 visent à :

- Mettre en place un référentiel universel reconnu par tous et qui doit confirmer la fiabilité de l'entreprise en tant que fournisseurs ;
- Etablir un système d'audits internes permettant à l'entreprise d'évaluer sa politique qualité par rapport aux normes ISO 9000 et à élaborer un système d'audits externes objectif et fiable aidant les entreprises dans leur démarche pour la certification.

Sous ce vocable se cachent trois types de certification que nous allons développer, mais auparavant il est nécessaire de définir deux termes afin de mieux les cerner.

*« La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un système de management de la qualité, un service, un produit...est conforme aux exigences spécifiées (un système de management qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2000) »<sup>(33)</sup>.*

La certification est une procédure qui permet d'attester la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation par organisme certificateur *accrédité* indépendant du client et du fournisseur (tierce partie) qui délivre des certificats de conformité des systèmes de management de qualité. Nous pouvons citer *l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ), Bureau Veritas Quality International, ASCERT International. ...*

*« L'accréditation est une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétant pour effectuer des tâches spécifiques ».*

Un organisme faisant autorité c'est un organisme reconnu par les pouvoirs publics dépendant ou sous sa tutelle, qui reconnaît formellement qu'un individu ou un organisme est certifié qui ce fait suite à un audit. Cela implique que cette accréditation n'est donnée qu'en fonction de critères de compétences des organismes au niveau de leur équipement et des individus au niveau de leurs compétences afin d'effectuer des tâches qui sont en général définies par des programmes d'accréditation.

---

<sup>(34)</sup> OUARET, A., Op cit. p. 233

Il existe trois types de certification basé chacun sur des normes spécifiques. Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques destinés à être utilisés en tant que règles pour assurer l'aptitude des produits ou des services à l'utilisation. C'est un signe d'engagement entre fournisseurs et clients afin de faciliter les échanges internationaux.

- La certification de personnel : la certification de personnel est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activité. Tout ceci se fonde sur trois critères :
  - L'acquisition et la mise en pratique des connaissances, « *la qualification* » ;
  - La reconnaissance écrite des compétences, « *la certification via un diplôme ou un certificat* » ;
  - L'autorisation d'exercer.

Quelque profession ou activités font appel à ce type de certification de personnel. On peut citer en particulier :

- Les essais non destructifs comme le contrôle des soudures à l'aide de la radioscopie ;
  - Les qualifications des auditeurs (seconde ou tierce partie), en fonction des critères de qualification définis par la norme internationale ISO 10011 Version 1991 concernant les critères de qualification des auditeurs.
- 
- La certification de produit : dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de service, se développe de plus en plus. Les différents problèmes actuels ne devraient qu'accentuer ce phénomène. La certification de produit s'intéresse aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre.

Depuis quelques années, aux caractéristiques de sécurité et d'aptitude à l'usage qui constituent l'essentiel des référentiels de certification viennent s'ajouter des caractéristiques d'impact sur l'environnement qui font l'objet de certification particulière.

Pour un service, les caractéristiques peuvent concerner la sécurité, la régularité, l'accueil, la réponse aux attentes des clientèles, l'information, le règlement des litiges.

Ce qui fait la valeur ajoutée d'une certification de produit, c'est la surveillance qu'exerce l'organisme certificateur à travers des prélèvements dans le commerce ou des visites d'inspection.

Pour les services, on s'assure de la conformité du service rendu en évaluant les moyens mis en œuvre par le prestataire de service. L'organisme certificateur effectue des enquêtes de satisfaction de la clientèle qui lui servent d'indicateurs.

- La certification de système de management : les entreprises mesurent de mieux en mieux la réalité des menaces qui pèsent sur les plans économiques et réglementaires, mais aussi les opportunités dont elles peuvent tirer profit.

La Certification d'une entreprise fait l'objet d'une reconnaissance que cette dernière maîtrise tous ses processus et confirme son aptitude à fournir une qualité constante. Cette certification repose sur plusieurs référentiels tels que QS 9000, pour l'industrie automobile, AS 9000 pour l'industrie aéronautique et TL 9000 pour le secteur des télécommunications. Néanmoins, la norme ISO 9000, reste le modèle le plus connu et le plus utilisé à travers le monde puisqu'il offre essentiellement une garantie de reconnaissance et de validation par différents acteurs, elle présente également l'avantage d'être stable dans le temps, car si ces normes sont révisées, c'est sur une période suffisamment longue pour ne pas contraindre les entreprises processus d'adaptation effréné.

Aussi, les normes ISO s'appliquent potentiellement partout dans le monde et constituent donc, à ce titre, des référentiels universels.

#### **4. Phase et étapes de la démarche de certification :**

Annoncer le projet de certification ISO 9001 est fédérateur et permet d'obtenir l'adhésion de tout le personnel. Cette annonce peut être l'occasion de réfléchir sur :

- ❖ *Les clients* : sont-ils satisfaits ?
- ❖ *Les produits* : quelle est la concurrence ? avons-nous un prix compétitif ?
- ❖ *Les fournisseurs* : avons-nous beaucoup de produits non-conformes en réception ?

Cette démarche importante pour l'entreprise, devra être un investissement en termes d'action prioritaires, en moyens alloués et en délais de réalisation qui ne peut être rentabilisé qu'à long terme. La certification ISO peut s'appuyer sur les actions suivantes :

##### 4.1 communiquer sur le projet (séminaire de direction)

Il est important que la direction communique clairement son engagement, les enjeux et les objectifs visés par la certification. Il doit impliquer l'ensemble du personnel. La direction doit aussi dans un premier temps réfléchir à l'organisation de l'entreprise, aux rôles et aux responsabilités de tous les acteurs y compris les relations avec ses clients et ses fournisseurs (connaître les exigences de ces clients et s'assurer de la qualité de ses approvisionnements).

Il permet aussi la définition de la politique qualité, le choix du référentiel, la prise de décision de la démarche et la nomination du Responsable qualité et du comité de pilotage qui sera en garant du bon suivi de la démarche.

##### 4.2 Etat des lieux ou pré-diagnostic

Cette phase est primordiale car elle va permettre de faire une photographie à l'instant T Zéro de l'organisation de l'entreprise par rapport au référentiel choisi.

##### 4.3 Former les acteurs du projet

Cette partie est très importante car elle permet d'expliquer à l'ensemble du personnel l'aide de moyens divers offerts par les nouvelles technologies. l'importance et les enjeux de la démarche qualité et de démystifier celle-ci en insistant sur l'implication de l'ensemble du personnel et surtout sur le fait que cette démarche n'est surtout pas une manière de contrôler le travail de tous, mais de faciliter les relations inter-services et d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise.

#### 4.4 Identifier les processus de l'entreprise

Cette identification est essentielle pour mettre en œuvre un système simple et efficace et sera une exigence de la nouvelle norme ISO 9001 Version 2000. Cette identification et la description des processus permettront de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de qualité selon la norme ISO 9000.

#### 4.5 Mettre en œuvre le système

Tout ce qui a été revu, modélisé doit être appliqué. L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue qui passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

#### 4.6 Audit interne de pré-certification

Cette phase va permettre de vérifier la validation de la démarche et de savoir si l'organisme est prêt pour passer à la phase du processus d'audit de certification. Cette évaluation va permettre de se mettre en condition pour l'audit de certification ; si ce n'est pas le cas, alors les actions correctives seront mises en place afin de se mettre en conformité avec le référentiel choisi.

#### 4.7 Processus de certification

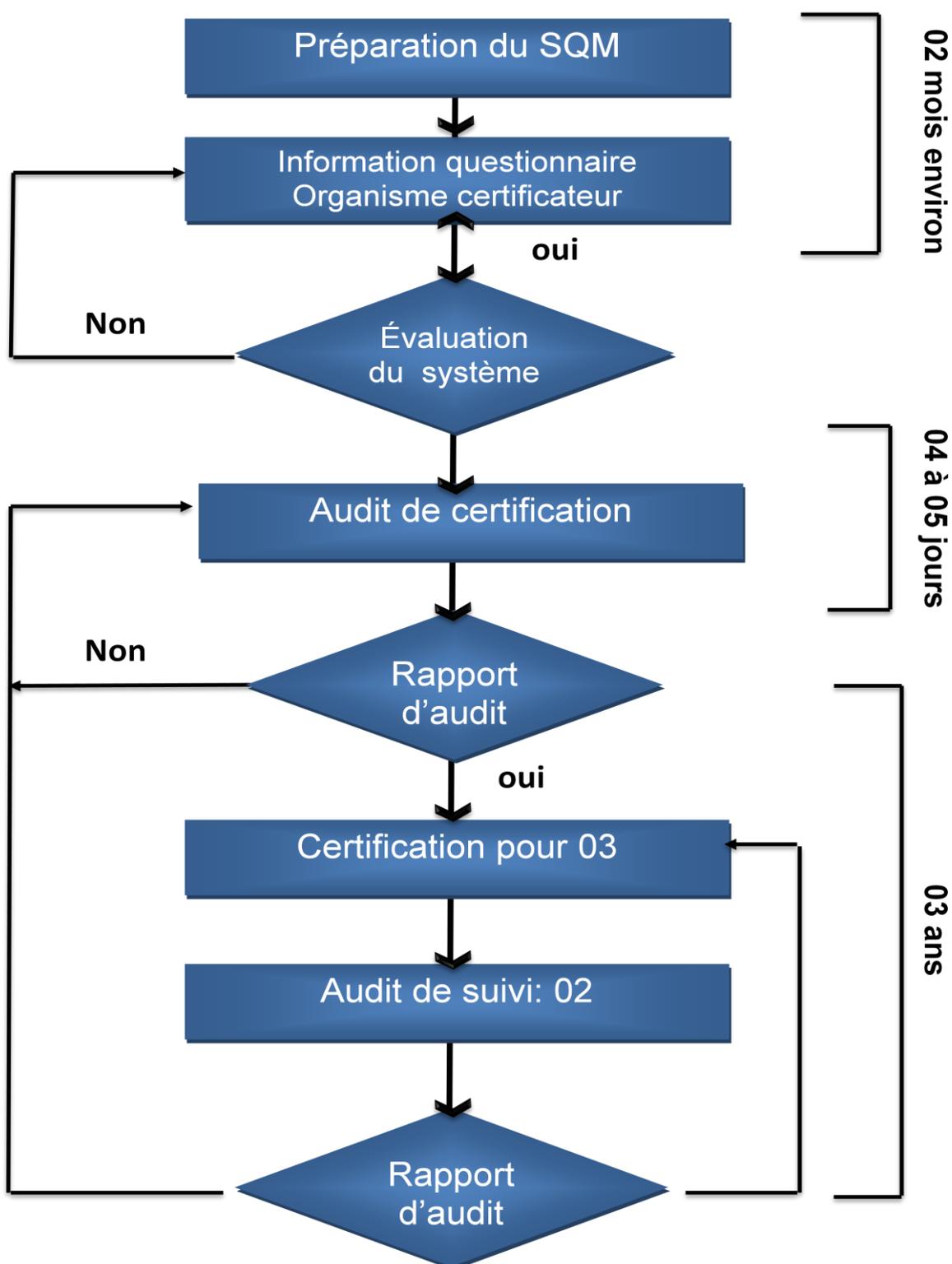
Ce processus est réalisé par l'organisme certificateur qui va instruire le dossier et valider si la demande de l'entreprise est recevable. Pour cela, l'entreprise tiendra à la disposition de l'organisme l'ensemble des documents qualité (manuel qualité, procédures, etc.).

#### 4.8 Suivi et plan d'actions d'amélioration

Une fois la certification obtenue, l'organisme n'en a pas fini avec la démarche : tout commence et il faut maintenir et améliorer constamment le processus de démarche qualité afin de conserver cette certification.

Selon les organismes de certification, les audits de suivi peuvent être semestriels, tout les neuf mois ou annuels mais la certification doit se faire tous les trois (03) ans.

**Figure N°11** : Processus de certification



Source : OUARET, A., *Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché ?*, éd ENAG, 2002, Alger, p237

Que se soit dans les démarches volontaires, comme la certification ISO ou dans les démarches réglementaires comme l'accréditation hospitalière, les démarches qualité sont de nos jours incontournables dans l'optique de la mondialisation des échanges et dans la confiance que les clients, les consommateurs et les autorités réglementaires ont dans les produits qu'elles trouvent sur le marché.

- ❖ **Remarque :** il faut en réalité bien distinguer démarche qualité et certification : la démarche qualité permet de s'améliorer en profondeur, la certification permet de se valoriser commercialement.

On peut faire une démarche qualité sans ce faire certifier et, inversement, compte tenu des usages en vigueur, on peut se faire certifier sans mener une réelle démarche qualité, en se limitant à la conformité formelle. La meilleure solution est, bien sûr, de mener les deux de front :

- La certification sans une excellente qualité donne un certificat de peu de valeur commerciale, car les clients se rendent vite compte que rien n'a changé à leur niveau ;
- La démarche qualité sans certificat perd un bon moyen de valoriser commercialement les efforts fournis.

- ❖ ***Les deux cumulent les avantages :***

- D'améliorations réelles au niveau des clients et du fonctionnement interne sont les sources de valeur ajoutée ;
- De recherche du certificat permet par contre de mobiliser le personnel, de surmonter les turbulences de l'environnement et de saisir les opportunités, ce qui est très précieux dans ce domaine.

**Section 4 : Principale révision et l'évolution des normes ISO 9000 :**

**1. Contenu & pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004**  
**Comparatif entre les éditions 1994 & 2000 :**

Afin de rendre compte des évolutions entre les éditions 1994 & 2000 des normes de la série ISO 9000, le cadre normatif de la recherche est donc défini de la manière suivante :

Edition 1994 (AFNOR, 1994)	Edition 2000 (AFNOR, 2001)
<p><b>ISO 8402 : 1994</b> <i>management de la qualité et assurance de la qualité- vocabulaire</i> (annulée en Décembre 2000)</p>	<p><b>ISO 9000 :2000</b> <i>Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire</i> (publiée en Décembre 2000)</p>
<p><b>ISO 9001 : 1994</b> <i>système qualité- Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.</i> (confirmée en Janvier 2000)</p>	<p><b>ISO 9001 :2000</b> <i>Système de management de la qualité- exigences</i> (publiée en Décembre 2000)</p>
<p><b>ISO 9004-1 : 1994</b> <i>Management de la qualité et éléments de système qualité- partie 1 : Lignes directrice</i> (annulée en Décembre 2000)</p>	<p><b>ISO 9004 :2000</b> <i>Système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration des performances</i> (publiée en Décembre 2000)</p>
<p><b>ISO 10011-1 : 1990</b>  <b>ISO 10011-2 : 1991</b>  <b>ISO 10011-3 1991</b>  <i>Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité</i> (en cours de révision)</p>	<p><b>ISO 19011</b>  <i>Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental</i> (publiée en 2002)</p>

**Tableau : cadre normatif de recherche**

1.1 ISO 9001 : système qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et soutien après la vente :

Le référentiel ISO 9001 est le plus détaillé des trois modèles pour l'assurance de la qualité. En effet, il est composé de vingt (20) paragraphes subdivisés en dix huit (18) sous paragraphes englobant tout le cycle de produit. Il concerne essentiellement les entreprises industrielles qui font elles-mêmes la recherche et la réalisation de leur production. Ce modèle peut être aussi appliqué dans les sociétés du domaine tertiaire (les services). Cette norme est utilisée en situations contractuelles quand un fournisseur doit prouver sa capacité à concevoir, à développer, à produire, à installer et à assurer le service après vente d'un produit.

1.2 ISO 9002 : système qualité : Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation :

A la différence de la norme ISO 9001, ce référentiel est appliqué par les entreprises mettant sur le marché des produits conçus sans l'intervention des clients dans le développement et la recherche du produit.

1.3 ISO 9003 : système qualité : Modèle pour assurance de la qualité en contrôle et essais finals :

Modèle adressé aux petites entreprises, à des filiales ainsi qu'aux distributeurs indépendants. Cependant, vu que cette norme n'exige pas la conception, les achats, la maîtrise des processus et le service après vente, cette certification ne doit pas être accordée à un fabricant puisque plusieurs fonctions importantes ne sont pas comprises dans ce modèle.

1.4 ISO 9000 : normes pour le management de la qualité : Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation et ISO 9004 : Norme pour le management de la qualité : Lignes directrices :

Sachant que les deux modèles ne doivent pas être interprétés comme des exigences ; les présentes normes sont des lignes directrices rédigées afin d'aider l'utilisateur à choisir le modèle d'assurance de la qualité le plus adapté (ISO 9000) ou de permettre d'établir et de développer des systèmes de management de la qualité (ISO 9004).

La norme ISO 9000 clarifie les relations entre les principaux concepts relatifs à la qualité, en l'occurrence : la politique qualité, le management de la qualité, le système qualité, la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité. Tandis que la norme ISO 9004 fournit des conseils d'application spécialisés dans un objectif de management de la qualité adaptés au profil de l'entreprise.

Les normes ISO 9000 version 1994 utilisent la terminologie de base et les vocabulaires de la norme ISO 8402 qui sert en quelque sorte de « dictionnaire » de la qualité. Cette dernière norme est remplacée dans la version 2000 par la norme ISO 9000.

Un comparatif entre la norme ISO 8402 : 1994 *Management de la qualité et assurance de la qualité vocabulaire (annulée le 08/12/2000)* et la norme ISO 9000 : 2000 *Système de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire* permet d'identifier deux évolutions majeurs : d'une part des changements relatifs aux termes et définitions fournis (ajouts et suppression de termes, modifications de définitions)

- Soit des termes qui ne sont pas ou plus utilisés dans les normes de la famille ISO 9000 (par exemple, *modèle pour l'assurance qualité, sous contractant*)
- Soit des termes considérés comme secondaires, et ne nécessitant pas une définition différentes de celle des dictionnaires en vigueur (par exemple *entité, acheteur*)
- Soit des termes faisant l'objet de disposition particulières et ne nécessite pas une définition (par exemple *traitement des non- conformités*)

D'autre part l'apparition d'une référence à *huit principes de management de la qualité*, jamais présentés de façon si explicite au sein des anciennes éditions des normes de la série ISO 9000.

Par exemple, afin de caractériser plus fidèlement la relation entre l'organisation et ses clients deux définitions de *termes relatifs à la qualité* ont été modifiées **qualité & exigence** et une a été rajoutée **satisfaction du client**, la notion de *besoins implicites telle qu'elle pouvait être comprise dans la définition de 1994, introduisait un décalage important entre la définition de la qualité et la réalité organisationnelle*. Cependant, la notion de *besoins implicites* n'est pas pour autant abandonnée ; elle se retrouve au sein de la définition des **exigences**.

Ces modifications terminologiques qui peuvent paraître anodines, sont en réalité fondamentales. Le fait que l'organisation sache correctement interpréter ces besoins implicites comme des exigences, semble en fin de compte d'avantage s'évaluer au travers de la *satisfaction du client*, terme défini pour la première fois au sein de la nouvelle édition 2000

Afin d'assurer la cohérence et la complémentarité entre les définitions, les *huit principes de management de la qualité* et les dispositions contenues dans l'ISO 9001 et l'ISO 9004, des termes *relatifs au management* ont aussi été supprimés, modifiés ou ajoutés :

- L'abandon du terme système qualité et de ses connotations très administratives afin de se rapprocher de la dimension managériale. Par ailleurs, ceux de *système*, *système de management* et *système de management de la qualité* ont été ajoutés. La notion de *système de management de la qualité* constitue la clé de voute de la nouvelle édition 2000 des normes, comme en témoigne l'intitulé des normes ainsi que la formulation du domaine d'application de l'ISO 9000 :2000 « *la présente norme internationale décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité* ».
- Dans l'édition 2000 d'ISO 9000, les termes *planification de la qualité*, *maitrise de la qualité*, *assurance de la qualité* et *amélioration de la qualité* sont redéfinis comme des parties intégrantes du *management de la qualité*, chacune de ces activités ayant un objectif particulier.
- L'approche systémique déjà utilisée dans l'édition 1994 n'est pas pour autant amoindrie dans l'édition 2000 ; elle est même renforcée (un des huit principes du management de la qualité)
- Dans la norme ISO 9000, le terme « *organisme* » remplace le terme « *fournisseur* », et celui-ci est utilisé à la place de « *sous-contractant* ».le titre des normes change et en particulier dans celui de la norme ISO 9001, ou « *l'assurance de la qualité* » est remplacée par l'expression « *exigences* ».

- La norme ISO 9001 est basée sur « l'*approche processus* » qui met l'accent sur l'efficacité et l'efficience de la firme, la maîtrise de tous ses processus ainsi que sur l'amélioration permanente qui suit les quatre étapes du cycle PDCA universel ;
- La valorisation des ressources humaines, les organismes voulant se conformer au modèle ISO 9001 version 2000 doivent tenir des enregistrements des employés mentionnant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et l'aptitude ;
- Une plus grande compatibilité avec les autres systèmes de management, notamment avec celui du système de management de l'environnement basé sur les normes ISO 14000 publiées en 1996 ;
- Présentée comme huit principes de management de la qualité, une définition de l'*amélioration continue* est introduite : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.

Ces quelques exemples d'évolutions de définitions traduisent en réalité une évolution fondamentale au sein de la normalisation internationale relative à la qualité : l'introduction explicite des *huit principes de management de la qualité*, fortement apparentés aux principes de la qualité totale, tels qu'identifiés au travers de la littérature scientifique et managériale. Ces huit principes du management de la qualité sont détaillés ci-dessous, *constituent la base des normes de système de management de la qualité de la famille ISO 9000 Version 2000* :

- *Organisme à l'écoute du client* : les organismes ont à comprendre les besoins explicites et implicite, présents et futurs de leurs clients.
- *Leadership* : la direction définit la finalité, les orientations et l'environnement dans lequel les personnes peuvent s'engager dans la réalisation des objectifs ;
- *Implication du personnel* : une totale implication du personnel à tous les niveaux, permet à l'organisme de tirer partie de ses compétences ;
- *Approche processus* : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activité afférentes sont gérées comme un processus.

- *Management par approche système* : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
- *Amélioration continue* : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
- *Approche factuelle pour la prise de décision* : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'information ;
- *Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs* : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendant et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

## **2. La version 2000 des normes ISO 9000 :**

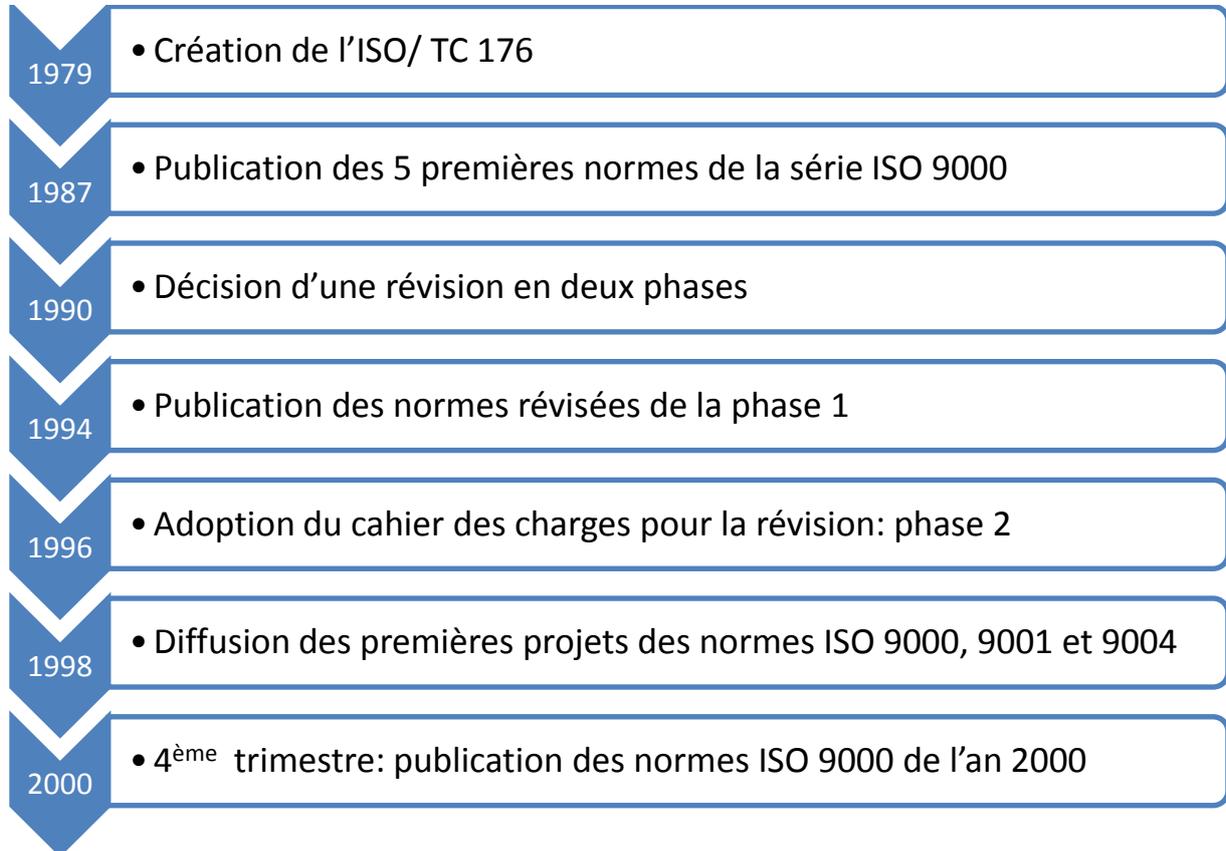
Les normes ISO ont subi une seconde révision en l'an 2000, cette révision en profondeur est apparue indispensable suite aux nouvelles données du marché et l'apparition des prix qualité européens (EFQM). Ce processus de révision s'est organisé en deux temps<sup>(35)</sup> :

- Phase 01 : cette révision a pour objectif de faire évoluer les textes et la publication de la série ISO 9000 version 1994 qui comprenait les normes ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, et ISO 9004 ;
- Phase 02 : publication officielle de la famille ISO 9000 version 2000 regroupant les référentiels suivant : ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, et l'avant projet de l'ISO 19011.

---

<sup>(35)</sup> OUARET, A., op., cit., p. 113

**Figure N°12** : Historique de la révision des normes ISO 9000



Source : LAMPRECHT, J., *ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques*, éd AFNOR, 2001, Paris p.08

### 2.1 ISO 9000 : Système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaires :

La présente norme européenne a été adoptée par le CEN le 15 décembre 2000. Elle propose de nouveaux concepts qui étaient absents ou pas assez clairs dans les versions précédentes tels que *processus*, *amélioration continue*, *leadership* ou *engagement de la direction*, *écoute client* et *efficience* (rapport entre les résultats obtenus et les ressources mises en œuvre).

## 2.2 ISO 9001 : système de management de la qualité : exigences

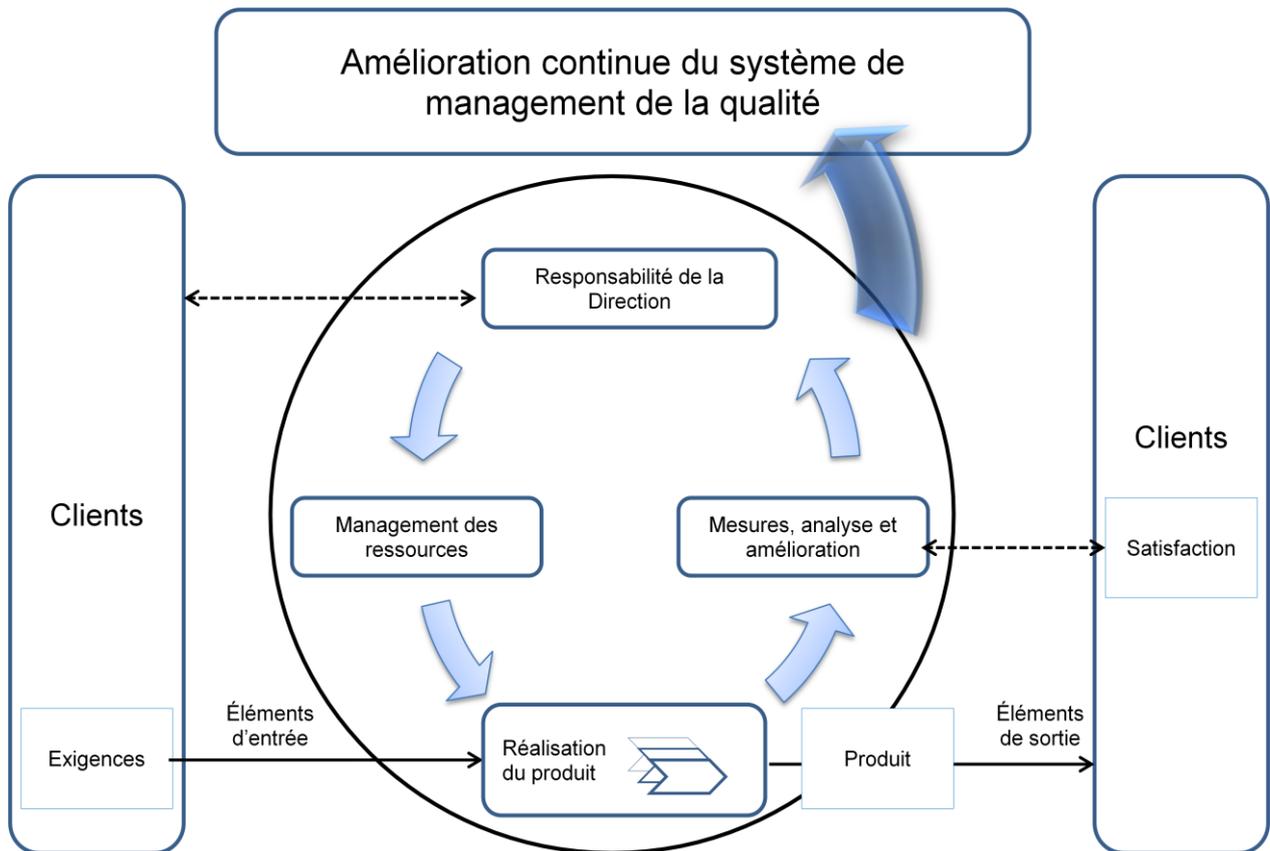
Norme unique relative aux exigences, ce référentiel de certification le plus connu qui ait pour finalité la satisfaction des exigences internes de l'entreprise et des exigences externes liées aux clients de l'organisme. L'important effort de clarification des exigences qui s'est opéré dans le cadre de la révision de 2000. D'abord, au niveau de sa structure, l'ISO 9001 passent de 20 à 05 paragraphes principaux et cohérents avec le modèle d'un système de management de la qualité.

La norme ISO 9001 précise et fixe les exigences en terme de qualité sans pour autant standardiser les systèmes de management de la qualité, ni leur documentation. Ces exigences sont utilisées quel que soit la vocation, la taille ou le lieu d'implantation de l'organisme. Car certaines entreprises peuvent ne pas appliquer quelque exigences sous réserve de justifier cette non application.

L'approche processus, élément fondamentale de cette norme à travers le pilotage, l'évaluation, le suivi et l'amélioration continue des différents processus : processus de management, de conception, de vente, d'amélioration. Dans la même logique, l'entreprise est considérée comme un système constitué par un ensemble de processus qui convergent tous à l'atteinte d'un objectif précis par le biais de la définition des tâches et des activités dont la manière de les exécuter peut être fixée sous une forme donnée en fonction des spécificités de l'organisation.

La norme ISO 9001 contient un postulat de mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Du point de vu de la théorie, la norme ISO 9001 sous-entend l'idée selon laquelle « *la qualité est l'affaire de tous* ».

**Figure N°14** : Système de Management de la Qualité basé sur les processus



**Source :** Norme Internationale ISO 9001:2000, documentation de l'organisation internationale de la normalisation (ISO, Décembre 2000, Genève, p.04 ;

### 2.3 ISO 9004 : Système de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances :

Contrairement à l'ordre numérique, cette norme est celle qui doit être lue en premier par l'entreprise pour la construction de son système de management de la qualité en fonction de ses besoins, ses objectifs d'efficacité et d'efficience ainsi pour la satisfaction des cinq parties : les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs et la société civile.

Cette norme comprend deux annexes est présente que des conseils portant sur l'amélioration continue des performances des organismes souhaitons au delà des exigences de la norme ISO 9001 à travers des orientations relatives au management Totale de la Qualité.

⇒ L'annexe « ligne directrice *pour l'auto évaluation* » qui se compose d'une liste d'opération successives destinées à vérifier le bon déroulement des processus ; (comprenant plusieurs questions comme : comment les processus sont-ils gérés ?

⇒ L'annexe « *processus pour l'amélioration continue* » rassemble une série d'explications utiles à la mise en place d'un système de management de la qualité

### 2.4 ISO 19011 : audit qualité et l'environnement :

Finalisé durant l'an 2002. Il a pour objet de définir les conditions optima dans le but de réaliser les audits des systèmes de management de la qualité et de l'environnement et de clarifier les auditeurs.

Ce modèle est appelé à remplacer deux normes précédentes de définition des audits de système de management :

- La norme ISO 10011 définissant les règles de réalisation des audits de système de management de la qualité ;
- Les normes ISO 14011, 140012 et 14013 qui régissent les conditions de réalisation des audits du système de management environnemental.

La réussite d'un système de management repose, sur l'élaboration de procédures et sur le contrôle de ces dernières à l'aide des audits. L'audit est selon la norme ISO 9000 version 2000 : « *un processus méthodiques, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évoluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits* »<sup>(36)</sup>.

### **3. La documentation qualité**

Le processus de certification aux systèmes de management de la qualité nécessite la rédaction de documents qui doit favoriser la communication entre les services, responsabiliser davantage les employés et apporter la preuve que la qualité est bien maîtrisée lors des audits.

#### **3.1 Le manuel qualité :**

Le manuel qualité est un consensus approuvée par la direction générale. C'est un document décrivant le système de management de la qualité d'un organisme dont l'objectif est d'indiquer les dispositions générales de la politique qualité prise par la direction et d'informer les salariés sur l'organisation de l'activité. Aussi il assure une mission d'information externe auprès des clients pour la garantie des produits et des services.

#### **3.2 Le manuel des procédures :**

Selon la norme ISO 9000 version 2000 ; une procédure « *est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* ». Une procédure doit être pertinente et doit répondre aux questions

suivantes : pourquoi établir une procédure ?, qui doit faire le travail ? (ressources humaines), quand et avec quoi ? (allocation des ressources)

---

<sup>(36)</sup> LAMPRECHT, J., op.cit., p. 121

### 3.3 Le manuel de description des processus :

L'efficacité de système de management de qualité dépend de l'identification, de la maîtrise et de l'amélioration des processus nécessaires pour atteindre les objectifs associés à la politique. Soit la *responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit et mesure, surveillance et amélioration.*

### 3.4 les fiches de fonction :

Elles se rapportent à l'ensemble des fonctions définies et liées aux activités et à l'organisation de l'entreprise. Elles doivent ainsi définir les responsabilités et l'autorité, le champ d'action et les missions, les liaisons hiérarchiques et les liaisons fonctionnelles.

### 3.5 Les enregistrements :

L'enregistrement est un document présentant des résultats obtenus ou la preuve de la réalisation de l'activité. Dans cette logique, l'entreprise définit tous les enregistrements nécessaires à la conformité des produits et des services et les autres enregistrements relatifs aux fonctions de l'entreprise.

## **4. La structure de la norme ISO 9001 version 2000 :**

Un système de management de qualité s'applique à toutes les activités de l'entreprise pour fournir des produits ou services conformes aux exigences des clients. On va tenter d'expliquer la structure de la norme ISO 9001 : 2000 l'objet de la norme ainsi que les exigences documentaire.

### ***4.1 Système de management de la qualité***

#### **4.1.1. l'identification des activités et des processus :**

L'efficacité d'un système de management de la qualité dépend de l'identification, de la maîtrise et de l'amélioration des processus nécessaires pour atteindre les objectifs associés à la politique. Avant d'identifier les processus, il ya lieu de remarquer que, selon l'ISO 9000 :2000, « toute

*activités utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie est considéré processus ».*

L'identification des processus exigée par l'ISO 9001 consiste donc, à partir de l'identification des activités de l'organisme, à mettre en évidence et à sélectionner les activités qui peuvent être considérées comme des processus ayant une influence significative sur la satisfaction des parties intéressées.

#### 4.1.2 le système documentaire :

La documentation constitue un élément nécessaire au sein du système de management, son utilisation contribue notamment à atteindre les objectifs de l'organisme en fournissant les informations pour assurer la traçabilité et la répétitivité des opérations. Différents types de document contribuent à la mise en œuvre d'un système de management

- Manuel qualité : c'est un document spécifiant le système de management qualité d'un organisme qui comprend le domaine d'application, la justification des exclusions, des descriptions de l'organisation des processus et des définitions des fonctions. Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme particulier.
- Les procédures : au sens de la norme ISO, une procédure écrite comporte généralement : l'objet et le domaine d'application d'une activité ; ce qui doit être fait ? et qui doit le faire ? quand et comment cela doit être fait ? quels matériels et quels documents ? et comment cela doit être utilisé et maîtriser ?

Les termes « *procédures écrites* » ou « *procédures documentées* » sont utilisés fréquemment. La norme ISO 9001 version 2000 exige la rédaction de six (06) procédures :

- Maitrise des documents et des enregistrements : parmi les procédures exigées par la norme ISO 9001 :2000 ; ce point essentiel insiste sur la conservation, la mise à jour, le classement, l'archivage et la disponibilité des enregistrements relatifs à la qualité ;

- Audits internes : pour s'assurer de l'efficacité d'un système de management qualité et de sa réponse positive aux dispositions définies, tout système doit être audité d'une façon planifiée, programmée dont les résultats et le suivi des actions sont enregistrés et mis à jour dans une procédure. Des corrections en temps utile doivent être menées pour remédier aux déficiences relevées ;
- Maitrise des produits non conformes : le traitement d'un produit non conforme et sa maitrise est clairement définie dans une procédure écrite qui doit identifier le produit non conforme ainsi que la nécessité de son isolement pour sa correction ou son rejet ;
- Action corrective & préventive : a sa charge le fournisseur doit s'assurer que les procédures suivantes sont établies pour la recherche de non-conformité et la mise en place des corrections durables nécessaires pour éviter toute répétition ; analyser tous les processus, instruction de travail, contrôle, doléance des clients pour détecter et éliminer les causes potentielle à l'origine de la non-conformité ; mener des action préventives en fonction du risque et vérifier l'efficacité des corrections effectuées et s'assurer que les modifications des procédures qui résultent sont enregistrées.

## **4.2 Les responsabilités de la direction :**

### **4.2.1 La déclaration d'engagement :**

La norme ISO 9001 exige que la direction (*top management : le plus haut niveau*) « fasse la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi que l'amélioration continue de son efficacité » \*, a partir de la

définition d'une politique et d'objectifs qualité. Le contenu de cette déclaration exprime une décision et l'engagement de la direction

### **4.2.2 La politique et les objectifs :**

Bien que les lignes directrices de la politique qualité figurent déjà dans l'engagement de la direction, il convient, d'en expliciter certains aspects en fonction des besoins exprimés et implicites des utilisateurs des produits ou service, des exigences réglementaires (sécurité, protection de l'environnement), des exigences de la politique générale (rentabilité, place dans la concurrence) et de la spécificité de certains secteurs de l'organisme.

Cette politique se traduit en général par des objectifs avec des délais. Dans ce contexte, la norme ISO 9001 :2000 exige que ses objectifs soient « *mesurable et cohérents avec la politique qualité* ».

#### 4.2.3 La définition des responsabilités :

Le choix de l'organisme et des moyens matériels et humains ainsi que la définition des missions et responsabilité est du ressort de la direction et ont une incidence directe sur l'obtention des résultats attendus. La norme ISO 9001 :2000 exige que les missions, les responsabilités et les autorités soient définies et communiquées.

#### 4.2.4 Revue de direction :

La revue est un « *un examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis* »\*.

Appliquer par la direction au plus au haut niveau selon les exigences de la norme, elle permet de revoir le système de management pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace par rapport à la politique du système de management qualité et ses objectifs.

C'est à l'occasion d'une telle revue que la direction est en mesure de prendre conscience des résultats de sa politique, des déviations éventuelles, de décider des mesures correctives générales, ou de réorienter la politique et ces objectifs. Il est important que de telles revues soient planifiées à intervalles convenables et fassent l'objet d'un compte rendu.

#### 4.2.5 La communication interne et externe :

L'ISO 9001 exige que l'organisme « *assure que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme, et que la communication concernant l'efficacité de management de la qualité à bien eu lieu* » ; qu'il « *détermine et mette en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients (informations sur le produit, retour d'informations et réclamations)* ».

#### 4.2.6 Les exigences des clients :

Il est important, pour répondre aux besoins et attentes des clients de distinguer les exigences légales et réglementaires, techniques et normatives ; les exigences formellement spécifiées par le client dans son appel d'offre ainsi que les exigences implicites mais nécessaires à l'utilisation prévue.

### **4.3 Management des ressources :**

#### 4.3.1 Allocation des ressources :

L'organisme doit spécifier les éléments d'amélioration du système de management de qualité et l'allocation des ressources et moyens (humains, financier, matériels, logiciels...) qui doivent être mis à disposition pour garantir la qualité du produit et satisfaire les exigences du client.

#### 4.3.2 Ressources humaines :

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management de qualité. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes, responsabilité de la direction qui doit assurer l'identification des besoins en formation nécessaires pour assurer l'efficacité de certains processus identifiés, l'évaluation et l'identification des fonctions qui nécessite une qualification particulière.

#### 4.3.3 Infrastructures et environnement du travail :

Pour obtenir la conformité du produit l'entreprise doit fournir l'infrastructure, l'installation et les espaces nécessaires, la direction doit déterminer et gérer l'environnement du travail qui doit exercer une influence positive sur la motivation, la satisfaction et les performances des acteurs. Cet environnement tient compte des méthodes de travail, des règles de sécurité, de l'ergonomie....

## 4.4 La réalisation du produit :

### 4.4.1 Planification de la réalisation du produit :

Ce point concerne plus particulièrement la production d'un « produit » au sens de la norme ISO 9000 :2000, c'est-à-dire « le résultat d'un processus de production ». Par la planification, il convient d'entendre « rédaction de plans », ou la direction doit déterminer le processus adéquat, les activités de vérification, validation, surveillance, contrôle et essais spécifiques au produit ainsi que les critères d'acceptation du produit.

### 4.4.2 Processus relatifs aux clients :

Avant de répondre à un appel d'offre ou d'accepter un contrat ou une commande, le fournisseur doit organiser une revue afin de s'assurer de la bonne compréhension des exigences du client, donc de vérifier, et si nécessaire compléter la spécification de besoin. Chaque avenant du contrat doit être traité de manière identique à la commande initiale.

- communication avec les clients : mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour communiquer avec les clients à propos des informations relatives au produit et du traitement des contrats et de leurs avenants.

### 4.4.3 Conception et développement :

Les normes ISO 9000 :2000, définissent globalement les deux termes « conception » et « développement » : ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées ou en spécification d'un produit, d'un processus ou d'un système.

La conception et le développement sont des phases du projet de réalisation d'un produit ou d'un service. Pour être conforme aux exigences spécifiées, le produit doit passer à travers un certain nombre de procédures qualité à toutes les phases de son cycle de vie.

Ainsi, avant de répondre à un appel d'offre, d'accepter un contrat, le fournisseur doit s'assurer de la bonne compréhension des exigences des clients (**revue interne**) et donc vérifier, compléter la spécification du besoin.

L'ensemble des processus de conception depuis l'expression des besoins jusqu'à la validation doivent être élaborés et validés en cohérence avec les spécifications de besoins.

La maîtrise des approvisionnements (**achats**) intervient également dans la démarche qualité. Elle suppose une définition claire des besoins, une forte collaboration avec les fournisseurs, une sélection et un suivi sévère des sous- traitants, ainsi que l'établissement de mesures strictes à la réception des fournitures.

Une fois satisfaite les exigences de conception, les processus de production, de préparation de service d'emballage doivent être déterminés, planifiés et consignés dans des **documents** écrits. Ils doivent en outre être maîtrisés et ce grâce à la mise en place de procédures Ad Hoc : identification, traçabilité et tests de tous les outils de production, outillage spécifique et l'équipement utilisés pour les contrôles et essais, documentation à jour, vérification et validation de chaque éléments sortant d'un processus ; identification, traçabilité générales du produit et mise en œuvres des **changements** ; formalisation d'instructions de travail précises liées aux opérations de manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison.

- Les données d'entrée de la conception : dans toute entreprise la définition d'un produit relève de l'identification des besoins exprimés par le client et les exigences internes qu'expriment l'organisme lui-même et de la formulation des besoins externes exprimés en terme de fonction,
- Les données d'entrée de la conception : sont des documents qui expriment les résultats obtenus à la fin de chaque étapes de la conception et du développement est qui doivent satisfaire les exigences des données ; faire référence à des critères d'acceptation et identifier les caractéristiques de la conception pour que le produit soit fiable et valider en fin d'étapes.

#### 4.4.4 Les achats :

La maîtrise des achats joue un rôle essentiel pour s'assurer que les produits achetés répondent aux besoins de l'organisme pour la satisfaction des exigences des clients ainsi que celle des autres parties intéressées. Elle s'applique sur l'ensemble des fournitures de provenance extérieure.

Cette maîtrise repose sur l'expression complète et précise des besoins, la détermination et le choix des exigences et l'évaluation et le choix des fournisseurs ainsi que la négociation du contrat.

#### 4.4.5 Identification et traçabilité

Il s'agit d'un principe important de tout système de management. La traçabilité est l'aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné.

#### 4.4.6 La préservation du produit :

Sous ce terme on regroupe les différentes opérations de préservation de la conformité du produit aux exigences du client, qui comprennent la manutention, le stockage, le conditionnement, la protection ou l'isolement du produit et sa livraison.

#### 4.4.7 La maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillance :

Les principales dispositions à prendre sont de déterminer les mesurages, identifier et répertorier tous les appareils et moyens de contrôle, de mesures et d'essais ; définir les processus de vérification et d'étalonnage, leurs fréquences, les critères d'acceptation et de mesures à prendre en cas de résultats non satisfaisants et enfin de tenir à jour les enregistrements des vérifications (fiche de vie de l'instrument)

### **4.5 Mesures, analyse et amélioration :**

#### 4.5.1 Généralités :

La direction doit prévoir et établir des processus de mesures, analyse et d'amélioration, puis recueillir les données appropriées pour démontrer la conformité du système de management de la qualité en améliorant son efficacité.

Dans ce but, des audits portant sur les activités des collaborateurs du projet (***audit interne***) ou celle des fournisseurs et des sous-traitants (***audit externe***) doivent être régulièrement organisées pour contrôler la cohérence des mesures suivies dans le domaine de la qualité.

De même les caractéristiques du produit doivent être surveillées et mesurées à des étapes clés du projet ; cela concerne les plans d'essais à appliquer sur les prototypes, les modèles et sous- systèmes après emballage.

Les non conformités qui peuvent survenir en production, au stade final ou lors de l'utilisation doivent être détectées, puis traitées (identification, enregistrement,

L'isolement des articles jugés non conforme puis rédaction des fiches d'anomalie) afin d'éviter leurs renouvellement et d'empêcher la fourniture d'un produit non conforme aux clients.

Une fois examinée la non-conformité d'un produit l'organisme doit déterminer le traitement à adopter soit des actions correctives ou préventive

- *Actions correctives* : « *action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou une situation indésirable* ». Elle suppose l'analyse des processus et opérations à l'origine de l'insatisfaction, le traitement effectif des non-conformités et des réclamations du client et recherche des causes possible. Elle peut nécessiter des améliorations concernant l'organisation, les processus ou les procédures ;
  
- *Actions préventives* : « *action entreprise pour éliminer la cause de non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirables* ». Elle nécessite les mêmes types d'amélioration de l'organisation que les actions correctives, mais aussi une analyse des problèmes potentiels en fonction de l'importance des risques encourus.

Les actions correctives et préventives doivent être initiées dès le stade du traitement de l'insatisfaction ; elles doivent être suivies afin d'assurer leurs déroulement dans une démarche active d'amélioration continue

## **CONCLUSION :**

Dans ce chapitre nous avons positionné les éléments clés relatifs au contexte global de notre recherche. Plusieurs définitions de la qualité ainsi que différentes notions de qualité dans le cadre de l'entreprise ont été abordées.

Chaque notion de qualité est concrétisée par un ensemble d'activités dont la réunion constitue le processus qualité. Le processus qualité est à considérer sur les niveaux stratégique, tactique et opérationnel dans l'entreprise. Cette intégration est nécessaire entre les niveaux pour faire du processus qualité un véritable processus au sens système.

Aussi, la discipline du management de la qualité regroupe une multitude de tâches et d'activités qui ont une incidence directe sur l'obtention de la qualité ainsi que son amélioration en permanence. Le cycle PDCA ce système à quatre temps qui résume toute la philosophie du management de la qualité.

Le développement de ce chapitre nous a permis d'aboutir à la réflexion qu'une norme est un document de référence qui harmonise la relation entre partenaire économique et technique. Elle donne les solutions à des problèmes techniques ou commerciaux par l'orientation la plus rationnelle, en ce sens, elle conforte les partenaires sur les garanties de production et la sécurité d'utilisation.

La version 2000 des normes ISO 9000 est une évolution importante en terme de perception du management de la qualité, et ce, en introduisant des changements concrets tant sur la forme que sur le fond par rapport à la précédente version (1994).

L'ossature de la norme ISO 9001 version 2000, à travers, les exigences qu'elle recommande est conçu pour que l'entreprise soit toujours en constante amélioration sur tous les plans de son activité industrielle, commerciale ou tertiaire.

**CHAPITRE III**

**LES APPORTS DE LA CERTIFICATION**

**ET**

**SA PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

## **INTRODUCTION :**

Avec la libération des échanges, le tissu industriel, national a perdu de son poids sur le marché local et les entreprises n'arrivent plus à concurrencer leurs équivalents étrangers sur le marché Algérien.

A travers la signature des accords du GATT/OMC, l'accord d'association avec l'Europe, ainsi que d'autres coopérations, l'Algérie se lance un double défi, dont le premier demeure dans son aptitude à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais a également relevé le défi d'une concurrence accrue sur le marché national.

De ce fait, la certification conformément aux normes ISO 9001 version 2000 a constitué l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, un enjeu stratégique majeur pour certaines entreprises Algériennes dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Cependant, si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leur organisation.

Or, l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel.

Le présent chapitre vise donc à cerner l'impact de la certification ISO 9001 version 2000 sur la performance et la compétitivité de l'entreprise. Pour ce faire, notre analyse s'inscrit dans une logique comparative qui permet de discuter les résultats sur les motifs et apports de la certification d'une part, et les résultats des motifs et apports tels qu'ils sont perçus les managers d'autre part.

Une première section est consacrée à la promotion de la qualité dans le contexte Algérien. Ensuite, on s'intéressera à la présentation de la problématique de recherche et à l'aspect méthodologique adopté pour les besoins de l'enquête.

En conclusion, on exposera les déterminants du lien entre la certification et la compétitivité des entreprises à travers une présentation ainsi qu'une interprétation des résultats et autres enseignements tirés de notre étude.

## **SECTION 1 : LA PROMOTION DE LA QUALITE DANS LE CONTEXTE ALGERIEN**

Dans cette section nous aborderons les différentes actions entreprises par notre pays visant essentiellement à soutenir les pratiques qualité au sein de nos entreprises.

### **1- Le programme national de mise à niveau des entreprises Algériennes :**

Ce concept récemment repris par nos spécialistes est utilisé nous faire comprendre l'importance de cette notion pratique de mise à niveau inspirée des expériences Portugaise et plus récemment Tunisienne pour la restructuration et la modernisation des entreprises publiques et privés qui se voient confronté à une réalité de concurrence accrue est une augmentation des turbulences politiques et économiques.

*La mise à niveau est une démarche par laquelle « l'entreprise doit devenir un véritable sujet économique libre de ses décisions. Elle doit aussi être aidée à assumer son nouveau rôle fait d'ouverture économique, de compétition et de compétitivité. C'est l'Etat qui doit accompagner l'entreprise à réussir sa transformation et à devenir apte à fabriquer de la croissance »\**

La mise à niveau des entreprises est un programme national qui nécessite une organisation stricte et une responsabilisation claire des intervenants. Elle consiste en la mise en place d'une démarche d'accompagnement du secteur productif en prévision de l'application d'un vaste programme de privatisation. Dans cette même logique, des journées d'études organisées par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration visant à :

- Sensibiliser tous les acteurs institutionnels, économiques, financiers et sociaux à la définition d'une nouvelle approche d'accompagnement de l'entreprise pour élever ses performances aux niveaux exigés par la concurrence ;
- Engager la réflexion sur les axes pertinents qui devraient encadrer la conception et l'élaboration d'un programme de mise à niveau de l'économie nationale en général et de l'industrie en particulier.

A l'issu de ces journées un *programme de développement de la compétitivité* a vu le jour avec la création d'un fond de 170 milliards de dinars, afin d'accompagner le processus de libération économique. Le programme national de mise à niveau des entreprises concernera 650 entreprises divisé en trois phases :

- 1) 1999 - 2001 : programme pilote qui a touché 150 entreprises ;
- 2) 2002 – 2004 : consolidation du programme pilote visant 200 entreprises ;
- 3) 2005 – 2007 : élargissement des actions qui vont concerner 300 entreprises.

Les priorités fixées dans le cadre de ce programme sont de deux ordres :

- *Au niveau environnemental* : des actions visant à la normalisation de la qualité ; la réhabilitation des zones industrielles ; la formation spécialisée et la mise en place d'un système d'information national.
- *Au niveau de l'entreprise* : les entreprises entrant dans le cadre de ce programme seront soutenues dans leurs démarches et leurs efforts de modernisation et d'investissement dans le domaine de la qualité.

Dans cette même logique, il s'agit pour les entreprises de revoir toute leur organisation interne en la modernisant et la simplifiant ; il faut aussi impérativement recycler leur encadrement humain et augmenter leurs capacités managériales en les dotant d'équipement et de technologie de production de génération récente pour l'amélioration de la productivité.

Il s'agit, à travers ce programme ambitieux, de créer des zones ou des pôles d'excellence capable de rivaliser avec la concurrence étrangère et de permettre a nos entreprises d'acquérir un potentiel nécessaire de compétitivité et d'aptitude à l'exploration.

## **2- La création de l'institut Algérien de Normalisation :**

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) à été créé par le décret exécutif n°98-68 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INAPI). Bien qu'il soit un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, l'IANOR exerce en fait des prérogatives en matière de normalisation.

L'IANOR est chargé, dans le cadre d'une mission de service public, de mettre en œuvre la politique nationale de normalisation. En vertu de ses statuts et de la législation cet institut est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes Algériennes aux niveaux national et international ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR est chargé également de participer aux travaux des Organisations Régionales et Internationales de Normalisation et d'y représenter l'Algérie. Il est membre de l'organisation Arabe de Développement Industriel et des Mines (AIDMO) et de l'organisation Internationale de Normalisation (ISO)

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du comité Technique TC176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des

premiers pays africains et du tiers monde, avec la Syrie, à assurer un poste au Secrétariat du comité de l'ISO.

L'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit de ce fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise Algérienne.

### **3- L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ) :**

Le prix Algérien de la qualité (PAQ) à été institué par le décret exécutif n°2002-05 du 06 Janvier 2002\*. Il est destiné à recomposer, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit Algérien.

Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars, d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique pris en charge dans le cadre du budget de l'Etat au titre des crédits alloués au Ministère chargé de la normalisation. Dans ce cadre, le prix Algérien de la Qualité est décerné par jury dont la composition est fixée annuellement par arrêté du ministère chargé de la normalisation et qui comprend :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité ;
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management ;
- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique ;
- Des personnalités de divers horizons : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels définis dans la plupart des grand prix internationaux de la qualité.

La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suite :

- L'engagement de la direction (120 points) ;
- La stratégie et les objectifs (80 points) ;
- L'écoute client (200 points) ;
- La maîtrise de la qualité (120 points) ;
- La mesure de la qualité (100 points) ;
  
- L'amélioration de la qualité (80 points) ;

- La participation du personnel (100 points) ;
- Les résultats (200 points).

La première entreprise lauréate de ce prix c'est le Groupe SAIDAL certifié conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000, en date du 21 Décembre 2003 à Alger, après une évaluation de candidatures de 23 entreprises. La seconde édition de ce prix a été attribuée à la Société des Ciments d'Ain Touta (SCIMAT), après une évaluation de 17 entreprises participantes.

#### **4- Le dispositif législatif et réglementaire de l'Etat Algérien :**

La mise en place d'un cadre législatif et réglementaire dans le domaine de la qualité représente sur le plan juridique un acquis majeur en matière de préservation des intérêts moraux et matériels du consommateur Algérien. A cet effet, le code pénale Algérien à introduit une loi sous l'appellation « *les fraudes dans la vente des marchandises et les falsifications des substances alimentaires et médicamenteuses* » (ordonnance du 17 Juin 1975).

Cependant, en l'absence de textes spécifiques notre code pénal demeurait inefficace. Il a fallu attendre l'année 1989 pour que ce vide juridique soit comblé par la promulgation de la *loi n°89-02 du 07 Février 1989* relative aux règles générales de protection du consommateur.

##### 5.1 La loi protectrice du consommateur :

L'un des principes fondamentaux de la loi N°89-02 du 07 Février 1989 est la défense du consommateur. C'est la première fois depuis l'indépendance que l'Algérie promulgue un texte législatif consacré aux droits du consommateur soit :

- Droit à l'information qui est assuré grâce à la mise en place d'un système d'étiquetage suffisant qui garantie une utilisation adéquate du produit ;

- Droit de s'ériger en association de consommateur ayant tout pouvoir de passer en justice tout agent économique ne respectant pas la qualité des produits et des services.

## 5.2 La loi sur la normalisation :

La promulgation de la loi n°89-23 du 19 Décembre 1989 relative à la normalisation a contribué à combler, en partie, le vide juridique qui caractérisait auparavant le domaine de la qualité et de la sécurité du produit. A travers cette loi on peut distinguer deux catégories de normes, en l'occurrence :

- Les normes Algériennes qui sont élaborées et publiées sur la base d'un plan annuel et d'un autre pluriannuel de développement. Ces normes font l'objet d'une révision obligatoire tous les cinq ans ;
- Les normes d'entreprises qui portent sur tous les sujets qui ne font pas encore l'objet de normes nationales ou qui, ayant fait l'objet d'une ou de plusieurs de ces normes, doivent être précisées avec plus de détails.

Exemple : le secteur de l'habitat présente deux types de certification :

- ❖ Le premier type consiste en une certification de conformité aux normes dénommées « *certifications produits* ». elle est représentée à travers le label de conformité aux normes Algériennes appelé *TEDJ* ;
- ❖ Le second type de certification est une procédure technique qui prouve et affirme que les spécifications du produit répondent aux exigences fixées au préalable. Cette certification est connue sous le nom « *d'aptitude à l'emploi* ».

Malgré, les révisions de la loi n°89-23 relative à la normalisation, le vide juridique en la matière à toujours subsisté et à longtemps fait profité aux producteurs et importateur véreux insouciant des dangers d'une mauvaise qualité et nuisibles à l'environnement. De ce fait, ce vide juridique va être définitivement comblé par la loi n° 04-04 du 23 Juin 2004 relative à la normalisation qui concernerait les produits alimentaires, électroniques et électriques ainsi qu'aux matériaux de construction.

Les opérateurs Algériens sont de ce fait dans l'obligation de mettre sur l'étiquetage de leurs produits le label de qualité *TEDJ*. Cette formule signifie que l'IANOR a accordé la certification à leurs conformément à la norme Algérienne.

Selon le Directeur Général de l'IANOR « *Une telle mesure vise, avant tout, à protéger le consommateur et l'environnement.* » ; aussi en s'adressant aux opérateurs qui ne travaillent pas d'une manière professionnelle « *si nos produit ne deviennent pas conformes aux normes, ils seront balayés d'un revers de la main avec l'ouverture de marché. Il n'y aura plus de différence entre les produits locaux et étrangers. Seul le critère de la qualité fera la différence* ».

#### **5- L'impact du dispositif législatif et réglementaire sur la fonction « Qualité »**

La mise en place, à partir des années 90, du dispositif régissant la politique nationale en matière de management de la qualité à travers l'instauration d'un système obligatoire d'autocontrôle au niveau des opérateurs économiques.

Ce contexte réglementaire a contribué à la sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'importance majeur de la fonction « *qualité* », et à leur engagement dans une nouvelle perception de la notion de Qualité comme facteur déterminant de réussite et de pérennité pour l'organisme.

Le second impact induit par ce dispositif consiste en une plus grande protection du consommateur local grâce au renforcement de ses droits, et ce, dans un nouvel environnement caractérisé par la fin du monopole étatique et par une plus grande liberté d'action pour les entreprises.

La prise en compte par le top management des entreprises de la place réelle de la fonction qualité est synonyme d'une application plus efficace des textes réglementaires et législatifs permettant, dans un premier lieu, le respect par l'organisme du niveau de qualité exigée dite « *réglementaire* », et dans un second lieu, la conception et la réalisation d'une qualité dite « *active* » issue des recherches de l'entreprise par le biais de l'introduction des nouvelles technologies et des principes de management de la qualité.

L'accession de l'Algérie à l'OMC ainsi que la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne obligent l'entreprise Algérienne, aussi bien publique que privée, à être plus adaptée aux contraintes du marché mondiale. Cette adaptation pourrait être facilitée s'il y avait un respect rigoureux de l'ensemble du dispositif juridique qui, à travers ses principaux textes régissant le domaine de la qualité, introduisant une nouvelle approche de la qualité au niveau de tous les opérateurs économiques nationaux.

## **SECTION 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE DE L'ENQUÊTE**

De nombreux travaux ont été réalisés sur la certification qui est devenue un élément très important dans certains secteurs d'activité. Dans cette section, nous avons choisi de résumer à travers une revue de littérature les effets de la certification sur la performance de l'entreprise en se basant sur trois principales dimensions de la performance qui nous semblent représentatives des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle. Nous présentons ensuite la méthodologie adoptée dans notre recherche et les démarches entreprises pour cibler les sujets à enquêter.

### **1. L'impact de la certification ISO 9001 sur la performance : revue de littérature**

#### **1.1 Certification ISO 9001 et performance opérationnelle :**

- **Les processus productifs :**

Créées initialement comme contrôle interne de la production, les démarche qualité se justifient souvent par la volonté d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et de répondre aux nouveaux impératifs des systèmes de production post-fordien. Bien que, l'amélioration des processus opérationnels soit mise en avant dans quelque *success story*, ce résultat n'est pas soutenu par l'ensemble des études.

Une recherche portant sur les entreprises américaines et canadiennes dans le domaine électrique/ électronique compare les entreprises certifiées et les entreprises non certifiées et montre qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle entre les deux groupes (Simmons BL, White M.A. ; 1999).

D'autres études au contraire prouvent un accroissement de la performance. Ainsi, pour savoir si la certification conduit à une meilleure productivité, Corbet et al. (2005) analysent les données d'entreprises certifiées ISO 9000 dans trois secteurs économiques américains qui comptent le plus grand nombre d'entreprise certifiées sur une période de 10 ans (1988-1997).

Ils comparent ces données par rapport à celles de groupes de contrôle, constitués par des entreprises non certifiées des mêmes secteurs qui avaient une performance économique comparable à celle des premières avant le lancement de programmes ISO 9000. Ils constatent que les entreprises non certifiées font l'expérience de dégradations substantielles de la productivité, alors que les entreprises certifiées ont en général évité de tels phénomènes de déclin.

Ainsi, si l'impact de la certification ISO 9001 sur l'efficacité des processus opérationnels n'est pas avéré, un consensus semble néanmoins s'établir sur l'impact de la certification sur une meilleure communication interne de l'entreprise. Dernier exemple, une étude plus récente en Inde (Acharya U.H et Ray S., 2000) observe également une meilleure communication après la certification qui permet une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de ces processus.

- Les processus de vente et de distribution

La certification peut être aussi perçue comme un signal sur le marché dans une démarche commerciale et amène un certain nombre de question : la certification ISO 9000, permet-elle de vendre plus ou mieux ? La certification permet-elle d'accroître son chiffre d'affaires ou ses parts de marché, de créer un avantage concurrentiel ou encore d'améliorer la relation client ?

L'étude de Corbett et al. (2005) souligne un effet positif de la certification sur la commercialisation dans certains secteurs. La majorité des études de perception marquent une déception de l'impact de la certification ISO 9000 sur l'efficacité commerciale par les managers alors même qu'elle est initialement citée comme une des premières motivations à la certification.

## 1.2 Certification ISO 9001 et performance économique

- Performance financière :

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 ? Selon l'étude menée par Corbet et al (2005) examinant l'effet de la certification ISO 9000, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier.

- Performance sur les marchés financiers :

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 9000 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 boursiers devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de prouver la qualité de sa production.

Si l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise accroît sa valeur sur le marché (Aaker et Jacobson, 1994 ; Easton et Jarell, 1998) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises qui ont eu une reconnaissance officielle (certification, prix qualité....) et celle qui n'ont pas eu. Le résultat des études menées à ce propos de l'impact de la certification qualité elle-même est contradictoire. Hendricks et Singhal (1996) prouvent que la certification accordée par un organisme indépendant accroît la valeur de l'action sur le marché tout spécialement pour les entreprises moyennes. Cette conclusion est également celle de Soteriou et Zenios (2000)

## 1.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle

Si l'on soutient comme Nonaka (1999) que dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage concurrentiel durable est le savoir, on peut alors s'interroger sur le rôle de la certification ISO 9000 dans la gestion de ce savoir. L'ISO 9000 peut- elle favoriser la codification des connaissances et des compétences, leur création, et ainsi faciliter leur transfert et leur diffusion ? La certification ISO 9000 est-elle un outil performant de gestion des connaissances et des compétences ou un facteur d'inertie ?

La recherche menée par Bénézech et Loos-Baroin (2003) analyse le lien entre processus de certification et apprentissage organisationnel en cherchant à caractériser l'accumulation de connaissances induites par la mise en place des normes d'assurance qualité.

L'un des apports les plus importants dans la mise en place de ces SMQ et de leurs certifications est l'impact du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel définie comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément et plus au moins durablement, modifie la gestion de situations et les situations elles-mêmes.

Si on estime, que les organisations n'apprennent qu'au travers des individus qui la composent, l'impact du processus de certification sur l'apprentissage organisationnel dépend de la possibilité laissée aux acteurs de développer un apprentissage individuel.

Bénézech et Loos-Baroin (2003) démontrent ainsi que si mise en place du SMQ ne s'est pas faite de manière coercitive mais permissive, c'est-à-dire en tenant compte de l'avis de l'ensemble des salariés, il paraît possible de considérer que le référentiel normatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au sein de l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes à faire évoluer l'entreprise.

## **2. Etude empirique : Quelle perception de la certification ISO 9001 par les managers ?**

Après la revue de littérature développée dans le premier point, nous avons souhaité confronter les résultats des études académiques avec la perception des managers dans les entreprises. L'étude porte sur la valeur ajoutée de la certification ISO 9001 telles qu'elle est perçue par les managers de 12 entreprises certifiées activant dans différents secteurs de l'ouest Algériens

### **2.1 La problématique de l'enquête sur la certification**

L'enquête repose sur un questionnaire comprenant 27 questions relatives à trois principales thématiques qui se présentent comme suite :

- ❖ Connaître le *pourquoi* de la certification, c'est-à-dire, les motifs de l'adoption d'un système de management de la qualité aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000 par nos entreprises ;
- ❖ Cerner les apports de la certification tels qu'ils sont perçus par nos managers et faire le rapprochement par rapport aux motivations initiales ;
- ❖ Vérifier aussi si l'intégration aux normes ISO 9001 à entraîner des changements significatifs en termes de compétitivité (part de marché, résultats financiers....).

## 2.2 La population visée par l'enquête

La première phase consiste à cibler la population à enquêter. Ainsi, pour le recueil d'information nécessaires à notre recherche, nous avons décidé que la population visée soit constituée d'un ensemble d'entreprises certifiées, publiques et privés, opérant dans la région de l'ouest et activant dans des secteurs aussi différents que variés, pour lesquelles nous avons privilégié la visite sur site.

Ci-dessous la liste exhaustive des organismes ayant répondu au questionnaire :

## 2.3 La forme du questionnaire :

Une étude qualitative a été menée sous forme de questionnaire avec administration direct auprès d'une cible privilégiée de directeur qualité (RMQ) mais aussi des directeur ressources humaines, directeur finance d'entreprise de secteurs et de taille variées, certifiée ISO 9001. En vue de confronter les informations recueillis avec nos trois hypothèses postulées dans la phase préliminaire de notre recherche.

Le questionnaire se présente sous une forme combinant à la fois la forme structurée (question fermés et semi-fermées) et la forme non structurée qui comprend exclusivement des questions ouvertes.

Les questions fermées suscitent de la part de l'enquêté une réponse positive ou négative. A titre d'illustration, *avez-vous rencontré des difficultés au début de votre projet qualité ?*, les questions proposées sont *oui* et *non*, de même à la question *la certification vous a-t-elle permis de vendre plus ou mieux ?*, à cette question les réponses sont *d'accord / pas d'accord*.

Dans un questionnaire structuré, les questions peuvent être semi-fermées et prennent la forme de Questions à Choix Multiple (QCM), mais aussi, des questions à échelle d'intervalles (*tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord*).

A titre d'exemple,  *votre démarche de certification s'inscrit elle dans une logique volontaire ?*, nous avons rajouté en plus une réponse *autre (à spécifier)* afin de donner encore plus de possibilité à la personne enquêtée.

Les questions ouvertes sont proposées sans suggestion de réponses, l'enquêté peut répondre librement, livrer ses commentaires, donner des détails, nuancer sa pensée, formuler ses propres jugements.

### **SECTION 3 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus de notre enquête à travers l'analyse des réponses fournies via le logiciel d'analyse d'ETHNOS. Concernant la taille de l'entreprise, on trouve une majorité de PME dans l'échantillon et cela peut s'expliquer par le fait qu'elles se retrouvent souvent en position de sous-traitance dans les filières industrielles, d'où le besoin de ce faire certifier pour répondre aux exigences de leurs donneurs d'ordre et / ou se différencier de leurs concurrents.

#### **1. Les principaux motifs de la certification :**

**Tableau N°1** : Les raisons de la certification

	<b>EFFECTIFS</b>	<b>%</b>
<b>INTERNES A L'ENTREPRISE</b>	8	25.00%
<b>EXTERNE A L'ENTREPRISE</b>	4	12.50%
<b>LES DEUX ENSEMBLES</b>	20	62.50%
<b>TOTAL</b>	32	100%

A travers les réponses à la 2<sup>ème</sup> question, nous relevons que l'intégration des normes ISO 9000 selon la version 2000 a été dictée aussi bien par l'environnement interne (maîtrise des coûts, ..... ) qu'externe (satisfaction des exigences des clients, se mettre au diapason d'un standard mondialement reconnu) de l'organisme pour 20 répondants sur 32, soit 62,50%.

**Tableau N°2 :** La nature des raisons de la certification

	EFFECTIFS	%
<b>ORGANISATIONNELLE &amp; MANAGERIALE</b>	20	62.50%
<b>CONCURRENTIELLES</b>	4	12.50%
<b>ORGANISATIONNELLE, MANAGERIALE &amp; CONCURRENTIELLES</b>	8	25.00%
<b>TOTAL</b>	32	100%

La certification est une démarche qui englobe des variables endogènes et exogènes à l'entreprise qui résultent d'un ensemble de facteurs managérial, organisationnel, commercial. Lui permettant de mettre le client au cœur de ses préoccupations.

Afin de bien cerner les raisons qui ont poussé les entreprises vers la certification, nous nous référons à la question n°04 proposé dans le questionnaire sans suggestion de réponse où le sujet peut librement livrer ses commentaires et formuler des jugements à sa guise.

Sur les 32 sujets ayant répondu, 28 soit un taux de 87,50% ont affirmé que le motif principal qui les a encouragé à être certifiés selon la norme ISO 9001 version 2000 est managériale et organisationnel. « *Notre démarche n'est pas guidée par un besoin de marché. Nous avons des clients et toute notre production est vendue. Ce qui a motivé notre démarche est un besoin d'amélioration interne* » C'est-à-dire la révision des processus internes et l'amélioration de l'organisation qui peuvent être résumé ci-dessous :

- Implication des équipes autour d'un projet commun permet de développer les compétences des collaborateurs et de les fédérer autour d'un objectif commun ;
- Limitation des coûts non productifs liés à la non qualité et optimisation des coûts production ;
- Détection d'éventuels problèmes, liés directement ou non à la non qualité grâce à l'approche processus ;
- Homogénéisation des pratiques au sein de toute l'entreprise ;
- Définir les responsabilités et les attributions de chaque employé au sein de l'organisme.

Les entreprises Algériennes doivent comprendre leur évolution passe obligatoirement par la révision et le renforcement ses capacités organisationnelles et managériale à travers l'optimisation des ressources, l'amélioration continue et l'homogénéité des pratiques.

Viens, ensuite le facteur concurrentiel, la certification ouvre de nouveaux marchés potentiels ; un champ de nouveaux clients à conquérir. La preuve de la qualité donnée par la certification ISO 9001 est un atout important, notamment pour les entreprises exigeantes ne travaillant qu'avec des fournisseurs certifiés : *« la certification nous permet d'anticiper les évolutions de notre secteur, d'être plus concurrentiel, d'optimiser nos coûts de production et de piloter notre entreprise en toute sérénité »*.

Dans un contexte global déprimé, facteur exacerbant la concurrence, la certification est devenue un choix stratégique. Les entreprises améliorent continuellement la satisfaction clients ainsi que leur fidélité. De plus, une entreprise impliquée dans un objectif qualité renvoie une image très positive et dynamique. Les clients sont satisfaits et sont plus enclins à rester fidèles s'ils trouvent une réponse à leurs attentes.

En optant pour la certification, l'entreprise recherche :

- Une reconnaissance internationale lui permettant ainsi de conquérir des marchés étrangers et d'y être reconnue ;
- Le renforcement de la confiance, car l'obtention de certificat rassure les différents partenaires, fournisseurs, clients, collectivités (Signe très positif donné à l'extérieur).

La certification des entreprises Algériennes est devenue un impératif pour se démarquer de la concurrence déloyale, la démarche d'implantation d'un système qualité constitue le seul moyen de redressement et de mise à niveau.

*Q5 : Avez-vous rencontré des difficultés au début de votre projet qualité ?*

Le projet de mise en place d'une démarche de certification et d'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) selon le standard ISO 9001 version 2000 dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel.

La mise en place d'une démarche qualité n'est pas une tâche aisée, car elle se traduit souvent par des modifications organisationnelles, elle demande du temps, des moyens tout en fédérant l'ensemble du personnel autour d'un projet commun.

En effet, et au vu des résultats obtenus suite à la 7<sup>ème</sup> question, 27 sujets sur 32 soit un taux 84,38% déclarent avoir eu des difficultés au début du lancement de leur projet qualité et seulement 04 (15,63%) affirment le contraire. Afin de connaître la nature exacte de ces difficultés, nous nous reportons aux réponses émises par nos sujets à la question n°06.

**Tableau N°3**: La nature des difficultés liées au projet qualité.

	EFFECTIFS	%
<b>FAIBLE IMPLICATION DU PERSONNEL</b>	13	46.43%
<b>OBSOLESCENCE DU SYSTÈME DOCUMENTAIRE</b>	7	25.00%
<b>FAIBLE IMPLICATION DU PERSONNEL &amp; OBSOLESCENCE DU SYSTÈME DOCUMENTAIRE</b>	8	28.57%
<b>TOTAL</b>	28	100%

Les entreprises ayant adoptées un système de management de la qualité, rencontrent de nombreuses difficultés, les plus récurrentes sont d'une part la faible implication du personnel au projet de certification, d'autre part au système documentaire dépassé par le temps.

La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application, une opération qui s'avère de plus en plus difficile à mettre en œuvre. Un constat confirmé par la majorité des responsables management qualité (RMQ) que nous avons rencontrés et qui selon eux est du à :

- Le manque de formation de certains agents comprenant difficilement les normes et standard ;
- La non conviction de l'intérêt d'une telle démarche ;
- L'état d'esprit négatif des employés s'opposant à tout changement pouvant influencer leurs habitudes et leurs comportements quotidiens.

L'implication du personnel selon la norme ISO 9000 « *les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme* ». Or, nous savons que des exigences et des règles non comprises par ceux qui doivent les appliquer ont de fortes chances de ne pas être respectées.

L'ISO 9001, de part sa formulation, sa structure et son vocabulaire n'est pas accessible à tout le monde et il faut un peu de temps et d'expérience pour se rendre compte que, finalement, ses exigences relèvent plus du bon sens pour une entreprise qui se veut performante en termes d'image client et de qualité.

La seconde difficulté réside dans l'obsolescence du système documentaire, qui est la base d'une démarche qualité.

*Q7 : quel a été le coût de votre certification ?*

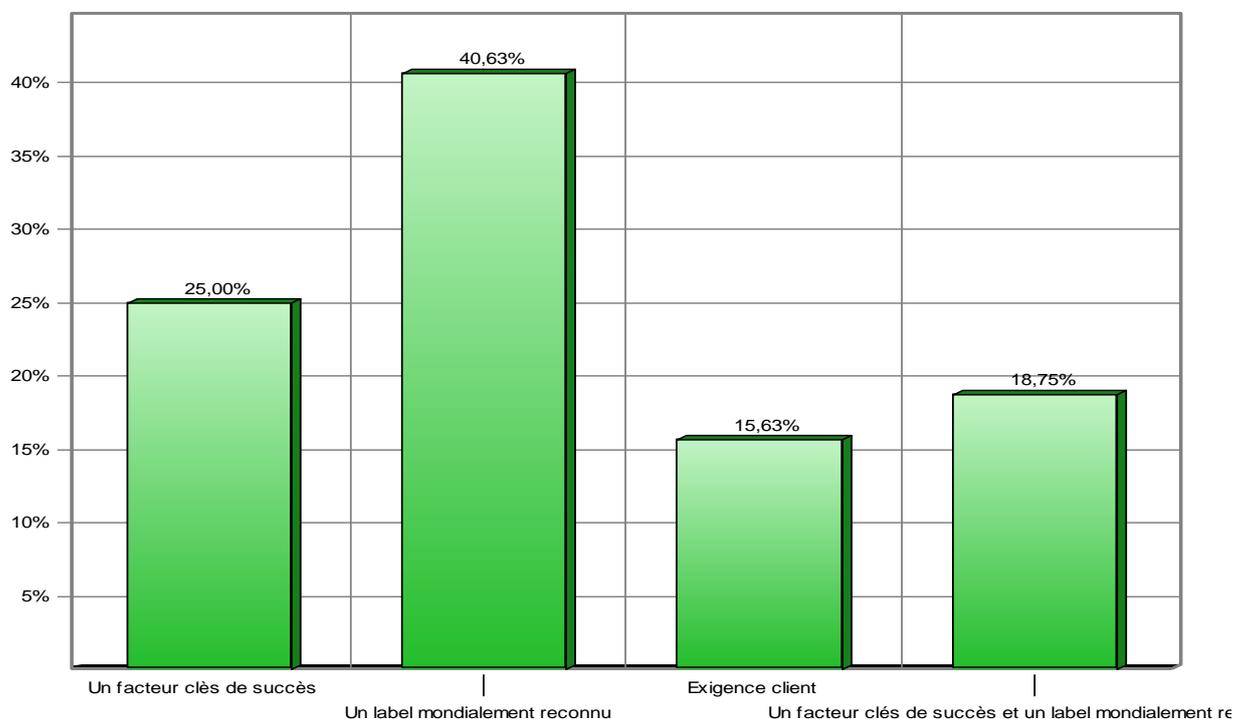
Sur cette question plus au moins confidentielle, la majorité des sujets ont acceptés de nous livrer l'information. Nous avons remarqué que le coût d'un tel projet n'est pas le même pour toutes les entreprises car il est fonction de leur taille, du volume d'investissement matériels et immatériels et de la durée de la certification. Le coût moyen de la certification avoisine les 3.000.000,00 DZA. Qui englobent deux sortes de coûts : les coûts directs (accompagnement à la certification) et les coûts indirects (formation du personnel, revue).

## **2. Les apports de la certification sur l'activité de l'entreprise :**

*Q8 : Pour votre organisme, les normes ISO représentent :*

- *Un facteur clé de succès ;*
- *Un label mondialement reconnu ;*
- *Une exigence de la mondialisation.*

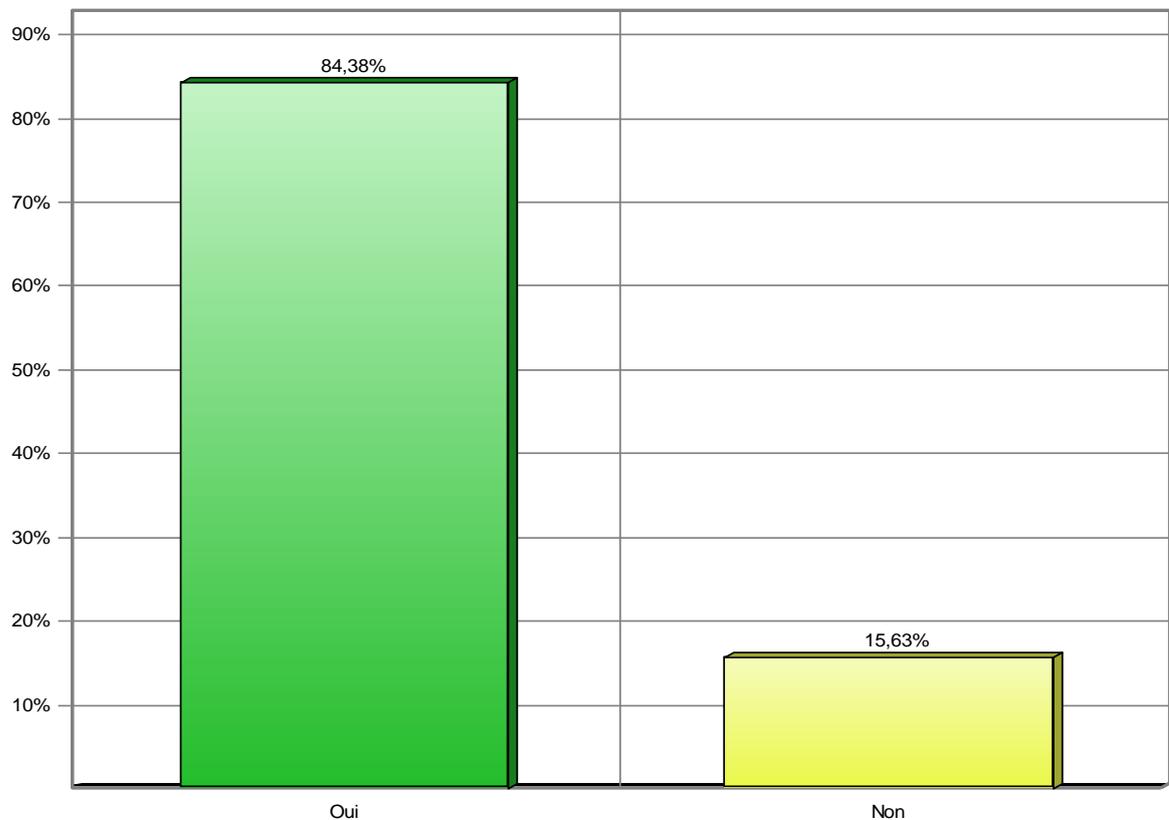
Figure n°11 : Les principaux motifs de la certification



A cette question, tous les sujets, ont plus au moins la même perception des normes ISO 9001, en s'accordant sur le fait que la certification représente un label mondialement reconnu quant aux caractéristiques essentielle que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de leur organismes et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis. « *Pour nous c'est un plus, le fait d'être certifié, on peut prouver ce que l'on fait* ». Là, la certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque.

La seconde perception, c'est que la certification est considérée comme un facteur clés de succès, qui aide l'entreprise à mieux affronter les mutations de son environnement. « *Introduction du certificat dans la sélection des marchés publiques* » par exemple

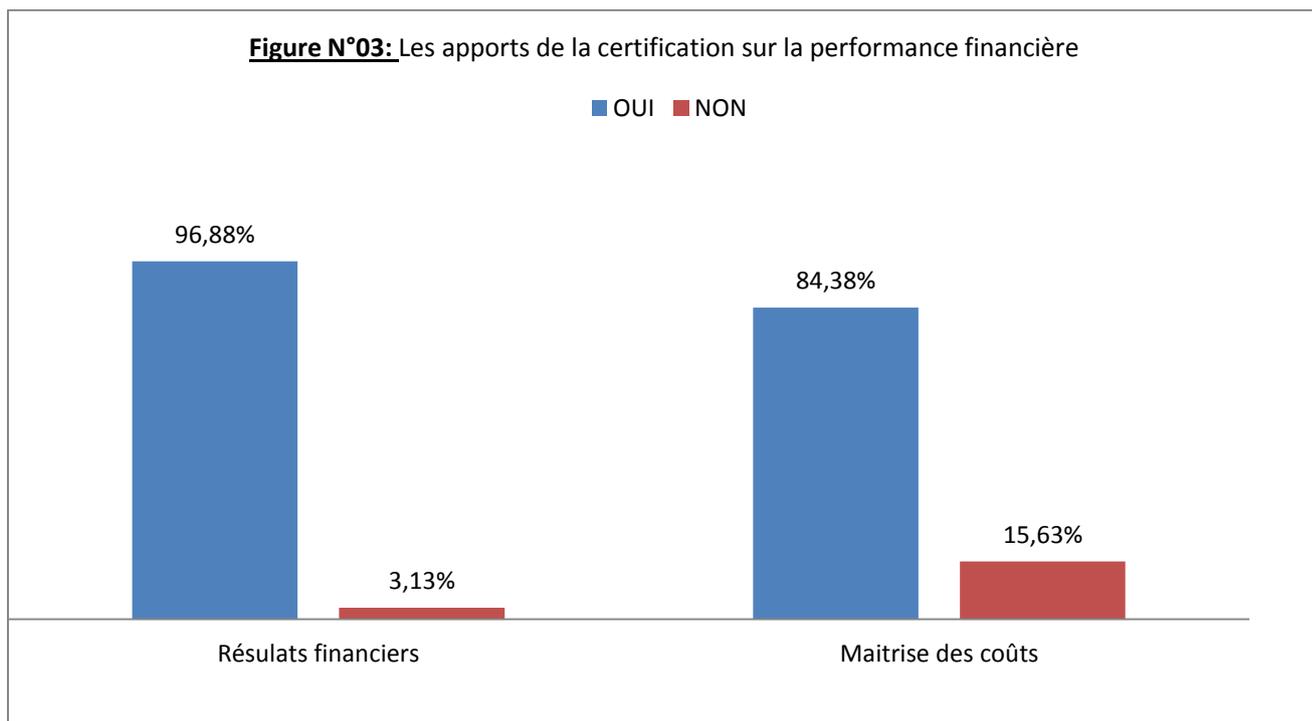
Figure n°12 : Les changements induits par la certification



Pour ce qui est des répercussions des ISO, 28 sujets sur 32 soit un taux 87,50%, affirment que ses normes ont apportées des changements concrets, tandis que 04 entreprises (12,50%) déclarent le contraire.

Les apports attendus par les entreprises sont importants car ils concernent à la fois leur fonctionnement, leur performance et leur image. Ces apports ont été démontrés à plusieurs niveaux :

- Au niveau de performance de l'entreprise, caractérisée par une plus forte productivité, une réduction des coûts ; une augmentation de la qualité et une amélioration des parts de marché ;
- Au niveau des bénéfices financiers ;
- Au niveau de la relation client, concrétisée par une plus grande fidélité et une meilleure image de qualité des produits des entreprises.



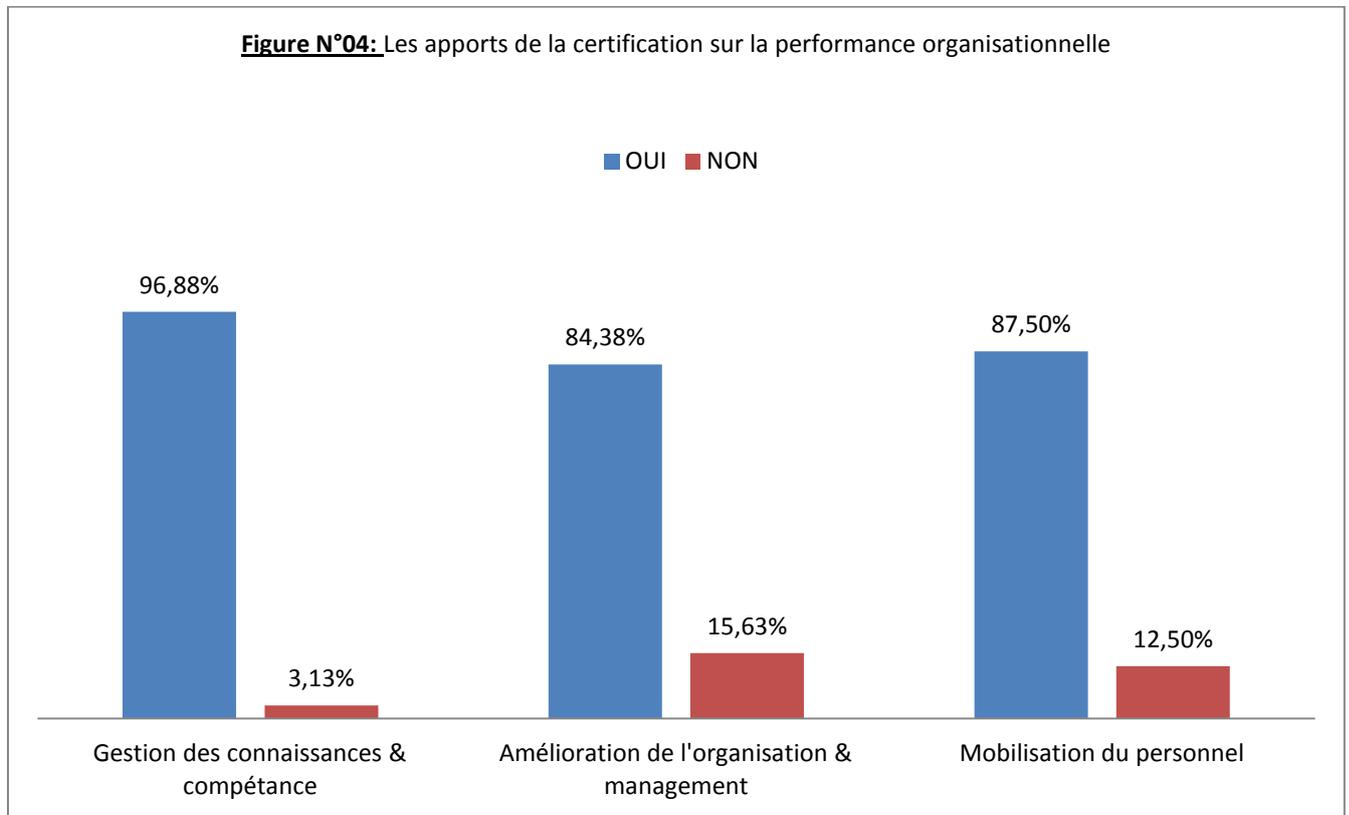
En terme de performance financière, la totalité des organismes ont déclaré que la certification induit une amélioration du rendement financier, et permet la maîtrise des coûts.

En réponse à la dixième question relative à l'apport de la certification en termes de résultats financiers, 27 répondant sur 32 soit un taux de 96,88% déclarent (article)

Concernant, la maîtrise des coûts, là aussi avec un taux de 84,38%, les résultats montrent que la certification ISO, permet de diminuer les coûts inutiles résultant de défaillances qui sont prises en charge par le processus d'amélioration basée sur les actions correctives et préventive.

Les coûts inutiles, ou coûts de la non qualité représentent en moyenne 20% du chiffre d'affaire, chaque traitement de problème, chaque action corrective permet sans aucun doute possible de grignoter une partie de ces 20% et de les transformés en résultats financiers

En termes de performance organisationnelle :



L'un des apports les plus importants de la mise en œuvre du système de management de la qualité est l'impact du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel définie dans la littérature comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément et plus au moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elle-même.

La certification est vue par 96,88% des sujets interrogés comme un dispositif d'apprentissage organisationnel et plus largement comme un outil de gestion de la connaissance. Cependant, pour 3,13% restant, ils voient la certification comme un mécanisme de rigidification de l'organisation (lourdeur des procédures).

Concernant l'amélioration de la qualité de l'organisation et du management de l'entreprise, les résultats montrent que 84,38% des sujets ont enregistré des améliorations significatives sur ce plan. En effet, l'entreprise n'est plus vue sous son angle fonctionnel.

La certification a permis aux entreprises le passage à une approche processus « *l'amélioration continue est un des huit principes fondamentaux de la qualité, il s'agit d'un changement comportemental à ancrer de façon pérenne dans l'entreprise* »

L'amélioration de l'organisation et du management des entreprises ayant répondu est :

- Indispensable pour que l'entreprise s'adapte en permanence à un environnement changeant ;
- Constitue un levier de motivation du personnel qui se trouve responsabilisé sur le bon déroulement de son travail.

Elle est basée sur des :

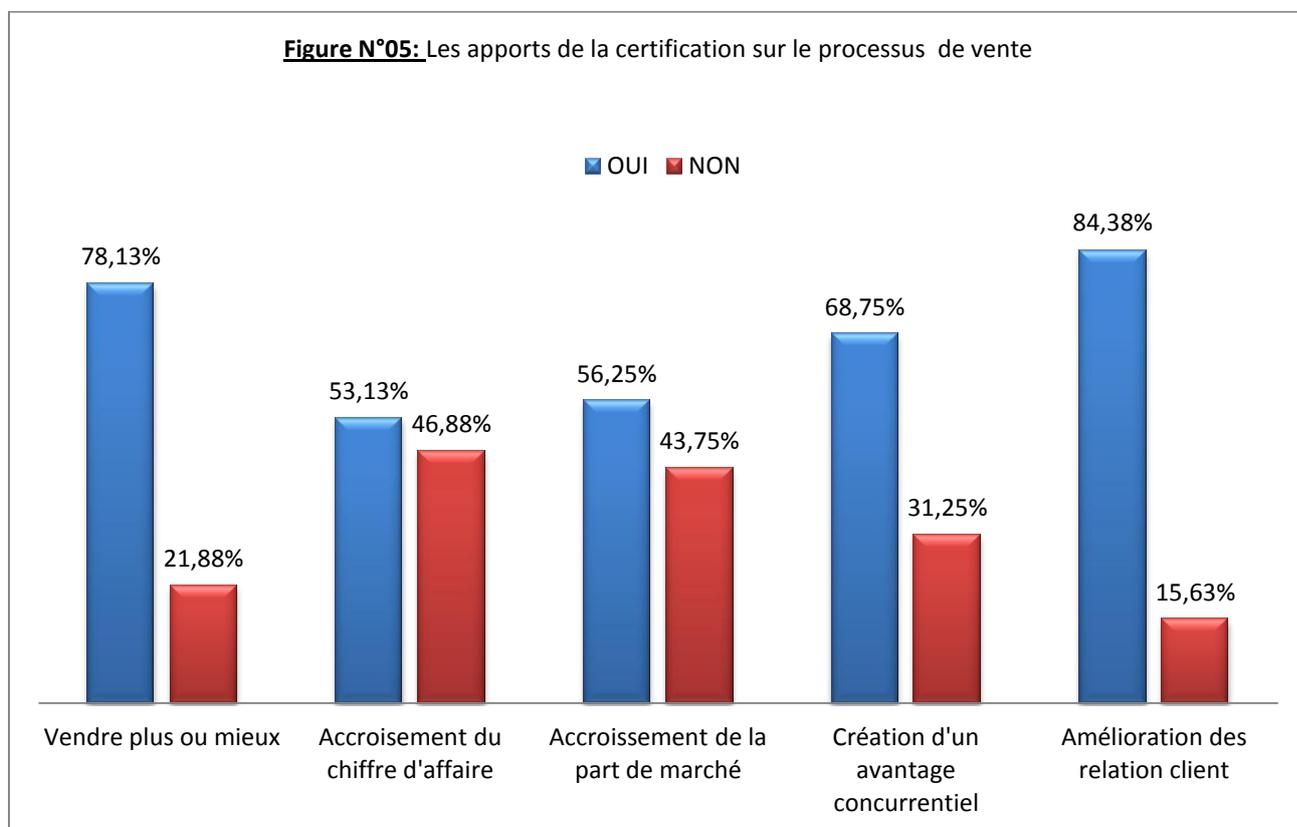
- Mesures factuelles et chiffrées des performances de l'entreprise ;
- Résultats des audits internes et externes ;
- Propositions d'amélioration ;
- Décision de revue de la direction.

Le troisième gain, mis en avant par notre étude est celui de l'amélioration interne via la mobilisation de personnel « *les auditeurs nous font rebondir et nous permettent d'éviter le relâchement* ». Dans ce contexte, pour 87,50 % des sujets, les normes ont changé, voire bouleversé, les mentalités et les habitudes quotidiennes par la prise de conscience des enjeux que revêtent la qualité et les incidences positives qu'elle peut induire.

La norme ISO 9001 version 2000, à travers les exigences du 6<sup>ème</sup> chapitre « *management des ressources* », un certain nombre d'exigences destinées aux développements des ressources humaine.

La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise ; car c'est uniquement lorsque les entreprises valorisent leurs employés que ces derniers valorisent les clients. De ce fait il est primordiale pour une entreprise de considérer le management des ressources humaines comme étant une source d'avantage concurrentiel.

En terme de performance opérationnelle (processus de vente/ commercial)



L'étude de l'apport de la certification ISO 9001 sur le processus de vente a mis en évidence 05 thématiques.

**Q16 : la certification vous-a-t-elle permis de vendre plus ou mieux ?**

Sur 32 sujets, 25 sont d'accord sur le fait que la certification permet de vendre plus, perçu comme un signal sur le marché. Elle contribue à harmoniser les spécifications techniques. La conformité aux normes internationales est un gage de confiance pour les consommateurs que les produits sont sûr, efficace et sans danger. Ils considèrent que les normes internationales sont des outils stratégiques et des lignes directrices destinés à garantir l'efficacité optimale des opérations commerciales augmentent la productivité.

**Q17 : la certification vous-a-t-elle permis l'accroissement de votre chiffre d'affaire ?**

53,13% des répondant jugent que la certification offre des avantages quantifiables, elle apporte des bénéfices par la diminution du nombre de produits non conformes. Tandis que 46,66% jugent les résultats inexistantes (principalement des entreprises publiques étatiques)

**Q18 : La certification vous-a-t-elle permis l'accroissement de votre part de marché ?  
création d'un avantage concurrentiel ?**

56,25% des interviewés considèrent que les apports de la certification en terme de part de marché sont important quelque soit la taille de l'entreprise. Ils considèrent que les normes internationale permettent **l'accès à de nouveaux marché** par l'élimination d'obstacles au commerce et aident à **l'augmentation des parts de marchés** par l'accroissement de la productivité et des avantages concurrentiels.

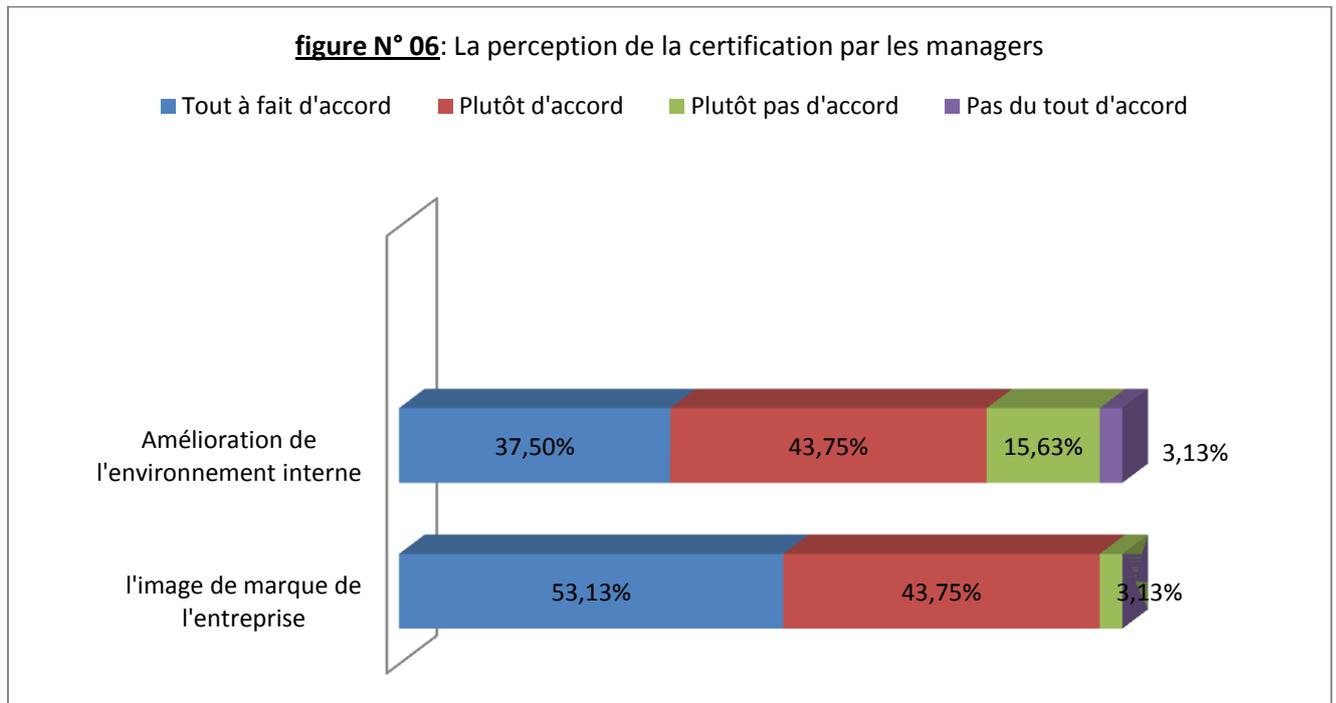
**Q20 : La certification vous-a-t-elle permis l'amélioration de la relation clients ?**

84,38% des répondants jugent que la certification améliore la relation client, le certificat apparait comme un vecteur informationnel sur le marché. La certification est un véritable outil de fidélisation, elle permet d'offrir une meilleure visibilité sur leurs prestations en affichant des engagements vérifiés.

Construire, gérer et développer des relations clients exige une réactivité qui dur dans le temps pour répondre à des exigences accrues et proposer en permanence une offre adaptée quasi individualisée.

Selon un chef de projet client interviewer lors de notre enquête « .....le référentiel de la norme ISO 9001 permet l'intégration de la gestion de la relation client dans la stratégie de l'entreprise et vise principalement quatre objectifs essentiels : écouter et connaitre son client ; manifester les compétences et aptitudes relationnelles ; maitriser les canaux et les réseaux de communications et proposer une offre de valeur individualisée..... »

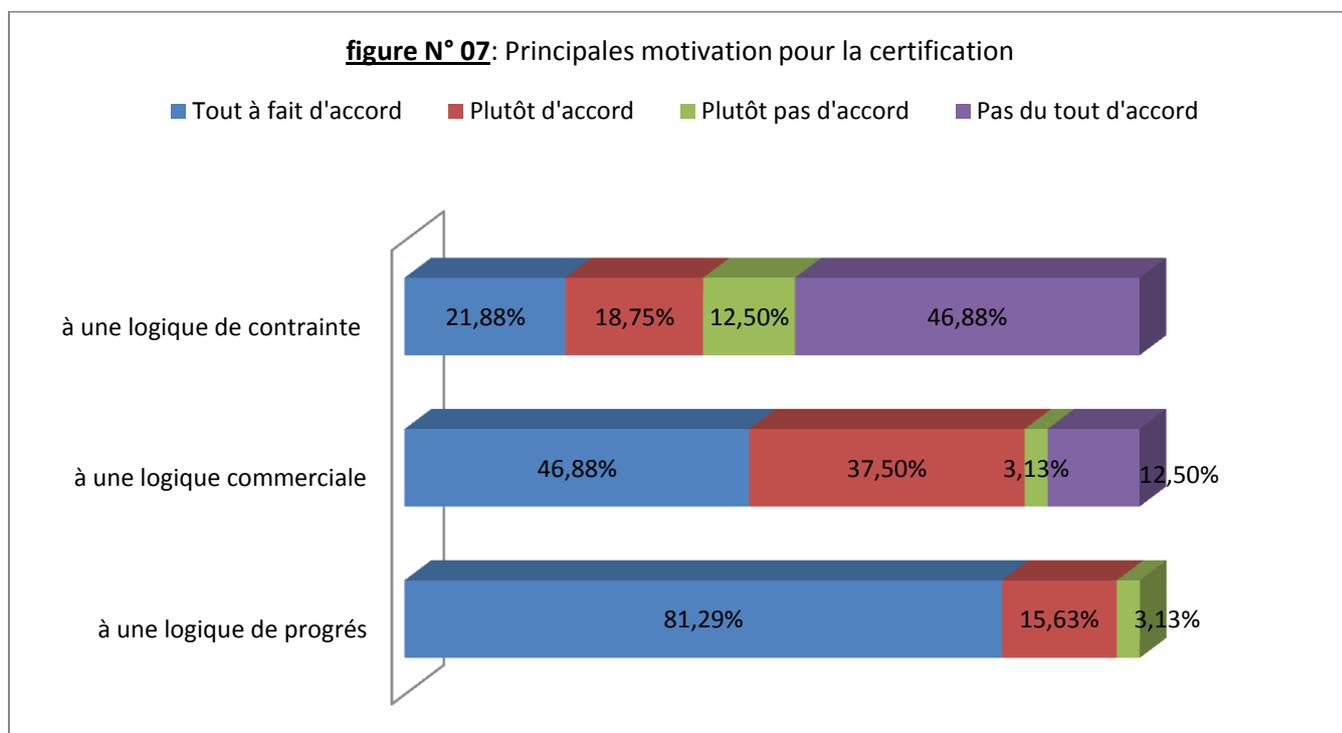
## 1. La perception de la certification ISO :



Aux questions portant sur la perception globale des managers, l'amélioration de l'image de l'entreprise **la certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque.**

pour ce qui est de la perception de la certification sur l'amélioration de l'environnement interne de l'entreprise, la majorité des sujets, affirment que ces normes ont entraîné l'amélioration de l'environnement interne de l'entreprise. En effet, les effets de la certification doivent être perçus à travers toutes les structures de l'entreprise ; sinon, il y'aura un déséquilibre qui pourrai nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

#### 4- Les principales motivations pour la certification



A la différence des apports de la certification, les motivations qui pourraient justifier son adoption par les entreprises sont plus difficile à cerner. Généralement, la démarche de certification est supposée être volontaire. Or, des pressions extérieures telles que celles exercées par les consommateurs ou les partenaires peuvent en être les causes.

A travers l'analyse des réponses de notre questionnaire, l'engagement vers une démarche de certification semble s'inscrire dans des logiques différentes. D'une part, l'entreprise peut s'engager dans une démarche de certification dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image, que l'on pourrait qualifier de *démarche de progrès*.

D'autre part, l'entreprise peut s'engager dans une logique volontaire pour focalisée sur une *démarche commerciale* pour ce différencier de la concurrence, accéder a de nouveau marché, mais aussi elle peut se faire certifier pour faire face à une obligation de réponse à une exigence de ces clients dans *une logique de contrainte* comme c'est le cas des entreprise Algérienne du secteur public.

#### . CONCLUSION

Les enseignements que nous sommes en mesure de tirer de notre étude quantitative sont :

- Les motifs de la certification recherchés par l'entreprise sont différentes raisons, internes et externes à la fois, dans le but d'une amélioration continue des processus pour un meilleur fonctionnement de leur organisme ;
- Les apports (gain directs ou indirects en terme de communication, d'image de marque de l'entreprise....) de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers sont étroitement liés aux motivations initiales de ce faire certifier, c'est-à-dire qu'il existe un lien positif significatif entre les motivations pour ce faire certifier et l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise ;
- La certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes : opérationnel, organisationnel, et financier de l'organisme, le reflet même de la philosophie du cycle PDCA (Roue de Deming) ; et son adoption permettra de faire face aux concurrents, d'accéder à de nouveaux marchés. Dans ce sens, la certification devient un outil de stratégie qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commercial supplémentaire par rapport aux concurrents ;
- La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise. Elle ne doit en aucun cas être considérée comme étant une fin en soi, elle doit être perçue comme un projet assurant la pérennité de l'entreprise dans un contexte national et international en perpétuelle mutations.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE :

Plusieurs enjeux peuvent motiver une entreprise à s'investir dans une démarche de certification suivant le standard d'ISO 9001 version 2000 : un enjeu commercial, avec l'obtention d'un certificat permettant de garantir l'engagement et les efforts continus à satisfaire le client ; un enjeu de conformité, avec la recherche de suppression des anomalies de production (produit ou service) ; un enjeu de performance, avec la création d'une dynamique d'amélioration continue.

C'est dans ce cadre précis que nous avons mené notre étude portant sur la compétitivité des entreprises algérienne, approche par la certification conformément à la norme ISO 9001 version 2000. La problématique de cette étude, s'articulait autour des questions suivantes : **« Quels sont les principaux motifs, qui poussent nos entreprises publiques et privées à ce certifié selon les normes ISO 9000 version 2000 ? Quel est l'apport de la certification ? et la certification qualité est –elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Quel est l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de l'entreprise ? ».**

Mettre en place une démarche qualité dans une entreprise n'est pas une simple mise en place d'outils et de suivie qualité mais un véritable projet d'entreprise générant un changement organisationnel, commerciale voire même culturel.

A l'issu de notre enquête, les principales conclusions se déclinent comme suite :

- Les motifs de la certification recherchée par l'entreprise sont différentes raisons, internes et externes à la fois, dans le but d'une amélioration continue des processus pour un meilleur fonctionnement de leur organisme car une démarche qualité contemporaine, vise non seulement, à fournir un produit conforme aux exigences du client, mais aussi à devancer les attentes de celui-ci ainsi un atout pour l'entreprise : le client étant le carburant de l'entreprise, sa satisfaction et sa fidélisation contribuent à la pérennité de celle-ci ;

- Les apports (gains directs ou indirect en terme de communication, d'image de marque de l'entreprise...) de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers sont étroitement liés aux motivations initiales de ce faire certifier, c'est-à-dire qu'il existe un lien positif significatif entre les motivations pour se faire certifier et l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise ;
  
- La certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en termes : opérationnel, organisationnel, et financier de l'organisme, le reflet même de la philosophie du cycle PDCA (roue de Deming) ; et son adoption permettra de faire face aux concurrents, d'accéder à de nouveaux marchés. Dans ce sens, la certification devient un outil de stratégie qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un atout et d'un argument commercial supplémentaire par rapport aux concurrents ;
  
- La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise. Elle ne doit en aucun cas être considérée comme étant une fin en soi, elle doit être perçue comme un projet assurant la pérennité de l'entreprise dans un contexte national et international en perpétuelle mutations.

L'Algérie est apparue pour la première fois dans l'annuaire ISO 9000 en 1999, mais il reste que l'entreprise algérienne doit mener un combat réel pour améliorer la qualité. L'importance de la certification est essentielle qui doit se préparer à une rude concurrence aussi bien au niveau national ou international. La prise de conscience de l'entreprise algérienne quant à l'importance de la qualité devenue un enjeu majeur, qui répond à une nécessité stratégique face aux multiples aléas de la mondialisation et d'ouverture de marché. En effet, la qualité est à l'heure actuelle, un des terrains sur lequel se joue la concurrence mondiale qui impose aux entreprises de s'adapter à ces nouvelles exigences pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et y répondre à temps.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie :

- BRILMAN, Jean, Les meilleures pratiques de management, Edition d'Organisation, 4<sup>ème</sup> éd, 2003, Paris.
- BRILMAN Jean, HERAUD Jacques, Management concepts et meilleurs pratiques, 6<sup>ème</sup> éd, EYROLLES, éd d'organisation
- BELLUT Serge, Les processus de la conception « ISO 9000 et performance », éd AFNOR
- CROSBY, Philip, La qualité sans larmes, éd Economica, 1986, Paris.
- CROSBY, Philip, La qualité c'est gratuit, éd Economica, 1986, Paris.
- CONSO, Pierre ; l'entreprise en 20 leçons, éd DUNOD, 1997, Paris ;
- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maitriser les processus de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> éd d'Organisation, Paris
- DESKANO, DRNOV, SHANLEY, SCHAEFER, Principes économiques de stratégie, éd De Boeck, 5<sup>ème</sup> édition, Paris
- DEMING W. Edwards, Du nouveau en économie, éd Economica, Paris
- FORMAN Bernard, Du manuel qualité au manuel de management *l'outil stratégique* éd AFNOR ;
- FRECHER Daniel, SEGOT Jacque, TUZZOLINO Philippe, 100 Questions pour comprendre et agir, mise en place d'une démarche qualité, éd AFNOR
- MEIER, Olivier, Diagnostique stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise, éd DUNOD, 2011, Paris
- MICHON Christian, Le marketeur, les nouveaux fondements du marketing, éd Pearson, Paris
- MAES Alain, Le management intégrateur *fondement, méthodes et applications*, éd De Boeck.
- GOGUE, Jean- Marie, Le management de la qualité, éd Economica, 1997, Paris
- GOGUE, Jean- Marie, Traité de la qualité, éd Economica, 2000, Paris

- HOSOTANI, Katsuya, Les 20 lois de la qualité, éd Dunod, 1994, Paris
- LAMPRECHT, James, ISO 9000 : Se préparer à la certification, éd AFNOR, 1986, Paris.
- LAMPRECHT, James, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, éd AFNOR, 2001, Paris.
- LAMBIN, Jean-Jacque et CHUMPITAZ, R, Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché), éd DUNOD, 2002, Paris
- OUARET, Abdelhamid, Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché ?, éd ENAG, 2002, Alger
- PORTER, Michael, L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, éd InterEdition, Paris
- STORA, Gilbert et MONTAIGNE Jean, La qualité totale dans l'entreprise, Edition d'Organisation, 1986, Paris
- TERFAYA Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, éd HOUNA
- SUSSLAND, William, Le manager, la qualité et les normes ISO, éd PPUR, 1996, LAUSANNE.
- SHIBA Shoji, GRAHAM Alan, WELDER David, TQM : 4 révolutions du management (Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management de qualité par la qualité totale), éd DUNOD, Paris

# **ANNEXES**

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure n°1 : Evolution du concept qualité.....	76
Figure n°2 : Le cycle Préparer- Développer-comprendre- Agir .....	85
Figure n°3 : Le cycle de Deming.....	87
Figure n°4 : Le PDCA du cycle de management de la qualité .....	88
Figure n°5 : Le PDCA du système de la qualité, sécurité, environnement.....	91
Figure n°6 : Management PDCA en huit phases.....	92
Figure n°7 : Les étapes du processus.....	94
Figure n°8 : Le processus de certification.....	113
Figure n°9 : Historique de la révision des normes ISO 9000.....	121
Figure n°10 : Le système de management de la qualité basé sur les processus.....	123
Figure n° 11 : Les principaux motifs d'adoption de la certification.....	158
Figure n°12 : Les changement induits par la certification.....	159
Figure n°13 : Les apports de la certification sur la performance financière.....	160
Figure n°14 : Les apports de la certification sur la performance organisationnelle.....	161
Figure n°15 : Les apports de la certification sur le processus de vente.....	163
Figure n°16 : La perception de la certification par les managers.....	164
Figure n°17 : Principales motivation pour la certification.....	165
Tableau n°1 : Les raisons de la certification.....	152
Tableau n°2 : La nature des raisons de la certification.....	153
Tableau n°3 : La nature des difficultés liées au projet qualité.....	156



## **Résumé**

Si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute une organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leur organisation. Or l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérable déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel.

Les résultats des études menées dans ce domaine sont loin d'être consensuels et sont souvent soumis à des conditions de mise en place de la certification. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification peut permettre à une organisation d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles condition.

Une première partie vise principalement à entrainer la réflexion stratégique à travers la revue des études académique qui ont cherché à appréhender le lien entre la notion d'avantage concurrentiel, diagnostic et le concept de compétitivité. Une seconde partie, est consacrée aux divers concepts fondamentaux de qualité, certification et norme ISO de leurs origines à leurs évolutions et exigences de la norme version éditée en l'an 2008. Ensuite une troisième partie expose les résultats d'une étude empirique portant sur des entreprises de secteur de taille représentatifs des entreprises certifiées à l'ouest. Il apparait, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise.

### **Mots clés :**

Compétitivité; Certification; Norme ISO 9000; Qualité; Diagnostic Stratégique; Avantage Compétitif; Facteurs Clés De Succès; Cycle PDCA; Processus; Performance.