

**École Des Hautes Études commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**L'impact du système de management
de la qualité sur la performance
commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : Les Grands Moulins
Belghith**

Présenté par :

ZERARI Hani

Encadré par :

Mme.BELHOUADJEB Hind

Maitre de conférences A à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

École Des Hautes Études commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact du système de management
de la qualité sur la performance
commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : SPA Grand Moulin
Belghith**

Présenté par :

ZERARI Hani

Encadré par :

Mme.BELHOUADJEB Hind

Maitre de conférences A à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

Remerciement

Avant tout développement de ce travail il apparaît opportun de commencer par des remerciements aux personnes grâce à qui il a été possible de réaliser.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon encadreur et enseignante, Madame BELHOUADJEB.Hind pour sa patience, sa disponibilité et ses judicieux conseils qui m'ont été d'un grand aide.

Je désire aussi remercier l'ensemble du personnel et enseignants de notre école EHEC, qui m'ont aidé et fourni les outils et méthodes nécessaires à la réussite dans mes études supérieures.

Enfin je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les employés de SPA grand moulin belghith, spécialement M.AGGOUN.Hakim qui m'a apporté son support tout au long de ma démarche.

Dédicace

Je tiens à dédier ce travail à :

À mes chers parents.

À mes chère sœurs et frères pour son soutien et sa motivation.

Chers grands-parents paternels que dieu les accueille dans son vaste paradis.

Chers grands-parents maternels à qui je souhaite bonne santé.

À tous les membres du service Copy Top pour leur conseils et encouragement.

Je dédie ce travail à toute personne m'ayant encouragé pour que je puisse arriver jusque-là.

Toute la famille, tous les amis, tous les professeurs qui m'ont enseigné.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les QQQQ.....	23
Tableau n°2 : Certification.....	66
Tableau n°3 : Les principales lignes de production	68
Tableau n°4 : Effectif de la Direction commerciale des grands moulins belghith.....	74
Tableau n°5 : Répartition des employés par rapport au sexe	76
Tableau n°6 : Tranche d'âge.	77
Tableau n°7 : Répartition des employés par rapport à leurs anciennetés dans la direction.....	78
Tableau n°8 : Catégorie Socio Professionnelle.....	79
Tableau n°9 : La disponibilité d'un SMQ	80
Tableau n°10 : Répartition des employés par rapport au respect des spécifications de produit.....	81
Tableau n° 11 : Le respect des plans d'amélioration.....	82
Tableau n° 12 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.	83
Tableau n° 13 : Capacité des professionnels à gérer un revenu supplémentaire.....	84
Tableau n° 14 : Attitude des employés envers les clients	85
Tableau n°15 : Efficacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire.....	86
Tableau n° 16 : Résultat d'un SMQ par rapport aux moyens mobilises.	87
Tableau n°17 : Satisfaction de la clientèle	88
Tableau n°18 : Délai de traitement des réclamations.....	90
Tableau n°19 : Le suivi de l'évolution de l'écoute client.....	91
Tableau n°20 : Degré d'amélioration des produits.....	92
Tableau n°21 : Vente des produits	93
Tableau n°22 : Le délai de réponse du centre commerciale.....	94
Tableau n°23 : Acquisition de nouveaux clients.....	95
Tableau n°24 : Les promotions pour les ventes.	95
Tableau n°25 : L'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale.	98
Tableau n°26 : Implication de la catégorie socioprofessionnelle dans la démarche qualité.	99
Tableau n°27 : Apport du SMQ par rapport au volume de vente.....	100

Liste des figures

Figure n°1 : La roue de Deming.....	11
Figure n°2 : Les 08 principes de système de management de la qualité	12
Figure n°3 : Représentation de l'approche processus	14
Figure n°4 : La documentation de SMQ	16
Figure n°5 : L'histogramme	19
Figure n°6 : Diagramme d'ISHIKAWA	20
Figure n°7 : Diagramme de Pareto.....	21
Figure n°8 : Triangle de la performance (Gilbert 1980)	43
Figure n°9 : Les sources de la performance.	50
Figure n°10 : Les niveaux de mesure de la performance.	51
Figure n°11 : La répartition des employés de la direction commerciale par rapport au sexe.	76
Figure n°12 : Répartition des employés du département commercial par rapport l'âge	77
Figure n°13 : Répartition d'employés par rapport à leur ancienneté.....	78
Figure n°14 : Répartition des employés par rapport à leurs CSP.....	79
Figure n°15 : La connaissance d'un SMQ par les employés de la Direction commercial.	80
Figure n°16 : Le respect des spécifications de produit.....	81
Figure n°17 : Le respect des plans d'amélioration	82
Figure n°18 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.....	83
Figure n°19 : Répartition des employés par rapport à leurs capacités de gérer un revenue supplémentaire.	84
Figure n°20 : Attitude des employés envers les clients.....	85
Figure n°21 : L'efficacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire	86
Figure n°22 : Résultat d'un SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre.	87
Figure n°23 : Satisfaction de la clientèle.....	89
Figure n°24 : Le délai de traitement des réclamations.	90
Figure n°25 : Le suivi de l'évolution de l'écoute client	91
Figure n°26 : Degré d'amélioration des produits	92
Figure n°27 : La vente des produits répond d'une manière	93
Figure n°28 : Le délai de réponse du centre commercial	94
Figure n°29 : Acquisition de nouveaux clients après la mise en place du SMQ.....	95
Figure n°30 : La promotion pour les ventes	96
Figure n°31 : L'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale.	98
Figure n°32 : Implication de la catégorie socioprofessionnelle dans la démarche qualité.....	99
Figure n°33 : Apport du SMQ par rapport au volume des ventes	100

Liste des abréviations

TQM : Total Quality Management

5M : Méthode, Milieu, Matériel, Main d'œuvre, Moyen.

5S :Seiri, Sieto, Sieso, Seiketsu, Shitsuke.

AFNOR : Association Francaise de Normalisation

AMDEC: Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.

ASTM: American Society for the Testing of Materials

CA : Chiffre D'affaire

CEI : La commission électronique international

CEN : Comite Européen de Normalisation

CENELEC : Comite Europeen de Normalisation Electrotechnique

CNN : Conseil National de la Normalisation

COFRAC : CO-operation For Accreditation

CSP: Catégorie Socio Professionnelle

DIN : Deutsche Industrie Normen

ETSI : European Telecommunications Standard Institut

ETSI : Européen Telecommunication Standard Institut.

HACCP :Hassard, Analyis, Contro, Point

IANOR : Institut Algérien de Nmalisation

IBN : Institut Belge de Normalisation

ISO: International Organization for Standardization

l'ANSI (American National Standard Institute);

le BSI (British Standard Institute) ;

MSP : Maîtrise Statistique des Procédés

OTC : Les Obstacles Techniques au Commerce

PDCA : Plan, Do, Check, Act

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité et Environnement.

QQOQCP : Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pour quoi.

SAV : Service Après Vente

SMQ : Système de Management de la Qualité

SNV: Schweizerischen Normen Vereinigung

SPA : Société Par Actions

SSC: Standards Council of Canada

TRS : taux de Rendement Synthétique

UIT : Union Internationale des Télécommunications

UTE : Union International de Télécommunication

Résumé

S'engager dans une démarche d'amélioration continue c'est s'innover d'une manière continue vu les avantages qu'apporte un tel système pour une entreprise et son importance pour l'économie des pays et a son développement on s'est intéressé a l'étude de son influence sur la performance de la fonction la plus créatrice de richesse pour l'entreprise à s'avoir la fonction commerciale .

L'objectif de notre travail est d'essayer de voir l'influence de système de management de la qualité SMQ sur la performance de la fonction commerciale au sein de spa grand moulin belghith nous constatons un impact positif du SMQ sur la performance commerciale et globale de l'entreprise.

Abstract

To engage in a process of continuous improvements is to innovate continuously. See the advantages of a system that brings for a company and its importance to the economy of the country and its development. We are interested in the study of its influence on the performance of the most creative function of wealth for the company which is the commercial function.

The goal of our study is to try to know (see) the impact of the quality management system QMS on the performance of the commercial function within the spa grand Moulin belghith.

Sommaire

CHAPITRE 01 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.....	5
SECTION 1 : DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA QUALITÉ :	6
SECTION2 : LES OUTILS ET LES MÉTHODES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ :	18
SECTION 3 : LA NORMALISATION ET LA CERTIFICATION	30
CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE	40
SECTION 1 : CONCEPTION DE LA PERFORMANCE :.....	41
SECTION 2 : LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE :	53
SECTION 3 : LE LIEN ENTRE LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE.....	59
CHAPITRE 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE	64
INTRODUCTION DU TROISIÈME CHAPITRE :.....	64
SECTION 01 : PRÉSENTATION DE SPA DES GRAND MOULIN BELGHITH	65
SECTION02 : PRÉSENTATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE.....	72
SECTION 3 : DÉMARCHE ET ANALYSE DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE	75
CONCLUSION GÉNÉRALE	104

Introduction générale

Introduction générale

L'économie mondiale actuelle se caractérise par des échanges très complexes à différents niveaux libre concurrence, ouverture des marchés locaux dans le cadre d'accords d'association avec l'Union européenne, certains pays souhaitant adhérer à l'Organisation mondiale du commerce : le cas de l'Algérie.

Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché a conduit l'Algérie à travers des changements majeurs, et le marché a évolué rapidement.

Des marchés de plus en plus saturés, une concurrence intense et des changements fondamentaux dans le comportement des consommateurs créent un besoin pour les entreprises de posséder en permanence des actifs compétitifs pour mieux répondre aux besoins des clients.

Dans cette perspective, s'intéresser à l'intégration des démarches qualité dans des systèmes de management efficaces est nécessaire, voire indispensable.

La qualité est décrite comme étant la satisfaction des exigences explicites et implicites des clients, alors que le management de la qualité est l'organisation mise en place par l'entreprise pour satisfaire les exigences de ses clients.

Le management de la qualité représente un point de rupture et un saut considérable dans l'avenir de l'entreprise qui est basé sur deux objectifs principaux : la satisfaction du client et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Agroalimentaire, grande distribution, industrie et services, spa grand moulin belghith est le conglomérat le plus important en Algérie par son poids économique, son effectif, sa diversification, mais surtout son développement international aux 4 coins de la planète.

Notre choix a été dicté sur l'entreprise spa grand moulin belghith du fait qu'elle a entamé la démarche qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 d'une part et sa position sur le marché national d'autre part.

Le choix de notre thème qui est « **impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise** », n'est pas le fruit du hasard, son importance d'une part et sa relation avec la formation assurée au sein d'EHEC sont les deux principaux facteurs qui nous ont motivés pour choisir de ce thème.

Pour cela on a jugé utile de pose l'hypothèse suivante « **Quel est l'impact d'un SMQ sur la performance de la fonction commerciale de l'entreprise ?** »

Introduction Générale

A partir de cette question principale découlent les sous questions suivant :

- **Quels sont les paramètres de la performance de l'entreprise ?**
- **Quels sont les indicateurs de performance lies à la fonction commerciale de l'entreprise ?**
- **Quelle est la relation entre un SMQ et la performance commerciale de l'entreprise ?**

Pou bien répondre a notre questions principale on pose les hypothèses suivantes :

H1 : Les paramètres de performance d'une entreprise sont la satisfaction de la clientèle et la conformité aux normes.

H2 :L'indicateur avec lequel la performance commerciale est évaluée est base sur le volume des ventes

H3 : Il existe une relation positive entre le SMQ et la performance commerciale de l'entreprise.

Le plan de travail que nous avons adopté est structuré autour de deux axes principaux la partie théorique qui se compose de deux chapitres et la deuxième partie réservée à l'étude de cas.

Le premier chapitre ou nous aborderons le concept de la qualité, le système de management de la qualité, les méthodes et les outils de la qualité et nous allons parler ensuite de la normalisation et la certification ISO.

Le second chapitre portera sur la performance d'une manière générale en première section et dans la seconde section la performance de la fonction commerciale et ses indicateurs, et enfin le lien entre le système de management de la qualité et la performance de la fonction commerciale de l'entreprise.

Le troisième et dernier chapitre traite le cas de complexe «spa grand moulin belghith» en vued'étudier l'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre 01 : Le système de management de la qualité

Chapitre 01 : Le système de management de la qualité

Introduction du premier chapitre

Face aux exigences des clients de nos jours l'entreprise est amenée à mettre en place un produit de qualité plus performant que celui des concurrents mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été fait afin de les fidéliser et de s'améliorer dans le temps.

L'objet de ce chapitre sera de définir la « qualité, son évolution », « Management de la qualité , les raisons et les enjeux de management de la qualité », « le système de management de la qualité, ses méthodes et ses outils, et enfin la normalisation »

Section 1 : Définition et caractéristiques de la qualité :

1. La qualité

1.1. Définition

BARBIER dans son ouvrage « qualité totale dans une entreprise industrielle »¹

Définit la qualité comme étant « un ensemble de principes et de méthodes organisées en Stratégie globale visant à mobiliser toute entreprise pour obtenir la meilleure satisfaction du Client au moindre couts »

On constate d'après cette définition que la qualité est une notion complexe qui nécessite la mobilisation du personnel dans la démarche qualité afin d'obtenir la satisfaction du client.

La qualité est aussi définit par l'association française de la normalisation comme étant « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ».

Selon l'organisation internationale de standardisation norme 9001 :2000 la qualité est :

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

Ces caractéristiques peuvent être

- physique : (mécanique, chimique, électronique)
- Sensorielle :(odeur, gout)
- Comportementale :(honnêteté, courtoisie, véracité)
- temporelles :(ponctualité, fiabilité, disponibilité)
- ergonomiques : (caractéristiques physiologiques ou relatives a la sécurité des personnes)
- Fonctionnelles : (exemple: vitesse maximale d'un avion)

Les exigences sont les besoins et les attentes formulés habituellement, explicites ou implicites

On distingue :

- Exigences relatives aux produits
- Exigences relatives au management de la
- qualité Les exigences du client

¹ BARBIER C, « **Qualité totale dans une entreprise industrielle** », édition, 1997

1.2. La non- qualité :

« La non -qualité, c'est l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. »¹

Elle débute dès l'instant que la 1er anomalie apparaît sur une pièce ou un dossier, erreur de caisse, mauvais étiquetage de prix, pièces cassées, mauvais envois d'une commande, malfaçon dans la construction d'une maison, mauvais médicament attribué à un patient, la liste est infinie.

La non-qualité signifie que l'on n'a pas été capable de réaliser du 1er coup des produits conformes aux exigences du client et cela pour différents motifs. Le fait d'évoquer les mots non-qualité fait ressortir que l'on a peut-être manqué de rigueur, de connaissance, de communication, de motivation, d'organisation,...

La non-qualité ne doit pas être imputée uniquement aux personnels de la fabrication, les services de logistiques ou autres doivent également être sensibilisés sur les facteurs pouvant générer des non conformités, une mauvaise programmation et des problèmes informatiques vont engendrer des coûts de non-qualité.

Tout comme un manque de maintenance préventive, manque de réactivité, de présence sur le terrain,...

La non-qualité coute cher à l'entreprise :

- Directement par les couts qu'elle entraine.
- Indirectement par la perte de fidélité de la clientèle effective et potentielle.

La non- qualité possède également un cout. En effet il s'avère généralement plus couteux de corrigé les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ. D'autre part, le cout du non qualité est d'autant plus important qu'elle soit détectée tardivement.

Afin de supprimer les couts de non-qualité, il faut investir dans les moyens de détection et de prévention afin d'agir avant l'appariation du défaut au lieu de réaliser des travaux de correction pour l'élimination des défauts. Il faut répondre la non-qualité au plus près du poste ou elle a été produite²

¹ <http://non-qualite.over-blog.com/> (13-03-2023 à15h36)

² Mémoire Inc. les apports de la mise en place d'un système management de la qualité sur la satisfaction des clients, 2012

2 Management de la qualité :

2.1 Définitions :

Selon R.-A. Thiétart, « le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »¹.

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »².

Le management de la qualité tel que défini dans l'ISO 9000(2005) prévoit notamment de mesurer la satisfaction des clients, les performances des produits et services, les taux de conformité et de défaillance interne et externe, ainsi que les taux de réclamations.

2.2 Les raisons et les enjeux de management de la qualité :

2.2.1 - Les raisons :

- Développement de la concurrence
- Des acheteurs :
 - Mieux formés,
 - Mieux informés,
 - Définissant mieux leurs besoins,
 - Plus exigeants,
 - Ayant des clients aussi plus exigeants.
- Pérennisation du savoir
- Fidélisation des clients aussi importante que l'accroissement des parts de marché.
- Preuve irréfutable de l'efficacité de l'implantation des concepts qualité.
- Amélioration continue de la satisfaction des clients.

2.2.2- Les enjeux :

- **Les enjeux économiques :**
 - Compétitivité par la diminution des prix de revient et des coûts de non-qualité.
- **L'activité commerciale par :**
 - L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise,

¹ THIETERT, « Que sais-je ? Le management », presses universitaires de France, Paris.

² <http://www.memoireonline.com> (19-04-2023 à 12h45)

- La fidélisation de ses clients,
- La capture de nouveaux marchés.
- **Les enjeux technologique:**
 - Maîtriser des processus de production de plus en plus complexes
 - Protection accrue du savoir – faire (brevets,...)
 - Transferts technologiques clients / fournisseurs.
- **Les enjeux juridiques :**
 - Obligation de moyens / obligation de résultats
 - Responsabilités du respect de la conformité du produit par rapport à son périmètre d'utilisation (sécurité des personnes, sécurité sanitaire et environnementale,...)
 - Fournir la preuve de bonne foi : toutes les précautions ont été prises.
- **Les enjeux sociaux :**
 - Responsabilité sociétale « déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise »
 - Communication
 - Motivation en :
 - ✓ Donnant plus de responsabilités individuelles,
 - ✓ Permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail.
 - ✓ Rendant les acteurs partenaires actifs.

3. Système de management de la qualité :

3.1 définitions :

- Un Système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : qualité management system), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.¹

L'ISO 9000 : 2000 définit le Système de Management de la Qualité par : « Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²

¹ <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).

² <http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf> (15-03-2023 à 13h20)

- Le SMQ fait partie de l'ensemble des outils de gestion mis à disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entité qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...)¹.

- Le SMQ englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.

Ce système est coordonné et piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi les moyens d'atteindre les priorités qu'elle a elle-même définies.

3.2 Evolution du système de management de la qualité:²

Le système management de la qualité permet de garantir la satisfaction des clients. C'est une organisation basée sur l'approche processus qui nécessite des modifications dans le temps pour répondre à l'évolution des besoins et des exigences des clients. L'entreprise doit, par conséquent, mettre en œuvre des améliorations.

Modifier le SMQ demande une Boucle PDCA. La boucle PDCA représente la succession des phases suivantes : planification du projet, mise en œuvre du projet, mesure les résultats obtenus, ajustements si nécessaire su projet.

En cas de modification du SMQ, l'entreprise doit mettre en œuvre les précautions suffisantes afin d'éviter les impacts clients en termes d'insatisfaction.

Le cycle PDCA appelé aussi roue de deming du nom de son concepteur ou encore spirale d'amélioration continue, est un modèle d'amélioration continue de la qualité. Il est également utilisé dans le domaine du management et porte alors le nom de cycle de management.

Le cycle PDCA se compose d'une séquence logique en quatre phases retirées pour l'amélioration continue :

- **Plan**

Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs, définir les tâches à exécuter.

- **Do**

Faire, réaliser. Exécuter les tâches prévues. Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif).

- **Check**

¹ <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).

² YACEF Tarik, l'impact du système de management de la qualité sur la performance de l'entreprise, INC, 2012, p16

Vérifier les résultats. Mesurer et comparer avec les prévisions.

- **Act**

Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire.

Figure n°1 : La roue de Deming



Source : <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

3.3 Les principes de système de management de la qualité :

Les principes de management de la qualité introduit dans la norme ISO 9004-2000 définissent un cadre de référence (en anglais Framework) permettant aux organisations d'améliorer leur performance.

Ces principes sont issus de meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international.

La norme ISO version 2000 définit 8 principes fondateurs constituant des règles et conseils destinés aux organisations afin d'améliorer de façon continue leur performance en se focalisent sur la satisfaction de leur client (bénéficiaires au sens large), tout en prenant en compte les besoins des différents parties prenantes.

Figure n°2 : Les 08 principes de système de management de la qualité



La source : <http://fr.slideshare.net/Ecouteetqualite/les-8-principes-du-management-de-la-qualit>

Les huit principes de management de la qualité :

3.3.1. – Orientation client :¹

L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme utilisateur des produits ou services réalisés par l'organisation et de s'assurer de l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme de l'écoute client pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes de bénéficiaire, afin d'être toujours en mesure d'y répondre au mieux. Par ailleurs, il est également conseillé de faire en sorte d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction du client afin d'être en mesure de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques.

3.3.2. - Leadership :

La direction de l'entreprise doit établir ses objectifs et ses orientations :

- Impliquer pleinement l'ensemble de son personnel.

¹ <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).

- Des objectifs réalisables.
- Des objectifs compris et motivants
- Des objectifs et orientations créant des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique.

3.3.3. -Implication du personnel¹:

Il s'agit faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant.

Il est notamment de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. A l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur la manière de manager et sur leur relation de travail.

Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec les autres, ses expériences et ses connaissances.

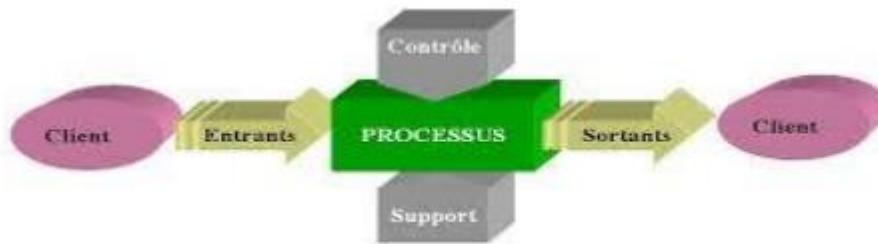
3.3.4. - Approche processus :

- Il faut gérer les activités et les ressources comme un processus pour atteindre un résultat.
- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels qui amélioreront les activités clés de l'organisme.

Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

¹ <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).

Figure n°3 : Représentation de l'approche processus



La source : <http://www.niqse.com>

3.3.5. Management par approche système :

L'idée de ce principe est de considérer que le fait de structurer et de documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les dépendances existants afin de réduire les conflits interprocessus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système management de la qualité clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs nécessaire pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche.

3.3.6. - Amélioration continue :

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

Aussi l'un des principes de base de la qualité est l'amélioration continue. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin.

Objectifs d'un projet d'amélioration continue :

- Accroissement de la satisfaction de la clientèle
- Nécessité d'assurer la survie de l'entreprise par :
 - L'amélioration des procédés.
 - L'amélioration des méthodes de travail.
 - La réduction des coûts de non-qualité.
- Désir d'être les meilleurs dans le domaine d'activité de l'entreprise.
- Assurer le développement à long terme de l'entreprise, en maximisant l'utilisation et la participation du personnel.
- résoudre définitivement les problèmes de l'entreprise.

3.3.7. –Approche factuelle pour la prise de décision :

Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. Selon cette approche, il sera plus facile à posteriori d'argumenter sur le bien fondé d'une décision en faisant référence à des documents rendus accessibles. Cela permet notamment de donner les moyens à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la manière dont les décisions sont prises.

3.3.8. - Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent la capacité des deux organismes de créer de la valeur.

Les Aspects qui découlent de l'application du principe « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » :

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs

3.4 Les exigences relatives au SMQ¹:

3.4.1. exigences générales :

- déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme.
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus (cartographie des processus).
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

¹ [http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les bases de la qualitie.pdf](http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les_bases_de_la_qualitie.pdf) (01-03-2023 à 11h15).

- Maîtriser le ou les processus externalisés ayant une incidence sur la qualité du produit ou du service.

3.4.2. exigences relatives à la documentation :

Selon l'article 4.1 Exigences générales d'ISO 9001:2008, « l'organisme doit «établir ,documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale».

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre:

- ✓ l'expression documentée de la politique qualité et des objectives qualités;
- ✓ manuel qualité;
- ✓ les procédures documentées exigées par la norme;
- ✓ les enregistrements exigés par la norme.

Figure n°4 : La documentation de SMQ



Source : <http://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/documentation.htm>

a) La manuelle qualité : déjà abordé plus haut fait partie des documents exigés par la norme ISO 9001. Il décrit la politique de l'entreprise en matière de management de la qualité et la structure du système. Il permet la communication externe et interne.¹

b) Les procédures : elles formalisent un ensemble de règles et d'actions pour obtenir un résultat défini. Elles définissent précisément qui fait quoi, comment, où et pourquoi. A ne pas confondre

¹ Daïel DURET et Maurice PILLETualité e productio, Editions d' Ogaisatio

avec les modes opératoires. La norme ISO 9001 impose la production de certaines procédures. C'est notamment le cas pour la maîtrise de la documentation.

c) Les instructions de travail : on retrouve ici les modes opératoires et autres documents de travail (consignes...) qui codifient dans le détail les opérations à mener.

d) Les enregistrements : ils ont pour fonction de prouver les résultats des opérations et d'assurer leur traçabilité.

Section2 : les outils et les méthodes de management de la qualité :**1 Les outils de management de la qualité :****1.1 les outils de base de la qualité:****1.1.1. -La feuille de relevé ¹**

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

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

1.1.2. Le diagramme de concentration de défauts²

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

1.1.3. L'histogramme³

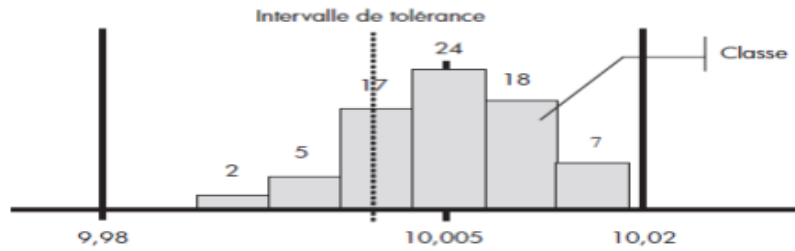
L'histogramme permet de représenter les données sous forme graphique. Chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition d'une valeur à l'intérieur d'une classe. Il permet d'identifier l'existence d'un modèle applicable (loi normale, loi de défaut de forme...). Il illustre également les relations entre les valeurs relevées et les valeurs de référence (cote nominale, mini, maxi).

¹ Daniel DURET et Maurice PILLET, qualité et production, Éditions d' Organisation, 2005, p129.

² Idem, p129

³Idem, p130

Figure n°5 : L'histogramme



Source : Daniel DURET et Maurice PILLET, *op.cit.*, p130

1.1.4. Diagramme d'ISHIKAWA : (diagramme cause à effet)

- Définition :

Le diagramme d'ISHIKAWA (le diagramme cause à effet, le diagramme en arêtes de poisson, the fishbone diagram) permet :

- De classer les causes liées au problème posé ;
- De faire participer chaque membre d'analyse ;
- De limiter l'oubli des causes par le travail de groupe ;
- De fournir les éléments pour l'étude de ou des solutions ;

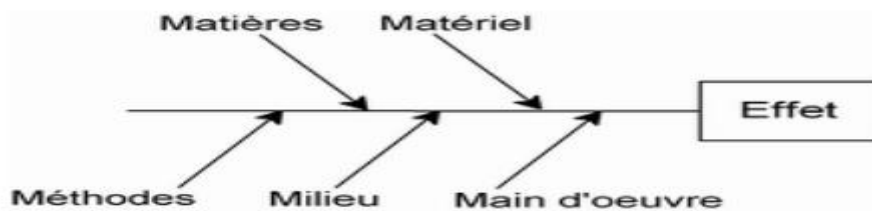
La construction du diagramme d'ISHIKAWA est basée sur un travail de groupe.

Définir clairement les problèmes :

- Pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème.
- Chacun doit émettre ses opinions librement sur les origines possibles ;
- Classer les causes en grandes familles (Matière, milieu, méthode, matériels, main d'œuvre) ;
- Apprécier la ou les causes principalement responsables par le groupe de travail ;
- Vérifier les opinions de chacun ;
- Agir sur la ou les causes pour corriger le défaut en donnant des solutions en mettant en place des actions correctives ;
- But :

Analyser et visualiser le rapport existant entre un problème (effet) et toutes ses causes possibles. Le diagramme d'ISHIKAWA est un outil qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité, il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles.

Figure n°6 : Diagramme d'ISHIKAWA



La source : <http://fr.academic.ru/dic.nsf/frwiki/510084>.

1.1.5. Le diagramme de Pareto

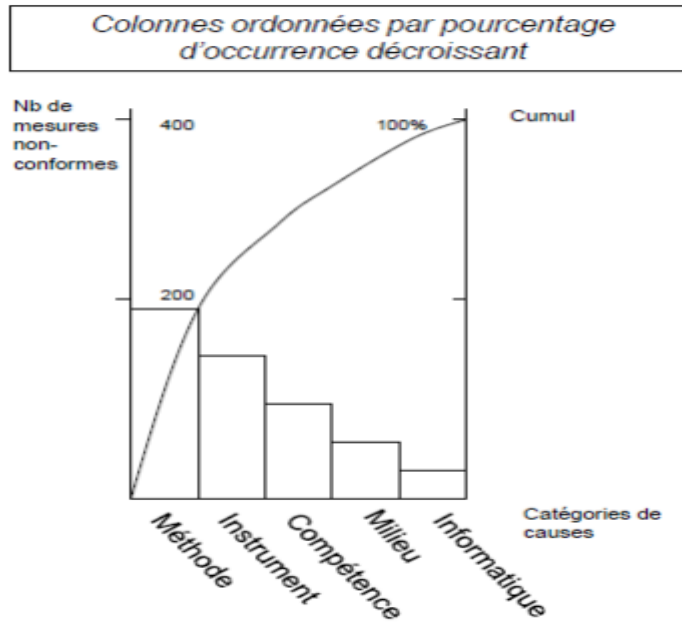
Cet outil consiste à faire apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes produisent 80% des conséquences, simple, claire, et efficace. Cette méthode permet la prise de décision par le groupe.

Le diagramme de Pareto est un diagramme en colonne, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes ou problèmes. La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause. Donc plus la surface de colonne est grande, plus la cause ou le problème est important, ce diagramme est élaboré en plusieurs étapes.

Lister les problèmes ou causes

- Quantifier l'importance de chacun
- Déterminer le pourcentage de chacun par rapport au total
- Classer ces pourcentages par valeurs décroissantes, la rubrique « divers » étant toujours en derniers rang.

Figure n°7 : Diagramme de Pareto



Source : cours de la qualité, institue Lasalle Beauvais, avril 2010

1.1.6. Le diagramme de corrélation :¹

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

- On représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables ;
- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de points ;
- La corrélation apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.

On peut classer les diagrammes de corrélation en cinq types selon le nuage de points :

- Absence de corrélation.
- Corrélation positive.
- Corrélation positive forte.
- Corrélation négative forte.
- Corrélation négative.

¹ http://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-200030.html.

1.1.7. La carte de contrôle:¹

La carte de contrôle est l'élément de base de la Maîtrise Statistique des Procédés (MSP).

Le principe de base est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale. Tant que les variations de la sortie peuvent être admises comme des variations statistiques, il n'est pas nécessaire d'intervenir. Dès que ces variations sont supérieures à la limite admissible, on considère que le système n'est plus sous contrôle, il faut intervenir.

1.2 les outils de la deuxième génération :

1.2.1. -Brainstorming :

Consiste à recenser le maximum d'idées, d'information ou de solutions sur un problème donné, et en un laps de temps réduit. Groupe de travail hétérogène, pluridisciplinaire et représentatif de la population concernée par le projet.

➤ Principe :

- l'animateur stimule la créativité des participants en les incitant à réfléchir et répondre à une série de questions de façon sensée et en favorisant la production d'un maximum d'idées.
- Pas de jugements ni de critiques sur les idées émises.

➤ Le déroulement :

Phase de présentation :

- La présentation du contexte et du thème (le lieu, ses caractéristiques et les problèmes rencontrés);
- La formulation du sujet (exposition du problème à résoudre);
- Le rappel des objectifs recherchés au cours de la séance de travail ;
- La définition des règles de fonctionnement (prise de parole, humilité, exemption des critiques...).

Phase de production d'idées :

- Réflexion collective, durant laquelle sont produites les idées.
- mesurer la plus value de chacune des propositions faites par rapport aux objectifs recherchés.

¹ http://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-200030.html

Chapitre 01 : Le système de management de la qualité

- l'animateur relève toutes les idées sur un support visible par tous les participants.

Phase de discernement :

- Les idées collectées sont dans un premier temps regroupées par similitude ;
- Retenir les meilleures idées, et supprimer les moins pertinentes ;
- Hiérarchiser les idées (à valider) selon leur ordre de priorité et leur cohérence en termes de faisabilité.

1.2.2. Les QQQCP :

- Définition :

C'est une technique de recherche d'information sur un problème et notamment sur ses causes qui se réalisent grâce aux questions suivantes :

Tableau n°1 : Les QQQQ

	But	Question	Cibles
Qui ?	Description des intervenants, partie prenantes	Qui est concerné ? qui a détecté le problème ? Qui est intéressé par le résultat ? Qui est concerné par la mise en oeuvre ?	Responsable, acteur, unité de production, Services, opérateurs, fournisseurs
Quoi?	Description de la problématique de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il ? Quel est l'état de la situation ? Quelles sont les caractéristiques ? Quel est le risque ?	Action, procédés, objet, Méthode et opération
Où ?	Description des lieux	Où cela se produit il est s'applique-t-il ? Où le problème apparaît-il ? Dans quel lieu ? Sur quelle machine ?	Lieu, local, distance, service, atelier, poste, machine

Quand ?	Description du moment la durée...	Depuis quand vous avez ce problème ? Quand cela apparaît t il ? Quell est sa Fréquence	Mois, jour, heure, période durée
Comment ?	Description des méthodes modes, opérateurs,...	comment se produit le problème ? de quelle manière ? comment mettre en oeuvre les moyennes nécessaires ? avec quelle procédure ?	Méthodes, mode opératoires, organisation de travail procedures equipment Matière première
Pour quoi ?	Cette question peut se poser a la suite des autres questions mais il convient aussi de poser pour toutes les autres questions qui sont : QUOI ?, QUI ?, Où ?, Quand ?, comment ?et Pourquoi ?		

La source : http://gii.polytech.up.univ-mrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442.

La question combien peut se poser à la suite des autres questions mais il convient aussi de se la poser pour les questions : Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

○ **But :**

Le QQQQCP : sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de 6 questions.

○ Objectifs :

Obtenir un ensemble d'informations pour:

- Comprendre quelles sont les raisons ou les causes principales d'une situation ;
- Identifier clairement et de manière structurée les aspects à traiter ou à améliorer ;
- Facilite la collecte quasi exhaustive et rigoureuse d'informations pour la planification des actions correctives ;
- Aide à rassembler le plus grand nombre de réponses ;
- Méthode d'analyse formelle, critique et constructive basée sur le questionnement.
- Permet de présenter l'exposé des faits et de leurs causes de façon structurée.

- Aide mesurer rapidement le niveau de connaissance que l'on dispose sur la situation.

1.2.3. Le vote pondéré¹.

Il s'agit d'analyser le résultat du vote fait par un groupe de personnes dans le but de classer un certain nombre de critères, d'opinions par ordre d'importance. Cette analyse se fait dans un tableau croisé dans lequel on place les opinions en entête de ligne, et les votants en entête de colonne. Les valeurs du tableau représentent alors la note accordée par chaque votant.

Il s'agit d'un classement par ordre d'importance, ou de priorité. Chaque votant va donc classer à sa guise les différentes opinions en leur affectant une valeur. Le tableau final est la synthèse de tous les classements.

- Déroulement du vote pondéré:

L'application du vote pondéré se fait suivant les étapes ci-dessous :

- Dans un premier temps, on place des opinions en entête de ligne d'un tableau ;
- En réponse à une question précise, on demande à chaque votant d'attribuer une note décroissante aux opinions suivant l'ordre de priorité. L'opinion ou le critère le plus important reçoit la plus grande note et la plus faible note est attribuée au critère le moins important ;
- Le votant peut aussi choisir d'attribuer 0 point. Ce qui signifie qu'il n'a aucune idée, ou qu'il ne trouve pas ce critère pertinent par rapport à la question posée ;
- Dans un tableau de synthèse, on analyse le résultat final.

1.2.4. Le diagramme d'affinité.²

Le but du diagramme des affinités est d'effectuer des regroupements après un déballage d'idées. En effet, les idées émises sont parfois redondantes, parfois mal comprises par le groupe. Pour pouvoir utilement utiliser toutes les idées, il faut en quelque sorte faire un « nettoyage des idées.³ Pour cela, on relie chaque idée en vérifiant que chaque participant comprend bien la même chose que ce qui est écrit. On positionne alors l'idée à proximité des idées de nature similaires.

Ce travail de classement permet

- d'éliminer les redondances ;

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/Vote-pondere.htm>(01-03-2023 à 15h30).

² D. Duret ,M. Pillet ,op,cit ,p138.

- de clarifier les idées émises ;
- d'organiser et de hiérarchiser la collecte.

Pour chaque groupement réalisé, on recherchera un titre qui permet de synthétiser les idées du groupe. Lorsque le nombre d'idées est important, on peut réaliser un second niveau de regroupement.

2. Les méthodes de management de la qualité :

2.1. La méthode haccp

Haccp acronyme de (Hazard, Analysis, Critique, Control, Point), est synonyme de : garantie d'une production d'aliment sains. Un système qui a été initialement développée par la NASA, dans les années 1960, il s'agissait de garantir de manière absolue que les astronautes ne seraient pas rendus malades par leur alimentation durant le vol.

Le haccp est un outil qui permet d'évaluer le danger et de mettre en place des systèmes de maîtrise axes d'avantage sur la prévention que sur l'analyse du produit fini.

2.2. AMDEC:

L'AMDEC c'est l'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité La méthode l'AMDEC à pour objectif :

- d'identifier les causes et les effets de l'échec potentiel d'un procédé ou d'un moyen de production.
- d'identifier les actions pouvant éliminer (ou du moins réduire) l'échec potentiel.

La méthode consiste à imaginer les dysfonctionnements menant à l'échec avant même que ceux-ci ne se produisent. C'est donc essentiellement une méthode prédictive.

La réalisation d'une AMDEC suppose le déroulement de la méthode comme suit :

- o La constitution d'un groupe de travail.
- o L'analyse fonctionnelle du procédé (ou de la machine).
- o L'analyse des défaillances potentielles.
- o L'évaluation de ces défaillances et la détermination de leur criticité.
- o La définition et la planification des actions.

On peut faire :

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

- Une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

C – Benchmarking:¹

Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Le benchmarking consistera à « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Il existe 4 types de benchmarking définis de la façon suivante :

- Le Benchmarking interne ou horizontal.
- Le Benchmarking compétitif.
- Le Benchmarking fonctionnel.
- Le Benchmarking générique.

D.Six sigma ²

Six Sigma est certainement l'approche qui a le plus modifié le comportement qualité des entreprises ces dernières années ; L'approche « Six Sigma » est une approche globale de l'amélioration de la qualité du produit et des services rendus aux clients.

Six Sigma trouvent une application partout où la variation et les gaspillages existent Et tous les employés doivent être impliqués.

Autrement dit six sigmas c'est :

- une certaine philosophie de la qualité tournée vers la satisfaction totale du client ;

¹ <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-le-benchmarking> (27-03-2023 à 21h40).

² D.durett, M.piller, op,cit,p 365.

- un indicateur de performance permettant de savoir où se situe l'entreprise en matière de qualité ;
- une méthode de résolution de problèmes permettant de réduire la variabilité sur Les produits ;
- une organisation des compétences et des responsabilités des hommes de L'entreprise ;
- un mode de management par la qualité qui s'appuie fortement sur une gestion Par projet.

Objectif

- ✓ une diminution des rebuts, retouches et plus généralement des coûts de non-qualité
- ✓ une amélioration de la disponibilité des machines et du taux de rendement synthétique (TRS) ;
- ✓ de meilleures parts de marché consécutif à l'amélioration de la qualité des produits.

E.kaizen :

C'est une démarche qualité qui a vu le jour au japon et qui consiste en l'amélioration portée au statuquo. Le kaizen commence par la reconnaissance d'un fait : une action qualité est nécessaire même quand il n'y a pas de problèmes. Il englobe l'ensemble des moyens pour améliorer la productivité ; qu'il s'agisse d'approche qualité totale, de mise en place de cercles de qualité, de management par projets, de gestion des processus transversaux, d'utilisation des nouveaux outils de qualité...etc.

Le kaizen traite donc de :

- L'assurance qualité
- La productivité
- La sécurité
- Le développement de nouveaux produits
- La gestion des fournisseurs.

Il débouche sur des efforts dans les domaines de la formation et du décloisonnement de l'entreprise. Le kaizen s'intéresse en priorité aux processus, considérant que le résultats seront bons si les processus le sont, il privilégie la qualité par rapport au profit, lequel résulte de l'augmentation des ventes due à une qualité appréciée par les clients.

Pour le kaizen, la gestion de la qualité traite en premier de la qualité des gens et agit sur les trois piliers des entreprises qui sont le hardware, le software et l'humanware. Ainsi, pour aboutir à une amélioration continue de la qualité il faut avoir de la considération pour les hommes : les efforts

de l'entreprise seront dirigés vers « l'élévation de la satisfaction des travailleurs sur leur lieu de travail »

Section 3 : La normalisation et la certification ISO

1. La normalisation:

Une norme est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités. Elle est le consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activité.

Une norme permet de :

- Définir un langage commun entre les acteurs économiques : producteurs, utilisateurs et consommateurs,
- Définir le niveau de qualité, de sécurité, de moindre impact environnemental des produits, services et pratiques,
- D'harmoniser les bonnes pratiques.

La norme facilite les échanges commerciaux, tant nationaux qu'internationaux, et contribue à mieux structurer l'économie et à faciliter la vie quotidienne de chacun. A la différence d'une réglementation, la norme a un caractère volontaire : s'y conformer n'est pas une obligation mais elle traduit un engagement des entreprises à satisfaire un niveau de qualité et de sécurité reconnu et approuvé.¹

1.1. Définition :

La normalisation est une :

« Ensemble des techniques qui ont pour objet de définir les produits et/ou les méthodes de fabrication aptes à satisfaire des besoins spécifiés ; standardisation. »²

« Spécification technique, code de pratique ou tout autre document destiné à une application répétitive, approuvé par un organisme reconnu de normalisation et mis à la disposition du public »³

La loi du 3 avril 2003 relative à la normalisation définit une norme comme suit:

« Une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative en vue d'une application répétée et continue »

Une résolution du Conseil de l'Union européenne du 10 novembre 1999 en donne la définition suivante :

¹ <http://www.centrenational-rfid.com/definition-de-la-normalisation-article-118-fr-ruid-17.html>(16-03-2023 à 12h08).

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/normalisation/54997>(14-04-2023 à 15h32).

³ http://fres.univ-corse.fr/IMG/pdf/P-M_Romani.pdf (14-04-2023 à 14h 20).

« La normalisation est une activité volontaire, axée sur le consensus et réalisée par les parties intéressées et pour elles mêmes, dans un esprit d'ouverture et de transparence, au sein d'organismes de normalisation indépendants et reconnus, qui mène à l'adoption de normes dont le respect se fait sur une base volontaire ».¹

1.2. les organismes de la normalisation :

Les normes sont élaborées par des organismes dont les plus connus sont :

1.2.1. Au niveau international :

- l'ISO (Organisation for Standardisation);
- le CEI (Commission Électrotechnique Internationale) ;
- l'UIT (Union Internationale des Télécommunications) ;

1.2.2. Au niveau européen :

- le CEN (Comité Européen de Normalisation)- ;
- le CENELEC (Comité Européen de Normalisation pour l'Électrotechnique) ;
- l'ETSI (Européen Télécommunications Standard Institut) ;

1.2.3. Au niveau français :

- l'AFNOR (Association Française de Normalisation) ;
- l'UTE (Union Technique de l'Électricité) ;

1.2.4. Au niveau des pays étrangers :

- Le SSC (Standards Council of Canada) ;
- L'IBN (Institut Belge de Normalisation) ;
- l'ASTM (American Society for the Testing of Materials);
- LE SNV (Schweizerischen Normen Vereinigung);
- le DIN (Deutsche Industrie Normen) ;
- le BSI (British Standard Institute) ;
- l'ANSI (American National Standard Institute);

1.2.5. Au niveau Algérien:

L'IANOR : L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

¹ <http://www.energieplus-lesite.be/index.php?id=11832> (12-03-2023 à 21h10)

Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement. Il est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- 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 de travaux, recherches, 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 accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.
- L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

1.3. les Objectifs de la normalisation :

- Améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies.
- Réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination.
- Faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence.
- Eviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation.
- Encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent.
- Economiser les ressources et de protéger l'environnement.
- Réaliser les objectifs légitimes.

1.4. les différents types des normes :

Quatre types de normes existent :

- Les normes fondamentales : définissent les règles en termes de terminologie, sigles, symboles, métrologie.
- Les normes de spécifications : fixent les caractéristiques et seuils de performance d'un produit ou d'un service.
- Les normes d'analyse et d'essais : référencent les méthodes et moyens pour la réalisation d'un essai sur un produit.
- Les normes d'organisation ou de méthodologie, dites de "management" : décrivent les fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité, à travers un guide ou des lignes directrices.

1.5. Les avantages de la normalisation¹**Pour le consommateur :**

- faciliter la comparaison et le choix sur des bases scientifiques
- satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit
- bénéficier de garanties de qualité, de régularité, de sécurité et d'interchangeabilité

Pour l'entreprise :

- produire selon des plans et programme prédéfinis et reconnus
- produire en masse en assurant la qualité du produit
- réduire les couts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts
- disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.

Pour l'économie :

- Economiser les efforts et les ressources
- Limiter, voire supprimer les obstacles techniques lors des échanges commerciaux entre les pays
- Améliorer la qualité de vie du contribuable
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international
- Faciliter la coopération technologique internationale
- Faire face a la concurrence déloyale.

¹ guide de la qualité, du contrôle qualité et de la normalisation, édition GAL, 2004,pp,9 et 10

2. L'organisation internationale de la normalisation (ISO)

2.1. Définition d'ISO

L'iso est une organisation internationale non gouvernementale et indépendante qui regroupe 162 instituts nationaux de normalisation des divers pays grands ou petits, industrialisés ou en voie de développement, des quatre coins du monde.

Le développement de normes techniques par l'ISO vise des objectifs ambitieux : Il s'agit, à la fois, d'améliorer l'efficacité des entreprises, de faciliter le commerce, tout en le rendant plus équitable et de protéger les consommateurs.

Cette organisation produit des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus

2.2. Définition de la norme

« Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »¹

2.3. La norme iso 9001

Systèmes de management de la qualité – Exigences

ISO 9001 est une Norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité («SMQ») d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), cette norme s'inscrit dans une famille de normes, la «série ISO 9000» créées en 1987.

La norme iso 9001, porte sur tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit en utilisant comme outil d'évaluation, l'audit qualité, pour répondre aux exigences de la clientèle.²

3. La certification

La certification est une nécessité pour toute entreprise qui souhaite, avoir un atout supplémentaire face à la concurrence et mettre ses clients en confiance. La certification est délivré par un organisme autre que l'iso, après avoir fait une demande.

Une certification iso concerne principalement les méthodes de management de la qualité employées pour mener à bien la production d'un produit ou d'un service.

¹ <http://www.iso.org>

² P. Longin, h. denet, construisez votre qualité, dunod édition 2006.

3.1. Définition de la certification :

« La certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »¹

La certification « est un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme...) ».²

La certification selon la norme ISO 9001 est « la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle démontre que l'entreprise apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients »

3.2. Démarche de la certification

La façon dont déroule la certification iso est la suivante :

Tout d'abord une entreprise s'adresse a un organisme certificateur accrédité par le COFRAC ou autres organisme afnor, SGS,...etc.

La certification iso est organisée par cycle de 3 ans

La première année : audit complet

La 2 et 3 ème année : audits de suivi

Le tout premier audit, appelé audits initial est réalisé en deux étapes

Etape 1 : consiste en une revue documentaire afin de vérifié que le SMQ est définie conformément a la norme et fonctionne.

Etape 2 : la réalisation des entretiens sur site

Le nombre de jours de l'audit dépend de la taille du sociétal nombre de personnes, ceci est défini précisément avec l'organisme certificateur lors de la planification des audits, a la fin de l'audit, l'auditeur rent compte de ses conclusions

Lors de la réunion de clôture et envoie un rapport d'audit dans les jours suivant

S'il a constate des non conformités, l'organisation devrait lui présente un plan d'actions correctives

L'auditeur envoi ensuite son rapport aux comites de décisions de l'organisme certificateur accompagne de son avis sur issue positif ou négatif

¹ <http://www.afnor.org>. (29-03-2023 à 09h48).

² DETRIE, (p) : « *conduire une démarche qualité* », édition d'organisation, Paris, 2003, p.316.

L'organisme prononcera alors le plus souvent l'attribution immédiate de la certification

Un certificat est valable pour 3 ans

L'auditeur vérifie chaque années, que la démarche est pérenne et qu'on continu a satisfaire les clients et que l'entreprise s'améliore et que le système SMQ s'améliore.

3.3. les types de certification¹ :

- La **certification d'entreprise** qui vise à attester la conformité du système de management qualité d'un organisme à un modèle. Elle s'effectue lors d'un audit qualité par des auditeurs qualité eux-mêmes certifiés.
- La **certification produit** qui se traduit par l'apposition d'une marque sur le produit : ex; marques CE, NF: ici c'est la performance du produit qui est concernée. Les procédures d'évaluation s'effectuent au moyen d'essai ayant lieu lors de visite.
- La certification de personnel vise l'aptitude de l'individu à réaliser des tâches normalisées. Le référentiel est un corpus de normes et la certification procède en un examen théorique et pratique.

3.4. les Objectifs de la certification:²

La certification du Système qualité d'une entreprise a trois objectifs :

- **Démontrer** que le système qualité par sa conformité à un référentiel international permet d'assurer le niveau de qualité souhaité par le client.
- **Prouver** que les conditions réelles de fonctionnement (méthodes, processus, engagement, management) de l'entreprise sont parfaitement conformes aux objectifs et au système de management de la qualité.
- **Garantir** que le système de management de la qualité est fiable, perfectible, évolutif, fait preuve de vitalité, efficient et que son application restera conforme dans le temps.

3.5. les enjeux de la certification³

Ses enjeux sont :

- Amélioration de la satisfaction des clients et augmentation de leur fidélité.
- Respect des exigences normatives en matière de produits et procédés.

¹ <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/> (17-03-2023 à 20h 45).

² <http://www.afnor.org.> (29-03-2023 à 09h48).

³ <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/> (02-03-2023 à 15h19).

- Amélioration des performances de la réalisation des produits et services.
- Réduction des coûts issus de la non qualité (rebuts, retouches, réparations, garanties).
- Optimisation de l'efficacité de fonctionnement : organisation et structures.
- Augmentation de la capacité d'évolution de l'organisation.
- Mobilisation du personnel sur des objectifs de développement durables et collectifs

Conclusion du premier chapitre:

Le système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 joue un rôle essentiel dans la détection des non-conformités grâce à l'utilisation d'outils de résolution de problèmes. Son objectif est d'améliorer continuellement la qualité de l'entreprise, ce qui conduit à la satisfaction des clients, à une augmentation des ventes, à l'accès à de nouveaux marchés, à l'élimination des obstacles et, surtout, à l'ouverture à l'international. La certification ISO 9001 représente une garantie pour l'entreprise, en attestant d'une bonne organisation, ainsi que pour les clients en quête d'une bonne qualité. La démarche qualité repose sur le principe de l'amélioration continue, visant à accroître la performance interne de l'entreprise et la satisfaction des clients.

Chapitre 02 : La performance de la fonction commerciale

Chapitre 02 : La performance de la fonction commerciale

Introduction de deuxième chapitre :

Le deuxième chapitre de notre travail sera consacré à « La performance de la fonction Commerciale ».

Nous aborderons dans un premier temps la performance d'une entreprise d'une manière globale où nous tenterons d'expliquer ses concepts ; en second lieu nous nous sommes axés sur les indicateurs de performance de la fonction commerciale ; enfin, nous mettrons en évidence le lien existant entre le système de management de la qualité et la performance commerciale de l'entreprise

Section 1 : Conception de la Performance :

Afin de mieux comprendre et cerner le concept de la performance, nous avons jugé utile de montrer les différentes définitions proposées par quelques auteurs

1. Définition de la performance :

La performance d'entreprise se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats. Si la vision est juste, elle n'en est pas moins incomplète.

En effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs stratégiques.

La performance est «la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (Bourguignon, 2000).

Pour A.KHEMAKHEM¹ : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹

De leur côté, Pierre BESCOS ET CARLA MENDOZA résumant le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'action stratégique.²

- La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des

¹ KHEMAKHEM (A), La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992, p.311.

² BESCOS (P) et MENDOZA (C) : Le management de la performance, édition comptables Malesherbes, Paris,1994, p.219.

besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini ;
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation.

En effet, le mot performance a de multiples significés qui s'articulent autour des trois (03) sens:¹

- La performance est le succès : la performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;
- La performance est le résultat de l'action : à l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- La performance est l'action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps, elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mené au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

¹ FERICELLI (A, M) et SIRE (B) : performance et ressources humaines, édition Économica, Paris, 1996, p.19.

2. Concepts voisins :

Figure n°8 : Triangle de la performance (Gilbert 1980)



2.1 .L'efficacité :

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité «Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹

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

$$Efficacité = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

¹ BOISLANDELLE (H-M) : op.cit, p : 139.

2.2. L'efficience :

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production, ... etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs) en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante:

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

«Par efficacité, on fait de bonnes choses; par efficience, on fait bien les choses» (P. Drücker)

« l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience ». MICHEL KALIKA¹

2.3 Pertinence :

La pertinence d'un projet se mesure à travers les objectifs envisagés par celui-ci. Ces objectifs doivent répondre correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels des bénéficiaires. En d'autres termes la pertinence est une appréciation de l'adéquation du projet avec les problèmes qu'il est censé résoudre.

Mesurer la pertinence d'un projet revient donc à mesurer les risques de sa défaillance : on observe donc que la pertinence optimale minimise le risque de défaillance.

¹ KALIKA (K), *structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances*, édition economica, 1998, p : 211.

3. Les différents types de la performance :

La performance globale d'une entreprise s'apprécie sous plusieurs angles : performance économique, commerciale, sociale et bien sûr financière.

On peut ajouter à ces derniers la performance managériale et sociétale

3.1. La performance économique :¹

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat (Marmuse, 1996). En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme

3.2 .La performance commerciale :²

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale. Nous verrons plus en détail ces notions dans la section 2

3.3. la performance sociale :³

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de

¹ <http://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html> consulté le 27-04-2023 à 21h52

² http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html consulté le 27-04-2023 à 22h12

³ https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulté le 27-04-2023 à 22h33

donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

3.4 .la performance financière :¹

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

3.5. la performance managériale² :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneur hip : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants : -L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.

- L'habilité d'exécution : application pure et simple

¹ https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulté le 27-04-2023 à 22h44

² http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-d'Ivoire17.html consulté le 30-04-2023 à 20h45

- Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

3.6. la performance sociétale :

La Performance Sociétale des Entreprises PSE peut être définie, entre autres, comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE dans la firme. Cette responsabilité est souvent considérée comme la mise en application par l'entreprise des principes de Développement Durable.¹

4. Les facteurs de la performance ²:

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clé est plus faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

Ces facteurs sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- Les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

¹ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-149.htm> consulté le 30-04-2023 à 21h25

² www.3symptico.ca/jplaberge/performance (Consulté le 25/07/2023 à 16h00).

5. La mesure de la performance:

La mesure de la performance peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé: on évalue ainsi l'efficacité.

On peut également évaluer les résultats obtenus au regard des moyens mis en œuvre pour les atteindre: il s'agit de l'efficacité.

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés

Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A ce sujet A .KHEMAKHEM¹ précise que « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

La mesure de la performance peut donc avoir pour objectifs:

- D'évaluer le travail réalisé par les divisions ou les salariés;
- D'évaluer le succès d'une technologie innovante ou d'un nouveau produit;
- De mettre en place des outils de motivation et de rémunération des performances;
- D'améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les managers;
- De prendre des décisions et d'améliorer la performance elle-même.

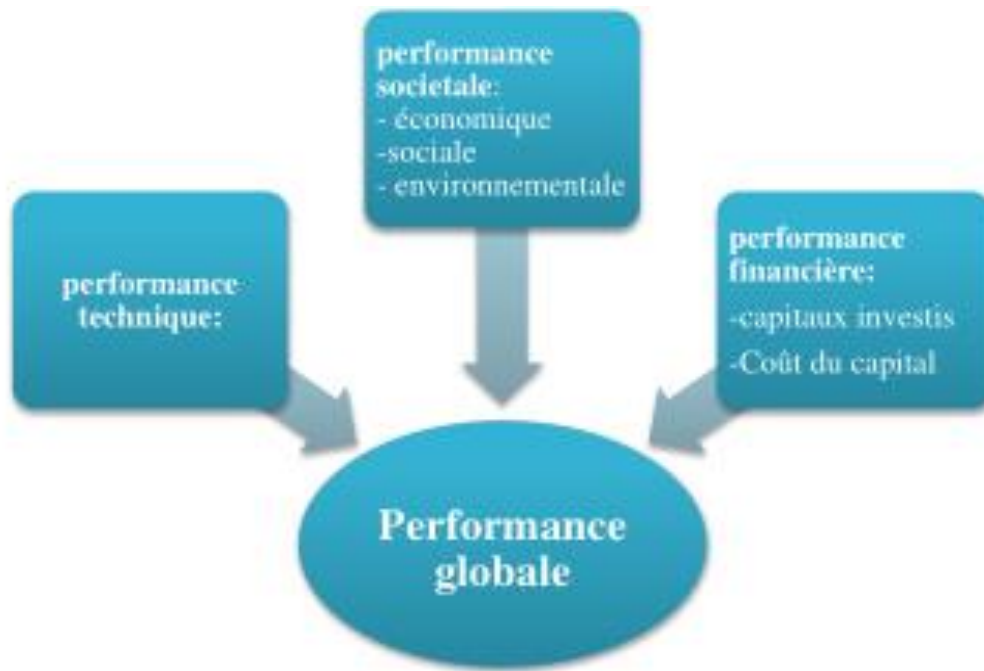
5.1. Sources de la performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans trois sources. Elle résulte donc de la combinaison :

- D'une performance technique : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité, les investissements ;
- D'une performance sociétale : regroupant à la fois des facteurs économiques et sociales (qui concernent le personnel de l'entreprise) mais aussi des facteurs environnementaux (qui tiennent à l'ensemble des évolutions externes) ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploies moyens financiers.

¹ KHEMAKHEM (A) op. cit. p: 343.

Figure n°9 : Les sources de la performance.



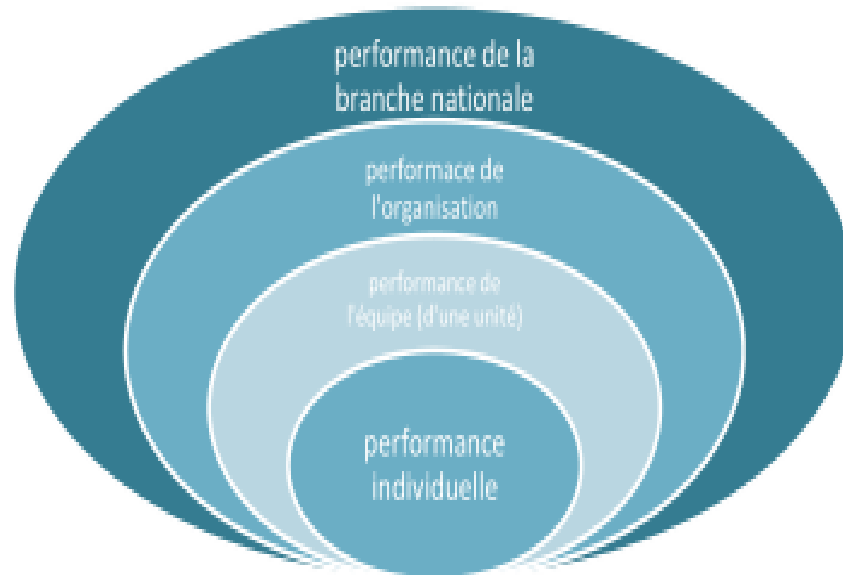
Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, p.165

5.2 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (l'individu, le salarié) ;
- Au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ;
- Au niveau organisationnel (l'entreprise) ;
- Au niveau de la branche nationale (les concurrents).

Figure n°10 : Les niveaux de mesure de la performance.



Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, p.165.

6. Les indicateurs de la performance:

Les indicateurs de performance peuvent avoir deux rôles : conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif (pilotage), ou permettre d'en évaluer le résultat (mesure).

Par ailleurs, le triangle de Gibert nous a montré que pour être performant il faut être efficace, efficient et pertinent. On remarque que certaines activités disposent de référentiels d'évaluation avancés.

On choisit comme indicateurs des facteurs qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

On distingue trois catégories d'indicateurs:

- Les indicateurs de moyens : mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier.);
- Les indicateurs de résultats : mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs (chiffre d'affaires, marge, taux de marque, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours,);

- Les indicateurs d'environnement : peuvent être internes (indicateurs managériaux d'évaluation du climat social: taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel.) ou externes (parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents.).

Nous concluons donc qu'une entreprise performante doit de disposer d'une vision globale de son entreprise. En effet, connaître l'ensemble des ressources, flux, processus et échanges au sein de l'organisation apparait comme une condition impérative pour mettre en évidence les freins et leviers au développement. L'objectif est bien la maîtrise des processus, des outils et de l'information brassée quotidiennement par l'ensemble des collaborateurs.

Maîtriser signifie, anticiper, mesurer, se donner les moyens de décider, de trancher et de manager. Il est également nécessaire d'harmoniser et d'optimiser les relations entre les différents acteurs de l'entreprise (comptabilité, commerciaux, production...) en tenant compte des cycles de vie de l'organisation (cycle de vente, cycle de production, etc.)

Enfin l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour l'appliquer reste un facteur clé de succès.

Section 2 : la performance de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est l'une des plus importantes fonctions de l'entreprise à voir la plus important car elle a un rôle d'intermédiaire entre la production et la consommation en étudiant les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer.

Dans ce qui suit nous allons présenter les principaux concepts liés à la fonction commerciale.

1. Définition de la fonction commerciale :

Selon CHARPENTIER : « La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »¹

Donc, la fonction commerciale regroupe les activités suivantes :

- La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.
- La communication, qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés.
- Le service, qui doit intervenir avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques.
- La vente à proprement parler, qui vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service.
- La fidélisation des clients, en leur proposant des offres complémentaires et des promotions.

Pour ce faire, les commerciaux doivent tenir compte des spécificités du marché ciblé et du positionnement recherché par l'entreprise sur chaque marché.

¹ CHARPENTIER (P), Organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, Paris, 1997, p.230

2 Objectifs de la fonction commerciale

- Développement des ventes ;
- Elargir la part de marché maintenir une position concurrentielle ;
- Rentabilité commerciale ;
- Flux de trésorerie positive ;

La performance commerciale

Lorsque on entend parler de performance commerciale, on pense généralement a des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial.

L'efficacité commerciale qualifie l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu

L'efficience commerciale quant a elle, se définit par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées.

Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock...etc. Contrairement aux autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière...Etc.) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés pouvoirs publics, concurrents) dont chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère plus pertinente et plus utile.

Pour avoir une meilleure performance commerciale et ainsi réaliser pleinement, voire dépasser les objectifs de vente, faut assurer

- Une construction et une mise en œuvre d'un plan d'action commerciale, véritable centre de névralgie dans la quête de performance commerciale.
- Une optimisation de la force de vente qui est considéré comment étant le bras armé qui permet a l'entreprise de stimuler cette performance commerciale.

3. Les indicateurs de la performance commerciale :

Les indicateurs de performance servent à évaluer la performance des PME et aussi des grands groupes. Ils sont mis en place en fonction du type d'activité et il peut s'agir d'indicateur de production comme d'indicateurs de logistique ou encore de performance sociale.

Ceci dit les indicateurs de la performance commerciale se subdivisent en 2 catégories :

- Indicateurs Quantitatifs
- Indicateurs Qualitatifs

3.1. Les indicateurs Quantitatifs :

3.1.1. Chiffre d'affaires :

Selon O. MEIER : « Le chiffre d'affaires désigne le total des ventes de biens et de services facturé par une entreprise sur un exercice comptable. Il est exprimé en unités monétaires et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises et ristournes accordés. »¹

A.BURLAUD, J-Y. EGLEM et P.MYKITA proposent une définition commerciale du chiffre d'affaire : « le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale. »²

Donc le chiffre d'affaire représente la réussite commerciale de l'entreprise et son évolution est liée a deux composantes : la quantité vendues et le prix utiliser par l'entreprise.

Chiffre d'affaires = Quantités vendues × Prix utiliser par l'entreprise

3.1.2. Taux de variation du chiffre d'affaire :

Le taux de variation de votre chiffre d'affaires s'effectue entre 2 périodes. Il permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaire.³

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaire} = \frac{CA \text{ la période } N - CA \text{ la période } N-1}{CA \text{ la période } N-1} \times 100$$

3.1.3. La marge commerciale :

La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents. Le calcul s'applique principalement aux sociétés de négoce et de distribution. La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de financer les coûts de fonctionnement et de production. Son taux est extrêmement variable selon les secteurs, de quelques pourcentages en grande distribution à 50% dans la production de produits manufacturés.

Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcule et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale¹.

¹ MEIER (O),op.cit p.36

² BURLAND (A) et autres, Dictionnaire de la gestion, Foucher, Paris, 1995, p.84

³ <http://www.un-calcul.fr/calcul-comptabilite/calcul-chiffre-d-affaire-193> consulté le 05-05-2023 à 20h 30

Le calcul de la marge commerciale (unitaire) :

Marge commerciale = Vente de marchandises – Cout d’achat de marchandises vendues

3.1.4. La part de marché :

La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l’importance d’un produit, d’une marque ou d’une société sur son marché pour une période donnée

a) La part de marché se calcule par le ratio :

$$\frac{\text{Ventes de la marque}}{\text{Ventes totales sur le marché}}$$

Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (C.A.) ou en volumes de produits vendus. Pour déterminer la place économique d’un acteur sur son marché les parts de marché exprimées en valeur sont souvent plus pertinentes².

b) La part de marché en volume

La part de marché en volume est la part de marché exprimée en nombre d’unités du produit vendues. Elle s’obtient donc par le calcul suivant pour une période donnée et pour un résultat en pourcentage :

$$\text{Part de marché en volume} = \frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise sur une période N}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché sur la période N}} \times 100$$

c) La part de marché en valeur

La part de marché valeur désigne la part de marché d’un produit exprimée en valeur monétaire et non en quantité. Voir ici pour le calcul de la part de marché.

Lorsque les produits ne sont pas homogènes en termes de prix, la PDM valeur est souvent plus pertinente pour mesurer le poids économique d’un acteur.

$$\text{Part de marché en valeur} = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise sur une période N}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du marché sur la période N}} \times 100$$

d) La part de marché relative

¹ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/15093/marge-commerciale-definition-et-calcul.html> consulté le 05-05-2023 à 20h

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consulté le 05-05-2023 à 21h13

Chapitre 02 : La performance de la fonction commerciale

La part de marché relative est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à la marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée.

$$\text{Part de marché relative} = \frac{\text{Ventes de la marque}}{\text{Ventes de son concurrent le plus important}} \times 100$$

3.1.5. Le ratio de profitabilité :

Le taux de profitabilité est un ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxes (CA HT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une l'entreprise en fonction de son volume d'activité et sa capacité à créer des ressources supplémentaires.¹

$$\text{Ratio de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

3.1.6. Le panier moyen :

Cet indicateur permet d'évaluer la somme moyenne dépensée par chaque client. On calcule ce panier moyen en divisant le chiffre d'affaires par le nombre de clients passés en caisse sur une période définie²

$$\text{Panier moyen} = \frac{\text{Chiffre d'affaire réalisé sur une période } T}{\text{Nombre de clients passés en caisse}}$$

3.1.7. Quantité vendues :

Les quantités vendues sont le nombre de produits ou de services commercialisés (c'est-à-dire achetés par les clients) au cours d'une période donnée, cet indicateur permet de connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et la comparaison avec la concurrence.³

3.2. Indicateurs Qualitatifs :

3.2.1. Le taux de satisfaction des clients :

Selon KOTLER et DUBOIS, « la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes » ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence⁴.

¹ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/531877/taux-de-profitabilite> consulté le 05-05-2023 à 22h10

² <http://www.fora.fr/panier-moyen.php> consulté le 06-05-2023 à 20h49

³ http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702 consulté le 06-05-2023 à 21h24

⁴ KOTLER (P) et DUBOIS (B), *Marketing Management*, 10e édition, Publication Union, Paris, 2001, 524 Pages

Cet indicateur permet de mesurer la satisfaction des clients selon un élément précis ou un ensemble d'éléments. Il permet de mesurer la qualité de prestation de l'unité commerciale, perçue par le client.

La formule de calcul à retenir est :

$$\text{Taux de satisfaction} = \frac{\text{Nombre de clients satisfaits}}{\text{Ensemble des clients}} \times 100$$

3.2.2. Le taux de pénétration de l'unité commerciale :

Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité commerciale des actions mercatiques menées au sein de la zone de chalandise.

La formule de calcul à retenir est :

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Nombre de clients}}{\text{Nombre de personnes dans les foyers de la zone de chalandise}} \times 100$$

3.2.3. Le taux de rebond :

Cet indicateur permet de mesurer la capacité du vendeur à placer des produits ou des services non prévus au départ.

La formule de calcul à retenir est :

$$\text{Taux de rebond} = \frac{\text{Nombre de ventes à l'initiative du vendeur}}{\text{Nombre de client servis}} \times 100$$

3.2.4. L'image de l'entreprise :

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

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

¹ MOULINIER(R) : *Les techniques de ventes*, édition d'organisation, 5^e édition, 1998, p. 158.

Section 3 : le lien entre le système management de la qualité et la performance commerciale de l'entreprise.

Mettre le client parmi les premières préoccupations de l'entreprise, impose cette dernière de disposer d'un système de mesure de performance puissant, les entreprises cherchent toujours à apprécier la satisfaction de leurs clients à l'aide soit des enquêtes, l'audit des services directement en contact avec la clientèle (SAV) ou le service livraison.

La mesure de la satisfaction de la clientèle est une affaire de tous pas uniquement les acteurs en contact direct (les commerciaux), ainsi toutes les améliorations des processus internes et externes seront appréciées en se plaçant selon l'angle de vue de client.

La démarche de management de la qualité apporte des avantages remarquables nous pouvons repérer ces trois principaux qui sont.

1. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés

Pour toutes entreprises quelque soit son secteur d'activités, l'adoption d'un système de gestion de la qualité est synonyme de reconnaissance externe.

La reconnaissance externe est recherchée pour:¹

- Se différencier de ses concurrents ;
- Préserver l'accès à des clients et/ou des marchés importants ;
- Créer l'accès à des nouveaux marchés (exemple à l'export par la reconnaissance d'un niveau qualité de classe mondiale) ;
- Renforcer le niveau de confiance des clients et valoriser la marque ;
- Améliorer l'image de l'entreprise voir celle de la profession.

Au-delà de l'objectif interne d'amélioration des prestations d'achat, la gestion de la qualité de ce domaine visible et sensible vis-à-vis de la population répond également à un objectif externe. Il s'agit de mettre sous contrôle qualité les activités concernées afin d'obtenir une crédibilité incontestable sur la régularité des marchés publics.

De l'autre côté la gestion de la qualité permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en terme de professionnalisme et de performance par rapport aux autres entreprises ce qui lui permet d'obtenir de nouveaux contrats.

2. Améliorer sa relation avec ses clients et mieux les satisfaire

Le management de la qualité est un levier majeur d'amélioration des relations clients.

¹ MONIN, (Jean Michel) : la certification qualité dans les services, édition afnor, Paris 2001, p197

Mieux répondre aux attentes des clients, en amenant l'entreprise à suivre en permanence l'évolution des attentes des prospects cibles et à mesurer la satisfaction de ses clients mieux vendre. En exigeant la certification des prestations proposées et en rendant tangible l'effort de cette dernière et permet de vendre mieux.

La certification iso 9001, porte une assurance de la conformité de l'entreprise au référentiel de fiabilité reconnu, permet de diminuer la fréquence et la complexité des audits externe imposé par le client, il s'agit également d'une source d'économie pour l'entreprise.¹

3. Accroître la performance interne de l'entreprise

Le management de la qualité constitue un bon outil pour l'amélioration de la performance interne de l'entreprise

3.1. Accroître l'efficacité des processus opérationnels.

En modélisant le fonctionnement de l'entreprise sous forme de processus, en évaluant les pratiques internes par rapport aux résultats qualité obtenus et en recherchant la maîtrise préventive des seuls risques qualité significatifs, la démarche qualité induit une réflexion de fond sur l'efficacité de l'organisation de l'entreprise.

Les bénéfices d'une telle remise en cause sont généralement multiples : optimisation des interfaces entre services, l'homogénéité des pratiques internes, suppression des contrôles inutiles, amélioration des prestations clients, simplification des tâches, exploitation dégoisements de productivité et limitation des risques opérationnels.

3.2. Mobilisation et reconnaissance du personnel

La mobilisation du personnel dans la démarche qualité est généralement forte l'objectif de

La mise en place de cette démarche n'est pas seulement de corriger les problèmes liés à la qualité mais d'atteindre un niveau d'excellence défini par le référentiel reconnu.

L'adoption d'une telle démarche constitue un facteur de reconnaissance interne car elle donne du sens aux efforts du personnel et reconnaît leurs compétences et leur professionnalisme.

3.3. Amélioration du contrôle interne de la rentabilité

Le management de la qualité permet d'améliorer les résultats de gestion de la qualité, au-delà des effets commerciaux, cette démarche permet également de réaliser certains gains d'économie pour l'entreprise à savoir

¹ Op, cit, p87.

- Optimisation des achats et les relations fournisseurs
- Limitation des couts induits par les problèmes lies a la qualité (contrôle traitement des réclamations, service après vente...)

Les entreprises certifie ont une meilleures performance commerciale d'après la démonstration faites a travers plusieurs études.

Les avantage de cette certification sont tourne vers l'externe en premier lieu (argument, satisfaction, image de l'entrepris, différenciation concurrentielle, position a l'export ...) et ceux tourne vers l'interne (organisation, productivité, mobilisation du personnel) sont généralement secondaire a l'origine mais s'imposent comme premiers domaines de retour sur l'investissement une fois la démarche aboutie.

Conclusion

La performance des entreprises ne se limite plus à une mesure financière. Aujourd'hui, les entreprises adoptent une approche multidimensionnelle de la performance, prenant en compte divers critères pour satisfaire tous leurs acteurs. Cette approche se traduit par deux termes clés : l'efficacité, mesurée par le degré de satisfaction dans l'atteinte des objectifs, et l'efficience, mesurée par la manière dont ces objectifs sont réalisés.

La performance se définit comme le degré d'accomplissement des objectifs fixés, mesuré en comparant les résultats obtenus aux prévisions. La fonction commerciale, en tant que créatrice de richesse pour l'entreprise, repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de clients, ainsi que des indicateurs qualitatifs tels que l'image de l'entreprise et la satisfaction client.

Sur le plan théorique, il a été conclu que le système de management de la qualité a un impact positif sur la performance de la fonction commerciale. Toutefois, cette conclusion doit encore être confirmée dans la pratique.

**Chapitre 03 : L'IMPACT DU
SYSTEME DE MANAGEMENT DE
QUALITE SUR LA PERFORMANCE
COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE**

Chapitre 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

Introduction du troisième chapitre :

Dans ce chapitre nous allons présenter premièrement de SPA GRAND MOULIN BELGHITH, son historique, sa structurée.

Et la relation entre le SMQ et la performance de son personnel.

Ensuit nous allons élaborer un questionnaire destiné au employés de la direction commerciale de grands moulins belghith, présenter graphiquement et analyser ses résultats pour répondre a notre problématique et pour confirmer ou infirmer nous hypothèses.

Section 01 : Présentation de SPA DES GRAND MOULIN BELGHITH ¹

1. L'historique :

BELGHITH est créé en 1997 sous la forme d'un Sarl et été entré réellement en production en 2002 et avec l'extension de son activité, elle a séparé deux de ses activités et devenu les deux filiale : BELGHITH TRANSPORT et POLIOS la société de l'informatique .et ensuite été créé nouveau filiale Boulangerie industrielle d'EL-KROUB et à la Fin de 2015 BELGHITH devenu un groupe compose de quatre sociétés

2. Représentation du groupe :

2.1. Histoire du groupe:

BELGHITH est créé en 1997 sous la forme d'un Sarl et été entré réellement en production en 2002 et avec l'extension de son activité, elle a séparé deux de ses activités et devenu les deux filiale : BELGHITH TRANSPORT et POLIOS la société de l'informatique .et ensuite été créé nouveau filiale Boulangerie industrielle d'EL-KROUBet à la Fin de 2015 BELGHITH devenu un groupe compose de quatre sociétés

2.2.L'organisation de groupe :

Le groupe BELGHITH est composé de quatre sociétés :

LES GRAND MOULIN BELGHITH : pour la production de semoule et farine(le lieu de stage)

BELGHITH TRANSPORT : pour la distribution interne du produit de l'entreprise et au future proche veule l'élargir son activité et faire l'allocation de ses moyen de transport pour l'externe, et sur tout que ses moyen de transport sont équipé par GPS

APOLIOS la société de l'informatique : son rôle prioritaire est d'alimenter le groupe par ses besoin informatique, d'abord elle est développé le système informatique de l'entreprise ou elle est obtenu un brevet sur ça, et elle est accordé un partenariat public pour applique ce système aux moulins de l'état.

¹ Document interne de l'entreprise

3. Identification représentation général de SPA GRAND MOULIN BELGHITH

3.1. Fiche technique de l'établissement classé :

Identification de l'établissement : LES GRAND MOULIN BELGHITH

Wilaya : SOUK AHRAS

Commune : M'DAOUROUCH

Dénomination : SPA DES GRAND MOULIN BELGHITH

Statut : entreprise privée

Secteur d'activité : industrie agro-alimentaire /secteur minoterie

Nombre d'effectif : 340

Adresse de l'établissement : cité des frères boucherchoufa BP n ° M'Daourouch W : souk ahras

Email : contact@moulinbelghith.com

Nom du gérant de l'établissement : Dr. Zerrouki Abdelkrim

Autorisation d'exploitation :1 novembre 2002

Superficie total : 4.24hectare

Superficie bâtie : 600m²

Capital : 820million DA

3.2. Certification et brevet déposé :

Tableau n°2 : Certification

Certificate	Obtenu	Prévu
Iso9001	2013	
Iso14001	En cour	
Ohsas18001	En cour	
Iso22000	En cour	

Brevets depose:

- Target : système de gestion intégré des moulins
- Procédé de fabrication de farine panifiable a fort taux de rendement de pâton de pain (550pain /quintal)

3.3. Gestion de l'entreprise :

Direction par objectif.

- Flotte de transport composé de camion équipé de GPS
- 3 complexes de trituration de céréale à l'échelle nationale
- Projet :
 - couscous, pâtes longues et pâtes courtes de M'daourouch
 - Boulangerie industrielle d'EL-KROUB (60million baguette/an)
 - Orgerie d'Oran 300 000 quintaux /an (en partenariat avec ERIAD SBA)

Rythme de travail : la Sarl applique le système de travail 3×8 2×8 1×8

3.4. Activité de l'entreprise :

- Activité principale : production de farine et de semoule
 - Activité secondaire : aliments des bétails
- ✓ Ils traitent des céréales de très haute qualité, sous contrôle stricte du laboratoire.
 - ✓ Les effectifs sont 340de personnes sélectionnées pour leur expérience et leur savoir-faire, pour être à l'écoute du client et le satisfaire dans tous les domaines.
 - ✓ La position de complexe à l'épicentre de l'Est Algérien, lui permet, grâce à sa flotte moderne et grande capacité, de livrer leurs produits quelle que soit la distance et dans les meilleures conditions tous les produits sont rigoureusement analysés et contrôlés selon les normes internationales de qualité.
- ❖ Capacité de production :

Capacité de production minoterie (farine) : 420T/J.

Capacité de production de semoulerie (semoule) : 300T/J.

Aliment bétail (des animaux) :240T/J.

(Mais en réalité ne produit que 50% de sa capacité à la crainte de matière première offrir par OAIC (office algérienne de céréale)

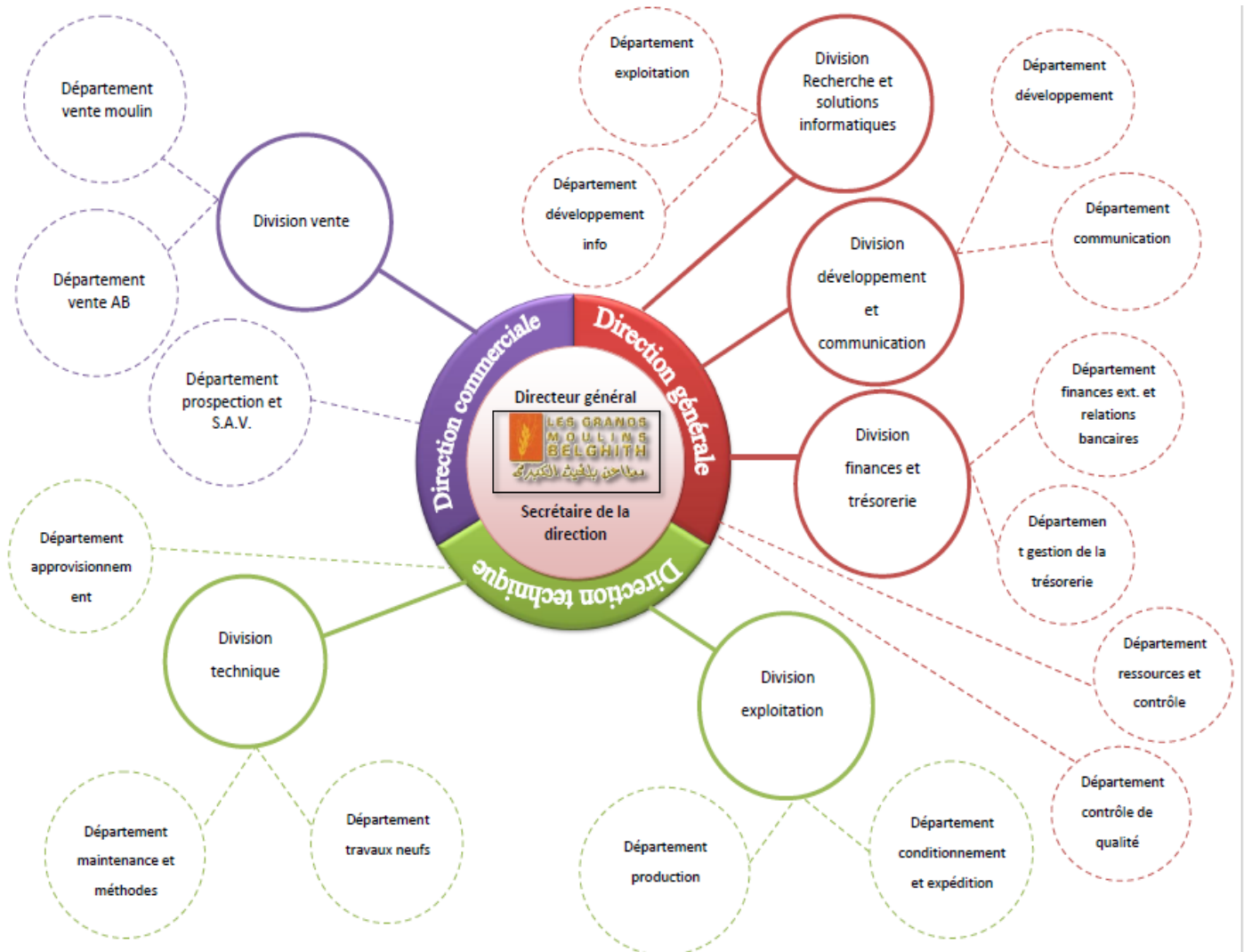
- ❖ Les principales lignes de production :

Tableau n°3 : Les principales lignes de production

La ligne de production	Produit finit	Matière première
Minoterie	Blé tender	Farine panifiable Farine supérieure Son blé tendre
Semoulerie	Blé dur	Semoule supérieure Semoule courante Son blé dur
Aliment bétail		
Les pates	Semoule Son blé dur	Pate courte Pate longue Couscous

3.5. L'organisation de l'entreprise

3.5.1. L'organigramme de l'entreprise



3.5.2. Les différents processus :

Processus d'approvisionnement : (Acheter la matière première assure l'approvisionnement en blé dur et en blé tendre, en fonction du quota accordée par l'état, pour le fonctionnement de production de la semoule et farine. Il assure également l'approvisionnement en produits destinés au fonctionnement pour la production des aliments destinés à la consommation des animaux. et aussi les emballages et les fournitures.

Elle travaille selon la procédure suivante : expression des besoins ;prospection et consultation des fournisseurs; réception, analyse des offres et choix des fournisseurs ;constatation de l'achat et livraison des articles; demandes contrôle et réception des articles livre ;liquidation du dossier de la transaction et établissement de la demande de paiement.

3.5.2.1. Processus de Production (semoule et farine) :sur la base d'un programme de production, procède à la production de la semoule et de la farine qui sont mise à la disposition du département vente moulin, ce processus fait à partir la procédure suivante :réceptions de matière première ,pré nettoyage du blé (dur et tendre) ; stockage des matières premières ; Le nettoyage et le mouillage de blé ; le stockage et le repos des blés nettoyé dans les silos ; la mouture ; bluteur ; Conditionnement ; expédition.

Ensuite il y a le contrôle de la qualité des produits par le département Contrôle qualité.

3.5.2.2. Processus de Contrôle qualité : procède au contrôle de la qualité des matières premières achetées par le processusPS2, et au contrôle de la qualité des produits issues de la production des processus de production PS 3 et PS 4, et assure la libération du produit.

3.5.2.3. Processus de Maintenance et méthodes : assure la planification des actions et des ressources de maintenance préventives nécessaires et la réalisation des actions maintenance préventives et curatives des équipements de la production et l'entretien du parc roulant.

3.5.2.4. Processus de vente : Après confirmation des besoins des clients, élabore un planning de livraison destiné BELGHITH TRANSPORT, s'assure de la réalisation des livraisons, et du retour d'information par le client sur feuille de route, pour éventuel traitement de réclamation, et assure la facturation et le recouvrement.

3.5.2.5. Processus finance et trésorerie :il alimente les besoins financière de processus approvisionnement par les rendements financière de processus commerciale.

Processus de support « ressources humaines » : responsable d'alimenter l'entreprise toute en tiers par le besoin humaine, été le responsable de recrutement selon besoin prédéfinie pour toute le système, elle fait l'organisation de la formation les congés l'absentéisme....comme elle intervienne dans le cas de crise

3.5.3. La situation de l'entreprise par rapport à son environnement :

Après l'analyse de l'environnement économique de l'entreprise GRAND MOULIN BELGHITH, on distingue les facteurs suivant:

Les opportunités :

- La majorité du capital humaine sont neuf avec enthousiasme pour l'amélioration et l'innovation

. • Le classement des produit des GRAND MOULIN BELGHITH on Algérie notamment la farine (la première on Algérie).

- La mentalité des algériennes qui est « les plus consommable du pain dans le mande» exige plus de disponibilité de matière première pour la production du pain (semoule, farine)

- La démographe augmente de telle sorte la consommation des produits céréale augmente

- 'alimentation journalière de la population algérienne est caractérisée par une insuffisance très marquée en protéines animales, ou les protéines animales sont rares et trop chères pour le budget moyen, l'essentiel des protéines ingérées est d'origine végétale et plus particulièrement

- La collaboration permanente avec les entreprises étatiques

- Satisfaction de la demande nationale et l'orientation à l'exportation vers le Marché des pays voisin (Tunisie, Libye, Egypte...etc.)

- Le soutien fourni par l'administration d'Etat pour l'industrie et les PME industrielle

Les menaces :

- Les problèmes naturels qui agissent sur la disponibilité de la matière première « la céréale »

- Forte concurrence sur le marché algérien de la pate

- L'évolution du produit de la pâte « chaque produit avec ses épices » de la concurrent BEN OMOR

- Les plans marketing adopté par les entreprises du concurrent surtout la communication.

Section02 : Présentation de la Direction Commerciale

La direction commerciale des grands moulins belghith est la partie créatrice de richesse pour l'entreprise Cette structure se charge de la commercialisation des produit des grands moulins belghith.

1. Organisation de la Direction Commerciale

La direction commerciale de l'entreprise est devise en deux parties.

Les deux parties de cette direction sont : la division de vente et Département de prospection et de service après-vente (S.A.V.)

1.1.La division de vente : se compose de deux départements :

1.1.1. Département vente moulin :

Responsable de la commercialisation et de la vente de farine et de semoule produits par le moulin de l'entreprise. Ce département jouerait un rôle clé dans la distribution des produits finis aux clients et dans le développement de relations commerciales avec les partenaires et les clients potentiels.

Les responsabilités spécifiques d'un tel département pourraient inclure :

Gestion des ventes : Cela comprendrait la planification et l'exécution de stratégies de vente, l'identification de nouvelles opportunités de marché, la fixation des objectifs de vente et le suivi des performances.

Relations clients : Le département serait responsable de la gestion des relations avec les clients existants, de la réponse à leurs demandes et préoccupations, de la négociation des contrats de vente et de la fidélisation de la clientèle.

Cette département

A. service gros : ce service se charge de la distribution indirecte des produits, il a un représentant dans chaque wilaya.

Entreprise —> dépositaire —> grossistes —> détaillants —> consommateurs

Ce service a mis en place un call centre (centre d'appel) en 2015 afin de permettre aux vendeurs de passe leurs commandes et d'écoute leurs réclamations et suggestions Par voie téléphonique.

B. service détail : ce service se charge de la distribution directe des produits.

Entreprise —> détaillants

Ce service a un représentant pour chaque point de vente au niveau national.

1.1.2. Département vente d'aliments pour le bétail :

joue un rôle essentiel dans la commercialisation efficace des produits d'alimentation animale d'une entreprise agro-alimentaire, en veillant à répondre aux besoins des clients du secteur de l'élevage et en contribuant à la croissance et au succès global de l'entreprise.

1.2 Département de prospection et de service après-vente (S.A.V.) :

est une division d'une entreprise chargée de deux fonctions distinctes mais complémentaires.

1.2.1. Prospection :

Le département de prospection est responsable de la recherche et de l'identification de nouveaux clients potentiels pour l'entreprise. Il met en œuvre des stratégies et des activités de prospection pour attirer l'attention des prospects, générer des leads et établir des relations initiales avec eux. Cela peut inclure des actions telles que la prospection téléphonique, l'envoi de courriels, la participation à des salons professionnels, la publicité ciblée, etc. L'objectif principal de ce département est d'élargir la base de clients de l'entreprise en identifiant de nouvelles opportunités commerciales.

1.2.2. Service après-vente (S.A.V.) :

Le département de S.A.V. est responsable de la satisfaction des clients après l'achat d'un produit ou d'un service. Il fournit un soutien et une assistance aux clients pour résoudre les problèmes, répondre aux questions et assurer un service de qualité. Les tâches du département de S.A.V. peuvent inclure la gestion des réclamations, la gestion des retours de produits, la réparation ou le remplacement des produits défectueux, la formation des clients sur l'utilisation des produits, etc. L'objectif principal de ce département est de fidéliser les clients en offrant un excellent service après-vente.

Ces deux départements travaillent en étroite collaboration pour assurer une expérience client complète, de la prospection initiale à l'achat et au-delà. La prospection génère de nouveaux clients potentiels, tandis que le S.A.V. assure leur satisfaction à long terme et les encourage à devenir des clients fidèles

2. Effectifs de la direction commerciale selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°4 : Effectif de la Direction commerciale des grands moulins belghith

CSP	Fréquence
Cadre	35
Maitrise	09
Exécution	24
Totale	68

La direction commerciale se compose de 35 cadres ,09 agents de maitrises et 24 agents d'exécution.

3.Clients de l'entreprise

La satisfaction du client est la devise de toute entreprise, la raison de vivre de toute entreprise est de vendre

- Les clients de l'entreprise des grands moulins belghith sont
- Les représentants
- Grossistes
- Industriels (la farine de blé ...etc. pour la production)
- Institutions et administrations

Ils sont pour la majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de ventes ou qu'ils soient.

Section 3 : Démarche et analyse des données de l'enquête

1. la démarche de l'enquête

Dans cette partie pratique nous allons présente l'outil utilise dans notre enquête à savoir un questionnaire afin de recueillir les informations nécessaire pour l'étude de « l'impact d'un système de management de la qualité sur la performance commerciale »

Principes de l'enquête

Une enquête est une méthode de recherche et de collecte d'informations qui porte sur l'ensemble de la population étudiée ; on peu obtenir les informations recherchées par différentes méthodes à savoir l'entretien par ses différents types et le questionnaire

La méthode pour laquelle nous avons opté est le questionnaire qu'on a distribue aux personnels de la Direction commerciale des grands moulins belghith.

Les axes de l'enquête

Notre étude s'articulera autour de ces points suivant

- Le système de management de la qualité
- La performance commerciale
- Le lien entre un SMQ et la performance commerciale de l'entreprise.

Eléments de l'enquête

Le questionnaire établi est distribué aux personnels de la direction commerciale avec un nombre qui est de 30 questionnaires.

Le questionnaire

Le questionnaire est l'outil le plus pratique pour la collecte d'informations, les personnes interrogées répondent en toute sincérité.

L'élaboration du questionnaire

Notre questionnaire est compose de 13 questions qui représente les axes principaux de notre étude

- Le système de management de la qualité
- La performance commerciale

Ce questionnaire a été réalisé pour but de connaitre l'impact d'un système de management de la qualité sur la performance de la fonction commerciale de l'entreprise.

2. Analyse et traitement des données de l'enquête

Dans cette partie nous allons traiter les données du questionnaire et présentés les résultats obtenus sous forme de tableaux et graphiques pour affirmer ou confirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique.

Le traitement des données est fait à l'aide de l'Excel, nous avons opté pour les deux méthodes de tri (le tri à plat et le tri croisé).

2.1 Tri à plat

- La fiche signalétique

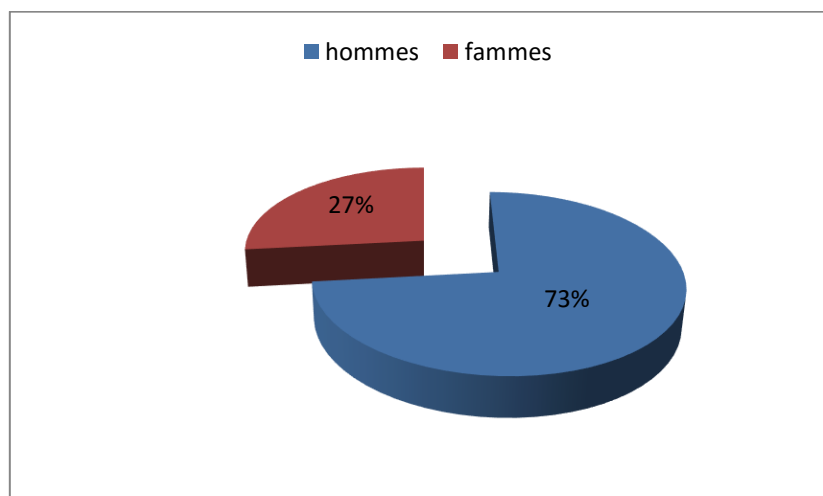
Question n°1: le sexe

Tableau n°5 : Répartition des employés par rapport au sexe

Intitule	Fréquence	Fréquence relative %
Hommes	22	73.333
Femme	08	26.666
Totale	30	100

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire

Figure n°11 : La répartition des employés de la direction commerciale par rapport au sexe.



Source : élabore par nous mêmes partir des données du questionnaire

Commentaire

Nous avons remarquez que le nombre d'hommes soit un pourcentage de 73% est supérieur a celui des femmes qui est de 26%, mais cana pas d'importance puisque l'effectif de la direction commercial travaillent en coopération afin d'évoluer la performance de la fonction commercial.

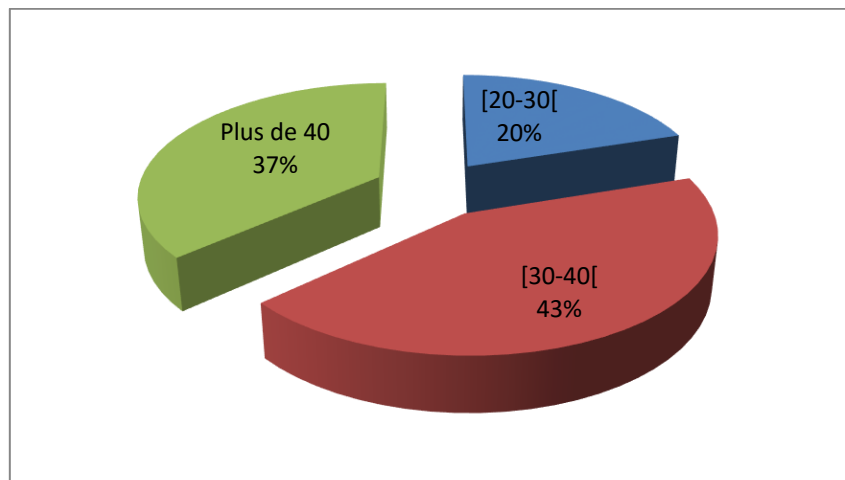
Question n°2 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau n°6 : Tranche d'âge.

Intitule	Fréquence	Fréquence relative %
[20-30[06	20
[30-40[13	43.33
Plus de 40	11	36.66
Totale	30	100

Source : réalisé par nous même (donnes du questionnaire)

Figure n°12 : Répartition des employés du département commercial par rapport l'âge



Source : élabore par nous mêmea partir des données du questionnaire

Commentaire

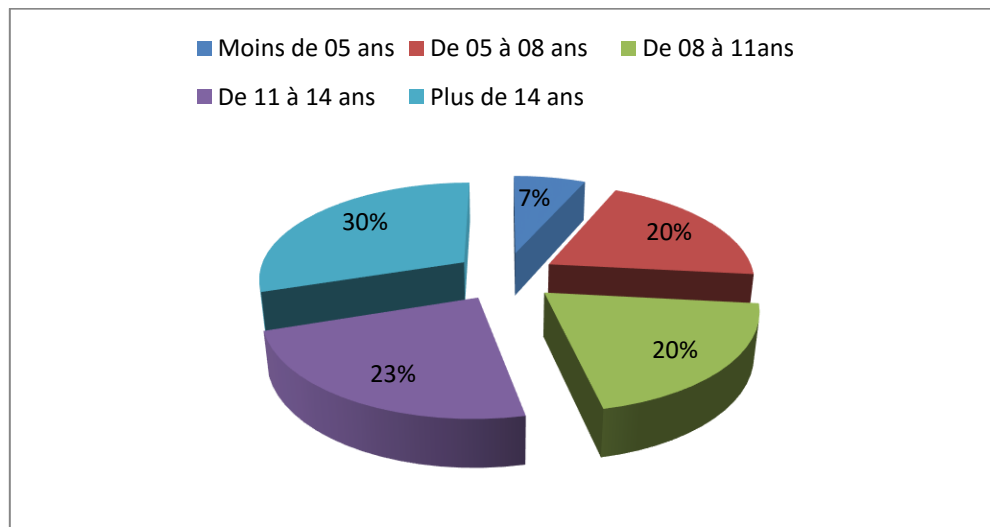
Nous remarquons que 63% des employés ont moins de 40 ans ce qui signifie que la plupart sont des jeunes, ces derniers peuvent êtres facilement impliquer dans une démarche d'amélioration du fonctionnement de la direction commerciale d'une part et améliorer sa performance d'une autre part.

Question n°3 : L'ancienneté

Tableau n°7 : Répartition des employés par rapport à leurs anciennetés dans la direction

Intitule	Fréquence	Fréquence relative %
Moins de 05 ans	02	6.66
De 05 à 08 ans	06	20
De 08 à 11 ans	06	20
De 11 à 14 ans	07	23.33
Plus de 14 ans	09	30
Totale	30	100

Figure n°13 : Répartition d'employés par rapport à leur ancienneté



Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

7% des employés ont moins de 5 ans de travail ;

20% des employés ont de 5 à 8 ans de travail ;

20% des employés ont de 8 à 11 ans de travail ;

23% des employés ont de 11 à 14 ans de travail ;

30% des employés ont plus de 14 ans de travail ;

Nous avons remarque que cette dernière catégorie et la plus expérimenté dans le domaine que les autres précédentes et qui ont eu la chance de voir les différents changements quand ils ont eu lieu avant et après la mise en place du SMQ (l'impact du SMQ sur la fonction commerciale).

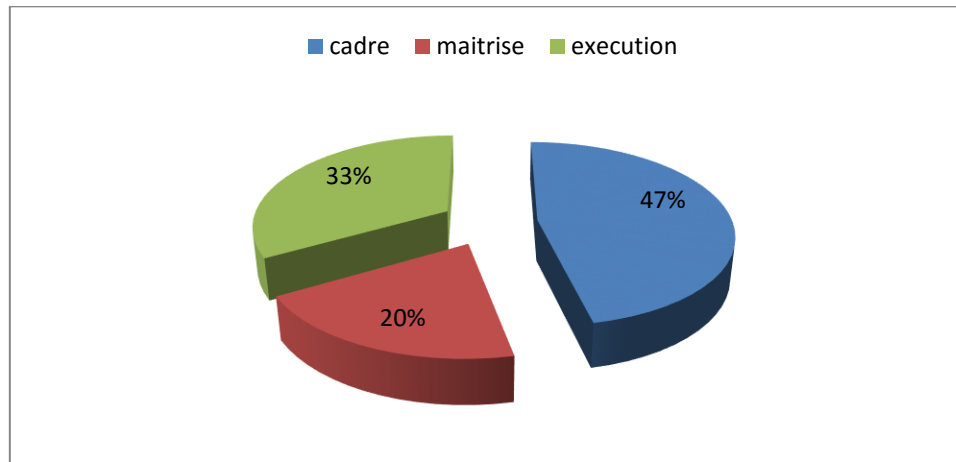
Question 4 : À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau n°8 : Catégorie Socio Professionnelle.

CSP	Fréquence	Fréquence relative
Cadre	14	46.66
Maitrise	06	20
Exécution	10	33.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°14 : Répartition des employés par rapport à leurs CSP



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Nous avons remarque que le pourcentage des cadres est plus élevé par rapport aux autres catégories socio professionnelles sa explique que l'effectifs qui travaillent a l'intérieur de l'entreprise (le back office) sont plus nombreux que ceux qui exercent à l'extérieur (le front office), (l'équipe qui se charge de la vente est bien soutenue par l'équipe qui travaillent a l'intérieur de l'entreprise).

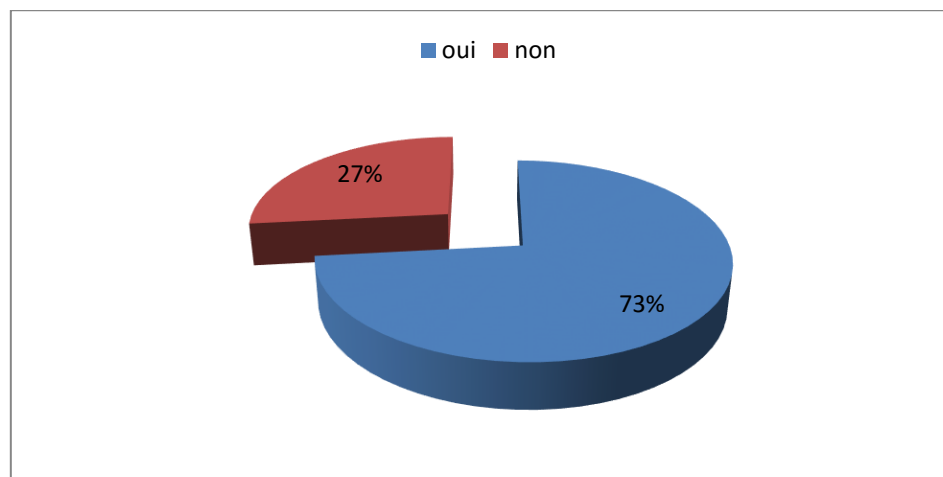
Question n°5 : votre entreprise dispose- t'elle d'un système de management de la qualité?

Tableau n°9 : La disponibilité d'un SMQ

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
OUI	22	73.33
NON	08	26.66
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°15 : La connaissance d'un SMQ par les employés de la Direction commercial.



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

26.66 % des employés n'ont pas une idée sur l'existence du SMQ au sein de l'entreprise cela peut être expliqué par leur manque d'expérience sur le domaine ou bien le manque de connaissances de l'entreprise.

Alors que 73.33% des employés savent que le SMQ existe au sein de l'entreprise à savoir ISO 22000 (sante et sécurité des denrées alimentaires) et ISO 9001.

Question 06 : Efficacité par SMQ

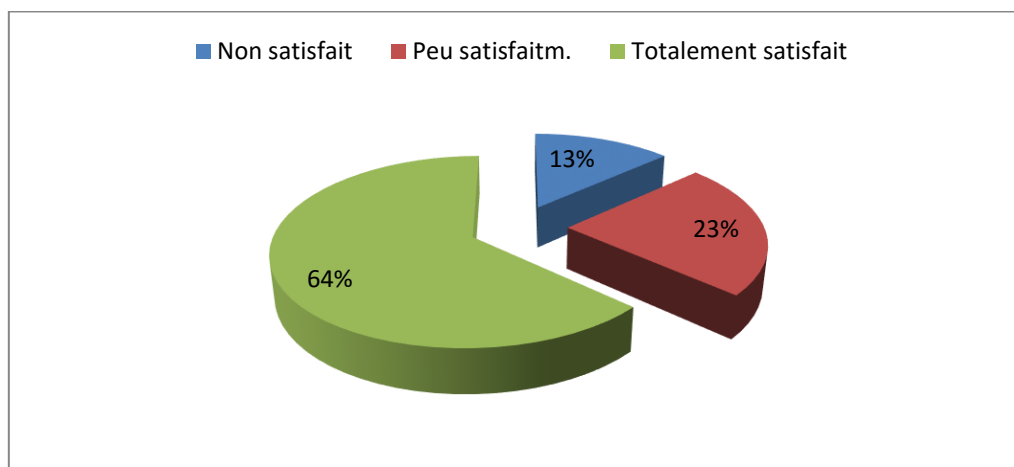
6.1 Le respect des spécifications de produit

Tableau n°10 : Répartition des employés par rapport au respect des spécifications de produit.

Intitule	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	04	13.33
Peu satisfait	07	23.33
Totalement satisfait	19	63.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°16 : Le respect des spécifications de produit



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Nous remarquons selon le graphe que

13% des employés sont non satisfait par rapport au respect des spécifications de produit

23% des employés sont peu satisfait par rapport au respect des spécifications de produit ;

64% des employés sont totalement satisfait par rapport aux spécifications de produit.

On remarque que la majorité des employés sont satisfait, cela implique que les produits de grands moulins belghith conformes aux normes.

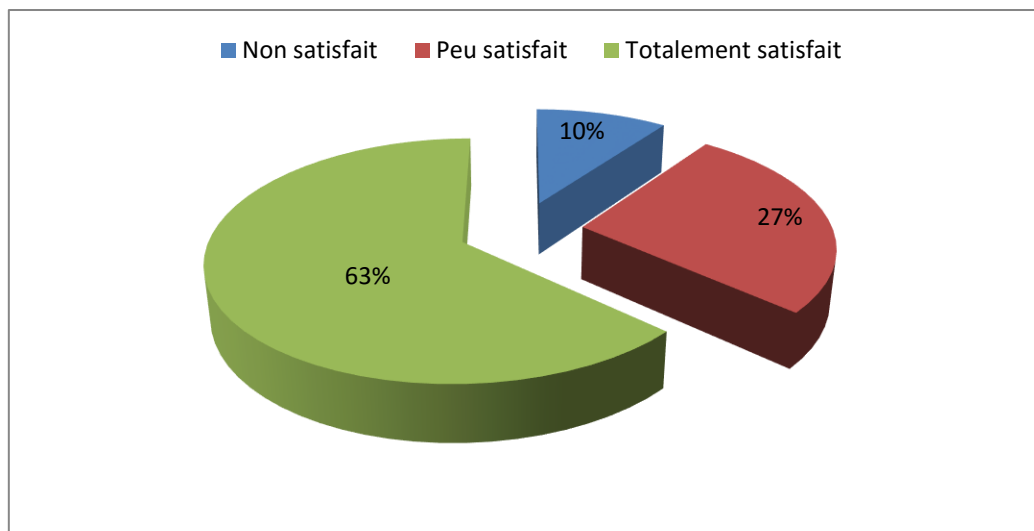
6.2 Le respect des plans d'amélioration

Tableau n° 11 : Le respect des plans d'amélioration

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	03	10
Peu satisfait	08	26.66
Totalement satisfait	19	63.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°17 : Le respect des plans d'amélioration



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Nous remarquons d'après le graphe que

10% des employés trouvent que le respect des plans d'améliorations est non satisfaisant ;

29% des employés trouvent que le respect des plans d'améliorations est peu satisfaisant ;

Et 63% trouvent que le respect des plants d'améliorations est tout à fait satisfaisant.

Ces résultats est une preuve de l'engagement des employés dans la démarche de

l'amélioration continue.

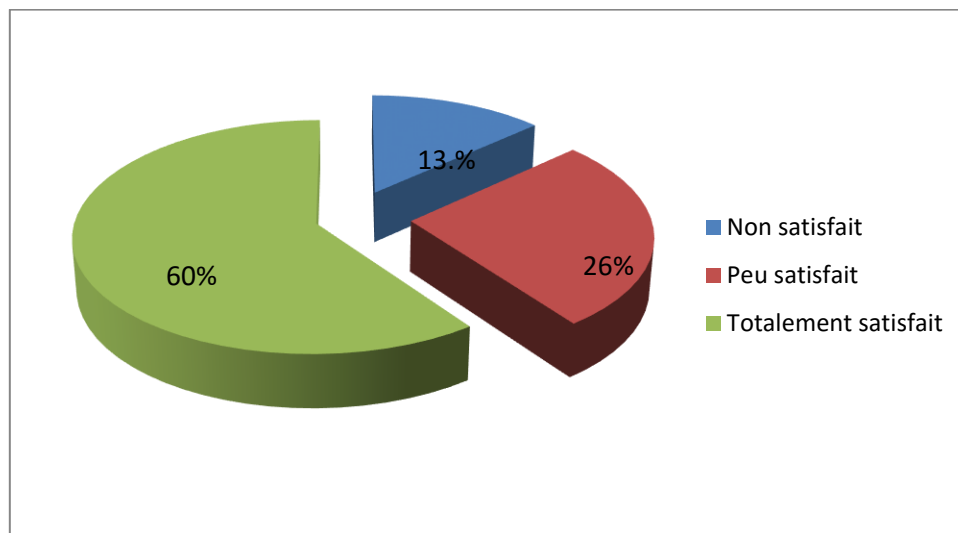
6.3 La conformité des réalisations par rapport aux prévisions

Tableau n° 12 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	4	13.33
Peu satisfait	8	26.66
Totalement satisfait	18	60
Totale	30	100

Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°18 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.



Commentaire

D'après ce graphe nous constatons que :

13% des personnes interrogées trouvent que ya un écart entre ce qui est réalisé et ce qui a été prévu ;

27% des employés trouvent que la conformité des réalisations par rapport aux prévisions est peu satisfaisante ;

Et enfin 60% trouvent que la conformité des réalisations par rapport aux prévisions est tout à fait satisfaisante.

D'après les résultats obtenus de la question 6.1 ,6.2, et 6.3 nous avons conclu que le

SMQ contribue à l'efficacité de l'entreprise.

Question 07: efficacité par SMQ

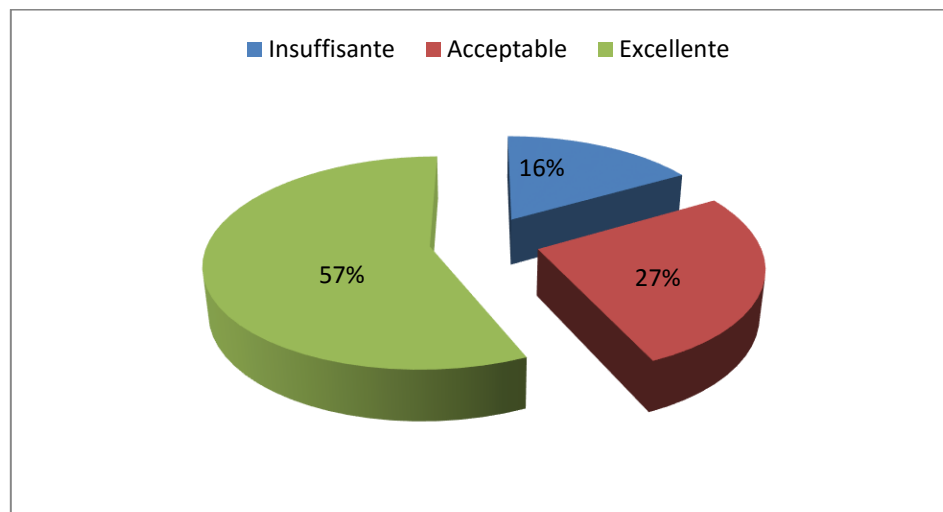
7.1 : la capacité des professionnels à gérer un revenu supplémentaire

Tableau n° 13 : Capacité des professionnels à gérer un revenu supplémentaire

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Insuffisante	05	16.66
Acceptable	08	26.66
Excellente	17	56.66
Totale	30	100

Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°19 : Répartition des employés par rapport à leurs capacités de gérer un revenu supplémentaire.



Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

16% des employés jugent que leurs capacité a gérer un revenu supplémentaire est insuffisante alors que 27% trouvent que leurs capacité a gérer un revenu supplémentaire est acceptable et la majorité des employés soit les 57% trouvent quelles est excellente.

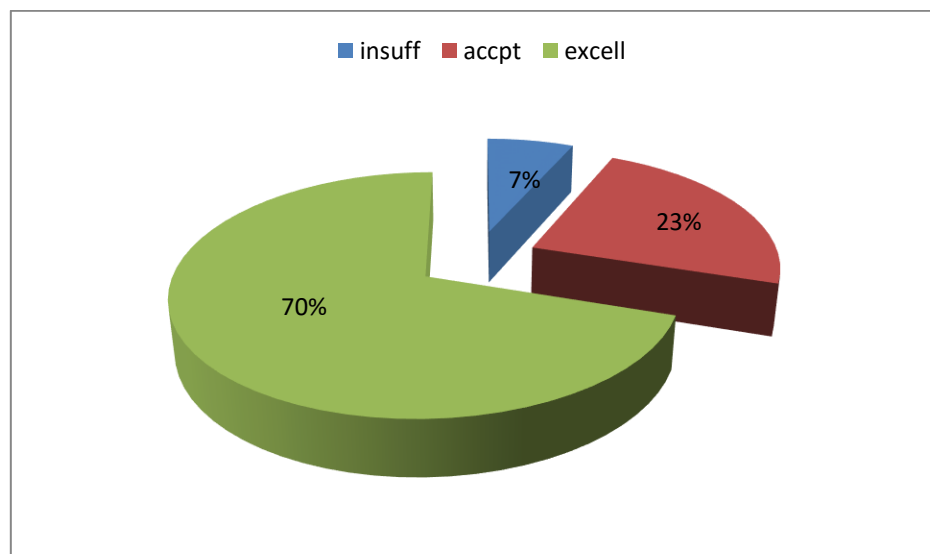
7.2 attitude des employés envers les clients

Tableau n° 14 : Attitude des employés envers les clients

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Insuffisante	02	6.66
Acceptable	07	23.33
Excellente	21	70
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire.

Figure n°20 : Attitude des employés envers les clients



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

L'attitude des employés envers les clients est jugée insuffisante d'après les 7% de personnes questionnées et acceptable selon les 23% des 30 interrogés et enfin excellente selon le plus grand pourcentage qui est de 70%.

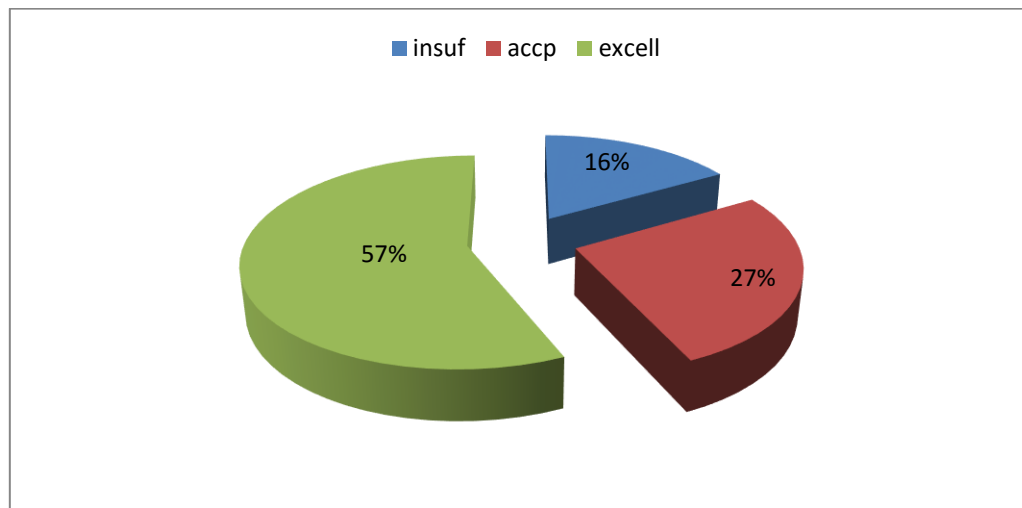
7.3 Efficacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire

Tableau n°15 : Efficacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Insuffisante	05	16.66
Acceptable	08	26.66
Excellente	17	56.66
Totale	30	100

Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°21 : L'efficacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire



Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

16% d'effectifs interrogés trouvent que l'efficacité de la force de vente est insuffisante par rapport au chiffre d'affaire ;

27% parmi eux trouvent la capacité de la force de vente est acceptable ;

Chapitre 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

Et la majorité des personnes interrogées soit les 57% parmi les 30, trouvent que la capacité de la force de vente par rapport au chiffre d'affaire réalisé est excellente.

La force de vente de la direction commerciale est hautement qualifiée et formée sur les produits, cela donne une bonne image pour l'entreprise ce qui attire beaucoup de clients et contribue à l'évolution du chiffre d'affaire.

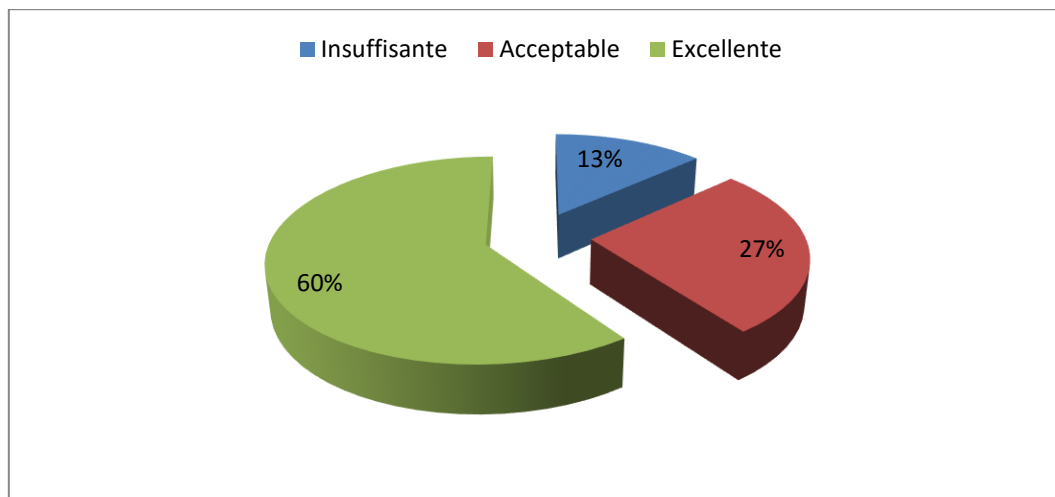
7.4 Résultat d'un SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre

Tableau n° 16 : Résultat d'un SMQ par rapport aux moyens mobilisés.

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Insuffisante	04	13.33
Acceptable	08	26.66
Excellente	18	60
Totale	30	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données du questionnaire

Figure n°22 : Résultat d'un SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre.



Source : élaboré par nous-même à partir des données du questionnaire

Commentaire

D'après ce graphique, on remarque que 13% du personnel interrogé trouve que le résultat obtenu après la mise en œuvre du SMQ par rapport au moyen mobilisé est insuffisant ;

Chapitre 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

27% d'entre eux trouvent que c'est un résultat acceptable et 60% trouvent que le résultat obtenu est excellent ;

Le SMQ mis en œuvre au des grands moulins belghith à contribuer a l'amélioration de la qualité des produits ce qui signifie la réduction des couts (produire de bons produits des le départ grâce a la fonction du contrôle qualité).

D'après les questions (6 et 7) on constate que le SMQ contribue a l'efficacité de l'entreprise d'une part et a son efficience d'une autre part et vu que ces deux concepts (l'efficacité et l'efficience) sont les deux piliers de la performance de l'entreprise on déduit que le SMQ a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Reste à voir si c'est le cas pour chaque fonction et plus précisément la fonction commerciale dont l'objet de notre étude.

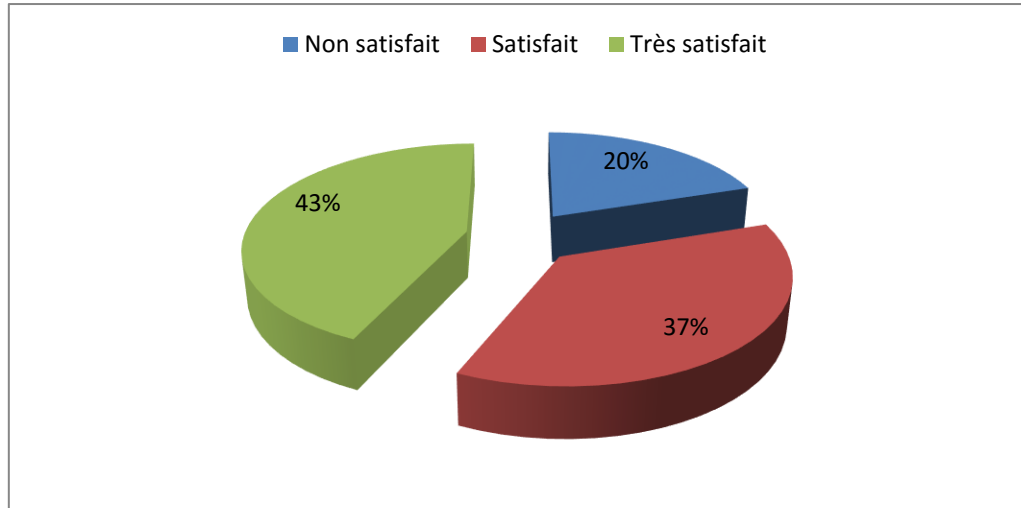
Question 08. Enquêtes de la satisfaction de la clientèle

8.1. La satisfaction de la clientèle

Tableau n°17 : Satisfaction de la clientèle

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	06	20
Satisfait	11	36.66
Très satisfait	13	43.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°23 : Satisfaction de la clientèle

Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

20% des employés du département trouvent que la satisfaction de la clientèle est non satisfaisante et les 37% trouvent que la satisfaction des clients est satisfaisante tant que 43% aperçoivent qu'elle est très satisfaisante.

La direction commerciale des grands moulins belghith a mis en place un « call centre » en 2017 Ce centre d'appel a été mis en place pour que les clients de cette entreprises (les grossistes) passent leurs commandes et reçoivent leur marchandise le jour après le contact

Ce centre se charge également d'enregistrer les réclamations des clients puis les traités.

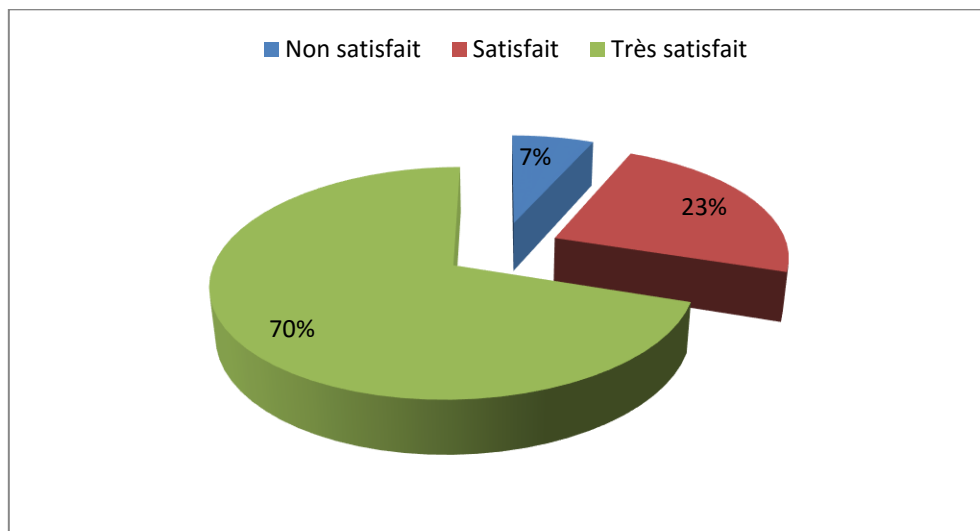
8.2 Le délai de traitement des réclamations

Tableau n°18 : Délai de traitement des réclamations

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	02	6.66
Satisfait	07	23.33
Très satisfait	21	70
Totale	30	100

Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°24 : Le délai de traitement des réclamations.



Source : élaboré par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Ce graphe nous montre que 7% des employés du département commercial trouvent que le délai de traitement des réclamations des clients est non satisfaisant, 23% trouvent que c'est satisfaisant et la majorité d'entre eux soit 70% sont très satisfait par rapport au traitement des réclamations des clients. D'après ces résultats on constate que la grille de l'écoute client joue son rôle bien comme il faut et que l'entreprise se réfère à la norme ISO 9001.

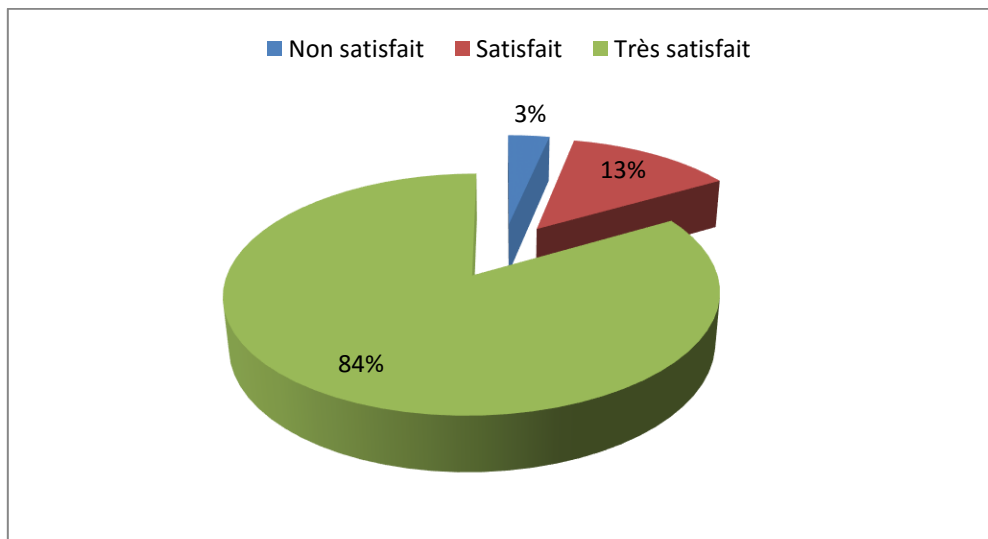
8.3 Le suivi de l'évolution de l'écoute client

Tableau n°19 : Le suivi de l'évolution de l'écoute client

Intitulé	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	01	3.33
Satisfait	04	13.33
Très satisfait	25	83.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°25 : Le suivi de l'évolution de l'écoute client



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

3% des 30 personnes interrogées trouvent que le suivi évolution de l'écoute client est non satisfait;

13% trouvent que le suivi de l'évolution de l'écoute client est satisfait ;

Le plus grand pourcentage qui est de 84% trouve que le suivi de l'évolution de l'écoute client est très satisfaisant.

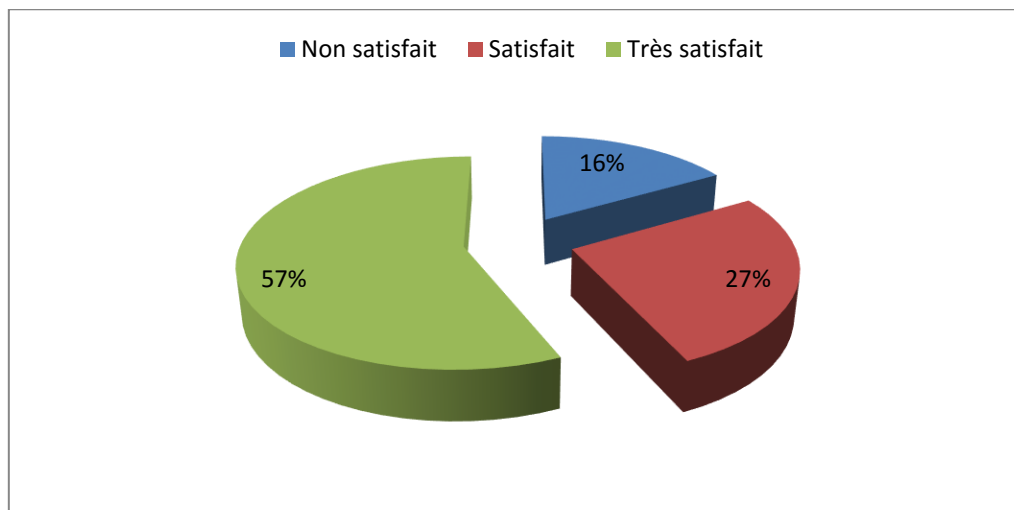
8.4 Le degré d'amélioration des produits

Tableau n°20 : Degré d'amélioration des produits

Intitul	Fréquence	Fréquence relative %
Non satisfait	05	16.66
Satisfait	08	26.66
Très satisfait	17	56.66
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°26 : Degré d'amélioration des produits



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Le plus grand nombre d'effectifs interrogés au sein de l'administration commerciale qui est de 57% trouvent que le degré d'amélioration des produit est très satisfait hors que les 27% de la même population aperçoivent que c'est satisfait et enfin une minorité trouvent que le degré d'amélioration des produit est non satisfait

L'amélioration de produit est due aux respects des normes d'une part et les exigences de la clientèle d'une autre part.

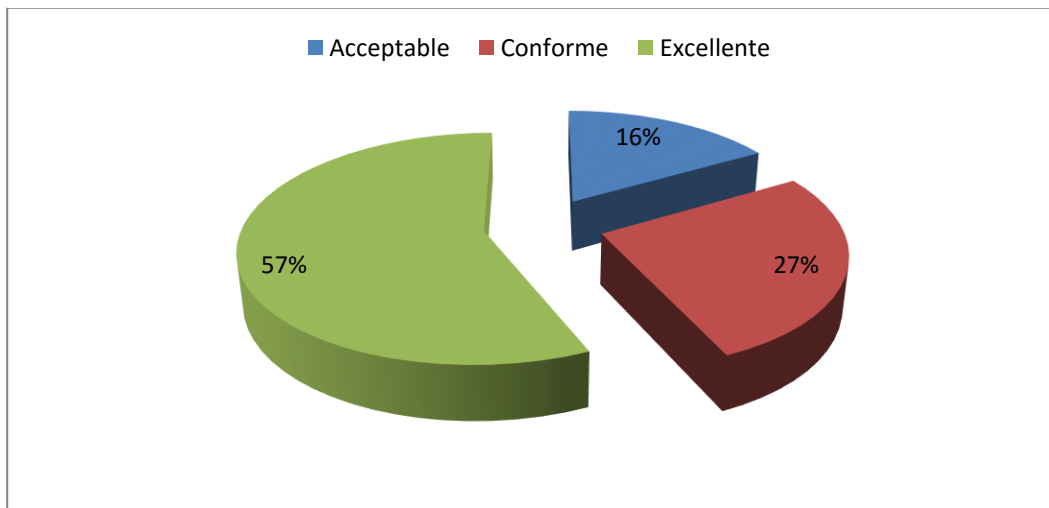
8.5 La vente des produits réponde d'une manière

Tableau n°21 : Vente des produits

Intitul	Fréquence	Fréquence relative %
Acceptable	05	16.66
Conforme	08	26.66
Excellente	17	56.66
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°27 : La vente des produits répond d'une manière



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

57% des effectifs du service commercial trouvent que la vente de produit réponde d'une manière excellente et 27% d'entre eux trouvent que c'est conforme et enfin le faible pourcentage qui est de 16% trouve que c'est acceptable est l'une des entreprise qui arrive a satisfaire les besoins du marche local en produits Agro alimentaire ce qui signifie que l'entreprise en question dispose d'une capacité de vente très remarquable ce qui est du a la haute qualité des produits puis a l'efficacité des vendeurs (force de vente).

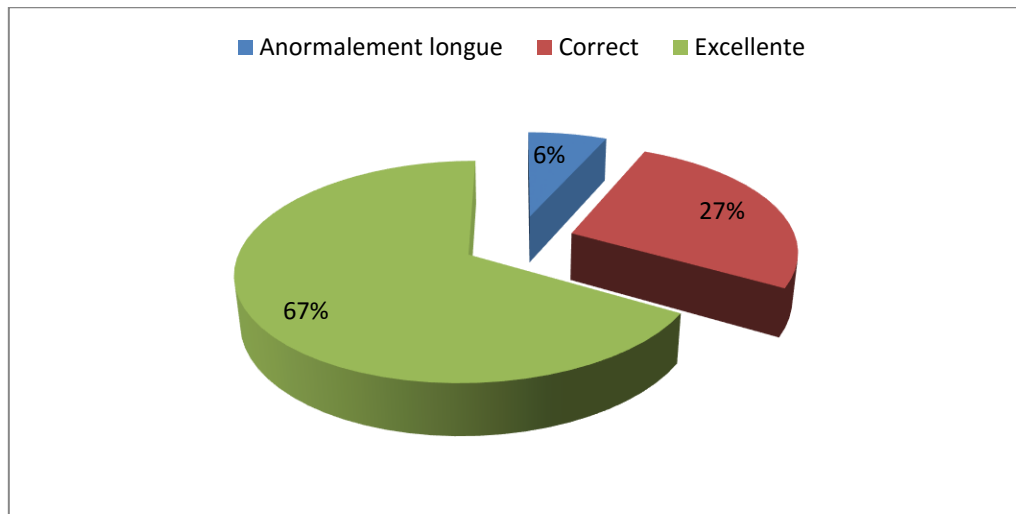
8.6 Le délai de réponse du centre commerciale

Tableau n°22 : Le délai de réponse du centre commerciale.

Intitul	Fréquence	Fréquence relative %
Anormalement longue	02	6.66
Correct	08	26.66
Excellente	20	66.66
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°28 : Le délai de réponse du centre commercial



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

Le délai de réponse du centre commercial est excellente d'après les réponses des 67% des personnes interrogées et correct selon les 27% des 30 personnes interrogées et enfin un pourcentage de 6% jugent que le délai de réponse est anormalement longue.

Nous avons constaté que le délai de réponse du centre commerciale est très satisfaisante.

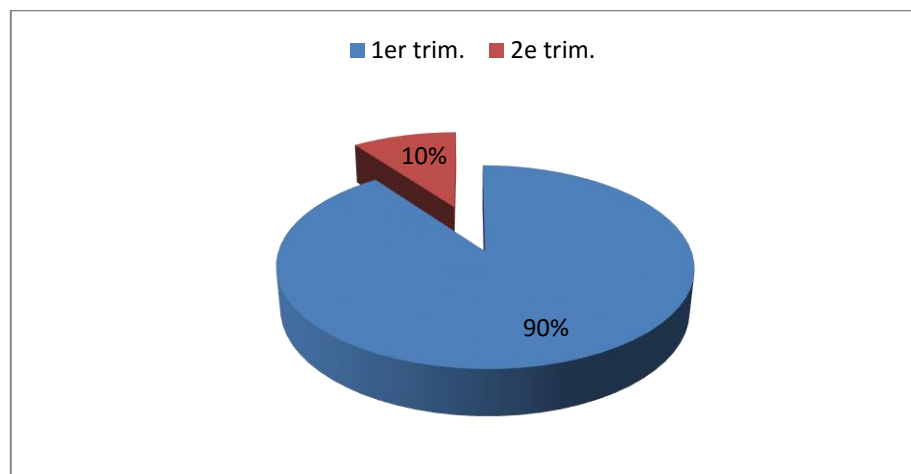
Question n°9 : avez-vous acquit de nouveaux client après la mise en place du SMQ

Tableau n°23 : Acquisition de nouveaux clients

Intitul	Fréquence	Fréquence relative %
OUI	27	90
NON	3	10
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°29 : Acquisition de nouveaux clients après la mise en place du SMQ



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

D'après les résultats obtenues nous remarquons que l'entreprise a acquit de nouveaux clients cela peut être expliqué par la bonne image que la force de vente donne de l'entreprise et la qualité des produits commercialisés.

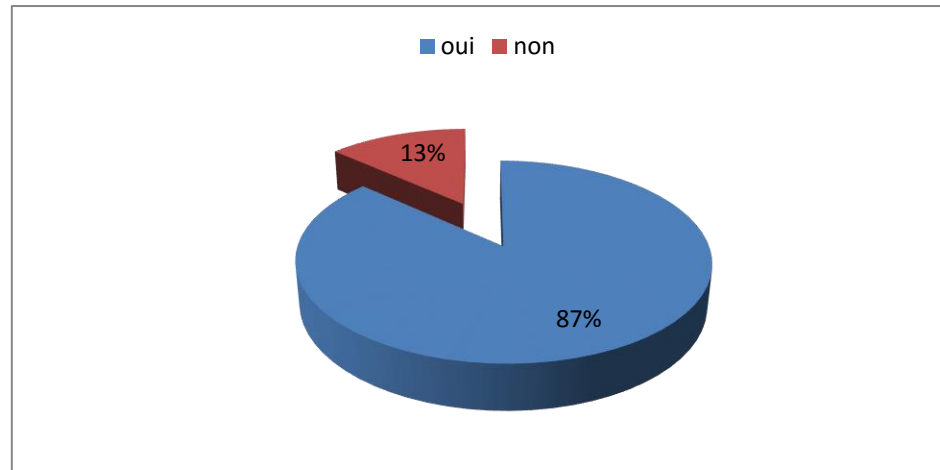
Question 10 : les promotions pour les ventes

Tableau n°24 : Les promotions pour les ventes.

Intitul	Fréquence	Fréquence relative %
OUI	26	86.66
NON	04	13.33
Totale	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°30 : La promotion pour les ventes



Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Commentaire

La direction commerciale fait des promotions pour les ventes d'après les 87% personnes interrogées

La promotion pour les ventes est une bonne stratégie qui a pour but d'accroître le volume des ventes.

Question 11 : Quels sont les moyens de communication des produits des grands moulins belghith Agroalimentaire ?

Les moyens de communication des produits des grands moulins belghith agro-alimentaire sont

- Les journaux
- Réseaux sociaux
- Panneaux publicitaires
- Spots publicités
- La radio
- Les foires

Nous avons remarque que des grands moulins belghith utilise presque tous les moyens de communication disponibles pour faire connaitre ses produits ce qui signifie que ses produits sont largement connu (notoriété de marque de produits) au niveau national et international ce qui contribue a l'augmentation du chiffre d'affaire.

Question 12 : comment jugez-vous l'évolution de la production et le chiffre d'affaire après la mise en œuvre du SMQ ?

12.1 la production

Selon les personnes interrogées

- Le temps de production a diminué
- Les produits sont de bonne qualité
- Ya peu d'erreurs, le taux de produits défectueux n'est pas important (contrôle qualité)
- Satisfaisante
- Excellente
- Une amélioration de la qualité de produit

D'après ces réponses nous constatons que la production au sein de des grands moulins belghith a beaucoup évolué par rapport aux années qui précèdent la mise en place du SMQ (le SMQ est implanté en 2005).

12.2 Le Chiffre d'Affaire

- en progression
- évolution remarquable pour chaque année
- excellente
- positive

Commentaire

Nous avons remarqué que le chiffre d'affaire est en évolution, cela est peut être expliqué par Le respect des exigences de la norme iso 9001 et l'efficacité de la force de vente (une équipe bien organise et formées sur les produits), mais il est a note aussi que des grands moulins belghith agro alimentaire vend des produits de large consommation (farine etc.,...).

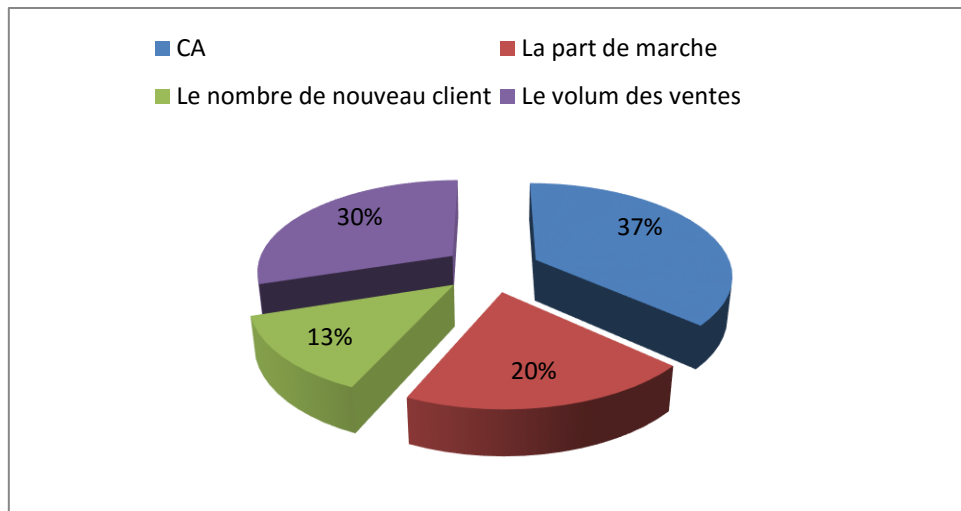
Question n° 13 : l'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale est

Tableau n°25 : L'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale.

Indicateurs	Fréquence	Fréquence relative
CA	11	36.66
La part de marche	06	20
Le nombre de nouveau Client	04	13.33
Le volume des ventes	09	30
Total	30	100

Source : élabore par nous même a partir des données du questionnaire

Figure n°31 : L'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale.



Source : élabore par nous mêmea partir des données du questionnaire

Commentaire :

13% des employés interrogés trouvent que l'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale est le nombre de nouveaux client hors que les 37% trouvent que c'est le volume des ventes ,20% voient que c'est la part de marche et enfin le plus grande partie qui est de 30% trouvent que c'est le chiffre d'affaire.

Tout ces indicateurs sont choisi avec soin afin d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise, pour voir si les objectifs tracés sont atteints afin de prendre les décisions qu'il faut.

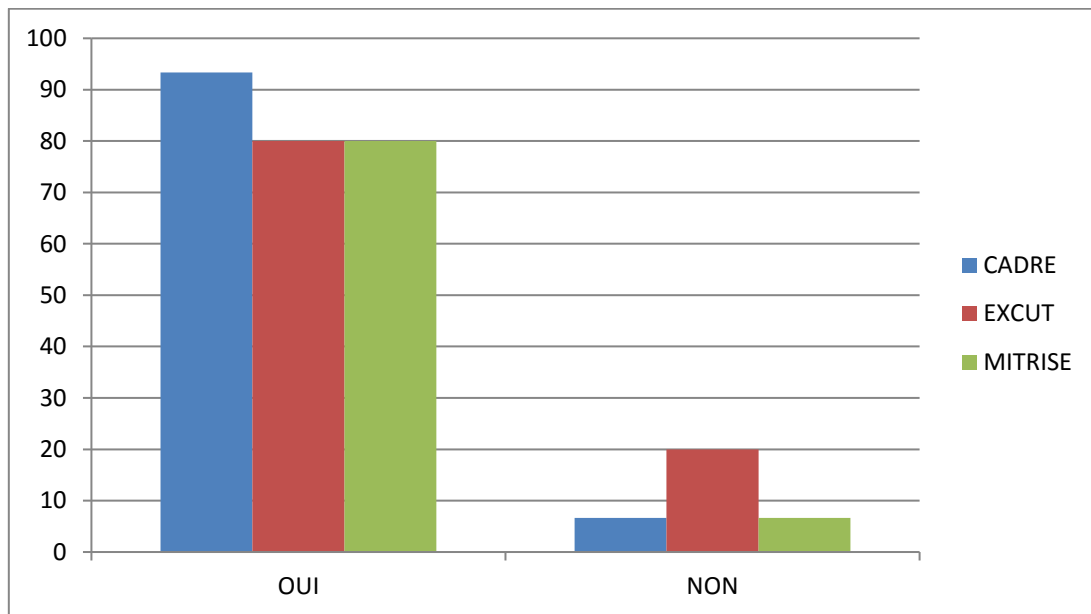
2.2 Tri croisé

Tableau n°26 : Implication de la catégorie socioprofessionnelle dans la démarche qualité.

CSP SMQ	CADRE		EXECUTION		MITRES		NBR DE REP	
		%		%		%		%
OUI	14	93.33	04	80	08	80	26	86.66
NON	01	6.66	01	20	02	20	04	13.33
TOTAL	15	100	05	100	10	100	30	100

Élabore par nous même

Figure n°32 : Implication de la catégorie socioprofessionnelle dans la démarche qualité.



Élabore par nous même

Commentaire

93.33 %des cadre ,80 %des agents d'excusions et 80% des agents de maitrise sont tout a fait impliqué dans la démarche de la qualité et contribuent a l'amélioration de la performance

Chapitre 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

commerciale Tant que 6.66% des cadres, 20% d'agents d'exécution et 20% d'agents de maitrise ne sont pas implique dans la démarche de l'amélioration continue.

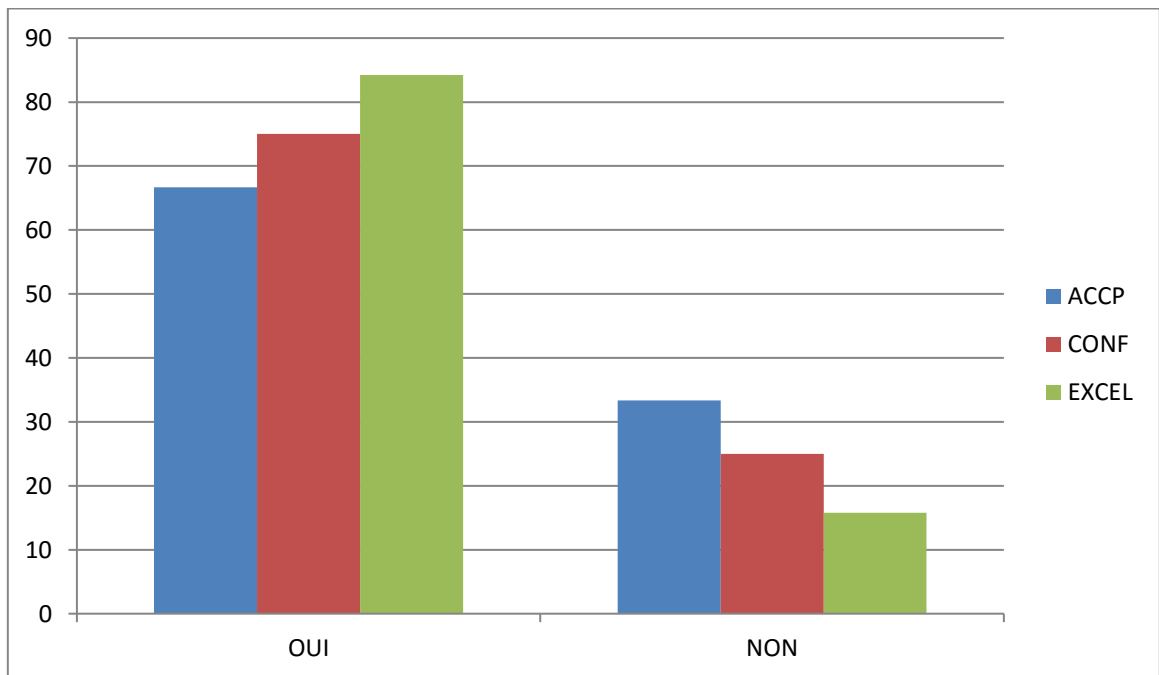
Ces résultats montrent que la quasi-totalité du personnel de la direction commerciale alimentaire contribuent à l'amélioration de la performance de la fonction commerciale de cette firme.

Tableau n°27 : Apport du SMQ par apport au volume de vente

Vente de produit SMQ	Acceptable		Conforme		Excellent		NBR DE REP	
		%		%		%		
OUI	02	66.66	06	75	16	84.21	24	80
NON	01	33.33	02	25	03	15	06	20
TOTAL	03	100	08		19	100	30	100

Élabore par nous même

Figure n°33 : Apport du SMQ par rapport au volume des ventes



Élabore par nous même

Commentaire

Après la lecture du graphe nous remarquons que le nombre de personnes interrogées soit un pourcentage de 66.66% trouvent que le SMQ contribue d'une manière acceptable à l'évolution des ventes et 33.33% le trouve non acceptable,

75% disent que c'est conforme alors que 25% le trouve pas ainsi et 84.21% confirme que l'apport du SMQ par rapport à l'évolution des ventes est excellent alors que 15.79% ne le trouve pas ainsi. Ces résultats nous montrent que l'apport du SMQ est très satisfaisant.

2.3 Interprétation des résultats

Le questionnaire adressé au personnel de la direction commerciale des grands moulins belghith. Agro- alimentaire relatif à l'étude d'impact d'un système de management de la qualité (SMQ) sur la performance de la fonction commerciale, nous a permis de ressortir certaines constatations.

- Après la répartition des employés de la direction commerciale des grands moulins belghith.

Agro-alimentaire selon leur expérience dans l'entreprise nous avons constaté que la majorité des personnes interrogées ont plus de 14 ans d'expérience cela donne une crédibilité à notre enquête.

- le respect des plans d'amélioration, la conformité et la réalisation par rapport aux prévisions et le degré d'amélioration de produit est jugés très satisfaisants selon la plus grande partie des personnes interrogées.
- l'entreprise a peu acquis de nouveaux clients et a su garder les anciens, cette première effectuée des promotions pour ses ventes et elle utilise différents moyens de communication pour mieux vendre ses produits, le but de ces questions (avez-vous acquis de nouveaux clients ?, quels sont les moyens de communication des produits ? et la question relative aux promotions pour les ventes), est de savoir si l'image de l'entreprise est en évolution sachant que l'image de l'entreprise est l'un des indicateurs qualitatifs de sa performance commerciale.
- le Chiffre d'Affaire et le volume de vente est en progression depuis que le SMQ est mis en place.
- d'après l'enquête de la satisfaction clients nous avons constaté que les grands moulins belghith font des efforts pour satisfaire ses clients (une installation d'un call centre pour prendre les commandes des grands acheteurs par voie téléphonique, le délai de traitement de réclamations est satisfaisant, le suivi d'évolution de l'écoute client...)

- Des grands moulins belghith arrive à atteindre ses objectifs avec un minimum de moyens mobilisés cela explique qu'elle est efficiente.
- le SMQ contribue à l'efficacité de l'entreprise et son efficience et donc a sa performance.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de répondre aux attentes de ses clients, l'entreprise doit mettre à leur disposition un produit supérieur à celui de ses concurrents. Pour surpasser ses concurrents, l'entreprise doit adopter une stratégie à long terme qui lui permettra de s'améliorer continuellement au fil du temps.

Le système de management de la qualité est un outil essentiel pour toutes les entreprises en raison des avantages qu'il offre. Il améliore non seulement le fonctionnement interne de l'entreprise, mais il offre également une garantie aux clients, renforçant ainsi sa réputation externe.

Il est crucial de mesurer la performance de l'entreprise pour vérifier si elle atteint ses objectifs. La performance de la fonction commerciale est évaluée à l'aide d'indicateurs préalablement définis par l'entreprise.

L'objectif de notre travail de recherche était de déterminer l'impact du système de management de la qualité iso 9001 version 2008 sur la performance de la fonction commerciale, afin de mieux étudier ce thème nous avons divisé notre travail en deux parties une première partie que nous avons consacré à la présentation du système de management de qualité puis la performance commerciale et son évaluation.

Afin d'apporter des réponses à nos questionnements nous avons élaboré et distribué un questionnaire aux personnels de la direction commerciale de spa grand moulin belghith

Après le traitement des données recueillies nous avons tiré les conclusions suivantes La mise en place du SMQ contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise.

D'après l'enquête de la satisfaction clients élaborée par la direction commerciale de spa grand moulin belghith, la satisfaction de la clientèle est très satisfaisante et cela explique que l'entreprise se réfère aux exigences de la norme iso 9001.

Le SMQ mis en place par l'entreprise a apporté ses fruits, on a remarqué que le volume des ventes a augmenté ce qui a engendré une augmentation du chiffre d'affaire.

D'après ces analyses il est clair que le SMQ est le moyen qui permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise surtout la performance de la fonction commerciale.

Donc nous pouvons dire que la satisfaction de la clientèle qui est une exigence de la norme iso 9001 et qui est prise en considération par l'entreprise est le paramètre de la performance de l'entreprise ce qui nous permet de confirmer la première hypothèse (H1)

Toute entreprise se compare avec les concurrents par rapport au chiffre d'affaire réalisé donc le chiffre d'affaire est plus significatif, et d'après le résultat de la question (13), l'indicateur

Conclusion générale

le plus pertinent de la performance commerciale est le volume des ventes donc la deuxième hypothèse est infirmée (H2).

Nous avons constaté que depuis l'implantation du SMQ au sein de l'entreprise, il y a eu lieu à des progressions soit en matière des ventes ou au niveau de l'organisation cela signifie qu'il y a une bonne relation entre le SMQ et la performance de la fonction commerciale donc la troisième hypothèse est confirmée (H3).

Cette recherche et malgré les difficultés rencontrées nous a donné la chance d'étudier un cas très important d'entreprise qui pèse lourd sur l'économie locale, est de découvrir l'un des secrets de sa réussite et de son épanouissement (engagement de l'entreprise dans une démarche qualité).

Enfin nous espérons que cette étude permettra aux lecteurs d'avoir une bonne compréhension de SMQ.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages et:

- BARBIER C, « **Qualité totale dans une entreprise industrielle** », édition, 1997
- BESCOS (P) et MENDOZA (C) : Le management de la performance, édition comptables Malesherbes, Paris,1994, p.219.
- BURLAND (A) et autres, Dictionnaire de la gestion, Foucher, Paris, 1995, p.84
- CHARPENTIER (P), Organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, Paris,1997, p.230
- Daniel DURET et Maurice PILLET, qualité et production, Éditions d' Organisation, 2005, p129.
- DETRIE, (p) : « *conduire une démarche qualité* », édition d'organisation, Paris, 2003, p.316.
- FERICELLI (A, M) et SIRE (B) : performance et ressources humaines, édition Économica, Paris, 1996, p.19.
- guide de la qualité, du contrôle qualité et de la normalisation, édition GAL, 2004, p,9 et 10
- KALIKA (K),*structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances*, édition Economica, 1998, p : 211
- KHEMAKHEM (A), La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992, p.311.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B), *Marketing Management*, 10e édition, Publication Union, Paris, 2001, 524 Pages
- Mémoire Inc. les apports de la mise en place d'un système management de la qualité sur la satisfaction des clients, 2012
- MONIN, (Jean Michel) : la certification qualité dans les services, édition afnor, paris 2001, p197
- MOULINIER(R) : *Les techniques de ventes*, édition d'organisation, 5^eédition, 1998, p .158.
- P. Longin, h. denet, construisez votre qualité, dunod édition 2006.
- THIETERT, « Que sais-je ? Le management », presses universitaires de France, Paris.

Les thèses :

- YACEF Tarik, l'impact du système de management de la qualité sur la performance de l'entreprise, INC, 2012, p16

Sites web:

- <http://non-qualite.over-blog.com/> (13-03-2023 à 15h36)
- <http://www.memoireonline.com> (19-04-2023 à 12h45)
- <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).
- <http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf> (15-03-2023 à 13h20)
- <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).
- <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).
- <http://actioncom-fr.com/formation-systeme-de-management-qualite-205.html> (04-03-2023 à 10h08).
- <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20bases%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf> (01-03-2023 à 11h15).
- http://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-200030.html.
- http://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-200030.html (02-03-2023 à 20h30).
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/Vote-pondere.htm> (01-03-2023 à 15h30).
- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-le-benchmarking> (27-03-2023 à 21h40).
- <http://www.centrenational-rfid.com/definition-de-la-normalisation-article-118-fr-ruid-17.html> (16-03-2023 à 12h08).
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/normalisation/54997> (14-04-2023 à 15h32).
- http://fres.univ-corse.fr/IMG/pdf/P-M_Romani.pdf (14-04-2023 à 14h 20).
- <http://www.energieplus-lesite.be/index.php?id=11832> (12-03-2023 à 21h10)

- <http://www.iso.org>
- <http://www.afnor.org>. (29-03-2023 à 09h48).
- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/> (17-03-2023 à 20h 45).
- <http://www.afnor.org>. (29-03-2023 à 09h48).
- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/> (02-03-2023 à 15h19).
- <http://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html> consulté le 27-04-2023 à 21h52
- http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html consulté le 27-04-2023 à 22h12
- https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/quest-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulté le 27-04-2023 à 22h33
- https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/quest-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulté le 27-04-2023 à 22h44
- http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire17.html consulté le 30-04-2023 à 20h45
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-149.htm> consulté le 30-04-2023 à 21h25
- www.3symptico.ca/jplaberge/performance (Consulté le 25/07/2023 à 16h00).
- <http://www.un-calcul.fr/calcul-comptabilite/calcul-chiffre-d-affaire-193> consulté le 05-05-2023 à 20h 30
- <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/15093/marge-commerciale-definition-et-calcul.html> consulté le 05-05-2023 à 20h
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consulté le 05-05-2023 à 21h13
- <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/531877/taux-de-profitabilite> consulté le 05-05-2023 à 22h10
- <http://www.fora.fr/panier-moyen.php> consulté le 06-05-2023 à 20h49
- http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702 consulté le 06-05-2023 à 21h24

Annexes

Annexes n° : 1 Questionnaire

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle pour obtention d'un master en sciences commerciales, option : management et entrepreneuriat ayant pour intitulé «**l'impact d'un système de management de la qualité sur la performance commerciale De l'entreprise** », je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire et cela pour des fins purement scientifiques tout en gardant l'anonymat.

Merci d'avance

1 Quel est votre sexe ?

Féminin masculin

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 30 ans / [30-40[Plus de 45 ans

3. Depuis combien d'année travaillez-vous au spa grand moulin belghith ?

Moins de 5 ans

De 5 ans à 8 ans

Plus de 8 ans

4. à quelle catégorie socio professionnelle appartenez-vous ?

Cadre Maîtrise Exécution

5. votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management de la qualité ?

Oui non

6. L'efficacité par SMQ

	Totalement non satisfait	Peu satisfait (e)	Totalement Satisfaisante
6.1 Le respect des spécifications du produit est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 respect des délais est	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 respect des plans d'amélioration est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 La conformité des réalisations par rapport aux prévisions est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Efficacités par SMQ

	Insuffisant	Acceptable	conforme	excellent
la capacité des professionnels à gérer un revenu supplémentaire est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
attitudes des employé envers les clients sont :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en oeuvre sont	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. D'après les enquêtes de satisfaction clients que votre entreprise a réalisée veuillez cochez la bonne réponse.

8.1 la satisfaction des clients	Non satisfait	Peu satisfait	satisfait	Très satisfait
8.1le délai de traitement des réclamations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 le suivi de l'évolution des attentes des clients est	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 Le degré d'amélioration des produits est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Insuffisante	acceptable	conforme	Excellente
8.4 La vente des produits réponde d'une manière :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Anormalement long	Perfectible	Correct	Excellent
8.5 le délai de réponse du centre commerciale est juge :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

9. avez-vous acquit de nouveau client après la mise en place du SMQ ?

Oui non

10. votre entreprise effectue t- elle des promotions pour les ventes ?

Oui non

11. Quels est le moyen par lequel les produits spa grand moulin belghith sont ils communiqués ?

Les journaux Réseaux sociaux Panneaux publicitaires

12. Comment vous jugez l'évolution de la production et le chiffre d'affaire après la mise en oeuvre du SMQ ?

La production:

Le chiffre d'affaire.....

13. selon vous Quel est l'indicateur le plus pertinent de la performance commerciale ?

Le chiffre d'affaire / La part de marche

Le nombre de nouveau client / Le volume des ventes

2. L'organigramme de l'entreprise

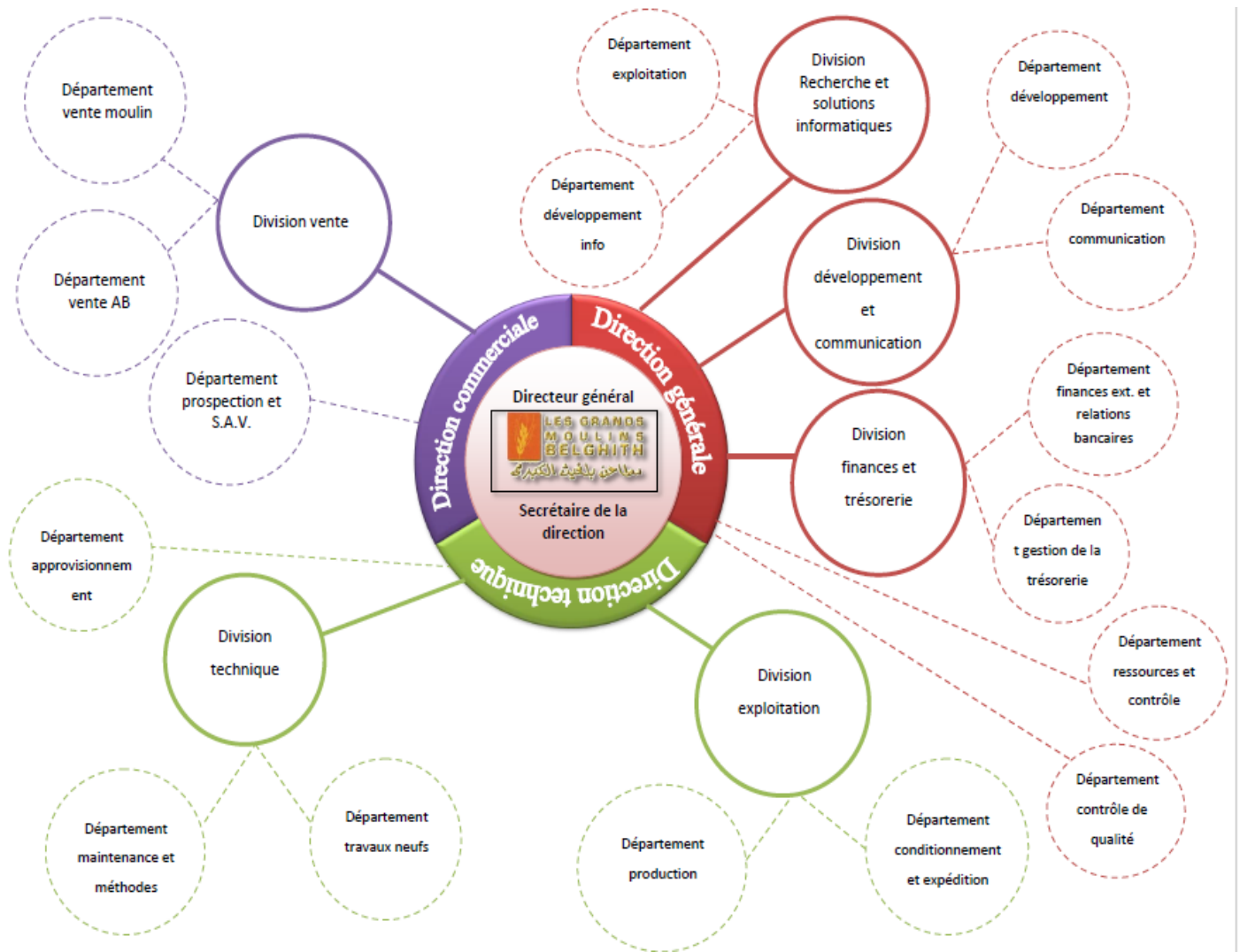


Table des matières

REMERCIEMENT	4
DÉDICACE	5
LISTE DES TABLEAUX	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE 01 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	5
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE	5
SECTION 1 : DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA QUALITÉ :	6
1. La qualité	6
1.1. Définition	6
1.2. La non- qualité :	7
2 Management de la qualité :	8
2.1 Définitions :	8
2.2 Les raisons et les enjeux de management de la qualité :	8
2.2.1 - Les raisons :	8
2.2.2- Les enjeux :	8
3. Système de management de la qualité :	9
3.1 définitions :	9
3.2 Evolution du système de management de la qualité:	10
3.3 Les principes de système de management de la qualité :	11
3.3.1. – Orientation client ⁹ :	12
3.3.2. - Leadership :	12
3.3.3. -Implication du personnel:	13
3.3.4. - Approche processus :	13
3.3.5. Management par approche système :	14
3.3.6. - Amélioration continue :	14
3.3.7. –Approche factuelle pour la prise de décision :	15
3.3.8. - Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs :	15
3.4 Les exigences relatives au SMQ:	15
3.4.1. exigences générales :	15
3.4.2. exigences relatives à la documentation :	16
SECTION2 : LES OUTILS ET LES MÉTHODES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ :	18
1 Les outils de management de la qualité :	18
1.1 les outils de base de la qualité:	18
1.1.1. -La feuille de relevé	18
1.1.2. Le diagramme de concentration de défauts	18
1.1.3. L’histogramme	18
1.1.4. <i>Diagramme d’ISHIKAWA : (diagramme cause à effet)</i>	19
1.1.5. Le diagramme de Pareto	20
1.1.6. Le diagramme de corrélation :	21
1.1.7. La carte de contrôle:	22
1.2 les outils de la deuxième génération :	22
1.2.1. -Brainstorming :	22
1.2.2. Les QOOQCP :	23
1.2.3. Le vote pondéré.	25
1.2.4. Le diagramme d’affinité.	25
2. Les méthodes de management de la qualité :	26
2.1. La méthode haccp	26

2.2. AMDEC:.....	26
SECTION 3 : LA NORMALISATION ET LA CERTIFICATION ISO.....	30
1. La normalisation:.....	30
1.1. Définition :.....	30
1.2. les organismes de la normalisation :.....	31
1.2.1. Au niveau international :.....	31
1.2.2. Au niveau européen :.....	31
1.2.3. Au niveau français :.....	31
1.2.4. Au niveau des pays étrangers :.....	31
1.2.5. Au niveau Algérien:.....	31
1.3. les Objectifs de la normalisation :.....	32
1.4. les différents types des normes :.....	33
1.5. Les avantages de la normalisation.....	33
2. L'organisation internationale de la normalisation (ISO).....	34
2.1. Définition d'ISO.....	34
2.2. Définition de la norme.....	34
2.3. La norme iso 9001.....	34
3. La certification.....	34
3.1. Définition de la certification :.....	35
3.2. Démarche de la certification.....	35
3.4. les Objectifs de la certification:.....	36
3.5. les enjeux de la certification.....	36
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE:.....	38
CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE.....	40
INTRODUCTION DE DEUXIÈME CHAPITRE :.....	40
SECTION 1 : CONCEPTION DE LA PERFORMANCE :.....	41
1. Définition de la performance :.....	41
2. Concepts voisins :.....	43
2.1 .L'efficacité :.....	43
2.2. L'efficience :.....	44
2.3 Pertinence :.....	44
3. Les différents types de la performance :.....	45
3.1. La performance économique :.....	45
3.2 .La performance commerciale :.....	45
3.3. la performance sociale :.....	45
3.4 .la performance financière :.....	46
3.5. la performance managériale :.....	46
3.6. la performance sociétale :.....	47
4. Les facteurs de la performance :.....	47
5. La mesure de la performance:.....	48
5.1. Sources de la performance :.....	49
5.2 Identification des niveaux de mesure de la performance :.....	50
6. Les indicateurs de la performance:.....	51
SECTION 2 : LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE :.....	53
1. Définition de la fonction commerciale :.....	53
2 Objectifs de la fonction commerciale.....	54
3. Les indicateurs de la performance commerciale :.....	54
3.1. Les indicateurs Quantitatifs :.....	55

3.1.1. . Chiffre d'affaires :.....	55
3.1.2. Taux de variation du chiffre d'affaire :.....	55
3.1.3. La marge commerciale :.....	55
3.1.4. La part de marché :.....	56
3.1.5. Le ratio de profitabilité :.....	57
3.1.7. Quantité vendues :.....	57
3.2. Indicateurs Qualitatifs :.....	57
3.2.2. Le taux de pénétration de l'unité commerciale :.....	58
3.2.3. Le taux de rebond :.....	58
3.2.4.L'image de l'entreprise :.....	58
SECTION 3 : LE LIEN ENTRE LE SYSTÈME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE	
DE L'ENTREPRISE.	59
1. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marches	59
2. Améliorer sa relation avec ses clients et mieux les satisfaire.....	59
3. Accroître la performance interne de l'entreprise	60
3.1. Accroître l'efficacité des processus opérationnels.	60
3.2. Mobilisation et reconnaissance du personnel	60
3.3. Amélioration du contrôle interne de la rentabilité.....	60
CONCLUSION	62
CHAPITRE 03 : L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LA	
PERFORMANCE COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE	64
INTRODUCTION DU TROISIÈME CHAPITRE :	64
SECTION 01 : PRÉSENTATION DE SPA DES GRAND MOULIN BELGHITH	65
1. L'historique :.....	65
2. Représentation du groupe :.....	65
2.1. Histoire du groupe:.....	65
2.2.L'organisation de groupe :.....	65
3. Identification représentation général de SPA GRAND MOULIN BELGHITH.....	66
3.1. Fiche technique de l'établissement classé :.....	66
3.2. Certification et brevet déposé :.....	66
3.3. Gestion de l'entreprise :	67
3.4. Activité de l'entreprise :.....	67
3.5. L'organisation de l'entreprise	69
3.5.1.L'organigramme de l'entreprise.....	69
3.5.2. Les différents processus :	69
SECTION02 : PRÉSENTATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE	72
1. Organisation de la Direction Commerciale	72
1.1.La division de vente : se compose de deux départements :	72
1.1.1. Département vente moulin :.....	72
1.1.2. Département vente d'aliments pour le bétail :.....	73
1.2 Département de prospection et de service après-vente (S.A.V.) :	73
1.2.1. Prospection :.....	73
1.2.2. Service après-vente (S.A.V.) :	73
2. Effectifs de la direction commerciale selon la catégorie socioprofessionnelle	74
3.Clients de l'entreprise.....	74
SECTION 3 : DÉMARCHE ET ANALYSE DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE	75
1. la démarche de l'enquête.....	75
2. Analyse et traitement des données de l'enquête	76

2.1 Tri à plat	76
2.2 Tri croisé	99
2.3 Interprétation des résultats.....	101
CONCLUSION GÉNÉRALE	104
BIBLIOGRAPHIE	107