

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

THEME :

**Effet de management de qualité sur la
performance commercial**

ETUDE DE CAS : L'hôtel Sofitel

Présenté par :

Mlle. Aggoune Anfel

Mlle. BOUZAIR Meriem

Encadreur par :

Mme CHARFOUHC Meriem

Maître de conférence « A »

**5^{ème} Promotion
Juin 2018**

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude :

À MA CHÈRE MÈRE

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour toi et pour tous les sacrifices que tu as consentis à mon égard, je te remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me porter toujours. Que Dieu vous accorde la santé, le bonheur et une longue vie.

À LA MEMOIRE DE MON CHER PÈRE

Ce travail est dédié à mon père que j'ai perdu il y'a un mois, il était amoureux de savoir, il m'a toujours poussé et motivé dans mes études. Tu as été et tu resteras toujours mon idole .Aucune dédicace ne saurait exprimer mes respects, ma reconnaissance et mon profond amour.

J'aurais tant aimé que tu sois présent. Que Dieu ait ton âme en sa sainte miséricorde.

À MA CHÈRE SOEUR KHAOULA

À MES CHERS FRÈRES: ISSAM, MOHAMED REDHA ET ABD ELDJALIL

Dédicace pour vous, je vous aime énormément, vous étiez toujours à mes côtés, vous êtes les étoiles de ma vie, vous êtes ma joie. Que Dieu vous garde, éclaire votre route et vous aider à réaliser vos vœux les plus chers.

À MA VOISINE SOUMIA ET MES COPINES: SABRINA, SARA, SALIHA, SAMIA ET KARIMA

Vous avez partagé avec moi la joie et la tristesse, vous êtes mes sœurs .Veillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère .Que Dieu vous comble de bonheurs et de bénédictions.

ANFAL

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman « **DJAMILA** » que j'adore.*

*A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi mon père « **ALI** ».*

*Aux personnes dont j'ai bien aimé leur présence dans ce jour, à ma sœur « **MAROUA** » et petit cher frère « **AHMED** ».*

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, toi Nadia et Sara.

*Ma chère grand-mère maternelle « **AICHA** », que ce modeste travail, soit l'expression des vœux que vous n'avez cessé de formuler dans vos prières. Que Dieu vous préserve santé et longue vie.*

*A toute ma famille « **BOUZAIR** » tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.*

MERIEM

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Dieu le tout puissant, de m'avoir guidés à travers mon choix et mon travail.

Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à mon encadreur Mme Meriem CHARFOUHC, pour sa disponibilité et pour ses nombreux conseils.

Je tiens d'autre part à remercier Mlle Kanza et Mme Hakima pour leur aide et leurs orientations durant l'élaboration de ce travail.

Je tiens à travers notre travail à remercier également l'ensemble du personnel, cadres, maîtrise et agents à tous les niveaux de Sofitel.

Finalement, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

MERCI

Résumé

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, l'entreprise a besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires pour améliorer sa performance, notamment sa performance commerciale.

L'objectif de notre travail est d'essayer de voir l'effet de management de la qualité sur la performance de la fonction commerciale au sein de l'hôtel Sofitel ou nous constatons un impact positif du management de qualité sur la performance commerciale et globale de l'entreprise.

Mots clés

Le Management de Qualité, la Performance Commerciale.

Summary

In a competitive world where economic players are increasingly interdependent and their relationships increasingly complex and evolving, the company needs to rely on an optimized organization, a strong commitment from their staff and trusted relationships with their partners to improve its performance, including its business performance.

The objective of our work is to try to see the effect of quality management on the performance of the commercial function within the Sofitel hotel or we note a positive impact of quality management on the commercial and global performance of the company.

Keywords

Quality Management, Sales Performance.

La liste des tableaux:

Numéro	Titre	Page
Tableau N°01	Le principe de QOOQCCP	11
Tableau N°04	Historique de groupe Accor	52
Tableau N°03	Profil de Sofitel Algiers Hamma Garden	56
Tableau N°04	Le chiffre d'affaire estimée au fils des années 2013-2017	65
Tableau N°05	Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2009	66
Tableau N°06	Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2010	66
Tableau N°07	Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2016	67
Tableau N°08	Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2017	67
Tableau N°09	Résultat des ventes du Sofitel aux quatre trimestres de l'année 2016	68
Tableau N°10	Résultat des ventes du Sofitel aux quatre trimestres de l'année 2017	68

La liste des figures :

Numéro	Titre	Page
Figure N° 01	Le diagramme d'Ishikawa adapté aux services	09
Figure N° 02	Le diagramme de Pareto	10
Figure N° 03	La roue de Deming	14
Figure N° 04	La mesure de la performance	34
Figure N° 05	La part de marché	42
Figure N° 06	L'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2013-2017)	65
Figure N° 07	Le taux d'occupation de l'année 2016	68
Figure N° 08	Le taux d'occupation de l'année 2017	69
Figure N° 09	Le prix moyen des chambres en 2016 et 2017	69
Figure N° 10	Le revenu total des chambres en 2016 et 2017	70
Figure N° 11	La connaissance de l'établissement	74
Figure N° 12	L'accompagnement de voyage	75
Figure N° 13	Le motif de séjour	75
Figure N° 14	Accueil et service à la réception	77
Figure N° 15	la qualité des informations fournies	77
Figure N° 16	La Propreté des chambres	79
Figure N° 17	Le confort et aménagement	79
Figure N° 18	Insonorisation	80
Figure N° 19	Qualité des produits	81
Figure N° 20	Présentation et qualité des petits déjeuners en chambre	81
Figure N° 21	Qualité des boissons-mets	82
Figure N° 22	Dans quelle mesure les mots suivants décrivent l'hôtel « Sofitel :	83
Figure N° 23	Dans quelle mesure les clients sont d'accord avec les propositions suivantes concernant l'hôtel Sofitel	84

La liste des abréviations :

Abréviations	Signification
TMQ	T otal Q uality M anagement
GRH	G estion de R ouisseurs H umain
ISO	I nternational O rganization for S tandardization.
AFNOR	A ssociation F rançaise de N ormalisation.
NSPA	N ational S tandards P olicy A dvisory C ommitteedé
CT	C omité T echnique
SMQ	S ystème de M anagement de la Q ualité
PDCA	P lan, D o, C heck, A ct
QQOQCP	Q ui, Q uoi, O u, Q uand, C omment, P our quoi.
IANOR	I nstitut A lgérien de N malisation
ROI	R eturn O n I vestment
ROE	R eturn O n E quity
EVA	E conomic V alue A dded
CA	C hiffre D 'affaire
CIWLT	C ompagnie I nternationale des W agons- L its et du T ourisme
PMT	P hilippe M yslakowski et de P hillipe T orrelli

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises	4
Section 01 : _Généralité sur la qualité_	5
Section 02 : Généralité sur le management de qualité	12
Section 03 : Le management de qualité basé sur la norme ISO 9001.....	20
Chapitre 02 : La performance commerciale	29
Section 01 : _Généralités sur la performance	30
Section 02 : Généralités sur la performance commercial	38
Section 03 : la relation entre le management de la qualité et la performance Commerciale...45	
Chapitre 03 : Impact de management de qualité sur la performance commercial	51
Section 01 : _Présentation de l'organisme d'accueil	52
Section 02 : Management de qualité et performance commerciale au seine de Sofitel	59
Section 03 : L'enquête au sein de l'hôtel Sofitel.....	71
Conclusion générale	89

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, l'entreprise vit dans un environnement instable et en perpétuelle mutation (évolution technologique, concurrence féroce, mondialisation), ce qui fonctionnait il y a un an pourrait maintenant ne pas être la bonne approche. L'entreprise donc n'a que s'adapter pour préserver sa survie sur le marché, elle doit répondre aux attentes clients et besoins évolutifs influencés par de nombreux facteurs (TIC et mondialisation) , ces clients sont devenus de plus en plus exigeants en matière de service et plus attentifs au rapport qualité-prix.

Les prestations de service occupent une place primordiale dans l'économie; les entreprises du secteur tertiaire doivent redoubler les efforts en matière de prestations de services, pour pouvoir proposer une offre de qualité adaptée aux espérances de la clientèle. Donc la qualité est devenue une obsession pour le client et pour l'entreprise.

La qualité est décrite comme étant la satisfaction des exigences explicites et implicites des clients, alors que le management de la qualité est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de ses produits ou services et faire évoluer ses collaborateurs .

Le management de la qualité est devenu une priorité, outil incontournable et incontestable de la gestion de toute entreprise.

Aujourd'hui l'organisation performante est celle qui sait faire le choix des critères sur lesquels elle apporte le plus de valeur ajoutée, la performance d'une organisation demeure une affaire de qualité de couts et de délais, elle se situe dans la capacité d'une entreprise à obtenir un meilleur résultat de manière durable.

Conscient de tout cela, l'hôtel Sofitel s'est engagé très tôt sur le chemin de la réalisation de la qualité. A cet effet, il a mobilisé toutes les ressources dont il disposait, principalement celles du personnel pour accroître de manière optimale la dynamique d'amélioration des performances en termes de qualité des services et de satisfaction de la clientèle.

Dans cet ordre d'idée, notre travail de recherche se propose d'étudier « **l'effet de management de la qualité sur la performance commerciale** ». Le choix pour ce thème n'est pas le fruit du hasard, son importance et sa relation avec la formation assurée au sein d'EHEC sont les deux principaux facteurs qui nous ont motivés pour le choisir.

Introduction générale

Notre choix a été dicté sur l'hôtel Sofitel parce qu'il est un hôtel de luxe et il a sa position sur le marché national. D'autre part, nous voulions découvrir la qualité de service au sein d'un hôtel 5 étoiles.

Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement : L'accès aux données et aux informations nécessaires a donc été très difficile notamment au sien de l'hôtel. Ainsi le temps n'a été pas suffisant pour développer plus de détail.

Le présent travail de recherche est centré sur l'analyse de la performance commerciale lors de l'application de management de qualité à Sofitel, ainsi que l'explication de celle-ci à travers les différentes variables qui l'influence, soit positivement ou négativement.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est : « **Le management de qualité influence-t-il sur la performance commerciale de l'hôtel Sofitel** »

A cette question centrale de problématique s'associent les questions secondaires suivantes :

- Le management de qualité aide-t-il à améliorer la performance commerciale de l'entreprise?
- Est-ce que les clients de l'hôtel Sofitel sont satisfaits de ses prestations de service ?

En rapport avec cette problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèses 1 : le management de qualité contribue à l'amélioration de la performance.

Hypothèses 2 : L'hôtel Sofitel a une bonne image de marque, il fournit à ses clients des services de bonne qualité.

Pour mieux orienter notre travail de recherche et tester ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique, d'ordre quantitatif et qualitatif. C'est-à-dire, par le recueil et l'analyse des données en faisant appel aux méthodes statistiques. Ainsi, cette démarche a nécessité le recours à l'analyse de quelques documents internes de l'entreprise et une recherche documentaire, à des ouvrages, des sites internet, travaux universitaires et la collecte d'information traitant du domaine de la performance.

La collecte des données était par le biais d'un questionnaire, nous avons procédé à l'envoi de 100 questionnaires, uniquement 50 d'entre eux nous ont été retournés.

Notre travail se compose de trois chapitres :

- Dans le premier chapitre nous allons aborder la qualité à travers ses différents concepts, ainsi que une généralité sur le management de qualité et la notion de qualité de service. Nous allons présenter la normalisation et la certification, on mettra en

Introduction générale

avant le management de la qualité basé sur la série des normes ISO 9000, en suite les principes du management de la qualité

- Le deuxième chapitre traitera la performance commerciale, nous allons d'abord parler de la performance en général et la performance commerciale en particulier. Ensuite nous allons expliquer le lien entre le management de la qualité et la performance commerciale
 - Enfin le troisième chapitre sera consacré à la présentation de groupe Accor, l'hôtel Sofitel et lors management de la qualité. Ensuite, nous essayerons d'analyser la performance commerciale. En fin, nous présentons une étude par questionnaire et ses résultats.
- . Enfin, Nous clôturerons notre modeste étude par une panoplie de recommandations visant l'amélioration de la performance lors de l'application de management de qualité.

**Chapitre 01 : La place de
la qualité dans la gestion
des entreprises**

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

De nos jours, le discours sur la qualité est omniprésent dans le monde économique.

La qualité est aujourd'hui une activité en fort développement dans de multiples sociétés. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce qu'elle constitue un critère essentiel de choix pour les clients

La norme ISO 9001 est aujourd'hui le modèle d'organisation et de management de la qualité la plus répandu dans le monde. Ne concerne pas directement la qualité des produits et services mais plutôt, elle définit, en amont, des exigences relatives aux systèmes de management de la qualité des organisations.

Ce chapitre sera consacré aux généralités sur management de la qualité de service et la certification, il contient quatre sections principales, la première sera consacrée à la généralité sur la qualité, définition et les objectifs à la qualité, nous parlerons aussi sur les méthodes et les outils de la qualité, la deuxième section qui concerne une généralité sur le management de qualité qui contient la définition, l'évolution et le QMT, nous expliquons aussi la notion de qualité de service, la troisième section mettra en avant le management de la qualité basé sur la série des normes ISO 9000 qui porte la notion de la normalisation et la certification, nous allons expliquer aussi la norme ISO 9000 et les principes de management de la qualité selon la norme ISO 9001.

Section 1 : Généralité sur la qualité

La réussite des entreprises industrielles temporaires, se traduit par l'acquisition de nouveaux concepts, démarches et objectifs liés à la qualité visant à satisfaire le mieux possible les besoins des clients.

Le client est satisfait des services et la marchandise offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche.

Nous avons consacré cette section pour cette notion. Nous parlerons d'abord à sa définition, et les objectifs relatifs à la qualité, ensuite nous expliquons lors méthodes et outils.

1.1. Définition de la qualité

Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services, en particulier dans le monde informatique. Dans l'ensemble de ce dossier le terme «entreprise» désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé

Définition de la qualité pour chaque acteur économique :

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Le client : un produit de qualité est un bon produit qui répond à ses besoins, la qualité est liée à sa satisfaction.

Le fournisseur : la qualité pour le fournisseur est de maintenir sa relation avec le client qui est l'entreprise. Donc il cherche une qualité relationnelle

Les actionnaires : ils cherchent le résultat de l'entreprise.

Les partenaires : ils cherchent la méthode de travail.

Le personnel de l'entreprise : ils cherchent une GRH de qualité.

Définition de la qualité selon la norme ISO 9000 : «Ensemble des caractéristiques d'une entité (processus, produit ou organisme) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins explicités ou implicites. »¹

Ensemble des caractéristiques : Cette ensemble des caractéristiques donnera à l'entité la capacité de répondre à des besoins exprimés et non exprimés.

Entité : ce peut être un produit, service, processus, système, organisation, entrepriseEtc.

Besoins explicités : le champ d'investigation du management de la qualité est très large, elle va au-delà des besoins exprimés

Quant aux experts de la qualité, ils définissent le terme qualité comme suit :²

- W.E.DEMING : « *La qualité est le degré de satisfaction* ».

- P.B.CROSBY : « *C'est la conformité aux spécifications* ».

- C.HERSAN : « *C'est la conformité aux besoins* ».

- P.LYONNET : « *C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* ».

- J.JURAN : « *C'est l'aptitude à l'emploi* ».

- K .ISHIKAWA : « *La qualité c'est l'aptitude à satisfaire le client* », « *La qualité c'est zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro accident, zéro mépris* ».

- W. Edwards DEMING ajoute dans ce sens, que la qualité signifie « *la réalisation de la production demandée et respect des spécifications* ».

D'après ces définitions, il est clair que la qualité est un ensemble de caractéristiques

Intrinsèques qui permettent de répondre à une exigence exprimée ou non. Ce concept ne peut être utilisé à titre individuel, car il requiert la motivation et la solidarité de tous.

¹FROMAN (B) : « *article d'auteur certification iso 9000.* » publié le (01/03/2006), consulté le (01/03/2017) à 14 :22 , p.1.

²KAMISKE, (F) et BRAUER, (J-P) : *Management de la qualité de A à Z, Ed maison, Paris, 1994, pp.17-22.*

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

1.2. Les objectifs relatifs à la qualité

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « *partenaires pour la qualité* ». Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

➤ **Les objectifs de l'entreprise**³

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique offrant des services (produits) pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs le composant.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « *réaction en chaîne* » enseignée par Deming aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « *gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles* ».

➤ **Les objectifs des clients :**

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce dernier. Le terme « client » s'applique à

³SAWADOGO, (I) : *le management de qualité est une nécessité pour les entreprises*, mémoire de licence en science commerciales (option ; Finance), Université Libre de Burkina, Bruxelles, p.25.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

l'entreprise, à l'utilisateur final d'un service (produit), au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des services (produits) proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le service (produit) dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux services (produits) d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le service (produit), mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du service (produit), il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au service offert. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

1.3. Les outils d'analyse de la qualité :

Dans le but d'une meilleure évaluation de la qualité de leurs produits ou services, les entreprises utilisent des outils d'analyse qui leur permettent d'assurer les actions correctives dans les meilleurs délais ; ces outils sont d'une importance capitale pour la fiabilité et l'exactitude des informations recueillis et susceptible d'être déterminants dans la prise de décisions stratégiques. Il existe de nombreux outils de la qualité, cela dit, nous allons procéder à l'énumération des plus connus et utilisés d'entre eux :

a. Le diagramme d'Ishikawa dit « en arêtes de poisson »

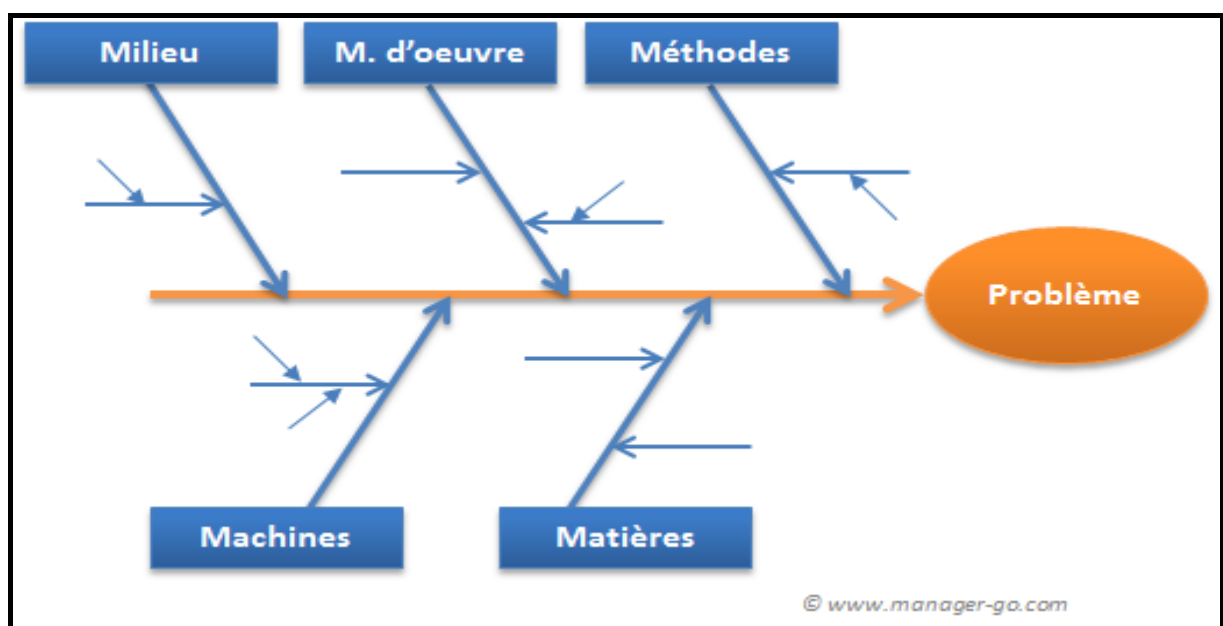
Le premier outil utilisé pour la mesure de la qualité de service, l'analyse des causes et des effets¹ utilise un procédé développé par un expert en qualité, le Japonais Kaoru ISHIKAWA. Tous les causes possible de dysfonctionnement sont recensées et classées en cinq critères : équipement, main d'œuvre (ou personnel), matériel, procédures et autre sur un graphique de causes et des effets, plus populairement connu sous le nom d' « *arête de poisson* ».

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Cette analyse été conçue pour mesurer la qualité du produit tangible, de ce fait ce diagramme d'Ishikawa a été adapté aux services par Lovelock qui a modifié les cinq groupes de causes pour les porter à huit. Le « personnel » a été divisé en personnel de back office et personnel de front office. L'« Information » a été séparée des « procédures » pour mettre l'accent sur son importance dans les services. La huitième catégorie concerne précisément le rôle des « client ».

Cette approche permet d'avoir plus de précision et d'exactitude en ce qui concerne la qualité de service, le schéma ci-dessous met en évidence l'analyse causale d'Ishikawa :

Figure N°01 : Le diagramme d'Ishikawa adapté aux services



Source : LOVELOCK (C), WIRTZ (J) et LAPERT (D) : *marketing des services*, édition PEARSON EDUCATION, 2004, Paris, p.443.

b. Le Blueprinting

La conception des services qui répondent aux attentes des clients exige que les responsables marketing et des opérations travaillent en étroite collaboration.

Dans le cas de service à niveau de contact élevé où le personnel en contact joue un rôle décisif, du fait que c'est lui qui délivre le service au client, il est alors impératif d'impliquer les responsables des ressources humaines. Pour concevoir et mettre au point un processus de service, le Blueprinting révèle être un outil particulièrement efficace.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

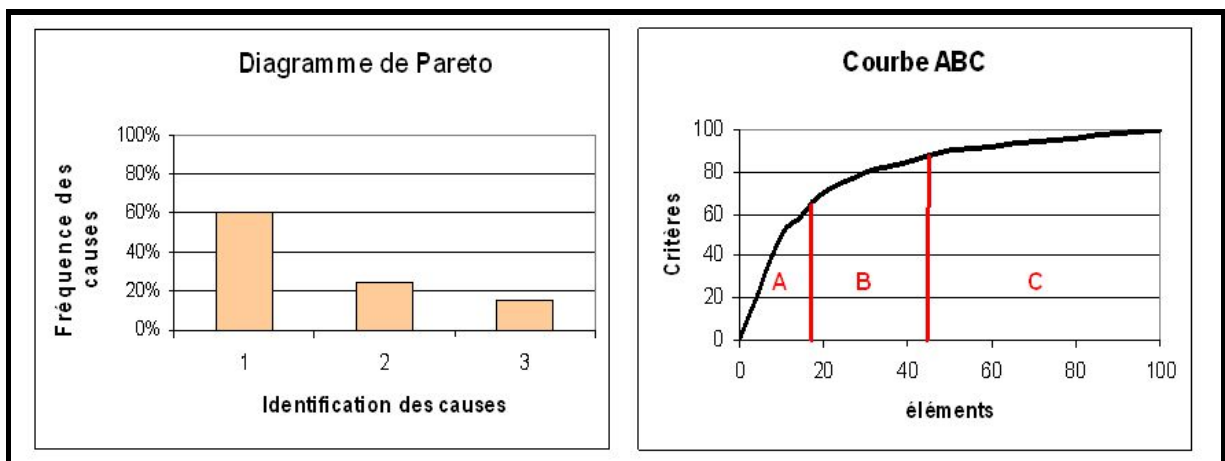
Baptisé Blueprint⁴, ces modèles utilisés dans l'industrie arborent à quoi le produit devra ressembler et détaillent ses caractéristiques. Contrairement aux produits, les processus de services ont une structure largement intangible et sont donc plus difficiles à visualiser. Le recours au blueprint est nécessaire pour décrire les processus qui impliquent des flux, un ordre, des relations et des interdépendances.

Comme nous venons de l'expliquer, le blueprint est un outil de mesure qui permet de visualiser les processus de livraison du service, représentant les interactions avec les clients en front stage, les locaux, les équipements et les activités de back stage qui ne font pas partie de l'expérience de service, c'est un outil très puissant qui permet l'identification des problèmes.

c. Le diagramme de PARETO ⁵

Egalement appelé des 20/80 ou courbe « ABC ». C'est un outil de visualisation, d'analyse et d'aide à la prise de décision. En soulignant la répartition des faits par ordre d'importance, il permet de faire un choix et de concentrer l'action autour des problèmes à traiter en priorité. Il s'utilise pour des données mesurables, quantitatives et se présente sous forme d'un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes d'un problème (par exemple). La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause.

Figure N°2 : Le diagramme de Pareto



Source : Ibid., p.229.

⁴ LAPERT(D) : *le marketing des services*, édition Dunod, Paris, 2005, p.97.

⁵ BRECHIGNAC-ROUBAUD (B) : *le marketing des services : du projet au plan marketing*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.229.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

d. Le brainstorming⁶

Egalement appelé remue-méninges, tempête d'idées ou créativité. Cet outil consiste à résoudre un problème en cherchant les causes et les solutions.

Par un travail de groupe composé d'une dizaine de participation, dont un coordonnateur, choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau (paper-board) visible de tous

e. Le QQQQCCP

Egalement appelé des 5W2H (Why? What? Where? When? Who? How? How much?) , Le recueil d'information (enquêtes) ou l'hexamètre de Quintilien.

Cette outil est utilisé afin d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations Suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale .ces informations sont souvent basés sur les observation, des faits que l'on consigne au cour d'enquêtes et que l'on obtient à l'aide des questions :

Tableau N°01 : Le principe de QQQQCCP

		POURQUOI ?
QUOI ?	Que fait-on ?	Pourquoi le fait-on ?
QUI ?	Qui le fait	Pourquoi la ?
OU ?	Où le fait-on ?	Pourquoi la ?
QUAND ?	Quand le fait-on ?	Pourquoi à ce moment ?
COMMENT ?	Comment le fait-on ?	Pourquoi de cette façon ?
COMBIEN ?	Combien et quelle unité ?	? Pour quel gain ?

Source : CHAUVEL, (A-M) : *méthodes et outil pour résoudre un problème*, édition Dunod, Paris, 2000, p.63.

f. Le logigramme

Egalement appelé the flowchart, le logigramme est utilisé pour analyser un procédé. Cela nécessite de séparer tout procédé en plusieurs événement ou activités et de monter la relation logique qui les unit. Construire un logigramme permet une meilleure compréhension du procédé. Et cette meilleure compréhension est un prérequis indispensable à l'amélioration

⁶DAUDIN (J-J) et TAPIERO (C) : *les outils et le contrôle de la qualité*, édition Economica, Paris, 1996, p.46.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

de celui-ci son principale objectif est d'obliger les utilisateurs du procédé à identifier ses différents paliers pour qu'ils deviennent clairs et logiques.

. En conclusion, le terme qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif. La qualité est un résultat qui se constate en utilisation donc, en général, quand il est trop tard pour faire quelque chose. Aussi est-il important de mettre en place, des méthodes et des outils de travail pour construire et assurer sa qualité.

Section 2 : Généralité sur le management de qualité

Le management de la qualité basé sur des personnes dont le but est de donner toujours plus de satisfaction à un coût toujours plus bas. En résumé, les attentes de l'assurance qualité engendrent la qualité totale afin d'obtenir et de satisfaire les exigences du client. Donc Nous sommes donc passées de l'assurance qualité vers management de la qualité.

Dans cette section nous mettrons en avant la définition de management de qualité, ensuite nous expliquons leur l'évolution. Enfin, nous parlons sur le management de qualité totale qui est un important mode de management dans l'organisme.

2.1. Définition

« Le management de la qualité dépose maintenant et de loin la simple recherche de la conformité des prestations en regard d'attentes explicites ou non, le management de la qualité recherche la performance par l'adaptation permanente de l'organisme à son milieu environnant et à ses contraintes ». ⁷

Le management de la qualité basé sur des personnes dont le but est de donner toujours plus de satisfaction à un coût toujours plus bas. En résumé, les attentes de l'assurance qualité engendrent la qualité totale afin d'obtenir et de satisfaire les exigences du client. Donc Nous sommes donc passées de l'assurance qualité vers management de la qualité.

2.2. Evolution de management de qualité ⁸

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les

⁷AUTISSIER (D), MOUGIN(Y) et SEGOT(J) : *mesurer la performance de la fonction qualité*, édition de l'Organisation, Paris, 2002, p.58.

⁸FILSER, (Y) : *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000*, édition Economica, Genève, 2006, pp.6-9.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

objectifs internes et externes en termes de qualité.

➤ **La planification de la qualité :**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités. La planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait.

➤ **La maîtrise de la qualité :**

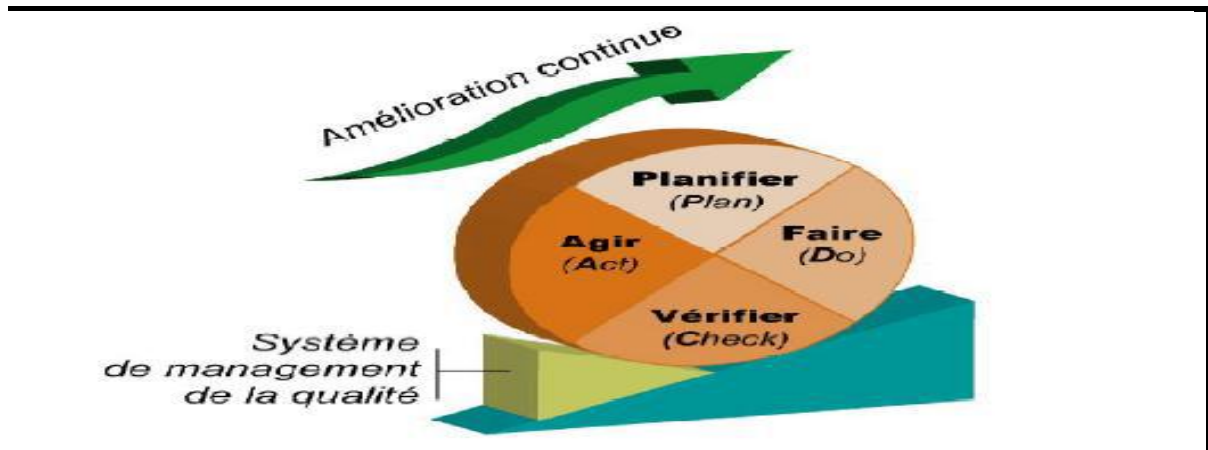
La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour offrir un service ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du service et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Figure N°3 : La roue de Deming



Source : Christian, (D) : *La Qualité, Collection Encyclopédique Que Sais-je ?*, éditions Puf, Paris, 2010, p.38.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité, « *Je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit ...* ». Ecrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint (un changement de personne sur un poste de travail par exemple). Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de la non-qualité.

➤ L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

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

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

En termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

➤ L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* ».

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

2.3. Le mangement de la qualité totale

Que ce soit pour la qualité ou la maintenance les deux termes sont qualifiés de « total » car dans la culture japonaise, chaque élément doit participer à la réalisation du tout.

2.3.1. Définition de concept

Parmi les nombreuses définitions de la qualité totale, on peut retenir celle données par l'ISO 8402 : « le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centrée sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ».⁹

L'apparition de Total Quality Management fut au Japon en 1949 sous le nom de Total productive Maintenance.

2.3.2. Les objectifs de la qualité totale

Le TQM a pour objectifs de ¹⁰ :

- Assurer qu'une tache est exécutée conformément à des standards de performance est une condition nécessaire mais insuffisant .la recherche de l'excellence conduit à évaluer et améliorer constamment le résultat attendu ainsi que l'approche pour y parvenir. Cette double nécessité nous amène à définir l'efficacité et l'efficience opérationnelles.
- La recherche de l'excellence est synonyme de quête incessante de la perfection. C'est une démarche sans fin qui teste à aller au-delà de la conception traditionnelle de la démarche qualité .un client fonde essentiellement ses décisions d'achat sur la qualité de l'entreprise à lui offert des services du plus haut niveau d'excellence et non sur sa capacité à respecter un système standard. La recherche de l'excellence se place dans une dynamique permanente de progrès.

⁹ERNOUL, (R) : *Le grand livre de la qualité*, édition Afnor, La Plaine Saint-Denis Cedex, 93571, p.10.

¹⁰<https://www.ladissertation.com/Rapports-de-stage/Objectifs,Conclusion/Les-Objectifs-De-La-Qualité-Total-112738.html>, (consulté le 09/03/2018 à 16 :25).

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

- L'efficacité opérationnelle désigne la capacité d'une organisation, d'un processus ou d'une entité opérationnelle à satisfaire, à chaque fois du premier coup, les exigences et les attentes des clients et, plus généralement, des parties prenantes qu'elle a décidé de servir. La valeur perçue et la qualité, selon la norme ISO 9000, sont deux synonymes de l'efficacité. Les termes partie prenante et partie intéressé selon les normes ISO 9000, sont une généralisation de la notion client. Ils correspondent à une vision élargie de la mission de l'entreprise qui consiste à fournir durablement, à chacune des parties prenantes servies, la plus haute contribution en termes de la valeur perçue. Cette forme prend différentes formes selon que l'on est actionnaire, client, salarié ou citoyen. L'efficacité opérationnelle est indépendante de la pertinence ou de l'efficacité des moyens mis en œuvre. Elle se mesure sur des facteurs externes à l'entreprise ;
- L'efficience opérationnelle désigne la capacité d'une organisation à utiliser les ressources, les moyens et les approches les plus pertinentes et optimales pour assurer ce résultat, à chaque fois de premier coup. L'efficience opérationnelle est relative à la pertinence et l'optimisation des approches et des moyens mis en œuvre par l'organisation sur le plan de la maîtrise des coûts, de la qualité des temps de cycle et de « l'adaptabilité, en vue de garantir ce résultat de manière pérenne. L'efficience opérationnelle dépasse la notion des coûts. Elle donne l'assurance que les moyens qui lui permettent d'être efficace aux yeux des parties prenantes sont totalement maîtrisés tant sur le plan de leur pertinence que sur le plan de leur optimisation. L'efficience opérationnelle se mesure sur des facteurs internes à l'entreprise.

2.4. le management de qualité de service

2.4.1. Définition de service

Selon le dictionnaire LAROUSSE « *le service est l'action que l'on fait pour être utile à quelqu'un* »¹¹.

Pour Philip KOTLER et Kevin KELLER et Delphine MANCEAU « *le service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, le service peut s'associer ou non à un produit physique* »¹².

¹¹Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition LAROUSSE, 2001, p.936.

¹²KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing et Management*, 14^{ème} édition PEARSON, 2012, p.404.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Plus récemment Béatrice BERCHINGNAC-ROUBAUD propose la définition suivante : « *un service est une transaction réalisée par une entreprise ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible* »¹³.

Ainsi pour Jean pierre BARUCHE « *les services recouvrent toute activité humaine faite pour autrui et qui ne se concrétise pas dans objet* »¹⁴

2.4.2. La qualité de service :

a. Définition :

Selon Jaque HOROVITZ définit la qualité de service comme suit : « *la qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme* »¹⁵

Pour Gérard TOCQUER a définit la qualité de service comme suit « *la qualité de service est la satisfaction globale que procure l'ensemble des services proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance* »¹⁶.

La qualité service est « *l'effet collectif des performances du service qui détermine le degré de satisfaction de l'utilisateur du service* »¹⁷.

b. Objectifs :

Parmi les principaux objectifs de la qualité nous pouvons citer :

- La fidélisation.
- La satisfaction des clients.
- L'amélioration des performances.
- La mobilisation du personnel.

c. L'évaluation de la qualité de service

On peut distinguer plusieurs déterminants¹⁸ de la qualité de service à savoir :

- **L'accès** : le service doit être facilement accessible sans retard ni attente.
- **La compétence** : le personnel doit avoir les connaissances et la qualification nécessaires pour assurer la prestation de service.
- **L'information** : le service doit être décrit complètement en des termes faciles, compréhensibles et lisibles par le client.

¹³ROUBAUD (B) : *Le marketing des services*, édition MCGROW-Hill, Paris, 1988, p.16.

¹⁴BARUCHE (J.P) : *la qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité*, édition d'Organisation, Paris, 1992, p.22.

¹⁵HOROVITZ (J) : *la qualité de service à la conquête du client*, inter édition, Paris, 1987, p.46.

¹⁶TOCQUER (G) : *le marketing des services : le défi relationnel*, 1992, p .45.

¹⁷DURET (D) et PILLET (M) : *Qualité en production*, édition d'organisation, Paris, 1998, P.22.

¹⁸KOTLER (P) et KELLER (K) et MANCEAU (D), Op.cit., p.427.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

- **La courtoisie** : le personnel doit être amical, respectueux et attentif.
- **La crédibilité** : l'entreprise et ses employés doivent nécessairement mettre en confiance le client.
- **La fiabilité** : la prestation de service doit être complète et correspondre aux attentes.
- **La capacité de réaction** : le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute enquête ou problème du client.
- **La sécurité** : le service doit être fourni dans les conditions de sécurité parfaites.
- **La matérialisation** : les produits attachés aux services doivent correspondre au niveau de la qualité.
- **La compréhension du client** : le personnel doit être toujours à l'écoute des clients pour identifier leurs besoins.

d. La mesure de la qualité en hôtellerie¹⁹ :

En hôtellerie, la qualité est bien sur l'affaire de tous, du directeur jusqu'au plus jeune apprenti. C'est un travail constant, permettant, récurrent, presque minute après minute, de bien faire et de vérifier que les choses sont bien faites.

Le management de qualité est validé obligatoirement par les clients, qui sont les seuls vrais juges. L'équipe fabrique, élabore et remet ce qu'on appelle une « qualité fournie », qui s'appuie si possible sur un cahier ou une bible de normes internes (qui existe rarement). Le client est lui dans une logique de « qualité perçue (ou reçue) » avec d'ailleurs toute la subjectivité qui l'accompagne. C'est de son ressenti final dont dépend sa fidélisation s'il a l'occasion de revenir, mais aussi son bouche-à-oreille favorable. C'est de sa perception de la qualité dont dépend le chiffre d'affaires d'un hôtel et sa santé financière.

C'est pourquoi, on cherche souvent à déterminer l'écart qui peut exister entre la qualité fournie et la qualité perçue. Quand cet écart est grand, c'est qu'il y a un problème de prestation généralement dû à l'hôtelier et à ses équipes. Les clients peuvent se tromper aussi et il en existe des éternels insatisfaits ; mais, quand ils sont nombreux à se montrer déçus, c'est alors le moment de se poser les bonnes questions sur ce qu'on fait pour eux.

Dans tous les cas, questionner les clients et leur demander leur avis sur la prestation telle qu'ils l'ont appréciée demande beaucoup de courage de la part des professionnels. Il faut oser

¹⁹<https://www.coachomnium.com/bonus/144-mesurer-la-qualite-en-hotellerie-source-de-rentabilite.html>. (consulté le 25/04/2018 à 16 :25).

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

le faire. Mais, le jeu en vaut vraiment la chandelle pour mieux orienter son propre management, pour mobiliser les équipes sur la qualité (à condition de leur communiquer les résultats des mesures de la qualité et de les former) et pour développer les ventes, voire pour cesser de commettre des erreurs trop ancrées dans les habitudes et la routine.

En conclusion, le management de qualité est considéré comme un véritable pilier de l'entreprise car il regroupe l'ensemble des concepts et méthodes qui permettant de maîtriser l'aspect qualitatif d'une organisation et le discipline de management de qualité total a notamment pour le but d'établir un système de gestion efficace afin de garantir la satisfaction de toutes les parties prenante. La qualité de service aussi occupe une place très importante dans les entreprises prestataires de service, qui conduit l'entreprise à accroître sa performance commerciale.

Afin que les entreprises réussissent à offrir des prestations de bonne qualité, elles doivent mettre sur pied une organisation axée sur le client, un système où tout est prévu pour satisfaire et fidéliser le client, c'est-à-dire avoir un personnel compétent, motivé, dévoué à la clientèle d'une part, construire un environnement de travail incitant à offrir des services meilleur d'autre part.

Section 3 : Le management de qualité basé sur la norme ISO 9001

Aucune entreprise, aucun organisme de recherche ne peut se permettre d'ignorer la normalisation et la certification, obtenir la certification représente un investissement financier la certification s'obtient lorsqu'il est constaté que la gestion de système de management de la qualité est conforme à des règles.

Pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série de normes ISO 9000, se présentent comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi vers l'excellence.

Dans cette section on va entamer la notion de la certification et normalisation, Après nous distinguons la famille des normes ISO 9000 qui sont les plus répondues dans le monde. Enfin, nous expliquons les principes de management de la qualité selon la norme ISO 9001.

3.1 Certification et normalisation

Aux Etats-Unis, l'impulsion normative donnée au cours de la seconde guerre mondiale est entretenue dans le secteur industriel de l'armement Compte tenu de la fiabilité nécessaire des

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

matériels et de l'unicité de l'utilisation de ceux-ci (productions issues de l'industrie militaire), la notion d'assurance de qualité s'impose en effet tout naturellement dans ce secteur.

Le NSPA finit les standards comme suit²⁰:

«Les standards sont un ensemble de règles, de conditions et d'exigences concernant les définitions, la classification de composants, la spécification de matériaux et de la performance d'opérations, la définition de procédures, la mesure de la qualité de produits, de systèmes, de services et de pratiques»

La certification se met en place dans les pays les plus industrialisés dès le début des années 1950. [La certification des systèmes qualité est donc plutôt récente dans les secteurs de l'industrie civile].

En effet, à la fin de la seconde guerre mondiale, les organismes de normalisation nationaux et internationaux reprennent leur activité d'avant 1939. L'International Standard Organisation (ISO) est créée en 1947 sous la forme qu'elle gardera jusqu'à nos jours. Le but de cette institution internationale est de faciliter les échanges d'après-guerre²¹; «c'est en passant par la qualité que la confiance sera recréée». Les débuts de la certification des produits apparaissent.

La certification à une norme réside dans le fait de l'obtention d'une attestation, fournie par un organisme certificateur, de la conformité de ce service (produit) à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective de service. La marque «NF», créée par l'AFNOR avant la guerre en 1941, se met donc en place. A partir des années 1950. En fait, les débuts de la certification des produits marquent l'arrivée dans le champ de la normalisation d'un personnage inconnu jusque-là : l'utilisateur (consommateur).

La conséquence directe est que «Ceci est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et de ses instances». La norme n'est plus seulement un «outil technique de bonne entente industrielle, mais aussi une arme de conquête des marchés»²².

²⁰SUSSLAND, (W) : *la qualité et les normes ISO –De l'ISO 9000 vers la qualité totale*, édition Dovey, Lausanne, 1996, p.23.

²¹Ibid., p.24.

²²COCHOY (F), De l'«AFNOR» à «NF» ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle, Réseaux, volume 18, n°102, 2000, p.65.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Elle est devenue une preuve tangible que l'assurance de la qualité est prise en compte dans l'entreprise.

3.2. La norme ISO 9000 :

C'est en 1980 que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a créé le comité ISO/TC 176 pour élaborer des normes d'assurance qualité applicables à tous les secteurs²³. Il s'agissait à l'époque de mettre à la disposition des différents donneurs d'ordres un référentiel unique et international permettant d'«auditer» leurs fournisseurs.

Les normes doivent fournir un cadre stable²⁴ permettant les échanges dans une activité donnée. C'est-à-dire qu'il existe un certain nombre de concepts, de pratiques, d'outils et de données qui permettent l'interaction entre divers acteurs.

La première série des normes ISO «Gestion et assurance de la qualité» a été publiée en 1986. Elle était composée de 5 parties:

- ISO 9000: «Normes pour la gestion et l'assurance de la qualité –Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation»
- ISO 9001, 9002 et 9003: «Systèmes qualité –Modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle»
- ISO 9004: «Gestion de la qualité et éléments de système qualité–Lignes directrices, norme destinée à la gestion interne»

Depuis, plusieurs versions se sont succédé. Les plus connus étant 1994 et bien entendu 2000.

Voici un descriptif concis²⁵:

- L'ISO 9000 se concentrent sur un verrouillage des processus par des procédures.
- L'ISO 9001 §4.1 définit la politique qualité comme un moyen de satisfaire les exigences (contractuelles) de la clientèle. Cependant l'ISO ne s'intéresse qu'aux processus courants.
- L'ISO 9001 §4.2 traite l'organisation en gestion de projet permanent pour l'amélioration des processus ordinaires.

²³FROMAN, (B), *Qualité Sécurité Environnement –Construire un système de management intégré*, édition Afnor, Paris, 2007, p.11.

²⁴GRISEL (L) et OSSET (P), *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service –Applications et mise en pratique*, édition AFNOR, Paris, 2004, p.251.

²⁵SUSSLAND, (W): Op.cit. p.133.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

- L'ISO 9001 §4.18 parle du personnel et appuie sur le fait qu'il faut prendre en compte essentiellement les compétences des personnes qui ont un impact sur la qualité.

L'accent est donc mis sur l'évaluation des compétences et sur la formation et nous pourrions continuer ainsi comme cela longtemps car les normes ISO 9000 sont des normes d'organisation qui traite tous les sujets afférents au management de la qualité.

Responsabiliser le personnel, c'est l'inciter à faire son travail parfaitement, ce qui engendre une satisfaction optimale du client envers les services (produits) proposés par l'entreprise. Ce cercle vertueux est aujourd'hui la base de travail de toute entreprise certifiée ISO 9000, comme nous avons pu le constater ci-dessus.

En constante évolution aujourd'hui pratiquer la qualité, être certifié...c'est garantir au client un certain niveau de qualité. C'est également se différencier des entreprises concurrentes, en prouvant à son client son engagement à lui fournir des produits et services certifiés. Mais c'est surtout une refonte totale de l'ensemble des processus de l'entreprise, afin d'optimiser au mieux la production et d'impliquer l'ensemble du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise et dans sa démarche qualité. Les entreprises ont donc pris conscience depuis quelques années de l'importance à mettre en place un système de management de la qualité. Uniquement orientée production à leurs débuts, la concurrence et les évolutions de mentalités ont progressivement contraint les entreprises à s'inscrire dans une démarche de certification. Cependant, la certification n'est qu'une étape sur l'ascension vers l'atteinte de la qualité optimale. Les experts de la qualité américaine (le Malcolm Baldrige National Quality Award) estiment que seulement 30% de la performance idéale de la qualité est atteinte par la conformité aux normes ISO 9000. Les managers doivent s'orienter vers l'excellence, et cela passe forcément par l'évolution de leur système de management.

3.3. Les principes du management de qualité selon Iso 9001

Dans les dix dernières années, le management par la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et les entreprises. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité à travers les normes ISO 9000; et notamment avec la version 2000 qui a mis l'accent sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management ainsi que sur l'amélioration continue des performances.

Dans un contexte toujours plus affirmé de recherche de la «qualité du management», les entreprises ont pris de plus en conscience de la nécessité de satisfaire toutes les «parties

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

intéressées». Nous entendons par parties intéressées par la qualité non seulement les clients et le PDG mais aussi tous les autres niveaux de l'entreprise tels que la direction, les managers, tous les salariés membre du personnel et les actionnaires. Parallèlement, la demande de qualité ne reste pas spécifique en interne à l'entreprise, les fournisseurs ou partenaires extérieurs sont eux aussi des parties intéressées dans la recherche de la qualité²⁶. Cette nouvelle façon de lier des relations entre les parties prenantes rejoint ainsi le concept de développement durable, visant à la pérennité. Saint-Exupéry a dit que «Nous n'héritons pas la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants»²⁷.

Appliqué au monde de l'entreprise, cela signifie bien qu'il ne faut pas rester sur ses acquis passés mais toujours s'orienter et aller de l'avant afin d'améliorer les performances futures. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à long terme afin de pérenniser l'entreprise.

Dans le domaine spécifique de la qualité, la priorité pour les entreprises est alors de bien mobiliser et dynamiser l'ensemble des acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués basés sur le concept de l'amélioration continue.

3.3.1. Le concept d'un Système de Management

Un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais Quality Management System), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances²⁸.

En d'autres termes, diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement. Ce succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management de la qualité (SMQ) basé idéalement sur certains principes.

²⁶MADOZ, (J) : *100 questions pour comprendre et agir - L'amélioration continue*, édition Afnor, Paris, 2005, p.15.

²⁷MADOZ, (J): Op.cit., p.18.

²⁸<https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Système-de-management-de-la-qualité>. (consulté le 02/04/2018 à 18h00).

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

3.3.2. Les 8 principes du management de la qualité Huit principes fondamentaux qualité sont définis dans l'ISO 9000 version 2015 pour le management de la qualité ont été identifiés pour mener les entreprises vers de meilleures performances²⁹ :

1) L'Orientation client :

L'entreprise dépend de ses clients. Elle doit donc mettre en œuvre un mécanisme d'écoute et de compréhension de leurs besoins, présents et futurs. L'objectif étant de satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. Il est important pour cela de faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction, agir sur les résultats et le traitement de leurs réclamations.

2) Le Leadership :

La direction établit la finalité et les orientations stratégiques de l'entreprise qu'elle expose à tous les parties intéressées pour qu'ils aient une vision claire du futur de l'entreprise. Il convient qu'elle crée et maintienne un environnement interne dans lequel le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple, démontrer son engagement et prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées par tous.

3) L'implication du personnel :

Le personnel, quel que soit sa position hiérarchique, est le cœur même de tout organisme, que cela soit une entreprise ou un autre regroupement telle qu'une association. L'implication du personnel est indispensable pour que l'entreprise puisse progresser. Par conséquent, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et de fixer avec eux des objectifs motivants qu'ils puissent s'approprier.

Ce principe sera détaillé dans la 3^{ème} partie de notre mémoire.

4) L'Approche processus :

L'approche processus consiste, entre autre, à identifier clairement les processus (de réalisation, de management, et support) de l'entreprise et leurs interactions, à nommer un

²⁹http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp.htm. (consulté le 12 avril 2018 à 15h05).

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

«pilote», c'est-à-dire un responsable de chacun des processus, qui va gérer les actions et les ressources du processus. Sur cette base, il sera possible de mettre sous contrôle les différents processus, puis d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5) Le Management par approche système :

Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus Interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités «doublons».

Ainsi, cela assure une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

6) L'Amélioration continue :

L'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées.

Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. L'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise doit être un objectif permanent de celle-ci. Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé «roue de Deming» ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir). Cette partie sera expliquée plus en détail plus loin.

7) Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions en regard d'une situation donnée, il faut donc déjà se baser sur des informations fiables. Cela implique d'une part de pouvoir disposer de ces informations, et d'autre part que celles-ci soient sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite en conséquence une prise de décision efficace.

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des deux parties partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Il faut donc établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. Une communication claire, ouverte et transparente est nécessaire. Les informations (et les plans futurs) doivent être partagées. Pour resserrer les liens, le mieux est d'établir des activités communes de développement et d'amélioration (par exemple: des démarches qualité touchant les deux sociétés).

Chapitre 1 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Nous retenons en conclusion à ce chapitre que le concept qualité s'est fortement évolué. Toutes les entreprises travaillent autour de la qualité, La qualité évoque souvent les termes de norme et de certification.

L'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 peut donc permettre à l'entreprise de travailler selon un standard international, lorsqu'elle parle de la qualité sait qu'elle va s'engager dans la recherche d'un difficile équilibre entre les parties prenantes elle doit satisfaire ses clients en premier lieu tout en tenant compte de la satisfaction de ses actionnaires, partenaires et son personnel.

Le management de la qualité répond aux normes ISO 9000 qui concerne les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances. Que ce soit pour la vente de produit ou de service. Ainsi, l'évaluation de ces performances permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise.

Et avant de faire ressortir la relation entre la qualité de service et la performance commerciale d'une entreprise, nous allons bien définir et expliquer dans le chapitre prochain : la performance commerciale.

**Chapitre 02 : La
performance
commerciale**

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

Quand on parle des démarches d'évaluation des entreprises, la notion de performance est toujours présente. Pour assurer leur survie sur le marché, toutes les entreprises doivent améliorer leur performance. Il existe différents regards sur la notion de performance, c'est un mot-valise, un concept multidimensionnel qui prend de sens dans le contexte dans lequel il est employé ; pour le définir on intègre différentes dimensions et différents indicateurs de mesure. Cependant la performance exige de préciser le type de performance visé.

Dans ce chapitre nous allons aborder le concept de la performance commerciale. Dans la première section nous allons traiter les concepts fondamentaux de la performance de l'entreprise, ses formes, sa mesure et la notion d'indicateur, ensuite la seconde section est consacrée à expliquer la performance commerciale, ses composantes et ses indicateurs qualitatives et quantitatives, et à la fin la dernière section sur le lien entre le management de la qualité et la performance commerciale.

Section 1 : généralités sur la performance

Pour pouvoir effectuer un bon diagnostic de l'entreprise , il est nécessaire d'analyser ses performances (financières , organisationnelles, commerciales, économiques), pour chaque niveau de performance il existe des indicateurs de mesure permettant de savoir le niveau d'atteinte des objectifs pour pouvoir par la suite corriger les écarts.

Dans cette section nous allons parler de la performance en générale, d'abord on va parler de son historique et de sa définition, ensuite on va parler de ses niveaux et enfin ses indicateurs de mesure.

1.1. Historique du concept performance³⁰

Le mot performance est issu de l'ancien français « performance » (XVIème siècle) et qui signifie « achèvement ». Cependant, selon le Petit Robert, la racine vient du verbe « performer » (XIIIème siècle) signifiant « accomplir », « exécuter ». Une trace du mot « performance » peut également être trouvée dans la langue anglaise au XVème siècle mais il n'est employé qu'au pluriel et uniquement « dans la langue de turf pour indiquer le tableau des épreuves subies dans l'hippodrome par un « cheval de course ». Cependant, le concept

³⁰[https:// www theconversation.com](https://www.theconversation.com), (consulté le 15 /03/2018 à 12 :25).

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

même de la mesure de la performance est loin d'être récent puisqu'il semblait déjà exister du temps des Egyptiens, lors de la construction des pyramides. Il était utilisé pour qualifier l'état d'avancement des travaux, l'utilisation des matières premières, etc. Dans une période plus proche, ce mot est utilisé dès 1839 dans le Journal des Haras qui présente la performance comme des « résultats et actions accomplies par un cheval de course ». Dès lors, la performance est associée à un « résultat (sportif) remarquable, un exploit ». Cependant, la première définition non sportive du mot performance apparaît dès 1869 : « Manière de faire quelque chose, action accomplie (dans n'importe quel domaine) ». Enfin, dès 1929 Guillemin adapte ce concept au secteur industriel et le définit comme un « ensemble des possibilités optimales d'un appareil ». Force est de constater que le sens du terme « performance » reste toujours très vague et semble s'adapter au fil du temps.

Du fait de sa très large utilisation dans le langage commun, le vocable performance ne fait aujourd'hui encore généralement pas l'objet d'une seule et même définition, et reste de nos jours, une notion difficile à appréhender, même par les plus grands auteurs.

1.2. Définition de la performance

La performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions qui sont déterminées dans ses propres objectifs stratégiques. La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Etymologiquement, « *La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancienne française performance, de performer : accomplir* »³¹.

Selon Pierre-Laurent BESCOS le terme performance peut se définir comme étant le « *bilan d'une action* »³², trois sens sont généralement retenus:

-une action : (exemple: l'exécution d'une œuvre).

-le résultat d'une action : (exemple: la vitesse atteinte par véhicule).

-un accord ou un résultat exceptionnel : (exemple: exploit sportif).

CHANDLER définit la performance comme étant « *l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les*

³¹BOURGUIGNON, (A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

³²BESCOS, (L) : *dialogue autour de la performance en entreprise*, ECOSIP, édition l'Harmattan, Paris, 1999, p.15.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »³³.

FERICELLI pense que³⁴ la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, le mot performance a de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois (03) sens:

- **La performance est le succès** : la performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variables 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.

Selon V.Plauchu³⁵ : « pour définir la performance, rappelons d'abord la distinction traditionnelle entre efficacité et efficience :

- **L'efficacité** : désigne la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché. Une action efficace et une action qui atteint exactement ses objectifs. On parle aussi bien de l'efficacité d'une personne ou de celle d'un processus.

Efficacité = Résultats Atteints / Objectifs Visés

- **L'efficience** : est la capacité à réaliser l'action attendue avec peu de moyen. Une action efficiente est une action peu coûteuse.

Efficience = Résultats Atteints / Moyens Mis En Ouvre

Alors efficacité et efficience sont deux dimensions de la performance. On peut évoquer également le concept de pertinence pour ce qui concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement. »

³³ CHANDLER, (D) : *Organisation et performance des entreprises*, édition Organisation, Paris, 1992, p 21.

³⁴ FERICELLI (AM) et SIRE (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.19.

³⁵ PLAUCHU, (V) : *Mesure des performances industrielles*, édition OPU, Grenoble. p.06.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

Selon K.Marmus : « la performance prend des aspects multiples, sous doute Convergentes, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus global, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ». ³⁶

Selon WEISS : « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion. » ³⁷

1.4.Niveaux et mesure de la performance

Au début, on va citer les déférent niveaux de la performance, après on va traiter sa mesure :

1.3.1. Niveaux de la performance ³⁸

- **La performance financière** : se mesure à l'aide des indicateurs ROI, ROE et EVA.
- **La performance économique** : mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.
- **La performance organisationnelle** : mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de production, la flexibilité, les délais...
- **La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les indicateurs sociaux, on cite : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...
- **La performance sociétale** : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.
- **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 clients. 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, parmi lesquels on cite: (La part de marche, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients.)

³⁶ Marums, (K) : *performance : encyclopédie de gestion*, édition Economica, Paris, 1997, p.21.

³⁷ WEISS, (D) : *la fonction Rh*, édition Organisation, Paris, 1988, p.67

³⁸ <https://www.sabbar.fr>. (consulté 02/04/2018 à 12 :67).

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

1.3.2. La mesure de la performance ³⁹

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal, commercial.

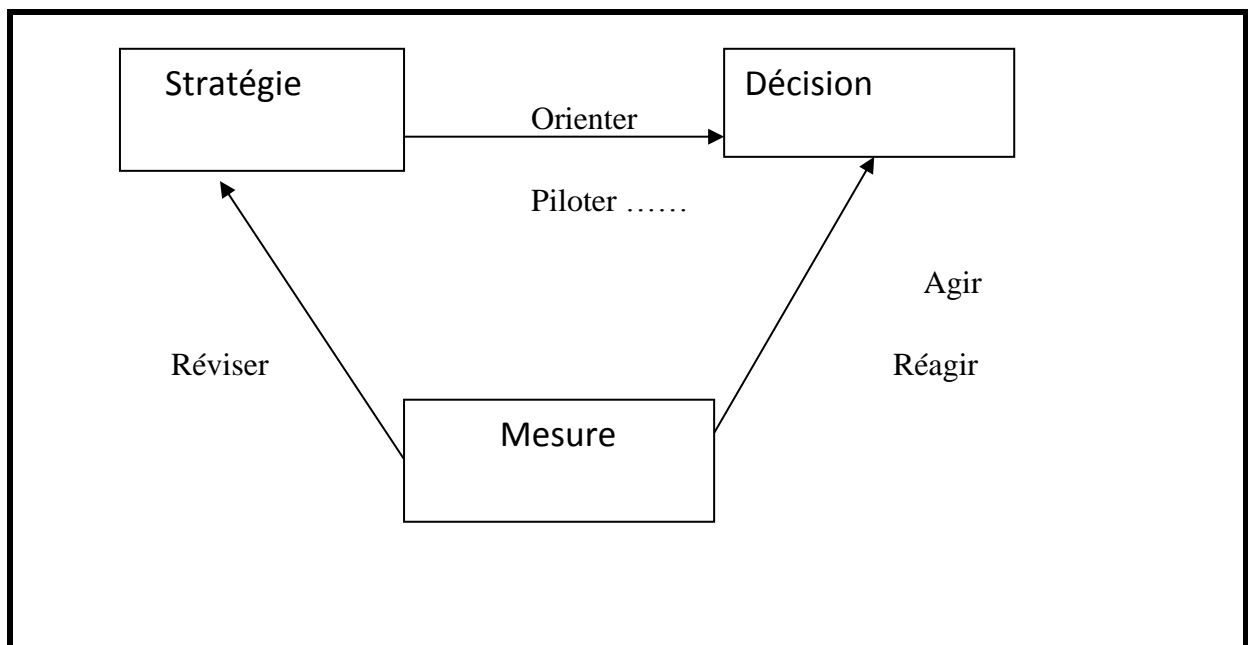
L'adoption d'un tel concept n'est possible que par la mise en place d'objectifs quantifiables et mesurables. En fait, en se référant à Lynch et Cross, il est possible de considérer que « le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité ».

La mesure peut être quantitatifs (basée sur des données chiffrées) ou qualitatifs (basée sur des caractéristiques subjectives).

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Mesurer permet de connaître si l'entreprise se porte bien ou non, puis agir efficacement, prendre des décisions et corriger les erreurs.

Figure n°04 : La mesure de la performance



Source : <https://www.piloter.org>. (consulté le 09/03/2018 à 16 :25).

³⁹PLAUCHU, (V) : *Mesure des performances industrielles*, édition Opu, Grenoble, p.41.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

1.3.2.1. Définition de l'indicateur

Un indicateur« est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée selon une préoccupation de mesure. Résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». ⁴⁰

L'indicateur est une information sélectionnée et structurée, c'est un outil de suivi de la mise en œuvre des choix stratégiques qui doivent se décliner en objectifs; Il permet de suivre le niveau de réalisation des objectifs et de déceler les écarts, les retards et les perturbations entre les objectifs et les résultats, et de prendre les décisions de pilotage qui s'imposent pour évaluer les performances de l'entreprise et décider ensuite des actions correctrices.

1.3.2.2. Les sortes d'indicateurs⁴¹

Pour mesurer efficacement la performance il est nécessaire de mettre en place des indicateurs Généralement un tableau de bord se compose d'un certain nombre d'indicateurs que l'on peut regrouper en quatre catégories:

- **les indicateurs de performance** : mesure le degré d'atteinte des objectifs: il s'exprime dans la même unité que les objectifs, ou on pourcentage de l'objectif. Et permettent de constater au fur et à mesure dans quelle proportion l'objectif est atteint.
- **les indicateurs de pilotage** : permettent d'agir sur le réel (dans le sens de la réalisation des objectifs): Ce sont des indicateurs d'action ou de moyens engagés. Ils permettent de pallier les écarts, retards et perturbations" engageant des actions correctrices.
- **les indicateurs d'éclairage** : sont des indicateurs qui fournissent des informations sur l'environnement de l'entreprise, sur ce qui ne dépend pas d'elle. Ils permettent à l'entreprise de s'adapter à des changements de leur environnement et de prendre des décisions non plus correct rive corrective mais adaptative
- **les indicateurs d'alerte** : permettent de se rendre compte d'un danger ou d'un dysfonctionnement auquel il est urgent de remédier avant qu'il prenne de l'ampleur et que ses conséquences deviennent catastrophiques. Permettre à l'entreprise de prendre des décisions de sauvegarde. Aussi tout simplement alerter sur la nécessité de prendre

⁴⁰ Voyer, (P) : *Tableaux de Bord de Gestion Et Indicateurs de Performance*, édition Presse de l'Université du Québec, Canada, 2006, p.61.

⁴¹ PLAUCHU, (V), Op.cit., p.11.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

des actions correctives.

1.3.2.3. Importance des indicateurs de performance⁴²

Les indicateurs de performance permettent de mesurer la santé de l'entreprise ; c'est aussi un outil d'aide à la décision.

- ✓ Ils permettent de connaître l'efficacité de la production.
- ✓ Les indicateurs éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client.
- ✓ On peut mesurer l'image de marque et la perception de l'entreprise par les indicateurs de performance.
- ✓ Ils fournissent des informations sur la qualité des services.
- ✓ Les indicateurs de performance permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations

Avec ces indicateurs ; on peut connaître l'état de l'entreprise puis agir efficacement pour corriger les erreurs et poursuivre son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

✓ Les indicateurs de performance donnent une vision synthétique :

Etablir une liste d'indicateurs donne un aperçu global de l'état de santé de l'entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise.

Une fois ces éléments choisis, il faudra utiliser une mise en forme qui permettra, d'une part, une analyse efficace et une prise de décision rapide, et d'autre part, une actualisation facile de ces données, pour pérenniser cet outil. Il conviendra également de fixer une fréquence pertinente de production de ces indicateurs de performance qui permettent de suivre les effets des décisions prises et des actions menées.

En synthétisant les données nombreuses et parfois complexes de l'entreprise et de son marché, le tableau de bord avec ses indicateurs de performance permettra alors d'agir rapidement et efficacement et se révélera un pilier indispensable à la stratégie et au développement de l'entreprise.

⁴²<https://www.petite-entreprise.net>. (consulté le 05/04/2018 à 15 :52).

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

1.3.2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur⁴³

Les caractéristiques d'un bon indicateur peuvent se définir positivement (ce qu'il doit être) et négativement (ce qui ne doit pas être).

- l'indicateur doit être objectif, chiffré: En tout cas il ne doit pas être ambigu. Il doit rendre compte de la (dès) caractéristique(s) centrale (s) du processus à piloter, doit le refléter.
- L'indicateur doit être facile à établir, peu couteux en temps à calculer, exact, ne doit pas être exagérément précis (chiffre après la virgule). Les Indicateurs en pourcentage sont fréquemment utilisés.
- l'indicateur doit être facilement actualisable sans être trop couvent actualiser: Sa fréquence d'actualisation doit dépendre de la réactivité nécessaire. Le cours du dollar en euro peut être suivi minute par minute dans une salle de marché, semaine par semaine pour un exportateur de fromage, mois par mois pour un suivi de valeur de stock. Selon les cas, il peut être instantané, horaire, journalier, hebdomadaire, mensuel, bimestriel, trimestriel, semestriel.
- l'indicateur doit être au service de la prise de décision: On mesure pour améliorer, on suit l'évolution d'une grandeur pour pouvoir déclencher à temps les actions correctrices."... Il est important de rappeler que tout indicateur à un coup: Recherche d'information, saisie, traitement, interprétation, et que ce cout dépensé doit toujours être rapproché de l'utilité de l'indicateur par rapport aux actions qui permet de déclencher".
- l'indicateur doit autant que possible être autoproduit c'est-à-dire « généré par les acteurs pour leur propre compte », ou généré automatiquement sans contestation possible (cas du compteur sur une machine). Si l'indicateur est produit par d'autres, il faut veiller à son objectivité, et à ce que sa transmission se fasse sans commentaire.... Plus ou moins désobligeant « une procédure précisera qui crée une information, qui la consulte, qui décide et quand".
- l'indicateur est clairement est précisément défini. La rigueur en la matière est nécessaire. L'indicateur flou serait vite inutilisable est donc inutile.il ne doit pas Être

⁴³PLAUCHU, (V) : Op.cit., p.13.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

l'objet de contestation " afin d'éviter des discussions stériles sur le niveau de l'indicateur durant les réunions de management ultérieures".

- l'indicateur est défini selon une terminologie standardisé soit par des normes internationales, nationales, comptables, techniques... Sois dans le langage propre à l'entreprise. C'est une condition de la cohérence des différents tableaux de bord d'une entreprise entre, nécessaire pour faciliter les succession de personnes sur un même poste." ceci permet également de consolider les résultats de comparer les performances obtenues dans des unités ayant la même activité (agence bancaire, usine.....).

Section 2 : généralités sur la performance commerciale

La performance commerciale est un des niveaux de la performance de l'entreprise, elle se mesure par deux types d'indicateurs et la satisfaction client est l'indicateur qualitatif le plus important, il constitue le pilier de pérennité de l'entreprise.

Dans cette section nous aborderons la performance commerciale : D'abord sa définition, ensuite ses déterminants et ses indicateurs de mesure. Enfin, nous constatons l'amélioration de la performance commerciale

2.1. Définition de la performance commerciale :

La performance commerciale est liée en particulier à la satisfaction des clients de l'entreprise, satisfaire les besoins des clients en vue d'en tirer des profits est le but de toute entreprise. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.⁴⁴

GABILLIET (Philippe) définit la performance commerciale comme:⁴⁵ « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche

⁴⁴<https://www.cairn.info.com> (consulté le 21 /04/2018 à 16 :52).

⁴⁵ PLAUCHU (V) et TAIROU (A) : *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition Harmattan, Paris, 2008, p.133.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

permanente de l'excellence de la prestation ».

Les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour assurer la performance commerciale : le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (une orientation client totale) une innovation permanente, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs.

L'innovation représente un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance.

Ce concept est complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste chaque fois une œuvre en cours de construction, en ce sens que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans le milieu qui est le leur.

2.2. Les déterminants de la performance commerciale

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :⁴⁶

- **La qualité de service** : la qualité de service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernât ce déterminante.
- **La capacité financière des revendeurs** : c'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.
- **La capacité de production** : Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les

⁴⁶ BADIANG, (A) : *Relation prestataires-clients et performance des cabinets conseils*, édition Minuit, Paris, 2000, p.35.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

- **La diversité de l'offre :** la politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

- **L'étendue du réseau de distribution :** la disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes .Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales des réseaux.

2.3. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui compétent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise. Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

2.3.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné, Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Et ils

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs, nous allons présenter trois indicateurs principaux : le chiffre d'affaire, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

- **Le chiffre d'affaire**⁴⁷

Le chiffre d'affaires est le montant total des ventes de biens ou de service de l'entreprise.

Chiffre d'affaires = quantités vendues x prix de vente.

Pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise dispose de deux leviers : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher). Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale. La performance dans ce cas, se mesure également sur la différence du chiffre d'affaires prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé, selon la formule qui est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Il est en général exprime par ans, mais il arrive d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires mensuel, voire même journalier .P.Mykita proposent une définition commerciale. « Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale ».

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

- **La part de Marché**⁴⁸

La part de marché représente en pourcentage la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son

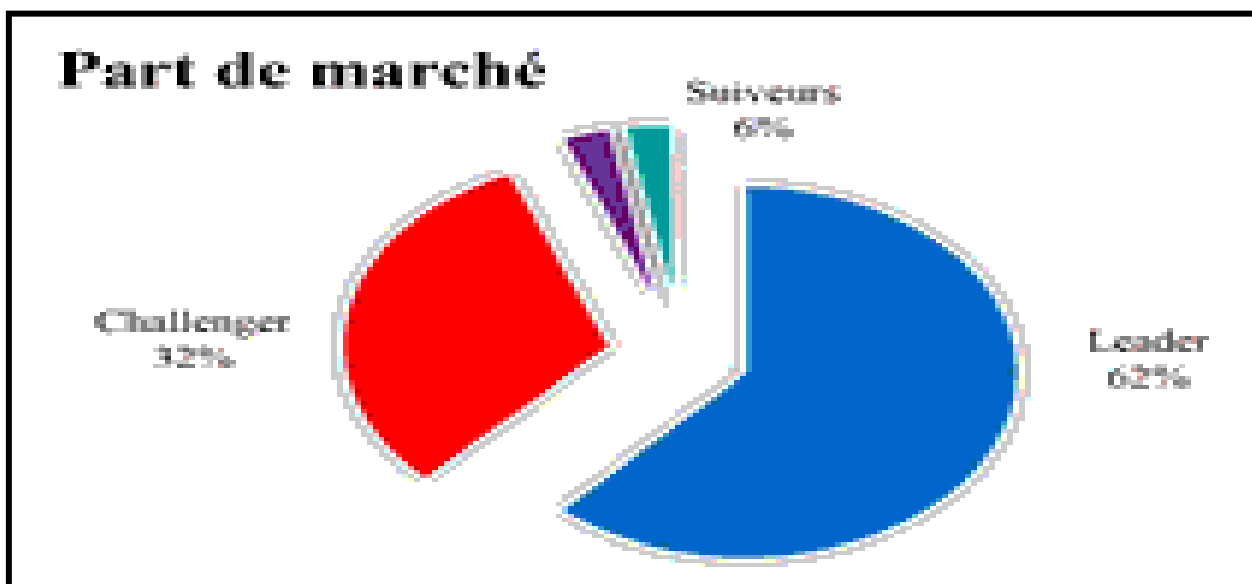
⁴⁷<http://www.marketing-etudiant.fr>. (consulté le 20/04/2018 à 13 :58).

⁴⁸<https://www.assistance-scolaire.com>. (consulté le 25/04/2018 à 11 :25).

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

marché. L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs. Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. On en déduit qu'elle a vu ses ventes progresser, mais moins vite que celles de ses concurrents.

Figure N° 05 : La part de marché



Source : www.assistancescolaire.com. (consulté le 20/04/2018 à 14.38).

Calcul de la :

$$\text{PDM} = (\text{chiffre d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre d'affaires total du marché}) \times 100.$$

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché. Le calcul de chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu de terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marche :

- ✓ **La part de marche globale**, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.
- ✓ **La part de marche «servi»**, c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche «servi» est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

- ✓ **La part de marché relative**, elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force ». Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

- **Le nombre de nouveaux clients**⁴⁹

Toute clientèle a un cycle de vie, elle naît, vie et meurt, afin de compenser les clients perdus (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.

- **Quantité vendue**

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le temps de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyen de comparaison. L'évolution de cet indicateur permet de concevoir la venir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

- **La marge commerciale**

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. Il est plus significatif que le chiffre d'affaires: dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification. Le principe de calcul de la marge commerciale pour les prestataires de services est simple:

$$\text{Marge Commerciale} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût de production du chiffre d'affaires}$$

*Le chiffre d'affaires est égale au total des ventes des marchandises (prestation).

*Le coût de production du chiffre d'affaires désigne la somme de dépenses engagées

Pour produire un service, cela peut être le coût d'achat de ce service (prestation sous traites) ou le coût de production de ce service (salaire chargé).

⁴⁹ HARITI (I), *contribution à l'amélioration de la performance commerciale de réseaux de station de service*, INSIM, Alger, 2011, p.16.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

2.3.2. Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature) ayant généralement pour traits la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise).

- **La satisfaction du client**

La satisfaction exprime «le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :⁵⁰

- ✓ Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- ✓ Traitement immédiat de toute réclamation.
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- ✓ Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- ✓ Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- ✓ Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

- **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 »⁵¹.

⁵⁰ <https://www.myfeelback.com/fr/blog/fondamentaux-satisfaire-clients>. (consulté le 22/04/2018 à 14 :34)

⁵¹ MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition Organisation, Paris, 1998, p.158.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

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. Elle est évolutive et influencer par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2.4. Amélioration de la performance commerciale

Pour améliorer la performance commerciale il faut prendre en considération ce qui suit⁵² :

- ✓ Savoir définir une stratégie commerciale.
- ✓ Savoir-faire un ciblage de son territoire et poser des priorités d'actions.

Savoir prospecter, c'est-à-dire prendre rendez-vous avec un nouvel interlocuteur. Par téléphone (le fameux « phoning », mot qui fait peur, et qui reste toujours un bon outil de prise de rdv) par cooptation, par des salons, par les réseaux (sociaux, associations, clubs...), recommandations, des petits déjeuner, le site web, des conférences, mailing...

- ✓ Savoir être présent et pertinent dans un entretien en face à face. C'est-à-dire, quitter l'entretien de vente avec une valeur ajoutée pour chaque personne qui se rencontre.
- ✓ Savoir identifier les acteurs pertinents de l'entreprise dans lequel vous intervenez.

Section 3 : la relation entre le management de la qualité et la performance Commerciale

Le management de la qualité et la performance sont très liés, la gestion de qualité mesure la performance commerciale de l'entreprise.

Le management de la qualité aide les entreprises à gagner en efficacité, satisfaire les clients en répondant à leurs besoins, en dépassant leurs attentes et en gagnant leur confiance, il permet aussi de conquérir de nouveaux marchés et gagner de nouveaux clients. La gestion de la qualité permet d'améliorer la réputation de l'entreprise, se distinguer de la concurrence, réduire les couts de non qualité, et tous cela conduit à une amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

⁵² <https://www.lemoineconseil.fr>. (publié le 22/01/2018 consulté le 06/04/2018 à 16 :47).

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

3-1.L'impact du management de la qualité sur la performance commerciale

Placer au premier plan de chercher d'efficacité et développer l'esprit d'amélioration pour le client à tous les niveaux de l'entreprise, impose de disposer d'un système de mesure performances. Le juge de paix est dorénavant le client. Déjà, beaucoup d'entreprise cherchent à apprécier la satisfaction du client à l'aide d'enquête ou d'audits de service Directement en contrat avec la clientèle comme le service après-vente (SAV) ou le service livraison. Il faut pourtant aller plus loin.

La mesure de la satisfaction client concerne tout le monde et pas uniquement les acteurs en contrat direct. Ainsi, toutes les améliorations des processus internes et externes seront appréciées en se plaçant sous l'angle de vue du client. Les démarches de Management de la qualité ont apportés des avantages conséquents. On peut résumer trois avantages principaux :

a. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :

Pour l'entreprise et pour tout organisme de service, l'adaptation d'un système de management de la qualité est synonyme de reconnaissance externe. En fonction de la situation de l'entreprise et du secteur, cette reconnaissance externe sera recherchée pour :⁵³

- ✓ Se différencier de ses concurrents.
- Préserver l'accès à des clients et /ou des marchés importants.
- ✓ Créer l'accès à des nouveaux marchés (par exemple à l'export par 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, voire de celle de la profession.

Au-delà de l'objectif interne d'amélioration des prestations d'achats, le management 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, le management de la qualité permet à l'entreprise de créer une différence visible vis-à-vis de la concurrence. Et permet aussi à l'entreprise d'obtenir plusieurs contrats nouveaux, en valorisant sa différence en termes de professionnalisme et de performance.

⁵³MONIN, (J) : *La certification qualité dans les services*, édition Afnor, Paris, 2001, p.21.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

b. Améliorer la relation avec ses clients et mieux les satisfaire :

Le management de la qualité est un levier majeur d'amélioration des relations clients. Mieux répondre aux attentes des clients. En amenant l'entreprise à suivre en permanence l'évaluation des attentes des perspectives cibles et 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 et plus. Simplifier les audits externes .la certification ISO 9001, En apportant l'assurance de la conformité de l'entreprise à un référentiel de fiabilité reconnu, permet de diminuer la fréquence et la complexité des audits externes imposés par les clients. Il s'agit également là d'une source d'économie pour l'entreprise et pour ses clients.

c. Accroître la performance interne de l'entreprise :

Au-delà de ses efforts externes, le management de la qualité constitue également un formidable outil pour améliorer la performance interne de l'organisation.

- **Accroître l'efficience des processus opérationnels :**

En modélisant le fonctionnement de l'entreprise sous forme de processus trains services, 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'efficience de l'organisation de l'entreprise.

Les bénéfices d'une telle remise en cause sont généralement multiples : optimisation des interfaces entre services, homogénéité des pratiques internes, suppression de des contrôles inutiles, améliorations de prestation de clients, simplifications de tâches, exploitations de gisements de productivité et limitation des risques opérationnels.

- **Mobilisation et reconnaissance du personnel :**

La mobilisation du personnel autour de la démarche du management de la qualité est généralement .D'une part, la démarche de remise en cause reste positive : il ne s'agit pas de corriger des problèmes qualité mais d'atteindre un niveau d'excellence défini par un référentiel reconnu.

D'autre part, l'adoption du management de la qualité est à la fois un facteur de reconnaissance interne et de fierté pour personnel concerné. Elle donne du sens à leurs efforts et reconnaît leur compétence ainsi leur professionnalisme

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

- **Amélioration du contrôle interne et de rentabilité :**

Enfin, le management de la qualité peut être 'occasion d'améliorer les résultats de gestion de l'entreprise .En effet au-delà des effets commerciaux, ce type de démarche peut permettre de réaliser un certain nombre d'économies : optimisation des achats et des relations fournisseurs, limitation des coûts induits par les problèmes qualité (contrôle, traitement des réclamations,...etc.

Plusieurs études ont ainsi démontré une meilleure performance commerciale pour les entreprises certifiées (argument, satisfaction, image de l'entreprise....) différenciation concurrentielle, position à l'export...et les avantages tournés vers l'interne (organisation, productivité mobilisation du personnel...) sont généralement secondaires à l'origine mais s'imposent comme premiers domaines de retour sur l'investissement une fois la démarche terminée.

3.2. L'apport de la norme ISO 9001 sur la performance commerciale

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont relevées ou poursuivre et accroître son développement. Nous soulignons que le principal ajout déduit de la révision de la norme ISO 9001 est la gestion des risques, donc nous analysons cet apport en se référant à cette variable. Cependant, nous pouvons constater cet apport sur les indicateurs de performance qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Nous le résumons dans les points suivants⁵⁴ :

- **Les indicateurs quantitatifs :**

- **Le chiffre d'affaire :** le chiffre d'affaire est un indicateur de mesure de la richesse de l'entreprise, cela implique que si ce chiffre est élevé, la richesse ou disons la performance de celle-ci est importante. Dans ce contexte, la gestion des risques rend cet indicateur de mesure de la performance plus efficace.
- **Quantité vendu :** la gestion de risque est une action préventive qui nous permet d'anticiper les risques qui peuvent s'entraîner à un niveau ou à un autre dans la chaîne de production, c'est un outil qui sert à réduire le nombre de non-conformité et donc de réaliser une quantité optimale des produits vendus.

⁵⁴MONIN, (J.M): Op.cit, p.89.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

➤ **La part de marché** : la révision de la norme permet une actualisation de la Certification relative à celle-ci. L'obtention de cette certification constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise, il augmente sa part de marché.

➤ **Nombre de nouveau client** : Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client et l'orientation client.

Les indicateurs qualitatifs:

➤ **L'image de l'entreprise**: le passage à la nouvelle norme est un argument suffisant de l'implication de l'entreprise dans la démarche de la normalisation ce qui signifie que l'entreprise donne beaucoup d'importance pour la perception de sa marque non seulement à l'échelle nationale mais aussi au niveau international.

➤ **Taux de la satisfaction clients** : les nouveaux concepts apportés suite à la révision de la norme se basent sur la qualité de la relation commerciale, du service client à travers le traitement immédiat de toutes les réclamations et l'application de l'approche par les risques nous aide à faire confiance à nos clients et diminuer les réclamations en suite augmenter le chiffre d'affaire et l'amélioration de la performance.

➤ **La qualité de service** : l'implication du personnel est cœur de la réussite de toute démarche qualité, par conséquent, si ce dernier est bien formé sur la nécessité de la gestion des risques, il va automatiquement donner son mieux pour réussir cette démarche ce qui augmente le niveau de la qualité de service offert par l'entreprise. La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble de critères ou indicateurs à savoir, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs, et ses indicateurs aident à améliorer la performance commerciale lors du passage de la norme ISO9001 à la nouvelle version

3.3 Le rôle de manager

Le combat pour l'attention des clients n'est plus le seul. Alors le manager doit : ⁵⁵

- ✓ devenir inspirant et stimulant, en apportant des solutions créatives aux problèmes rencontrés. Il doit booster le moral et la confiance de ses équipes.
- ✓ Expliquer aux équipes les objectifs commerciaux, les former aux meilleures méthodes (comment évaluer et challenger ses prospects, avoir un processus bien défini avec des éléments de langage précis...), et de leur donner du feedback sur leur travail.

⁵⁵ BROUAD, (S) : *manager au quotidien*, édition Ellipses, Paris, 2002, p.23.

Chapitre02 : la performance commerciale de l'entreprise

- ✓ Communiquer à ses équipes des objectifs de vente ajustés en temps réel. L'importance est également donnée à la formation des équipes sur les nouveaux produits, aux programmes, au travail d'équipe, et au coaching entre commerciaux.

Nous retenons en conclusion à ce chapitre que la performance ne se limite plus à une mesure selon l'optique financière, de nos jours les entreprises conçoivent la performance comme une recherche sous divers critères pour satisfaire les intérêts de tous ses acteurs (angle multidimensionnelle), elle se traduit par deux termes qui sont : Le degré de satisfaction (par l'atteinte d'un objectif) qui se traduit par l'efficacité La manière dont ces objectifs sont réalisés qui se traduit par l'efficience. La performance est le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, elle se mesure en comparant ce qui est obtenu avec ce qui a été prévu.

La fonction commerciale est classée parmi les fonctions créatrices de richesse pour l'entreprise, sa performance repose sur un ensemble d'indicateurs à savoir Indicateurs quantitatifs, un outil de mesure est d'appréciation de performance (le chiffre d'affaire, la part de marché, le nombre de clients) Indicateurs qualitatifs, indicateur obtenu grâce aux recours à des traitements de nature statistique (image de l'entreprise, satisfaction de la clientèle). Dans cette partie théorique nous avons tiré conclusion que le système de management de la qualité a un impact positif sur la performance de la fonction commerciale mais ça reste à confirmer dans le cas pratique.

**Chapitre 3 : Impact de
management de qualité
sur la performance
commerciale**

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Après avoir présenté les aspects théorique de management de la qualité et la performance commerciale dans les chapitres précédent nous allons étudier dans ce troisième chapitre l'effet de management de la qualité sur la performance de la fonction commerciale de l'hôtel Sofitel. Dans la première section, nous allons présenter le groupe Accor, et par la suite présentation de Sofitel au niveau national et international. Dans la deuxième section, nous allons constater le management de qualité au sein de l'hôtel, analyser la performance et traiter les données recueillies. La troisième et dernière section est réservée pour une étude par questionnaire.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette partie sera consacrée en premier lieu à la présentation du groupe ACCOR et par la suite l'hôtel Sofitel et son historique.

1.1.Présentation et historique du groupe ACCOR :

Géant français de l'hôtellerie, Accor est l'une des entreprises du CAC 40. Nous vous proposons de retracer l'histoire de ce groupe hôtelier qui est aujourd'hui le premier opérateur mondial de l'hôtellerie avec des marques comme Ibis, Mercure, Novotel et Sofitel. Accor est le premier opérateur mondial de l'hôtellerie, il compte plus de 3500 hôtels dans 92 pays. Ce groupe français détient une quinzaine de marques dans le monde, allant de l'hôtellerie économique aux hôtels de luxe. Les principales enseignes du groupe sont : Sofitel, Mercure, Novotel, Pullman, Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget. Elles emploient plus de 160.000 personnes. Ce groupe, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 5631 millions d'euros en 2016.

Tableau N°04 : Historique de groupe Accor

La date	Evénements
1967	L'ouverture du premier hôtel Novotel à Lille par Gérard Péliçon et Paul Dubrule. Les deux hommes fondent la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers).
1974	Le lancement de marque Ibis avec l'ouverture du premier Ibis à Bordeaux. La SIEH rachète la marque Courtepaille

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

1975	La SIEH rachète la marque Mercure
1980	La SIEH reprend le groupe Sofitel.
1983	Le groupe Accor naît de la fusion entre la SIEH et Jacques Borel International, une société française spécialisée dans la restauration collective et leader mondial de l'émission de tickets restaurant. Le groupe Accor crée la marque Formule 1, un nouveau concept d'hôtellerie très économique. Elle entre dans le capital du groupe Lenôtre à hauteur de 46%.
1990	Le groupe poursuit son expansion internationale avec la reprise, en cette année, de Motel 6 aux Etats-Unis. Cette acquisition permet au groupe de devenir le leader mondial de l'hôtellerie.
1991	le groupe se diversifie avec l'acquisition de la CIWLT.
1997	La création d'Accor Casinos.
2005	Le groupe prend également une participation de 30% du Club méditerranée.
2010	le groupe décide de se recentrer sur ses activités hôtelières et se sépare de ses activités de services. Accor Services devient Edenred et est coté séparément à la Bourse de Paris.
2011	Accor cède ses participations dans le groupe Lucien Barrière et revend le groupe Lenôtre à Sodexo. Le groupe décide aussi de regrouper ses marques du segment économique sous la bannière d'Ibis : Etap Hôtel devient Ibis Budget et All Seasons devient Ibis Styles.
2012	, le géant français de l'hôtellerie lance une nouvelle marque en Chine et inaugure à Shanghai son premier hôtel Meijue (l'équivalent local du Grand Mercure). Il devrait poursuivre son développement dans des zones émergentes en forte croissance comme l'Asie et le Brésil.

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

1.2. Le Sofitel au niveau international

Sofitel est un hôtel de luxe détenue par le groupe accord. Créé en 1964 avec l'ouverture du premier Sofitel à Strasburg, il s'internationalise en 1974 avec l'ouverture d'un hôtel Sofitel à Minneapolis. En 1975 la marque est rattachée par le groupe Jacques BOREL.

Composé exclusivement d'hôtel 4 à 5 étoiles, la marque Sofitel couvre l'hôtellerie de luxe au sein de la société hôtelière du groupe Accor. Sofitel est composé d'environ 200 hôtels (192 en 2005 dans 35 en France et 53 en Europe hors France) en novembre 2007, Sofitel devient une entité autonome au sein du groupe Accor et met en place un plan international ambitieux pour se positionner comme nouvelle référence de l'hôtellerie international de luxe.

1.3. L'hôtel Sofitel Alger

1.3.1. Présentation

Le Sofitel Alger est un hôtel d'une architecture moderne cinq étoile qui est situé à 20 minutes de l'aéroport et à 10 minutes du centre-ville, avec une très agréable vue sur le jardin d'essai créé en 1932 et qui fait partie des 6 plus beaux jardins botaniques au monde et à proximité de la Bibliothèque Nationale et du Musée des Beaux-Arts. Monument des Martyrs et Musée de l'Armée se trouvent également à moins de 3 km de distance.L'hôtel mari le style traditionnel local au critère d'excellence et de l'architecture moderne.

L'hôtel a été construit durant les années 1980 par une entreprise italienne et fut inauguré en juin 1992.Le premier directeur général de l'hôtel Sofitel fut Mr Édouard Najet Nuffel, lui succéda par la suite le français Mr. Bourdin ensuite Mr. Bonnet puis Mr.Lamorille qui est actuellement le directeur général de l'établissement.

L'hôtel accueille ces clients dans un édifice de 8 étages avec 333 chambres 11 suites juniors, 11 suites prestige et 2 suites opéra, complètement rénovées en mars 2008, un nouveau titre a été rajouté au Sofitel et cela grâce à la qualité des produits et du service offert au client. Maintenant c'est le "Sofitel luxury".

L'établissement dispose de trois restaurants offrant ainsi un large choix de cuisine du monde, le restaurant Continental sert des repas gastronomique français, le restaurant El Mordjene sert une cuisine algérienne et le restaurant Diffa sert une cuisine méditerranéenne

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

dans un buffet. Outre 3 restaurants, cet hôtel possède une piscine couverte et une piscine extérieure chauffée. Le Wi-Fi gratuit dans les parties communes, le parking sans voiturier gratuit et une navette gratuite vers et depuis l'aéroport sont également à disposition. Des prestations supplémentaires vous sont proposées, comme une discothèque, un centre de remise en forme avec massages relaxant ou revitalisant, sauna, Jacuzzi et un bar/salon. Les responsables du Sofitel Alger à leur tête Mr.Lamorille, directeur générale l'hôtel, insiste tout particulièrement sur un atout de taille, la qualité de l'accueil et des prestations de service.

C'est le 25 janvier 1992 que le Sofitel a ouvert ses portes. Propriété de 'Entreprise de Gestion Touristique du Centre (EGTC), qui confia le management à Sofitel.


Premier hôtel du groupe connu Tourisme hôtellerie international Accord dans la capitale algérienne, le Sofitel est également le premier contrat de management signé en Algérie. L'hôtel a fait l'objet de rénovation en 2002, les opérations se poursuivront jusqu'en 2010.

Aujourd'hui, cet hôtel 5 étoiles emploie 400 personnes. La direction du Sofitel accorde une importance capitale au volet de l'accompagnement du personnel. Dans ce sens, des cycles de formation et coaching réguliers sont organisés au profit du personnel afin de lui assurer des connaissances, lui permettant d'être au diapason de l'actualité. Par ailleurs, indique la direction, cet établissement hôtelier est destiné exclusivement à une clientèle d'affaires puisque 90 % sont des hommes d'affaires, dont 70% des étrangers.

La densité de l'activité économique qui caractérise le pays ces dernières années, attire de plus en plus d'investisseurs étrangers notamment durant les foires internationales et les événements économiques.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Tableau N°03: Profil de Sofitel Algiers Hamma Garden

Forme juridique	06
Adresse	172 rue Hassiba Ben Bouali 16015 HammaAnassersAlgérie.
Téléphone	+213 21 68 52 10
Fax	+213 21 673142
E-mail	H1540-TE@accor-hotels.com
Registre de commerce	99 B 0009508
Effectif de l'entreprise	De 251 à 500
Date de creation	10/1988
Capital Social	3 250 000 DZD
Domaine d'activité de l'Etablissement	Domaine d'hôtellerie
Code activité	825
Logo	
Nom du DG	Lamorille Luck

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents.

1.3.2. La mission et objectifs du Sofitel

L'hôtel Sofitel a pour mission de fournir toutes les prestations liées aux activités de restauration, d'hébergement, de réception, conférences, congrès...etc. dans le cadre du plan national du développement économique et social, l'hôtel a des objectifs bien précis dont les principaux sont :

- ✓ La rentabilité de l'hôtel.
- ✓ La satisfaction des clients.
- ✓ La contribution à la promotion touristique.
- ✓ L'amélioration de la qualité de service pour attirer maximum de clients.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

- ✓ Avoir une très bonne stratégie pour faire face à la concurrence.

1.3.3. Les missions des différents départements

Pour que l'hôtel peut arriver à améliorer sa qualité de service, l'ensemble du personnel de Sofitel sont obligés d'accomplir leurs tâches :

❖ La direction générale

Elle est composée de directeur général et d'un secrétariat. La direction générale a pour mission de concevoir et organiser la prestation hébergement et les services à la clientèle associés, gérer l'établissement et en assurer la rentabilité, développer une politique commerciale, concevoir et prendre en charge le management et l'animation des équipes.

❖ Direction d'exploitation

Le directeur d'exploitation garantit la rentabilité économique de l'exploitation tout en veillant au respect des règles de sécurité des biens et des personnes.

- ✓ Il définit et met en place la politique de ressources humaines et encadre de près son équipe
- ✓ Analyse des dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation...) et recherche des solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la qualité service et les conditions de travaux.
- ✓ Anticiper les besoins en matériel et supervise leurs achats (étude technique, tarif, Installation...)
- ✓ Il assure également le suivi administratif, budgétaire et logistique de la structure.

❖ Directeur technique délégué

Sous l'autorité du directeur général adjoint :

- ✓ Il prépare et analyse les moyens techniques et humains nécessaires à l'organisation de spectacles ou d'événements.
- ✓ Il supervise le bon déroulement de ces derniers.
- ✓ Le responsable sécurité de cet équipement.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

❖ La direction des finances et comptabilité

Cette direction est chargée d'assurer la gestion financière et comptable de l'hôtel et L'enregistrement de toutes les opérations d'achat, vente, fournisseurs, banque, débiteurs, quotidiennement et chronologiquement.

- ✓ Contrôler la rentabilité et la solvabilité de l'hôtel.
- ✓ Anticiper la stratégie de financement et d'investissement futur
- ✓ Superviser et contrôler la gestion de la trésorerie, établir les prévisions.
- ✓ Participer aux projets financiers, informatiques, stratégiques, initiés la Société.

❖ La direction de ressource humaine

Les ressources humaines constituent l'élément le plus important dans l'hôtel, le savoir-faire de ses hommes permet à l'entreprise d'améliorer la qualité de service et rentabilité, et leurs comportement avec les clients contribuent avec une grande part à les fidélisés, donc cette direction est censée de :

- ✓ Améliorer l'efficience du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement.
- ✓ Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'hôtel.
- ✓ Assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière.

❖ Service commercial et communication

Le service vente et marketing de l'hôtel est chargé de l'identification des clients, entreprises et groupes, et de l'enregistrement des réservations des chambres, des repas et des recettes annexes de l'hôtel. Le service du marketing est le cœur de l'hôtel parce que ses décisions affectent tous les services et il est essentiel pour la réussite globale de nos hôtels, notre portefeuille d'enseignes et Starwood dans son ensemble :

- ✓ Piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge ;
- ✓ Détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits et étudier la concurrence ;
- ✓ Analyser et anticiper les besoins et attentes des clients.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

- ✓ Il élabore le plan marketing dans lequel il définit très précisément le « marketing-mix » ou les axes de développement.

❖ Service des équipements et de maintenance

La gestion du matériel de production de l'hôtel, la dotation des directions Opérationnelles et son maintien en bon état de fonctionnement, de maintenance et d'infrastructure responsable sur la réparation de toutes les composantes de l'hôtel, ainsi :

- ✓ Mettre en place un programme de maintenance efficace des équipements et des engins de l'hôtel ;
- ✓ Approvisionnement en pièces de rechange suffisantes couvrant le programme annuel de maintenance ;
- ✓ Réparations et améliorations mineures ou majeures.

❖ Le service d'hébergement

Elle est responsable sur tous ce qui concerne les chambres de l'hôtel, comme elle s'occupe aussi de la réception, conciergerie, caisse et lingerie.

Section 02 : Management de qualité et performance commerciale au sein de l'hôtel Sofitel

Pour l'hôtel Sofitel, le développement, et la réputation sont déterminants pour l'amélioration de la performance, et une garantie d'avenir. Ceci dépend de la capacité à respecter un ensemble de pratiques qui fonde la communauté managériale et pour la spécificité du Sofitel. Ce dernier se base sur 4 outils nommés "the four squares" qui sont:

- La communication
- Le comportement
- Le produit
- Le processus

2.1. Le management de qualité à l'hôtel Sofitel

2.1.1 Le programme de gestion par la qualité

L'hôtel Sofitel répond à ces attentes avec son programme stratégique de gestion par la Qualité et qui s'articule autour de 4 axes:

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

1. Le benchmarking: identification des meilleures pratiques sur le marché, les approprier et les mettre en place en les adaptant si besoin au contexte. L'intérêt est:
 - D'identifier ses forces et ses faiblesses.
 - De définir ses arguments clés de vente qui permettent de se différencier
 - D'envisager ou de conforter de nouveaux investissements, stratégies commerciales, développements de services...
2. Définition et mise en place de standards de qualité élaborés selon les contraintes organisationnelles et structurelles de l'hôtel
3. Contrôle du respect des standards de qualité par un programme de visites mystères
4. Mise en place d'un questionnaire de satisfaction client en ligne

Plus que de la formation, c'est aussi du conseil et de l'accompagnement sur le terrain en favorisant la proximité avec les équipes plutôt qu'uniquement des formations sous forme de séminaire.

2.1.2. L'éthique managériale du Sofitel

Parce que le monde change à grande vitesse et que le groupe se transforme également en profondeur, chaque manager de Sofitel doit suivre une certaine éthique managériale, celle-ci s'articule autour de 3 points indissociables qui sont:

- ✓ **La performance**, clé de succès futur, l'hôtel impose quotidiennement un haut niveau d'exigence individuel et collectif des employés, en donnant le meilleur d'eux-mêmes pour obtenir un meilleur résultat.
- ✓ **Le respect**, socle de toute relation, c'est la considération et la reconnaissance, dans le groupe et hors du groupe de toutes les femmes et de tous les hommes dans leur diversité partout dans le monde.
- ✓ **La confiance**, centre du management de l'hôtel, création pour tous d'un climat et d'une relation de confiance. Les ménagères au Sofitel doivent savoir décrypter les attentes de chacun, stimuler les énergies, détecter les talents, reconnaître les performances et ouvrir de nouveaux horizons au collaborateur pour développer leurs compétences, et les motivés. C'est un état d'esprit qui demande une attention permanente envers le personnel.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

2.1.3. Les outils managériaux concrets utilisés au Sofitel

❖ Adopter un mode de recrutement non discriminatoire et transparent:

- En respectant un processus de sélection reposant sur une méthodologie commune pour tous les candidats à un même poste.
- En recrutant, uniquement, en fonction des besoins et des qualités propres de chaque candidat, sur des critères de compétences professionnelles et de qualités humaines, sans autre considération.

❖ Favoriser la diversité, source de richesse et créativité des équipes :

- En interdisant toutes sortes de discriminations que ce soit de sexe, d'âge, et de situation familiale, organisation politique, religieuse, syndical a une minorité.
- Et cela, à tous les moments la vie professionnelle, et tout particulièrement pour les questions de recrutement, de formation, d'attribution de mission, de promotion, de rémunération, ou de condition de travail.

❖ Contribuer au développement de chacun :

- En adaptant dès le recrutement une logique de parcours professionnel.
- En anticipant, en écoutant et en répondant aux attentes et aux préoccupations de collaborateurs.
- En effectuant régulièrement des études d'opinion pour donner la parole aux équipes.
- En s'efforçant de donner à chacun de la visibilité sur son évolution professionnelle.
- En donnant l'accès à chacun à une formation qualifiante et ensemble gagnant a proposé une formation par an et par collaborateur.

❖ Reconnaître et récompenser tous les talents:

- En évaluant chaque collaborateur une fois par an.
- En permettant à chacun, au regard de ces compétences, et de ces qualités humaines et de ses performances, d'accéder à tous postes du groupe.

❖ Permettre à chacun de s'épanouir en tant que personne:

- En s'efforçant de faire du Sofitel un lieu où il fait bon de travailler, où la vie privée et prise en considération.
- En respectant les grandes étapes de la vie (naissance, mariage, congés, décès de proche ...)

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

- En facilitant l'intégration de ceux qui souffrent de handicap, En acceptant les différences de chacun lié à sa culture, son éducation, ses aptitudes physiques.....
- ❖ **Favoriser la performance:**
 - Favoriser la performance, c'est réussir à dépasser le simple alignement de talents pour créer une vraie valeur ajoutée, expression d'une réelle dynamique collective.
 - La performance de l'équipe et de l'hôtel est la finalité du travail des managers.
 - La performance financière concerne aussi le niveau de qualité des services proposés, et de l'image renvoyé par le Sofitel. Elle dépend donc à la fois du respect des règles organisationnelles, d'une communauté de pratiques à faire vivre et de la préservation de l'espace de liberté de chacun.

2.2. Etude par entretien

Dans cette importante phase on va présenter un entretien avec la responsable des formations sur la démarche de qualité au sein de l'hôtel.

2.2.1. Résultats de l'entretien

- **Bonjour madame, nous sommes des stagiaires dans l'hôtel Sofitel et dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études à l'école des hautes études commerciales, nous voulons vous poser quelques questions concernant le certificat ISO 9001.**
 - ✓ Oui bien sûr, à votre service.
- **Depuis combien de temps vous travaillez au sein de Sofitel ?**
 - ✓ Je travaille ici depuis l'année 2015.
- **Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?**
 - ✓ J'ai 3 ans dans le poste de responsable de formation.
- **L'hôtel Sofitel est-il certifié ISO 9001?**
 - Malheureusement non, l'hôtel Sofitel Alger n'est pas certifié par ISO9001, mais il applique les multiples standards d'Accor en termes de qualité qui ont presque la même démarche avec les principes de management de qualité dans ISO 900.
- **Pour quelles raisons et quels sont les empêchements ?**
 - ✓ Néanmoins, le mot certification ISO dégage une image de qualité, de sérieux pour tout le monde, mais :

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

- Le cout d'une certification est important, il demande de nombreuses heures de travail en plus de l'intervention d'un cabinet spécialisé. Par ailleurs, c'est une démarche permanente. Les certifications sont régulièrement revenues, il est hors de question de les perdre.
 - Comme tout investissement, il faut en estimer le retour, ce n'est pas simple, car ce retour sur investissement ne peut être qu'indirect : amélioration de l'image, marchés potentiels qui s'ouvrent ... derrière, il faut continuer à réaliser les ventes.
 - Tout en étant conscients de cette réalité économique immédiate, plusieurs hôtels ont opté pour une démarche qualité en misant sur un retour sur investissement à long terme par exemple la fameuse chaine hôtellerie « PMT hôtels » en France.
- **Est-elle parmi vos futurs projets?**
- ✓ Oui bien sûr. On s'est commencé à nous préparer depuis l'année 2016. La préparation se fait petit à petit car une telle démarche nécessite des changements importants au niveau de l'hôtel. On a discuté sur les objectifs de qualité avec les employés. Périodiquement, on compare nos procédures avec ISO 9000, afin de les développer et améliorer. On est en train de construire une équipe de qualité et former une personne dans l'hôtel pour devenir un responsable de qualité , puis sensibilisé le reste des employés à ISO 9001 .On applique les principes nécessaires de la qualité par la prise en charge des client en répondant à leurs besoins et attentes et en gardant nos relations avec les parties intéressés Enfin, on essaye d'améliorer en continue.
- **Les employés, reçoivent-ils des formations concernant la qualité ?**
- ✓ Je vous informe que le personnel de l'hôtel est formé par divers formations, l'employé reçoit 3 formations chaque année. On base toujours sur les formations de qualité et nous insistons sur la notion de « service plus ». C'est ce qui donne au client la perception d'un service différenciant et allant au-delà de ses attentes.
- **Une dernière question, pensez-vous que le management de la qualité a une influence sur la performance commerciale de Sofitel ?**
- ✓ Oui, bien sûr. Le management de la qualité est un levier majeur d'amélioration des relations clients Mieux répondre aux attentes des clients, en amenant l'entreprise à

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

suivre en permanence l'évolution des attentes des prospects cibles et à mesurer la satisfaction de ses clients mieux vendre.

- **Merci beaucoup pour les informations.**
- ✓ Il n'y pas de quoi, à votre service.

2.2.2. Synthèse de l'étude par entretien :

Cet entretien avait pour objectif d'essayer de mieux comprendre le système de management de la qualité de l'hôtel Sofitel et de savoir s'il est certifié ISO 9001 ou non. De plus pour connaître l'impact du management de la qualité sur la performance commerciale de l'hôtel. Les données recueillies lors de l'entretien sont synthétisées comme suit :

- Le Sofitel n'est pas certifié par ISO 9001, cependant la certification est parmi ses futurs projets parce que elle représente un moyen efficace d'implication des équipes dans la démarche. Elle crée notamment un rapprochement des équipes opérationnelles et techniques. Donc la certification rend l'hôtel plus performant commercialement.
- Le Sofitel n'a pas opté pour ISO 9001 pour les raisons suivantes:
 - Le cout de la certification est très élevé.
 - La peur d'être incapable à renouveler la certification et ce qui pourrait affecter négativement à l'image de l'hôtel.
- Dans ses formations, l'hôtel insiste beaucoup sur la qualité pour améliorer les prestations de service et capter des nouveaux clients.
- Le management de la qualité permet d'assurer, d'accroître et d'améliorer l'efficacité et la performance commerciale au sein de l'hôtel Sofitel.

2.3. La performance commerciale au sein de l'hôtel :

2.3.1. Le chiffres d'affaire de l'année 2013 jusqu'à 2017 :

L'analyse du CA est nécessaire pour caractériser la place de l'hôtel Sofitel dans son secteur d'activité sa position sur le marché, ses aptitudes à développer différentes activités d'une manière profitables.

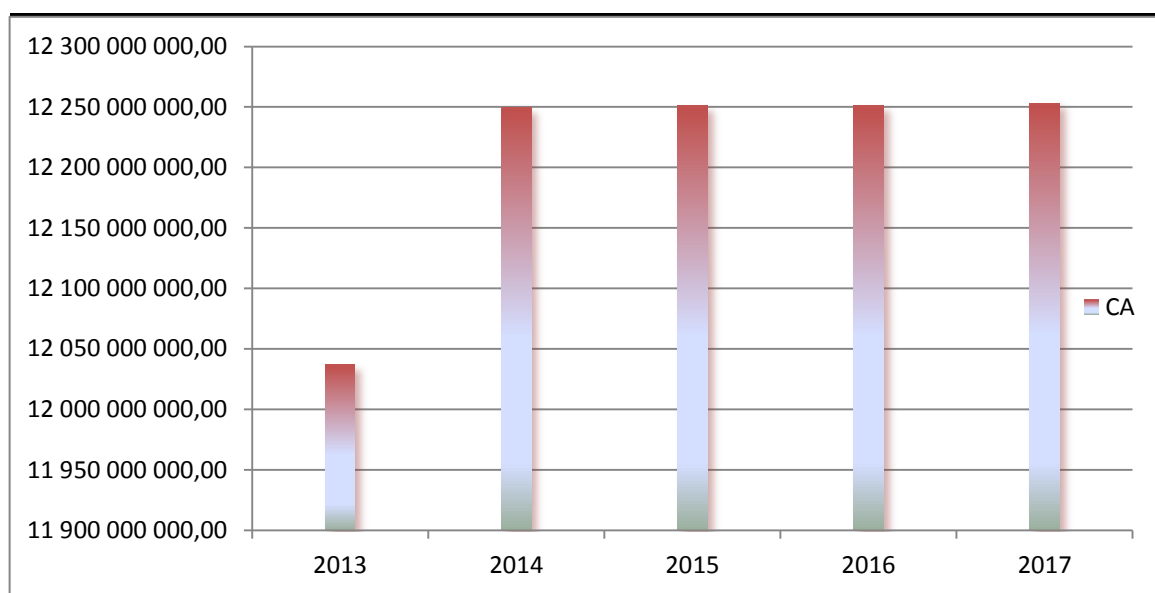
Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Tableau N°04 : Le chiffre d'affaire estimée au fils des années 2013-2017

L'année	Le chiffre d'affaire (DA)
2013	12, 036, 925,736.72
2014	12, 249, 232, 510.75
2015	12, 250, 748, 094.45
2016	12, 251, 035,511.68
2017	12, 253, 189, 053.80

Source : Document interne de l'hôtel Sofitel.

Figure N°06 : L'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2013-017)



Source : Réalisé par nos soins.

Interprétation :

D'après des documents recueillis au sein de l'hôtel Sofitel, nous remarquons que :

La croissance du chiffre d'affaire en [2013-2015] a connu un rythme rapide, où il marque la valeur de **213, 822, 357.7DA**, grâce à l'augmentation en continuité de la quantité vendues et de la marge bénéficiaire.

La croissance du chiffre d'affaire en [2015-2017] a connu un rythme lent par rapport à la période précédente, où il marque une croissance de **2, 440, 959.4 DA**

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Nous remarquons aussi que le chiffre d'affaire s'est augmenté de **216263317.1** DA pendant les années [2013-2017].

2.3.2. Résultat des ventes du Sofitel

Les résultats pour les dernières années sont encourageants par rapport aux années précédentes, on voit clairement une amélioration des résultats, comme le montre les tableaux suivants :

Tableau N°05 : Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2009

Hôtels	Offre total de chambres (unité : 1chambre)	Taux d'occupation	Nombre de chambres vendues (unité : 1chambre)
SOFITEL ALGER	10,050	43.96	4418
MERCURE	9,210	73.92	6808
SHERATON	12, 300	57.99	7289

Source : Document interne d l'hôtel Sofitel

Tableau N°06 : Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2010

Hôtels	Offre total de chambres (unité : 1chambre)	Taux d'occupation (%)	Nombre de chambres vendues (unité : 1chambre)
SOFITEL ALGER	9990	52.01	5194
MERCURE	9210	66.71	6144
SHERATON	12570	52.62	6614

Source : Document interne d l'hôtel Sofitel.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Tableau N°07 : Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2016

Hôtels	Offre total de chambres (unité : 1chambre)	Taux d'occupation	Nombre de chambres vendues (unité : 1chambre)
SOFITEL ALGER	10, 083	58.19	5 867
MERCURE	9,354	60,90	5 696
SHERATON	11 256	53.02	5 967

Source : Document interne d l'hôtel Sofitel.

Tableau N°08 : Résultat des ventes du Sofitel et ses principaux concurrents au premier trimestre de l'année 2017

Hôtels	Offre total de chambres (unité : 1chambre)	Taux d'occupation	Nombre de chambres vendues (unité : 1chambre)
SOFITEL ALGER	9 912	59,44	5891
MERCURE	9845	62,90	6192
SHERATON	12652	53,15	6724

Source : Document interne d l'hôtel Sofitel.

- **Interprétation de résultats :**

Il apparait très clairement que la performance commerciale au Sofitel a augmenté, en passant d'un taux d'occupation de 43.96 en 2009 et 52.01 en 2010 à 68,19 en 2016 et 59,44 en 2017.

Nous remarquons que malgré l'hôtel Sofitel est bien positionné par rapport à l'hôtel Sheraton, le Mercure reste toujours comme un très important concurrent de l'hôtel Sofitel, notamment vu son emplacement très prêt de l'aéroport.

De là, nous concluons que l'hôtel ne pouvait pas être comme un leader dans le marché algérois.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Tableau N°09 : Résultat des ventes du Sofitel aux quatre trimestres de l'année 2016

Les trimestres	Taux d'occupation (%)	Nombre de chambres occupées (unité : 1chambre)	Prix moyen de chambre (DA)	Revenu total des chambres (DA)
1	58.19	6 276	23 573	182 229 126
2	63.66	6 442	23324	192 300 900
3	53.31	5 441	22309	153 129 300
4	64.29	6 562	24 307	209 352 508

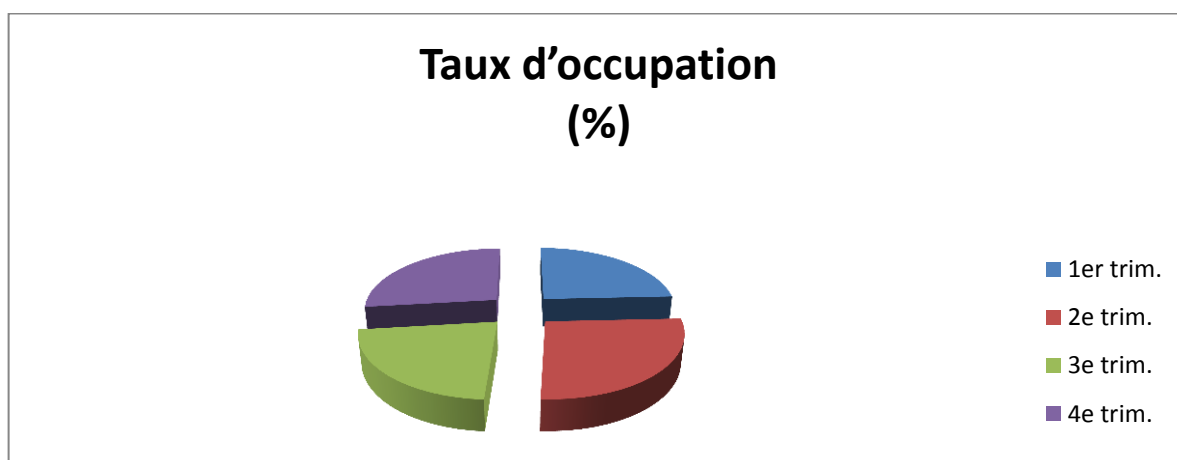
Source : Document interne d l'hôtel Sofitel.

Tableau N°10 : Résultat des ventes du Sofitel aux quatre trimestres de l'année 2017

Les trimestres	Taux d'occupation (%)	Nombre de chambres occupées (unité : 1chambre)	Prix moyen de chambre (DA)	Revenu total des chambres (DA)
1	59.44	5974	22 117	195 277 334
2	64.61	6398	22 120	176 481 439
3	58.97	4514	22 071	176 481 539
4	67.67	6906	23 227	217 871 808

Source : Document interne d l'hôtel Sofitel.

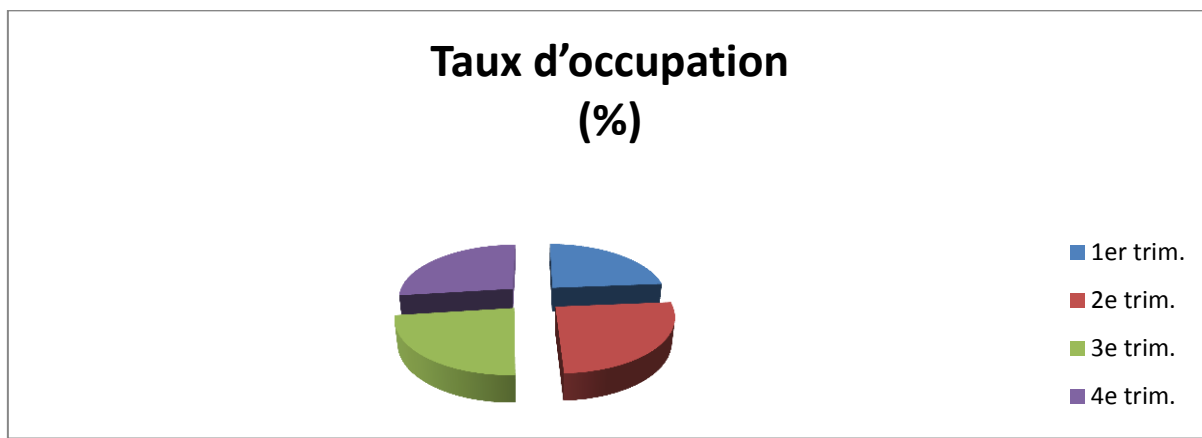
Figure N°07: Le taux d'occupation de l'année 2016



Source : Réalisé par nos soins.

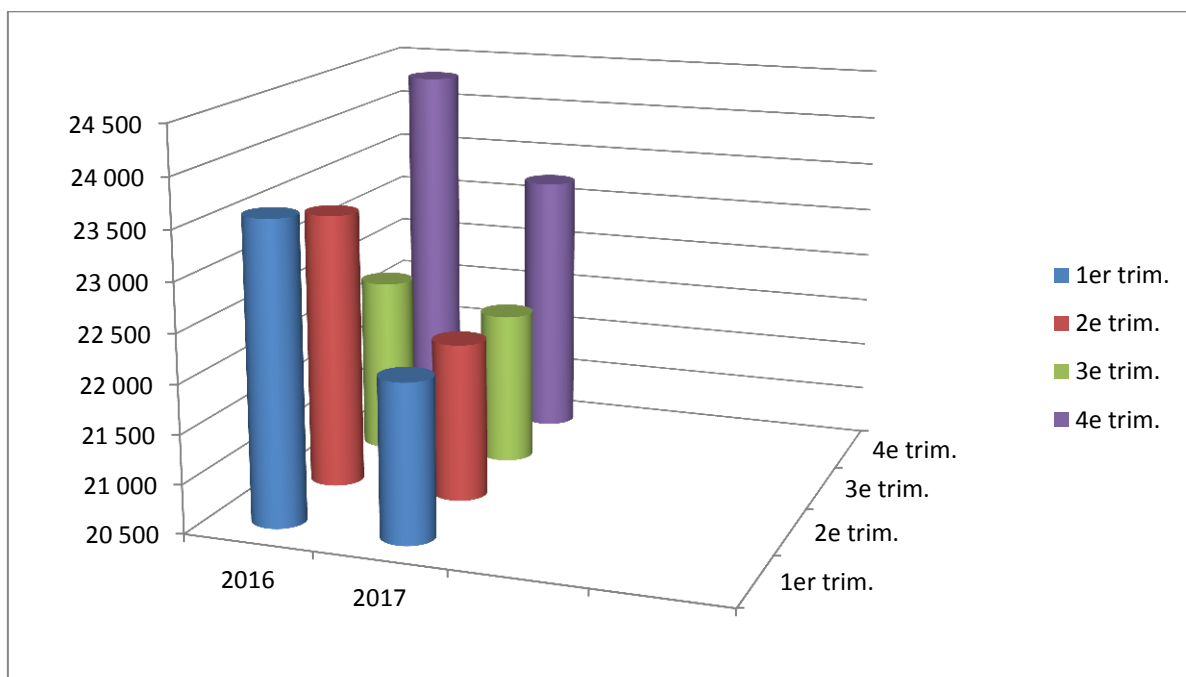
Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Figure N°08 : Le taux d'occupation de l'année 2017



Source : Réalisé par nos soins.

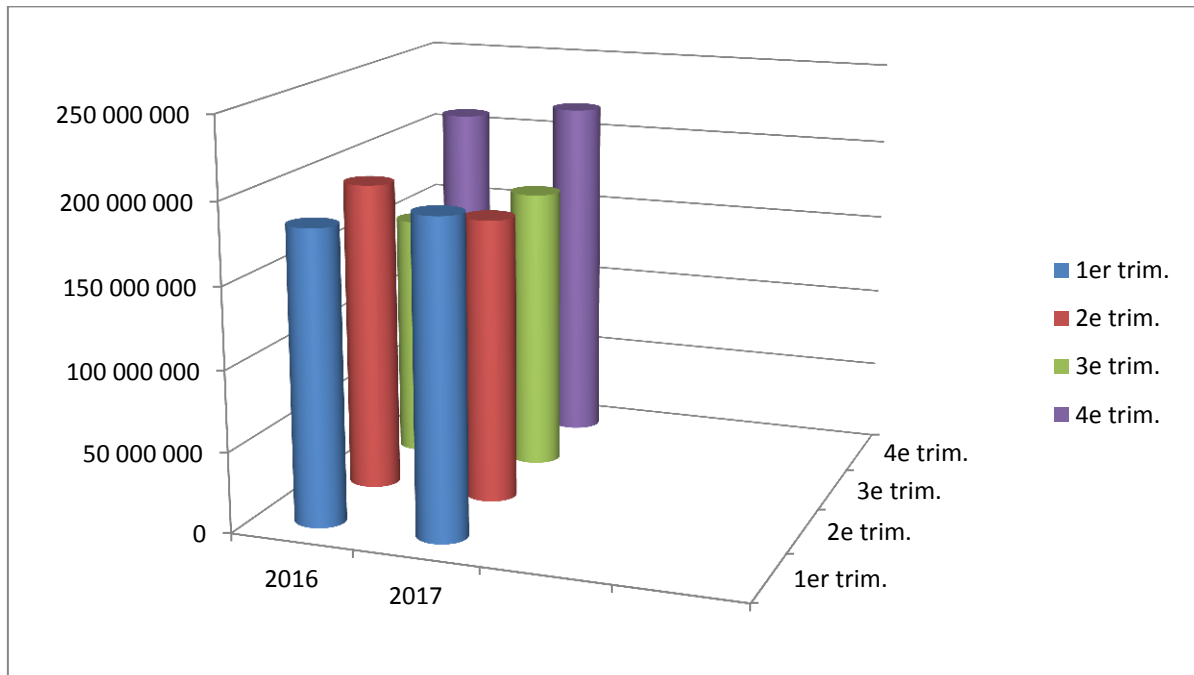
Figure N°09 : Le prix moyen des chambres en 2016 et 2017



Source : Réalisé par nos soins.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Figure N°10: Le revenu total des chambres en 2016 et 2017



Source : Réalisé par nos soins.

- Interprétation :

D'après les deux tableaux ci-dessus (résultats des ventes pour les quatre trimestres de l'année 2016 et 2017) et les secteurs ci-dessus, nous remarquons que le taux d'occupations des chambres augmente de janvier jusqu'en août. Il diminue ensuite de façon ininterrompue jusqu'en décembre.

On remarque aussi que le taux d'occupation est plus élevé dans la période d'été par rapport aux autres périodes, grâce au tourisme d'agrément. Il prend seulement le dessus en haute-saison (juillet et août) où il supplante le tourisme d'affaires, Au premier trimestre de l'année 2016, l'hôtel Sofitel a loué 6 562 chambres et il était capable de louer 6 906 chambres au premier trimestre de l'année 2017.

Automatiquement, comme décrit dans l'histogramme (Figure N°10), le revenu total des chambres a augmenté dans le quatrième trimestre par rapport aux autres trimestres de l'année 2016 et 2017.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

- En fin, les tarifs des chambre ont accroit lorsque l'hôtel Sofitel tombe dans une période de forte activités, et vice versa comme le montre dans la (Figure N°09). Cela est dû à la forte demande des chambres.

2.3.3. Synthèse sur les résultats de la performance commerciale

Pour évaluer la performance commerciale de l'hôtel Sofitel, nous avons sélectionné quelques indicateurs quantitatifs. L'entreprise a accepté de nous fournir les informations que sur deux indicateurs il s'agit du chiffre d'affaire et du résultat des ventes. Les résultats trouvés sont les suivants :

- Le chiffre d'affaire est accroit pendant les années [2013-2017].
- L'hôtel a connu une augmentation dans les résultats des ventes au fil des années
- Le taux d'occupation des chambres est plus élevé dans le quatrième semestre de l'année 2016 et 2017.
- Les tarifs sont directement proportionnels aux périodes de fortes activités, cela est dû à la forte demande et la disponibilité des chambres.
- Le prix moyen de chambre est plus cher dans les périodes de fortes activités
- L'augmentation de taux d'occupation conduit à une augmentation du prix des chambres et par la suite de revenu total des chambres.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Section 03 : L'enquête au sein de l'hôtel Sofitel

3.1. : La méthodologie suivie pour l'étude par questionnaire :

Pour toute étude qualitative (sondage, enquête), une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

-La définition de l'objectif de l'enquête.

-Les différentes étapes de l'étude.

-Présentation des résultats.

3.1.1. L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est de recueillir les informations nécessaires sur l'image de l'hôtel et le degré de satisfaction des clients à propos des services offerts pour montrer l'impact du management de qualité sur la performance commerciale

3.1.2. Plan de l'étude :

Il comporte les étapes suivantes :

A-L' élaboration du questionnaire :

En ce qui concerne notre étude, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux clients de l'hôtel Sofitel.

Le questionnaire comporte 06 blocs :

Bloc 01 : Informations générales sur le séjour.

Bloc 02 : La vision qui porte les clients sur l'accueil et les informations fournies.

Bloc 03 : Le point de vue des clients sur le transfert avec un chauffeur et la blanchisserie.

Bloc 04 : Permet de voir un aperçu sur les chambres offertes.

Bloc 05 : Restauration.

Bloc 06 : La vision des clients par rapport à l'image de l'hôtel Sofitel.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

B-Choix de la population :

Prendre en considération l'ensemble des clients de l'hôtel lors de notre enquête fut chose impossible, vu l'importance du nombre des clients et les barrières trouvées sur le terrain .Pour des raisons de commodité, nous avons opté pour la limitation de la taille de l'échantillon .Ce qui nous a conduit à effectuer notre enquête au niveau de l'hôtel Sofitel Alger avec un échantillon de 100 les réponses sont au nombre de 50

C -Le recueil des informations :

Nous avons distribué notre questionnaire à l'ensemble de la population qui était de 100 clients mais seulement 50 d'entre eux nous l'ont restitué.

D – Présentations des résultats :

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats après :

- Traitement des réponses aux questions une par une, selon chaque critère : le traitement a été effectué grâce à SPSS et Microsoft Office Excel.
- Etablissement d'un commentaire pour chaque question.
- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

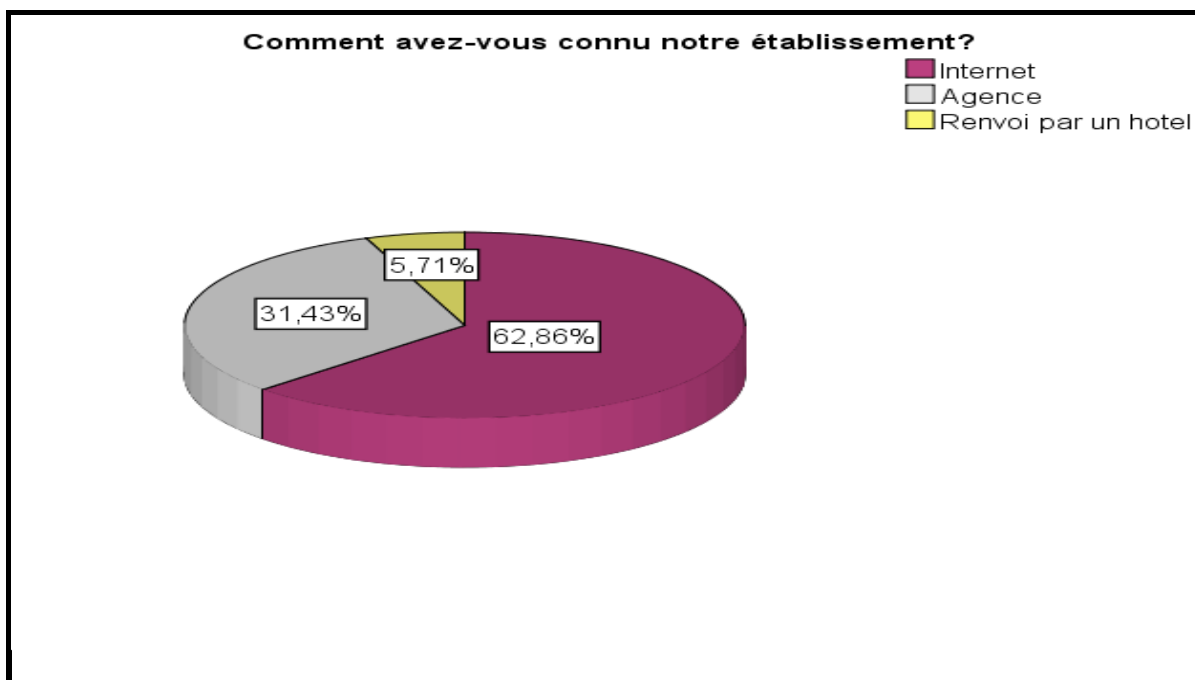
Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

3.2. Présentation des résultats de l'étude :

Bloc 01 : Informations générales sur le séjour : Questions de 1 à 3

Question n° 01 : La connaissance de l'établissement :

Figure N°11 : La connaissance de l'établissement



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

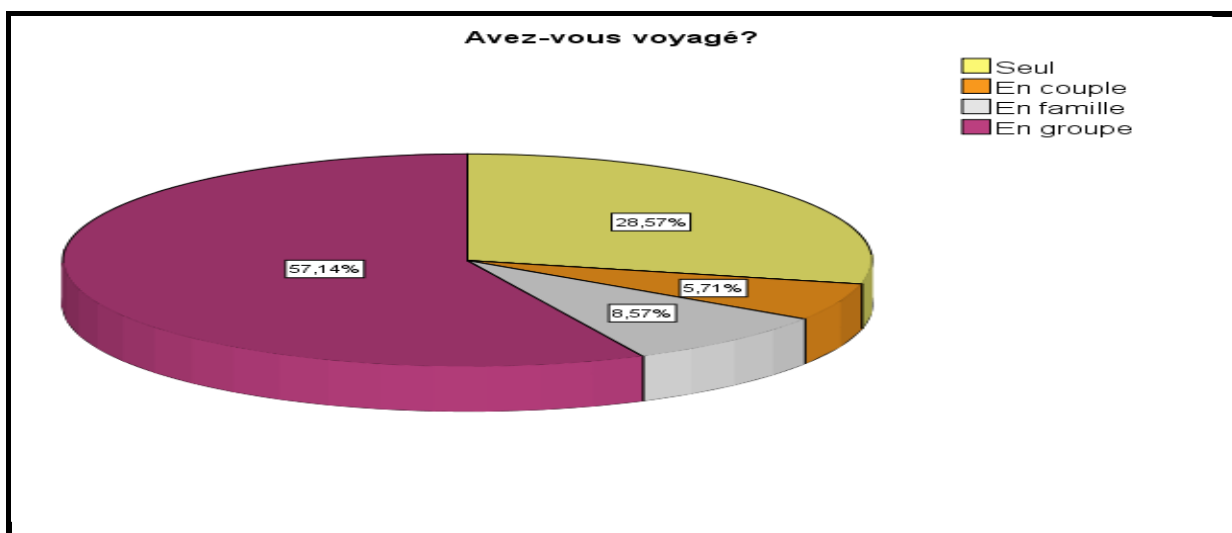
Nous constatons que 62,86 % des répondants ont connu l'hôtel par internet, 31,43 % par agence de voyage et 5,71% par renvoi d'un autre hôtel.

Nous pouvons donc dire que la technologie joue un rôle efficace dans la publicité.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Question n 02 : L'accompagnement de voyage :

Figure N°12 : L'accompagnement de voyage



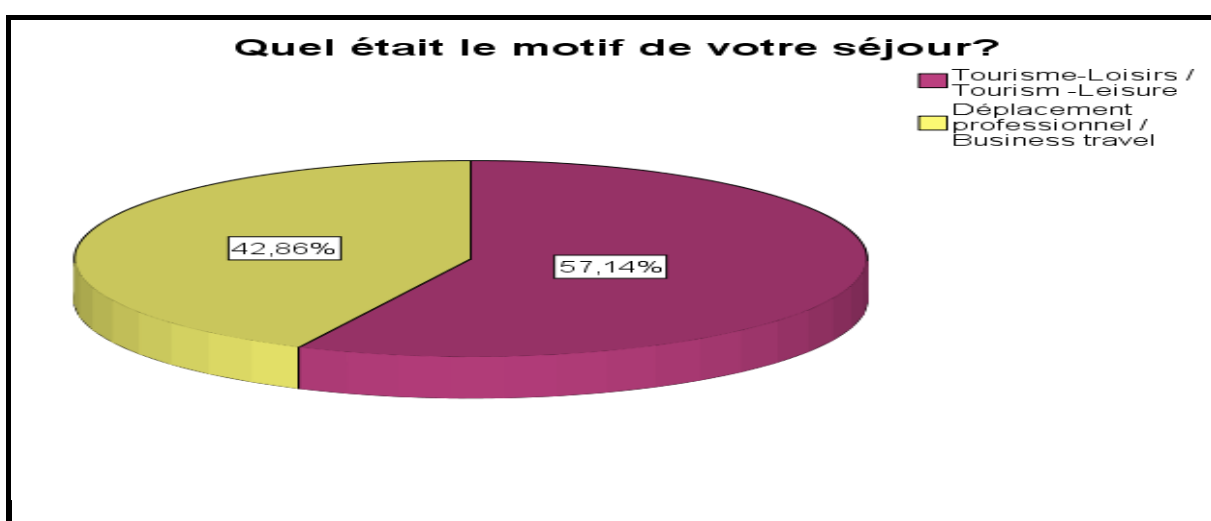
Source : Elaboré par nous-même à partir des données du questionnaire.

Nous remarquons que 57,14% des questionnés ont voyagé en groupe, 28,57% ont voyagés seuls, 8,57% ont voyagés en famille et 5,71% ont voyagés en couple.

Ça revient au tourisme d'affaire (séminaire, réunion,..) et tourisme d'agrément (amis).

Question n03 : Le motif de séjour :

Figure N°13 : Le motif de séjour



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

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Il apparaît que 57,14% des répondants ont voyagés pour le tourisme et loisirs et 42.86% pour un déplacement professionnel.

Nous concluons que le Sofitel est un hôtel de tourisme et d'affaire au même temps.

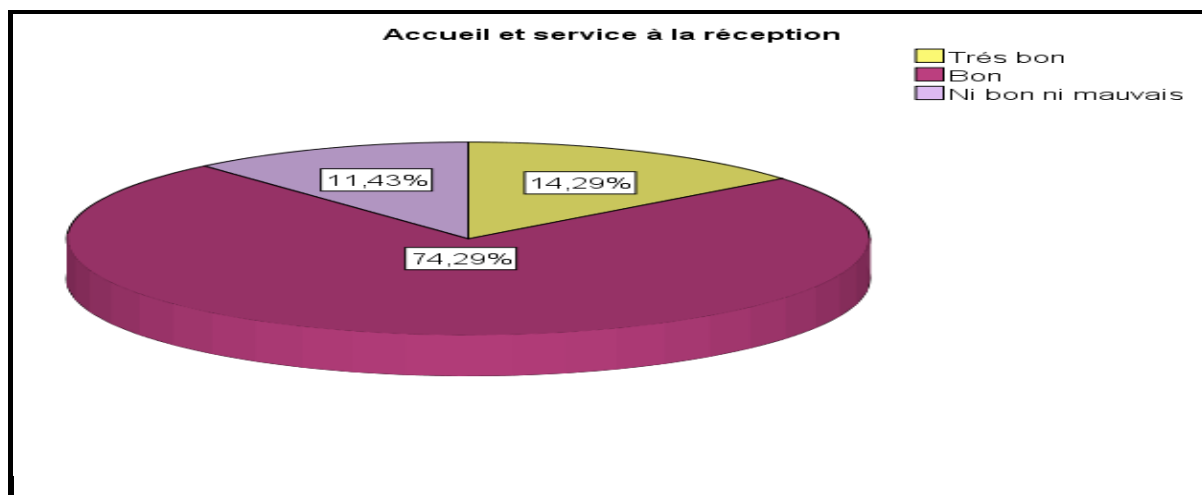
- Ce premier bloc de questions nous montre donc que la connaissance de l'hôtel fait généralement par internet. La majorité des clients veulent réserver en groupe à l'hôtel. On conclut que la majorité clients de l'hôtel sont venus pour le tourisme et le reste sont des clients d'affaires.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Bloc 02 : La vision que es clients sur l'accueil et les informations fournies : Question 4 et 5

Question 04 : Accueil et service à la réception :

FigureN°14 : Accueil et service à la réception



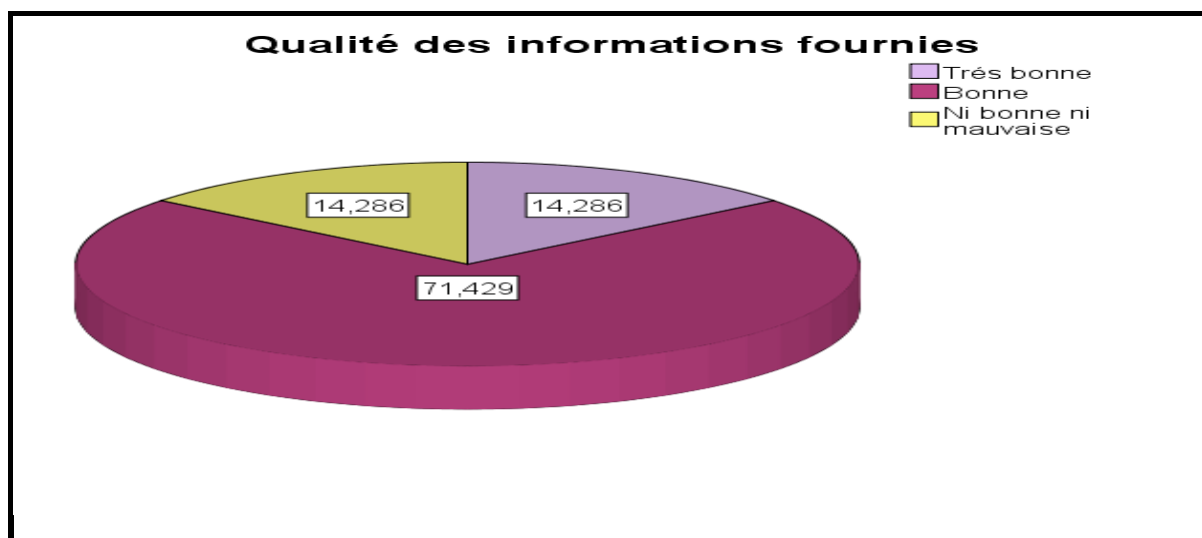
Source : Elaboré par nous-même à partir des données du questionnaire.

Nous remarquons que 74,29% des répondants trouvent que le service accueil et réception est bon, 14,29% pensent qu'il est très bon et 11,43% le trouve ni bon ni mauvais.

Donc nous pouvons dire que dans l'ensemble, le Sofitel a une bonne équipe d'accueil.

Question n° 05 : la qualité des informations fournies :

Figure N°15 : la qualité des informations fournies



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

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Les résultats montrent que 17,43% trouvent que la qualité des informations fournies est bonne et une égalité de 14,29% entre ceux qui la trouve très bonne et ceux qui la trouve ni bonne ni mauvaise.

Nous pouvons dire que le client reçoit les informations qu'il a besoin.

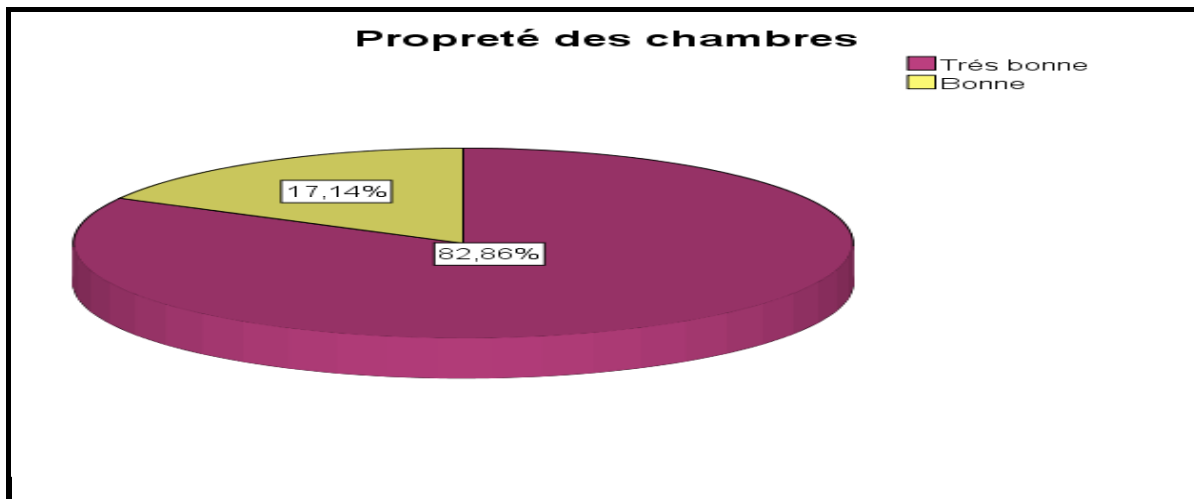
- Le bloc de questions n°02, montre que le Sofitel a une bonne qualité d'accueil parce que l'équipe de la réception ont un fort esprit de travail, la preuve est que les clients sont bien fournis par les informations nécessaires sur les services de l'hôtel.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Bloc 03 : Permet de voir l'aperçu sur les chambres offertes : Question de 6 à 8 :

Question 06 : La Propreté des chambres :

Figure N°16 : La Propreté des chambres



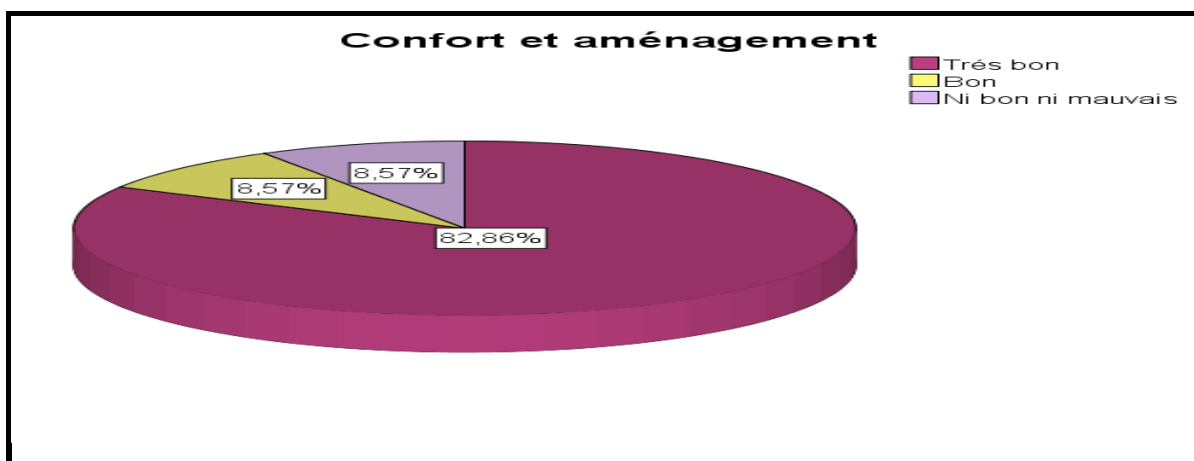
Source : Elaboré par nous-même à partir des données du questionnaire.

Il apparait que 82,86% des questionnés trouvent que la propreté des chambres est très bonne alors que seulement 17,14% la trouve bonne.

Ce qui montre que les nettoyeurs font parfaitement leur travail

Question n07 : Le confort et aménagement :

Figure N°17 : Le confort et aménagement



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

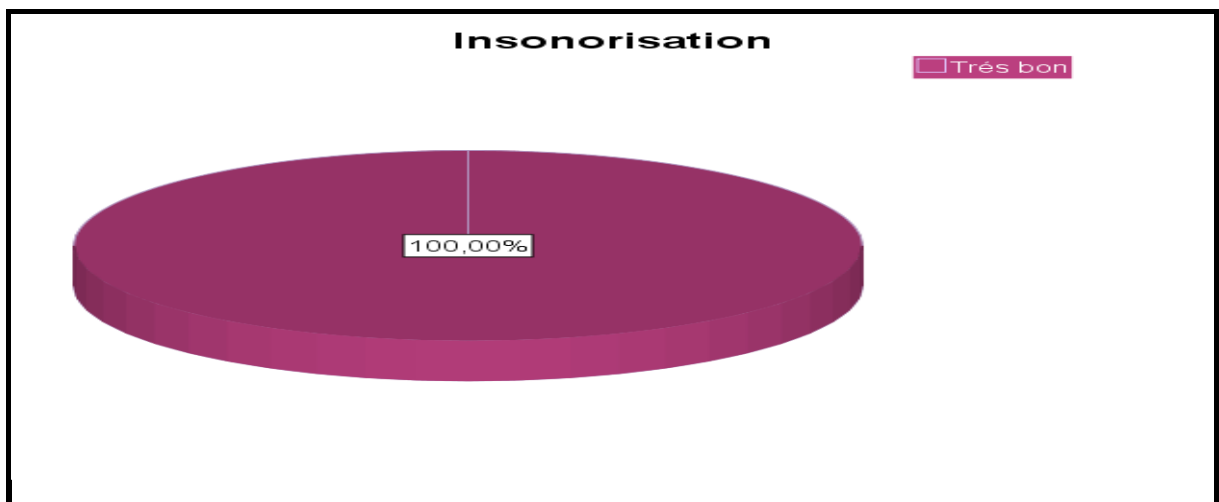
Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Nous pouvons constater à partir de ce schéma que 82,86% des répondants trouve que la chambre est en très bon état de confort et d'aménagement et une égalité de 8,57% entre ceux qui les ont trouvé bon et ceux qui les ont trouvés ni bon ni mauvais .

Nous en concluons que les chambres sont dans un haut niveau de confort et d'aménagement.

Question n08 : Insonorisation :

Figure N°18 : Insonorisation



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

100% des répondants trouvent que l'insonorisation de l'hôtel est à la hauteur.

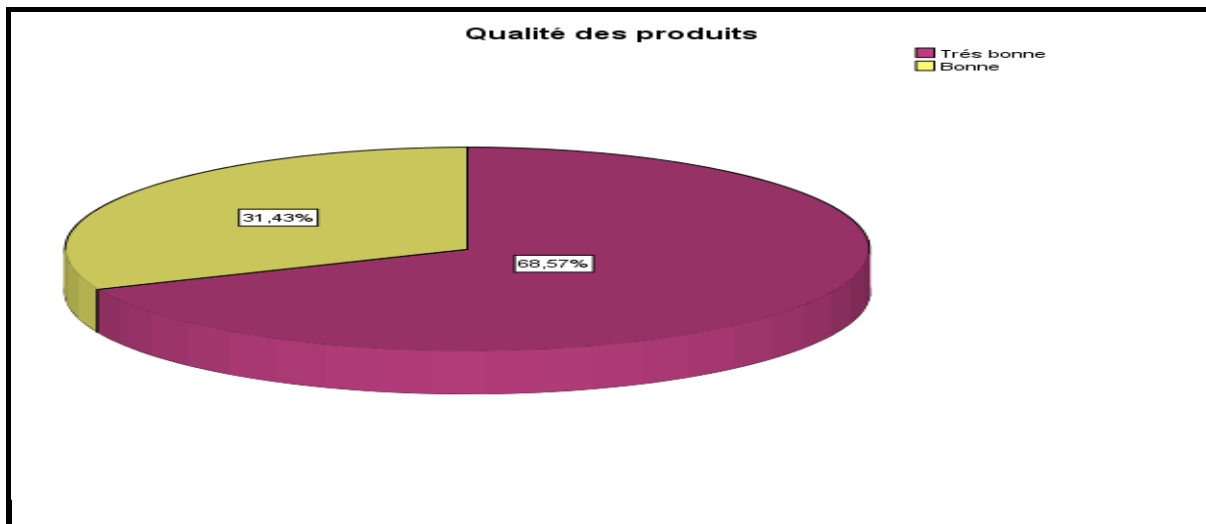
- Le troisième bloc de questions montre que le Sofitel est un hôtel très confortable parce qu'il a pu obtenir la satisfaction des clients dans cet aspect. Avec le témoignage de tous les répondants sur le questionnaire (100%), Il offre la tranquillité à tous ceux qui veulent passer un agréable séjour à l'hôtel

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Bloc 04 : Restauration : Question de 9 à 11 :

Question n°9 : Qualité des produits :

Figure N°19 : Qualité des produits



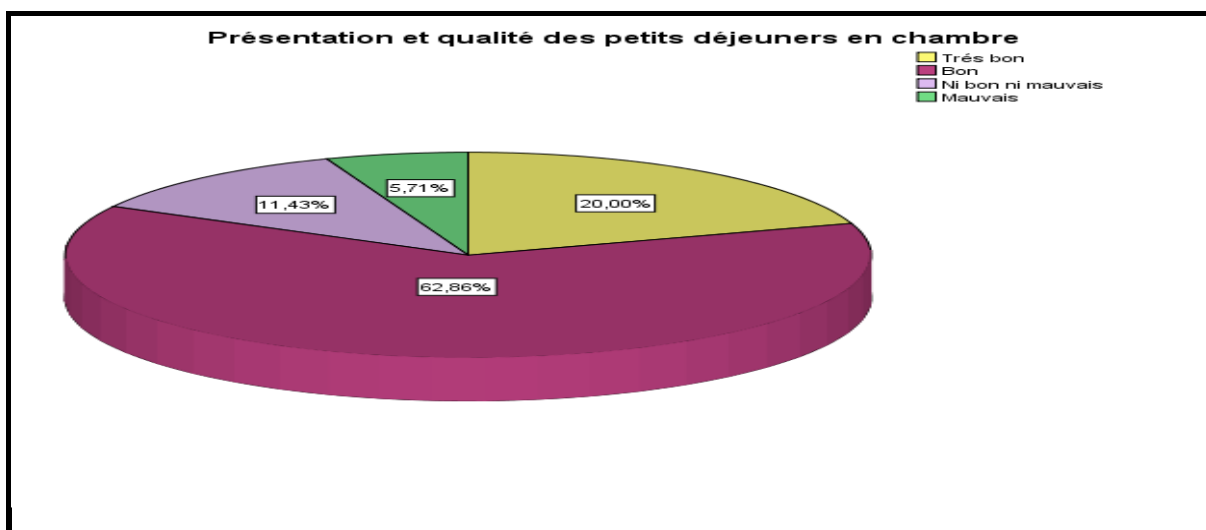
Source : Elaboré par nous-même à partir des données du questionnaire.

Il paraît que 68,57% des répondants trouvent que les produits sont de très bonne qualité et 31,43% pensent qu'ils sont de bonne qualité.

On en conclut que Sofitel utilise que les produits de bonne qualité.

Question n°10 : Présentation et qualité des petits déjeuners en chambre :

Figure N°20 : Présentation et qualité des petits déjeuners en chambre



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

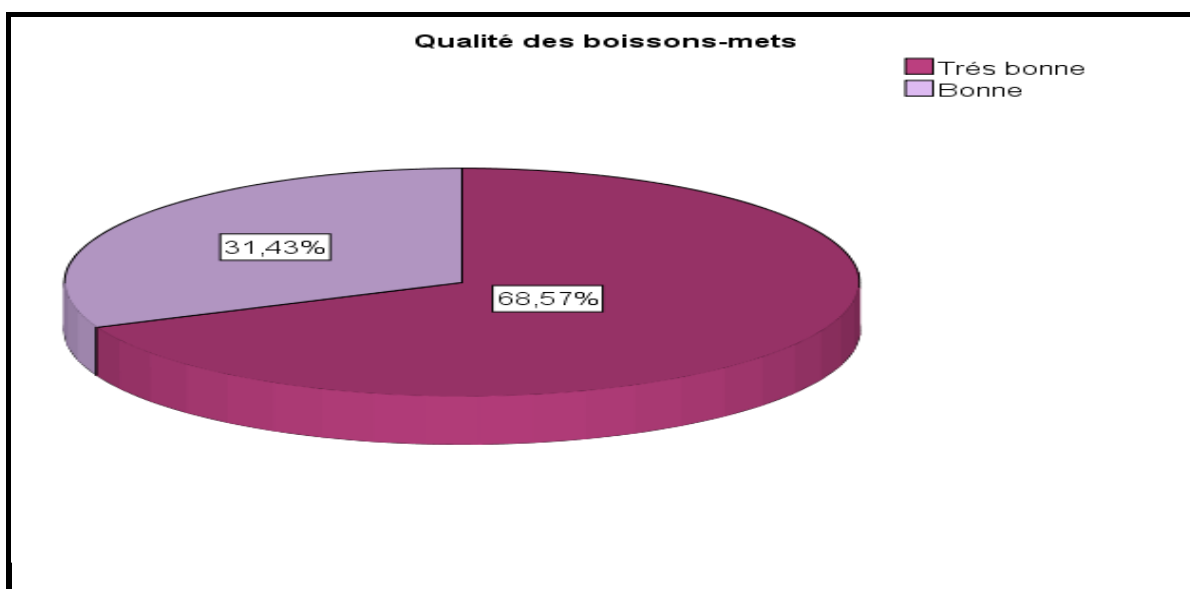
Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Pour la présentation et la qualité des petits déjeuners en chambre, nous remarquons que pour 62,86% elle est bonne, pour 20% elle est très bonne, pour 11,43% elle est ni bonne ni mauvaise et pour 5,71% elle est mauvaise.

En général la présentation et la qualité des petits déjeuners en chambre à l'hôtel Sofitel est bonne. Ceci est dû aux meilleurs chefs travaillant à l'hôtel.

Question n°11 : Qualité des boissons-mets :

Figure N°21 : Qualité des boissons-mets



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

Nous remarquons que 68,57% des répondants pensent que les boissons-mets sont de très bonne qualité et 31,43% pensent qu'ils sont de bonne qualité.

Cela montre que l'hôtel privilégie les meilleures boissons à ses clients.

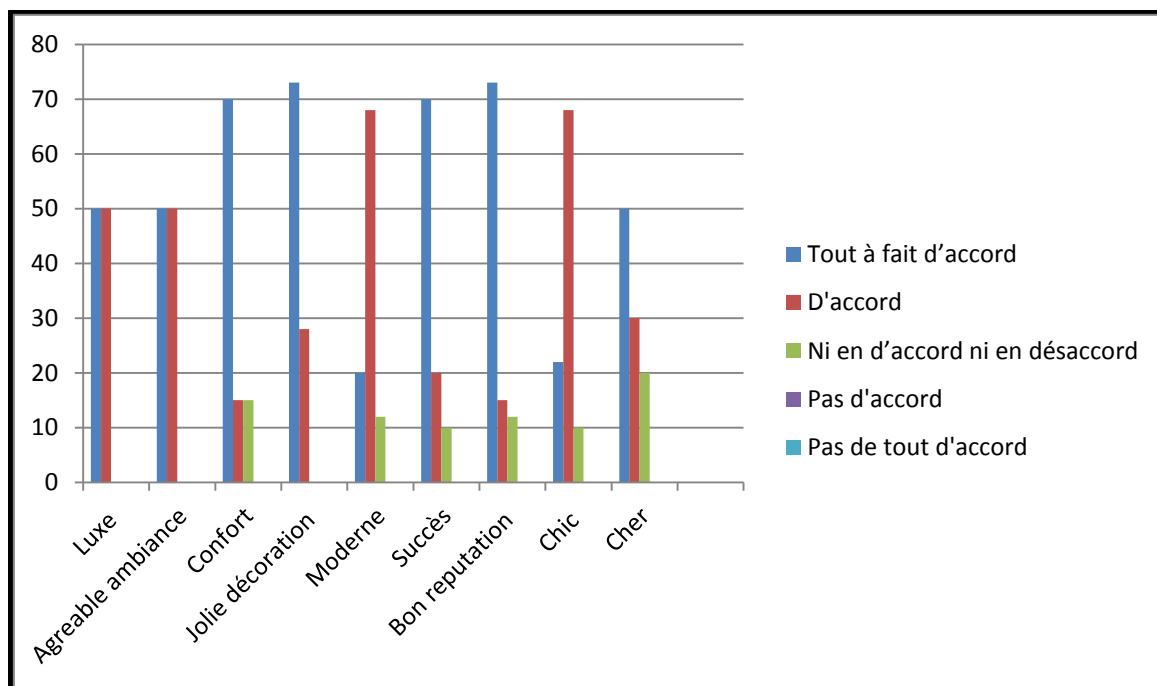
- Le bloc n 4 nous indique que selon les répondants, le Sofitel utilise tous ses efforts pour satisfaire les clients en leur fournissant les meilleurs produits, boissons et repas. D'autre part, il est bien connu que l'hôtel Sofitel recrute les meilleurs chefs pour maintenir la haute qualité et garantir la satisfaction de la clientèle

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Bloc 05 : La vision des clients par rapport à l'image de l'hôtel Sofitel : Question n 12 et 13

Question n°12 : Dans quelle mesure les mots suivants décrivent l'hôtel « Sofitel :

Figure N°22 : Dans quelle mesure les mots suivants décrivent l'hôtel « Sofitel



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

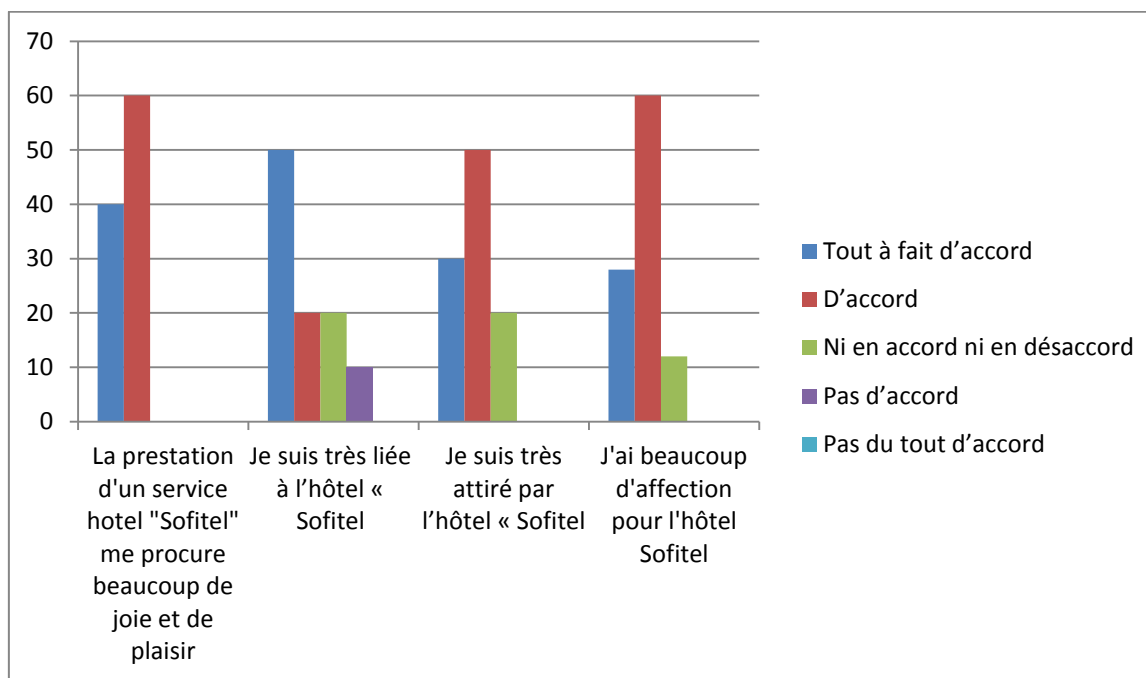
Le schéma ci-dessus nous montre que la majorité des répondants trouvent que l'hôtel présente les caractéristiques suivantes : le confort, jolie décoration, le succès et bon réputation. 50% des questionnés sont tout à fait d'accord que le Sofitel est un l'hôtel de luxe, et a une agréable ambiance mais cher, 68% disent qu'ils sont d'accord avec la modernité de l'hôtel, 20% sont tout à fait d'accord, 12% sont pas d'accord. Nous remarquons aussi que 68 des répondants sont d'accord que l'hôtel est chic, 22% sont tout à fait d'accord, 10% sont ni en d'accord ni en désaccord.

Nous pouvons donc dire que le Sofitel affecte le client positivement sauf que les tarifs sont chers.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Question n°13 ; Dans quelle mesure les clients sont d'accord avec les propositions suivantes concernant l'hôtel Sofitel :

Figure N°23 : Dans quelle mesure les clients sont d'accord avec les propositions suivantes concernant l'hôtel Sofitel



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

Il apparaît que 60% des répondants sont d'accord que la prestation d'un service hôtel "Sofitel" procure beaucoup de joie et de plaisir et 40 % sont tout à fait d'accord. Ensuite, la moitié des questionnés sont tout à fait d'accord qu'ils sont très liée à l'hôtel Sofitel, 20% sont d'accord, 20% sont ni en d'accord ni en désaccord et 10% sont pas d'accord. Nous remarquons aussi, que 50% sont tout à fait d'accord qu'ils sont très attiré par le Sofitel, 30% sont d'accord, 20% sont ni en d'accord ni en désaccord. Enfin, 60% des répondants sont d'accord qu'ils ont beaucoup d'affection pour le Sofitel, 28% sont tout à fait d'accord, 12% sont ni en d'accord ni en désaccord.

Ce qui nous amène à dire que l'hôtel a une bonne réputation pour ses clients et un effet qui peut l'inciter à rester fidèles.

- Ce dernier bloc de questions nous montre que le Sofitel mérite d'être considéré comme un important concurrent parce qu'il est un hôtel de luxe, moderne, chic... mais

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

un peu cher. Selon les questionnés, le Sofitel était capable de laisser une bonne impression chez ses clients

3.3. La synthèse de l'enquête de satisfaction :

- la technologie joue un rôle efficace dans l'attrait des clients
- Les clients de l'hôtel sont divisés globalement en deux catégories: client touristique et client d'affaire
- le Sofitel a une bonne équipe d'accueil qui cherche à fournir les informations nécessaires aux clients
- L'hôtel a une très bonne réputation concernant le confort, la propreté des chambres et le calme.
- Le Sofitel utilise des produits de haute qualité.

- D'après cette enquête, la plus grande partie des clients ont exprimés leurs satisfactions par rapport aux services offerts par l'hôtel, un pourcentage de 80% des questionnés satisfaits explique bien une qualité de service très bonne et cela grâce à l'effet d'une efficace démarche de qualité.

- Pour l'image de l'entreprise, 82 % des clients questionnés ont démontrés leur satisfaction et leur confiance vis-à-vis le Sofitel, cela explique la très bonne perception que les clients ont pour cet hôtel
- Le Sofitel possède une excellente réputation grâce aux différentes procédures de la gestion de qualité.
- Ces deux indicateurs qualitatifs indique la performance commerciale de Sofitel, le fruit d'une démarche de qualité qui est qualifiée et pérenne.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Remarques et Recommandations :

Tout en long de la période de notre stage, nous avons remarqué de manière générale :

- Manque d'esprit d'équipe et du sens collectif pour une minorité de collaborateurs ce qui crée des conflits.
- Le travail n'est pas reparti de manière équitable entre employés de service commercial.
- Absence de maîtrise de la langue anglaise et d'autres langues, le personnel ne parle qu'en français alors qu'il reçoit des clients de différents pays.
- Réclamations des clients se plaignent du vol de leurs objets dans les chambres et cela touche à la réputation de l'hôtel et risque de perdre les clients.
- Certains clients se permettent de fumer partout dans l'hôtel, cela nuit aux personnes autour.
- Absence de système de fidélité alors que les autres hôtels Accor l'appliquent à cause de son importance dans la fidélisation et l'attrait client.
- Les prix des chambres sont chers et le parking est payant.
- Malgré qu'on est dans un pays musulman :
 - On ne demande pas au couple de montrer le livret de famille.
 - Il est interdit de mettre une femme voilée à la réception.

Cependant nos critiques ne sont pas que négatives :

- Il y a une bonne communication entre les différents services.
- Une ambiance conviviale et des conditions de travail adéquates.
- La majorité des employés sont des jeunes, vivants et actifs.
- Chaque matin un employé de chaque service assiste au briefing pour échanger des informations et recevoir les instructions.
- Il y a une bonne communication entre les différents services.
- Un personnel souriant et sympathique.
- Les collaborateurs reçoivent différents types de formations.

Chapitre 3 : Impact de management de qualité sur la performance commerciale

Suggestions :

- Le manager doit sensibiliser cette minorité a la nécessité de travailler avec un esprit d'équipe et essayer de résoudre les conflits.
- Les taches doivent être réparties avec équité pour diminuer la charge de travail qui s'impose sur un employé en dépit des autres.
- Les employés doivent se former en langues étrangères, au moins en anglais.
- Faire des enquêtes internes dans le cas de vol et sanctionner le coupable pour éviter cette sorte de problème.
- Sensibiliser les clients fumeurs sur la nécessité de respecter les espaces fumés
- Il faut appliquer les systèmes de fidélité pour gagner et fidéliser les clients.
- Même si Accor est une marque française mais il faut respecter la culture musulmane du pays.

Conclusion générale

Conclusion

Conclusion

Aujourd'hui, offrir un service ou produits de qualité est la préoccupation de toute entreprise afin de satisfaire les besoins implicites et explicites de ses clients. La qualité représente une philosophie qui ne couvre pas seulement le produit, mais aussi les processus et les personnes en se basant sur les améliorations. Elle s'est fortement développée, elle est devenue une priorité.

La gestion de qualité est un outil précieux du management, c'est un enjeu stratégique pour toute entreprise qui veut assurer sa performance, qui vise l'amélioration continue et la pérennité sur le marché. Les organismes les plus performants qui restent compétitifs dans l'économie actuelle sont ceux qui entreprennent des initiatives de la qualité c'est pourquoi le management de la qualité est devenu une partie intégrante de l'entreprise.

On a effectué notre recherche au sein de l'hôtel Sofitel Alger, un expert opérateur dans l'hôtellerie de luxe et l'un des enseignes prestigieuses du groupe Accor qui offre des services de haut gamme et applique le management de qualité au niveau global de l'hôtel, on a opté pour notre problématique qui se déroule sur «effet de Management de qualité sur la performance commerciale», l'objectif était de démontrer que le management de la qualité contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

On l'a traité en deux parties : le cadre théorique (comporte les concepts sur le management de qualité et la performance commerciale de l'entreprise) et l'étude de cas réalisé c'était une analyse des indicateurs au sein de Sofitel : les indicateurs quantitatifs (le CA réalisé, la part de marché et le taux d'occupation) et les indicateurs qualitatifs (le taux de satisfaction de la clientèle et l'image de l'entreprise).

D'après l'analyse de ce sujet, on est arrivé à plusieurs résultats concernant le management de qualité et son effet sur la performance commerciale de Sofitel :

- ✓ C'est une meilleure réponse aux exigences des clients.
- ✓ Il améliore l'efficacité et d'efficience.
- ✓ Le management de qualité augmente la part du marché.
- ✓ Il accroît la rentabilité.
- ✓ C'est une amélioration de la culture organisationnelle et une loyauté de l'employé.

Conclusion

D'une manière générale ; les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre l'application du management de qualité et l'amélioration de la performance commerciale de l'hôtel. Le Management de Qualité influence sur la performance commerciale.

Aussi cette étude nous a permis d'avoir une idée sur l'utilisation de MQ d'un point de vue pratique et son application terrain dans l'hôtel.

A la lumière de ce qui précède : nous pouvons dire qu'hypothèses N°1 «Le management de la qualité contribue à l'amélioration de la performance » est confirmée.

Par conséquent l'hypothèse N°2 « L'hôtel Sofitel à une bonne image de marque, il fournit à ses clients des services de bonne qualité » est confirmée.

Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement : L'accès aux données et aux informations nécessaires a donc été très difficile notamment au sien de l'hôtel. Ainsi le temps n'été pas suffisant pour développer plus de détail.

Pour conclure, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

- AUTISSIER (D), MOUGIN(Y) et SEGOT(J) : *mesurer la performance de la fonction qualité*, édition de l'Organisation, Paris, 2002, p.58.
- BADIANG, (A) : *Relation prestataires-clients et performance des cabinets conseils*, édition Minuit, Paris, 2000, p.35.
- BARUCHE (J.P) : *la qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité*, édition d'Organisation, Paris, 1992, p.22.
- BRECHIGNAC-ROUBAUD (B) : *le marketing des services : du projet au plan marketing*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.229.
- CHANDLER, (D) : *Organisation et performance des entreprises*, édition Organisation, Paris, 1992, p 21.
- DAUDIN (J-J) et TAPIERO (C) : *les outils et le contrôle de la qualité*, édition Economica, Paris, 1996,
- DURET (D) et PILLET (M) : *Qualité en production*, édition d'organisation, Paris, 1998, P.22.
- ERNOUL, (R) : *Le grand livre de la qualité*, édition Afnor, La Plaine Saint-Denis Cedex, 93571, p.10.
- FERICELLI (AM) et SIRE (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.19.
- FILSER, (Yves) : *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000*, édition Economica, Genève, 2006, pp.6-9.
- FROMAN, (B), *Qualité Sécurité Environnement –Construire un système de management intégré*, édition Afnor, Paris, 2007, p.11.
- GRISEL (L) et OSSET (P), *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service –Applications et mise en pratique*, édition AFNOR, Paris, 2004, p.251.
- HARITI (I), *contribution à l'amélioration de la performance commerciale de réseaux de station de service*, INSIM, Alger, 2011, p.16.
- HOROVITZ (J) : *la qualité de service à la conquête du client*, inter édition, Paris, 1987, p.46.
- KAMISKE, (F) et BRAUER, (J-P) : *Management de la qualité de A à Z, Ed maison*, Paris, 1994, pp.17-22.
- KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing et Management*, 14^{ème} édition PEARSON, 2012, p .404.
- LAPERT(D) : *le marketing des services*, édition Dunod, Paris, 2005, p.97.
- MADOZ, (J) : *100 questions pour comprendre et agir -L'amélioration continue*, édition Afnor, Paris, 2005, p.15.
- MONIN, (J) : *La certification qualité dans les services*, édition Afnor, Paris, 2001, p.21.
- PLAUCHU, (V) : *Mesure des performances industrielles*, édition OPU, Grenoble. p.06.

- ROUBAUD (B) : *Le marketing des services*, édition MCGROW-Hill, Paris, 1988, p.16.
- SUSSLAND, (W) : *la qualité et les normes ISO –De l'ISO 9000 vers la qualité totale*, édition Dovey, Lausanne, 1996, p.23.
- TOCQUER (G) : *le marketing des services : le défi relationnel*, 1992, p .45.
- BROUAD, (S) : *manager au quotidien*, édition Ellipses, Paris, 2002, p.23.

Les Articles :

- FROMAN (B) : « *article d'auteur certification iso 9000.*» publié le (01/03/2006), consulté le (01/03/2017) à 14 :22 , p.1.

Les dictionnaires

- Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition LAROUSSE, 2001, p.936.

Les travaux universitaires :

- SAWADOGO, (I) : *le management de qualité est une nécessité pour les entreprises*, mémoire de licence en science commerciales (option ; Finance), Université Libre de Burkina, Bruxelles, p.25.
- HARITI (I), *contribution à l'amélioration de la performance commerciale de réseaux de station de service*, INSIM, Alger, 2011, p.16.

Les normes :

- ISO 9000 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, 2015.

Notes des cours :

- Cours de la qualité, institue Lasalle Beauvais, avril 2010
- MACHETOUR R, cours management de la qualité, 2eme année master, EHEC Alger, 2016.

Webographie :

- http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp.html.
- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Système-de-management-de-la-qualité>.
- <https://www.coachomnium.com/bonus/144-mesurer-la-qualité-en-hotellerie-source-de-rentabilite.html>.
- <https://www.ladissertation.com/Rapports-de-stage/Objectifs,Conclusion/Les-Objectifs-De-La-Qualité-Total-112738.html>.

Les documents internes de l'entreprise :

- Manuel de Sofitel, 2016.
- Hôtel Sofitel manuel qualité, année 2016

Les annexes :

- 1- Organigramme.
- 2- Le questionnaire de satisfaction.
- 3- Les salons de réceptions.
- 4- Les services des salles.
- 5- Menu mariage orientale.
- 6- La composition et le prix des pauses café.
- 7- La composition et les prix des déjeunés.

Table des matières

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre01 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises.....	4
1. Généralité sur la qualité.....	5
1.1. Définition de la qualité	5
1.2. Les objectifs relatifs à la qualité	7
1.2.1 Les objectifs de l'entreprise	7
1.2.2 Les objectifs des clients	7
1.3. Les outils d'analyse de la qualité	8
1.3.1. Le diagramme d'Ishikawa dit « en arêtes de poisson ».....	8
1.3.2. Le Blueprinting.....	9
1.3.3. Le diagramme de PARETO.....	10
1.3.4. Le brainstorming.....	11
1.3.5. Le QQQQCCP.....	11
1.3.6. Le logigramme.....	11
2. Généralité sur le management de qualité.....	12
2.1. Définition.....	12
2.2. Evolution de management de qualité.....	12
2.2.1. La planification de la qualité	13
2.2.2. La maîtrise de la qualité	13
2.2.3. L'assurance de la qualité.....	14
2.2.4. L'amélioration de la qualité	15
2.3. Le mangement de la qualité totale.....	16
2.3.1. Définition de concept	16
2.3.2. Les objectifs de la qualité totale.....	16
2.4. Le management de qualité de service	17
2.4.1. Définition de service	17
2.4.2. La qualité de service	17
2.4.2.1. Définition.....	17

2.4.2.2. Objectifs.....	18
2.4.2.3. L'évaluation de la qualité de service.....	19
2.4.2.4. La mesure de la qualité en hôtellerie.....	19
3. Le management de qualité basé sur la norme ISO 9001	21
3.1. Certification et normalisation	21
3.2. La norme ISO 9000	22
3.3. Les principes du management de qualité selon Iso 9001	23
3.3.1. Le concept d'un Système de Management	24
3.3.2. Les 8 principes du management de la qualité	25
3.3.2.1. L'Orientation client	25
3.3.2.2. Le Leadership	25
3.3.2.3. L'implication du personnel	25
3.3.2.4. L'Approche processus	25
3.3.2.5. Le Management par approche système	26
3.3.2.6. L'Amélioration continue	26
3.3.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision	26
3.3.2.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	27
Chapitre02: la performance commerciale de l'entreprise.....	29
1.Généralités sur la performance.....	30
1.1. Historique du concept performance	30
1.2. Définition de la performance	31
1.3. Niveaux et mesure de la performance.....	33
1.3.1. Niveaux de la performance	33
1.3.2. La mesure de la performance	34
1.3.2.1. Définition de l'indicateur.....	35
1.3.2.2. Les sortes d'indicateurs.....	35
1.3.2.3. Importance des indicateurs	36
1.3.2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	37
2. Généralités sur la performance commerciale.....	38
2.1. Définition de la performance commerciale	38
2.2. Les déterminants de la performance commerciale	39
2.2.1.La qualité de service.....	39
2.2.2.La capacité financière des revendeurs	40
2.2.3.La capacité de production	39
2.2.4.La diversité de l'offre	40
2.2.5.L'étendue du réseau de distribution.....	40
2.3. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	41

2.3.1. Les indicateurs quantitatifs	40
2.3.2. Les indicateurs qualitatifs	44
2.4. Amélioration de la performance commerciale.....	46
3. la relation entre le management de la qualité et la performance Commerciale	45
3.1. L'impact du management de la qualité sur la performance commerciale	46
3.2. L'apport de la norme ISO 9001 sur la performance commerciale.....	48
3.3 Le rôle de manager	49
Chapitre03.Impact de management de qualité sur la performance commerciale.....	51
3.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	51
3.1.1 Présentation et historique du groupe ACCOR	51
3.1.2. Le Sofitel au niveau international.....	54
3.1.3. L'hôtel Sofitel Alger.....	54
3.1.3.1. Présentation	54
3.1.3.2. La mission et objectifs du Sofitel.....	56
3.1.3.3. Les missions des différents départements	57
2. Management de qualité et performance commerciale au sein de l'hôtel Sofitel.....	59
2.1. Le management de qualité à l'hôtel Sofitel	59
2.1.1 Le programme de gestion par la qualité	60
2.1.2. L'éthique managériale du Sofitel.....	61
2.1.3. Les outils managériaux concrets utilisés au Sofitel.....	61
2.2. Etude par entretien.....	62
2.2.1. Résultats de l'entretien.....	65
2.2.2. Synthèse de l'étude par entretien	66
2.3. La performance commerciale au sein de l'hôtel	67
2.3.1. Le chiffres d'affaire de l'année 2013 jusqu'à 2017	67
2.3.2. Résultat des ventes du Sofitel.....	67
2.3.3. Synthèse sur les résultats de la performance commerciale.....	71
3. L'enquête au sein de l'hôtel Sofitel.....	72
3.1. La méthodologie suivie pour l'étude par questionnaire	72
3.1.1. L'objectif de l'enquête	72
3.1.2. Plan de l'étude	73
3.2. Présentation des résultats de l'étude	75
3.3. La synthèse de l'enquête de satisfaction.....	85
3.4. Remarques et Recommandations	88

Conclusion générale89

Bibliographie

Annexe