

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Management et entrepreneuriat

Thème :

**La contribution de la qualité de produit dans
l'amélioration de la compétitivité prix de
l'entreprise**

Etude de cas : SARL BIMO Gaufretterie

Présenté par

Mme. Zina CHIBANE

Encadré par

Mme. Bouchra YAKOUBI

Enseignante à l'EHEC

10ème Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Management et entrepreneuriat

Thème :

**La contribution de la qualité de produit dans
l'amélioration de la compétitivité prix de
l'entreprise**

Etude de cas : SARL BIMO Gaufretterie

Présenté par

Mme. Zina CHIBANE

Encadré par

Mme. Bouchra YAKOUBI

Enseignante à l'EHEC

10ème Promotion

Juin 2023

Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu pour m'avoir accordé la force et la patience nécessaires pour mener ce travail à terme.

J'aimerais également adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

En particulier, je tiens à remercier chaleureusement mon encadreur, Mme YAKOUBI Bouchra, pour son précieux soutien, ses conseils avisés et ses observations pertinentes qui ont grandement contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers Mme. BELAIDI Amina, responsable de SMSDA, ainsi que Mme SERRIR El ghalia, directrice de la qualité chez BIMO, pour leur suivi attentif et leurs conseils tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de l'École des Hautes Études Commerciales, en particulier le corps professoral, qui a généreusement partagé ses connaissances tout au long de nos études. Mes remerciements vont également aux bibliothécaires pour leur précieuse assistance dans mes recherches.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude envers les membres du jury qui vont examiner ce modeste travail. Je suis honorée de bénéficier de leur expertise et de leur évaluation.

Mes remerciements s'étendent à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude et qui ont joué un rôle significatif dans son succès. Votre soutien et votre participation ont été inestimables et je vous en suis profondément reconnaissante.

Dédicases

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour leurs soutiens et leurs sacrifices tout au long de ma vie.

Ma dédicace spéciale va à ma chère mère, Lilla, qui m'a élevée avec amour et tendresse, et a toujours cru en moi. Sa dévotion à notre éducation est inestimable.

Je tiens également à remercier mon cher père, Madjid, pour son soutien constant et pour veiller à ce que je ne manque de rien.

Ce travail est également une manifestation de ma profonde affection envers eux, et je tiens à ce qu'ils sachent que leur soutien a joué un rôle essentiel dans sa réalisation. Je leur suis extrêmement reconnaissante.

Leur fierté à mon égard aujourd'hui est pour moi la plus belle des récompenses.

A mes chers frères Zineddine et Badreddine, qui m'ont toujours soutenu.

Ainsi qu'à toute ma famille et mes amies tout particulièrement à Sonia.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mon mémoire

Liste des tableaux

Tableau 1: Les pièges fréquents de SMQ	24
Tableau 2: exemple des indicateurs de système d'informations	25
Tableau 3: Les procédures exigées	31
Tableau 4: les organismes de certification	34
Tableau 5: compétitivité de l'entreprise.....	39
Tableau 6: les effectifs par filiale de l'entreprise BIMO.....	66
Tableau 7: état des évolutions de BIMO	70
Tableau 8: l'évolution de chiffre d'affaires	88
Tableau 9: l'évolution des ventes de BIMO.....	90

Liste des Figures

Figure 1: la qualité histoire d'une pratique industrielle	8
Figure 2: La qualité attendue et la qualité perçue	11
Figure 3: le diagramme d'Ishikawa.....	13
Figure 4: exemple de courbe de Pareto	13
Figure 5: les types d'AMDEC	15
Figure 6: les règles principales de brainstorming	16
Figure 7: L'élément auquel les consommateurs Français attachent le plus d'importance pour juger de la qualité d'un produit industriel	20
Figure 8: ISO 9000 : V 2000, une révolution culturelle	28
Figure 9: principe de cohérence.	29
Figure 10: le logigramme de la procédure de SMQ	32
Figure 11: déterminants et facteurs de la compétitivité.....	45
Figure 12: Les stratégies de base.....	48
Figure 13: le carré magique.....	48
Figure 14: les cinq forces concurrentielles	49
Figure 15: les interactions entre les parties concernées par la qualité compétitive.	59
Figure 16: effectif de Groupe BIMO	66
Figure 17: l'organigramme de BIMO gaufretterie.....	68
Figure 18: Cartographie des processus	69
Figure 19: processus de production (iso 22000) de BIMO.....	74
Figure 20: tableau de bord SMSDA	86
Figure 21: évolution de CA de Bimo (2020-2022)	89
Figure 22: évolution des ventes	90
Figure 23: la part de marché de BIMO	91
Figure 24: les exportations de groupe BIMO	92
Figure 25: les principaux clients de BIMO	93

Liste des abréviations :

AFNOR Association Française de Normalisation

CNQ Coût de Non-Qualité

ISO International Organization for Standardization

PDCA Plan, Do, Check, Act

SMQ Système de Management de la Qualité.

TQM Total Quality Management

HACCP Analyse des risques et maîtrise des points critiques

R&D Recherche et Développement

SAV Service Apres Vente

SARL Société A Responsabilité Limitée

SMSDA Système Management de la Sécurité des Denrées Alimentaire

CE Conforme aux exigences

MP Matière première

BPF Bonnes Pratiques de Fabrication

BPH Bonnes Pratiques d'Hygiène

Résumé

La compétitivité prix, est un facteur clé de succès pour les entreprises, il permet d'améliorer le positionnement de l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients.

L'objectif de notre étude est de comprendre le rôle, et la place de la qualité de produit dans l'amélioration de la compétitivité prix des entreprises. Pour ce faire nous avons effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise BIMO Gaufretterie. Afin de collecter les données nécessaires pour notre travail, Nous avons mené une démarche qualitative basée sur la distribution des guides d'entretiens semi directifs aux responsables de l'entreprise.

Les résultats obtenus révèlent que la compétitivité prix de BIMO est fortement liée à la qualité des produits. Cette dernière est conditionnée par la satisfaction des clients, ainsi que l'image de marque de l'entreprise.

Mots clés : qualité de produit, compétitivité prix, BIMO, satisfaction client, image de marque.

Abstract

Price competitiveness is a key success factor for companies as it improves the company's positioning and customer satisfaction. The objective of our study is to understand the role and significance of product quality in enhancing price competitiveness for businesses. To achieve this, we conducted a field survey within BIMO Gaufretterie company. In order to gather the necessary data for our research, we employed a qualitative approach by distributing semi-structured interview guides to the company's managers.

The obtained results reveal a strong correlation between BIMO's price competitiveness and product quality. The quality of their products is closely tied to customer satisfaction and the company's brand image.

Keywords: product quality, price competitiveness, BIMO, customer satisfaction, brand image.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : La notion de qualité des produits.....04

Section1 :La qualité une histoire de pratique industrielle.....05

Section2 :Les caractéristiques et les objectifs de la qualité.....19

Section3 :le système de management de la qualité23

**Chapitre II : la compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel
.....38**

Section1 :la compétitivité, fondements et concepts39

Section2 :l'avantage concurrentiel53

**Section3 :la qualité de produit facteur essentielle dans l'amélioration de la
compétitivité de l'entreprise.....58**

**Chapitre III : l'influence de la qualité de produit sur l'amélioration de la
compétitivité de l'entreprise BIMO.....64**

Section 1 :présentation de l'entreprise BIMO65

Section2 :la politique qualité de produit au sein de l'entreprise BIMO.....70

Section3 :méthodologie de recherche et résultats de l'enquête78

Conclusion générale

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, les entreprises sont constamment à la recherche de moyens pour améliorer leur position sur le marché et assurer leur croissance. Les industries sont confrontées à la nécessité d'atteindre une productivité et une efficacité optimales de leurs produits afin de préserver leur image et de gagner la confiance des consommateurs.

Au cours des dernières décennies, le contexte socio-économique mondial a connu d'importantes mutations. Ces changements incluent la mondialisation, la libéralisation des échanges, l'internationalisation de la production, l'évolution des systèmes de production, le développement rapide des technologies et l'augmentation des revenus. Parallèlement, les attentes des consommateurs ont augmenté, avec l'émergence d'associations de consommateurs compétentes. Les entreprises ont dû s'adapter à ces évolutions, notamment en répondant aux exigences croissantes des clients et en adaptant les comportements des salariés.

En raison de la concurrence intense entre les entreprises, il est crucial pour une entreprise de surveiller attentivement ses concurrents directs et indirects. Cela nécessite non seulement de prendre des décisions en fonction des actions de ses concurrents, mais aussi de consacrer des efforts considérables pour comprendre leurs mouvements et anticiper leurs initiatives.

Ainsi, la satisfaction de client est au cœur des préoccupations des entreprises. Avec l'amélioration de la qualité de vie, les attentes des consommateurs vis-à-vis des produits et des services se sont accrues. Les clients exigent que les produits qu'ils achètent répondent à leurs spécifications, correspondent à leurs attentes et fonctionnent comme prévu. La qualité est donc définie comme la capacité d'un produit à satisfaire les attentes du consommateur, tout en étant proposé à un coût acceptable pour l'entreprise et à un prix acceptable pour le client.

À l'heure actuelle, les évolutions en cours remettent en question la vision traditionnelle de la compétitivité des entreprises, qui se limitait principalement aux aspects comptables et financiers. Aujourd'hui, la compétitivité est appréhendée de manière plus globale, prenant en compte des critères financiers, managériaux, organisationnels, sociaux, sociétaux et environnementaux. Les entreprises comprennent de plus en plus que leur compétitivité dépend de l'intégration efficace des démarches qualité au sein de leur organisation.

À travers notre recherche, nous nous pencherons sur une question essentielle et pertinente, qui constitue le cœur de notre problématique : « **Dans quelle mesure la qualité de produit améliore-t-elle la compétitivité prix de l'entreprise ?** »

Afin de mieux cerner notre problématique, il est important d'explorer d'autres questions secondaires qui sont étroitement liées à notre question de recherche principale :

- Qu'est-ce que la qualité d'un produit ?
- Qu'est-ce que la compétitivité prix ?
- La satisfaction des clients, et l'image de marque de l'entreprise contribuent –ils à l'amélioration de la compétitivité prix de BIMO Guaufretterie ?
- COMMENT la compétitivité prix permet à BIMO Guaufretterie de se différencier de ses concurrents ?

Afin de répondre, à notre problématique, et nos interrogations nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H₁ : la qualité des produits permet à l'entreprise de se différencier des concurrents, et d'améliorer sa compétitivité prix

H₂ : l'adaptation de la qualité des produits aux exigences des clients, améliore l'image de marque de l'entreprise et sa compétitivité prix.

L'objectif de cette étude : est de mettre en évidence et approfondir la compréhension de l'importance de la qualité des produits pour les entreprises, en soulignant son rôle essentiel dans leur compétitivité et leur pérennité.

Nos motivations : Le choix de notre thème repose principalement sur sa pertinence et son importance actuelle dans le domaine des entreprises. Nous avons été motivés par la volonté de traiter un sujet d'actualité qui suscite un intérêt croissant au sein des organisations.

Méthodologie de travail

Afin de vérifier le bien-fondé de nos hypothèses, et répondre à notre problématique nous avons fait appel à une approche à la fois descriptive et analytique dans notre méthodologie de recherche. Notre démarche a été conçue de manière à offrir à la fois une synthèse des connaissances existantes sur la qualité et la compétitivité, ainsi qu'une analyse approfondie pour répondre à notre problématique. Nous avons collecté les données en utilisant des guides d'entretiens destinés aux responsables de l'entreprise.

Notre recherche se base sur un plan de travail divisé en trois chapitres. Le premier et le deuxième chapitre de notre travail, fournissent une synthèse approfondie de la littérature existante sur les concepts de qualité et de compétitivité. Nous avons examiné diverses sources et études afin de mieux comprendre les enjeux et les facteurs clés liés à ces domaines.

Quant au troisième chapitre, il adopte une approche qualitative pour répondre à la problématique centrale de notre étude. Nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse qui nous permettra d'analyser en détail les liens entre la qualité des produits et la compétitivité des entreprises, en utilisant des données empiriques et des outils d'analyse appropriés.

CHAPITRE I

La notion de qualité des produits

Chapitre I : La notion de qualité des produits

Introduction

Dans un contexte économique en constante évolution et fortement concurrentiel, avec des consommateurs de plus en plus exigeants, la plupart des entreprises sont confrontées à la nécessité de mettre en place des stratégies multiples pour faire face aux changements du marché et assurer leur croissance.

Pour prospérer, une entreprise doit être capable d'attirer et de fidéliser sa clientèle en améliorant ses processus et sa qualité, ce qui lui permet d'accroître son efficacité et son efficience.

Ainsi, la qualité est devenue un pilier essentiel pour les entreprises, touchant tous les niveaux de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous explorerons plus en détail le concept de "qualité".

Section 01 :La qualité une histoire de pratique industrielle

La notion de qualité est largement échangée dans le monde économique moderne : qualité produit, qualité service, qualité système, qualité conception. Cette dernière est devenue une fonction essentielle au sein de chaque entreprise, face à une concurrence croissante. Cette notion doit jouer son rôle dans les organisations face à la mondialisation et à un consommateur de plus en plus exigeant.

1. Historique de la qualité

.1 Avant l'ère industrielle

Si l'on remonte aux origines de la civilisation, on se rend compte que la qualité existe dès la mise en place d'une autorité centralisée dirigée par un chef de tribu, roi ou pharaon. On ne peut pas dire que la démarche qualité a émergé à un moment historique précis. C'est un élément essentiel du comportement humain.

2150 avant JC, le Code d'Hammourabi le roi de Babylone décrit la qualité de la construction des maisons. Le traité le plus ancien semble se trouver dans la tombe, en Égypte, où il apparaît comme un guide de qualité et remonte à 1450 avant JC.

En Amérique, les Aztèques avaient une pratique similaire.

Jean-Baptiste Colbert nommé par Louis XIV en 1664 surveillant des Bâtiments du Roi, comprit qu'en créant une série de manufactures royales, la qualité des produits de l'industrie qu'il avait établie pouvait faire la prospérité de la France. « Si nos produits sont de bonne qualité, l'argent affluera dans les caisses du royaume ».

.2 L'ère industrielle

Dans le domaine de la qualité, l'Amérique a été exploratrice de l'industrie moderne depuis le début du siècle : la société Ford, fondée en 1907, en est l'un des symboles les plus connus. En 1910, la fonction de contrôle, distincte de la production et de la qualité, devient l'un des fondements de l'organisation du travail. Cette société applique les principes de F.W. Taylor en grand.

Le taylorisme concerne la meilleure façon de produire, et il a donc prévalu pour cette discipline, pour les entreprises, et plus encore dans le domaine des services publics. Les

normes de qualité portent donc à la fois sur les produits (industriels, services, éducation, etc.) et sur la manière dont ils sont produits.

.2.1 Le management scientifique du travail

Au début du XXe siècle, un mouvement appelé taylorisme a émergé. Pour Taylor, la production de qualité n'est pas possible sans organisation et discipline. Pour cela il préconise une organisation scientifique du travail (OST) qui mette fin à l'organisation existante : l'individualiste et l'artisanat.

Pour la régularité et des niveaux de production plus élevés, Taylor préconise deux types d'organisation :

- Une organisation verticale
- Une organisation horizontale

La première chaîne de montage construite par Henry Ford au début du XXe siècle est l'exemple le plus clair d'organisation verticale.

Les contrôles de la qualité des produits, sont réalisés sur 100% des produits et seulement en fin de production sur les produits finis (aucun contrôle en cours de fabrication). On fait un tri des bons et des mauvais produits, mais sans que d'actions correctives ou préventives soient mises en place.¹

.2.2 Le contrôle qualité :

Le développement de contrôle qualité a été caractérisé par deux phases : les recherches de Walter Shewhart et Bell Laboratoires.

Dans les années 1930, le concept de contrôle de la qualité a émergé grâce aux travaux de M. Shewhart. L'objectif est de mettre en place de nouvelles organisations et méthodes de travail afin de pouvoir maîtriser la qualité. En raison de problèmes de qualité des produits, Shewhart propose à sa société Bell Téléphone de mettre en place un système de contrôle organisé des produits et services basé sur le contrôle statistique des processus.

Shewhart essaie de comprendre comment la qualité d'un produit fabriqué en série peut être contrôlée. La réponse réside dans les différentes variables qui entrent dans la fabrication du produit. Par conséquent, un contrôle qualité du produit est effectué sur un échantillon prélevé lors de la production, qui est comparé aux exigences. Les résultats sont entrés dans les cartes de contrôles inventées par Shewhart, qui permettent de voir la variabilité de processus.

¹Laurent. B, « La qualité et son management en industrie pharmaceutique : s'imposer un cadre restrictif ou plutôt s'ouvrir à de nouveaux horizons ? », Sciences pharmaceutiques, 2016, hal-0173175

Si le résultat est hors limites, il y a une variable d'emballage, vous devez donc la trouver. C'est la naissance du concept de niveau acceptable de qualité.

.2.3 L'apparition de l'assurance qualité et la gestion de la qualité totale :

L'essor de l'assurance qualité a lieu au Japon à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les trois gourous de la qualité, William Edwards Deming, Armand Feigenbaum et Joseph Juran, transmettront leurs connaissances pour aider l'industrie japonaise à se reconstruire après la guerre, en introduisant de nouveaux concepts tels que la gestion, la qualité et la qualité totale.

Deming fut le premier à s'y rendre pour enseigner le principe de l'échantillonnage, qu'il a inventé avec Shewhart. Mais en plus de cette méthode, il mettra l'accent sur le management.

Joseph Juran, qui enseignera aux industriels japonais le concept de gestion de la qualité. Cela aidera les Japonais à mieux appliquer et comprendre les concepts de qualité.

Le dernier qualificateur ira au Japon, c'est Feigenbaum qui mettra en valeur le principe du Total Quality Control (TQC). Ce principe vise à contrôler et maîtriser la qualité du produit tout au long de son parcours, du développement au produit final, inclus la satisfaction client. Feigenbaum est le premier à parler de la maîtrise totale de la qualité. Ses diverses théories sont soutenues par le Dr. Ishikawa, s'est formalisé et diffusé dans l'industrie japonaise pendant une vingtaine d'années (50-60 ans).

À l'époque, en Occident, la qualité d'un produit n'était déterminée que par son inspection finale. C'est alors que Philip Crosby se fait connaître. En 1961, il lance la notion de « zéro défaut ».

En 1962, Kaoru Ishikawa publie un manuel de maîtrise qualité. Il travaille sur les méthodes de résolution de problèmes et en particulier sur sept outils de qualité dont le plus célèbre est le diagramme de cause à effet. Progressivement, l'industrie japonaise des biens et services s'est reconstruite en intégrant la notion de qualité dans ses fondements.

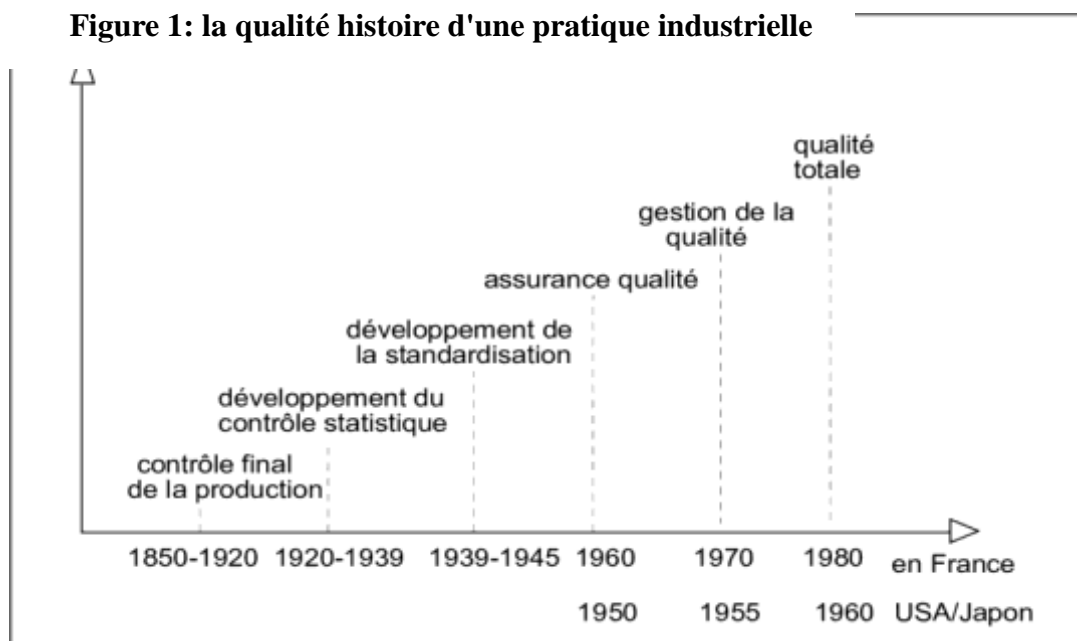
Dans les années quatre-vingt, les principaux pays industrialisés participent à la rédaction de normes internationales pour l'assurance de la qualité au sein de l'International Organisation for Standardization (ISO).¹

¹DOMINIQUE.B, accréditation et qualité des soins hospitaliers, « Les principes généraux de la qualité », revue service de santé publique, N°35, juin 2001, p20

.2.4 Management totale de la qualité « TQM »

Cette étape a évolué à partir des années 80, La Qualité Totale est basée sur un courant d'idées visant à optimiser la qualité dans l'organisation en introduisant un processus d'amélioration continue ou continue qui affecte tous les aspects de l'entreprise et, qui met l'accent sur la satisfaction du client. Une autre notion souvent associée au TQM est les neuf zéros olympiques qui caractérisent la production compétitive, (0 panne, 0 défaut, 0 stock, 0 délai, 0 papier, 0 mépris, 0 retouches, 0 réclamations ,0 bouche à oreille négatif).

Ces différentes théories qui ont été proposées au cours de l'histoire ont permis de passer d'une simple inspection de produit à la gestion de la qualité et à la qualité totale, qui sont aujourd'hui des éléments essentiels pour une entreprise



Source :Rémy Gautier, « QUALITE EN CONCEPTION DE PRODUITS NOUVEAUX : proposition d'une méthode de fiabilisation du processus de management de l'information »

- **Le concept Qualité**

- .1 **Définition de la qualité**

Depuis l'homme fabrique des outils, c'est-à-dire depuis le paléolithique, il y'a près de trois millions d'années, il s'est préoccupé de qualité. C'est l'un des thèmes privilégiés de notre monde. La qualité est un terme extrêmement difficile à définir car il est interprété de manière reconnue et valorisée.

« Lorsqu'un consommateur parle de qualité, il veut dire beaucoup de choses différentes ; aussi est-il difficile de concevoir des produits satisfaisant toutes les exigences en même temps »¹déclare David A. GARVIN

.1.1 Selon les qualitiens

• Selon Williams Edward DEMING

« Un produit ou un service possède la qualité voulu s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché durable »²

• Selon Philip CROSBY

« La qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau ».³

• Selon Armand Feigenbaum

« La qualité est l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, Que les attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscients ou inconscients. »⁴Pour **Karou Ishikawa** : « La qualité est la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client ».⁵

Les deux définitions de la qualité, données respectivement par Armand Feigenbaum et Karou Ishikawa, se concentrent toutes les deux sur la satisfaction du client en tant que critère clé de la qualité d'un produit. Cependant, il existe une légère différence dans la manière dont ils l'abordent.

La définition de Feigenbaum souligne que la qualité est déterminée par l'ensemble des caractéristiques du produit qui répondent aux attentes du client, qu'elles soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes. Cela signifie que la qualité est perçue par le client en fonction de ses attentes et de ses préférences individuelles. Il reconnaît que les attentes peuvent être variées et non uniquement basées sur des critères objectifs, mais également sur des critères subjectifs et émotionnels. Ainsi, la qualité est définie par la capacité du produit à satisfaire ces différentes attentes du client.

En revanche, la définition de Karou Ishikawa met davantage l'accent sur la conformité du produit aux exigences spécifiques du client. Selon cette perspective, la qualité est

¹ GARVIN, David A. "competing on the Eight Dimensions of Quality", 1987, p. 101

² DEMING. (W.E), du nouveau en économie, éd Economica, Paris, 1996, p 02

³ CROSBY. (P.B), la qualité sans larmes, éd Economica, Paris, 1986, p75.

⁴ Neuville. (J-P), la qualité en question, in Revue française de Gestion, Paris, 1996, p29

⁵ Idem, p33

considérée comme la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client. Il met en évidence l'importance de répondre de manière précise et conforme aux exigences spécifiques du client, en s'assurant que le produit est en mesure de remplir son rôle prévu et de satisfaire les besoins identifiés.

- Selon **Wlater A. Shewhart** ¹

Il distingue le côté objectif de la qualité (caractéristiques mesurables et constantes) du côté subjectif, qu'il segmente en quatre notions (usage, cout, estime et échange)

Avec une approche très scientifique, Shewhart décrit la qualité d'un objet quelconque au moyen de système d'équations puis présente les outils statistiques indispensables à l'analyse des séries de données :

Moyenne arithmétique : une simple somme suivi d'une division

Ecart type : qui fait intervenir en plus de multiples soustractions, autant d'élévations au carré et une racine carrée.

Coefficient d'asymétrie : qui nécessite le calcul de cubes

Coefficient d'aplatissement : pour lequel on doit réaliser des élévations à la puissance quatre

.1.2 Selon la normalisation

- Selon la norme **ISO 9000** « principes essentiels et vocabulaires » La qualité est définie comme:

« *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».²

Il précise que « le terme qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif ou quantitatif dans les évaluations techniques. La qualité d'un produit ou d'un service est influencé par de nombreuses phases.

Des activités annexes telles que la conception, la production, le service après-vente et la maintenance... ». En fait, les différents aspects de la qualité peuvent être combinés en pratique. N'importe qui peut intuitivement comprendre ce qu'est la qualité, tout en la maintenant.

¹ Hubert. (B), la qualité du management levier de compétitivité, Afnor éditions, 2018, p107

² CANARD. (F), Management de la Qualité, éditions L'extenso, Paris, 2009, p19

- Selon la norme **ISO 8402 version 1994**

« Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. »¹

.1.3 Selon les acteurs économiques

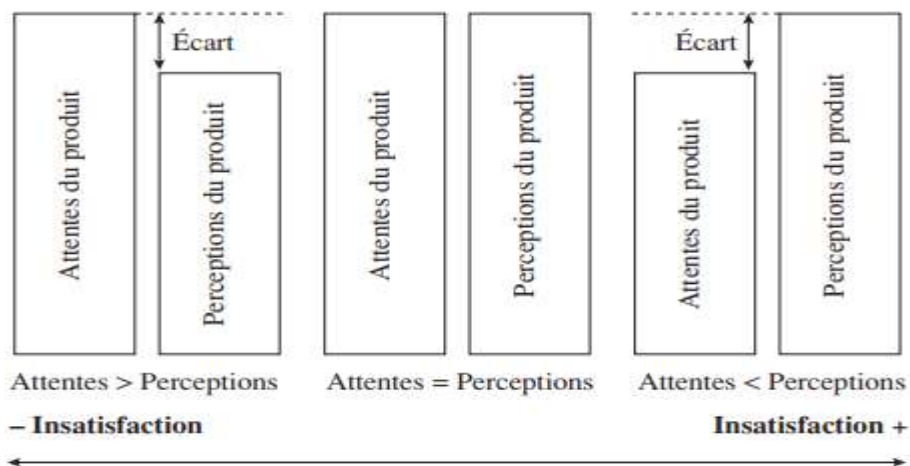
- **Pour le client**²

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques.

- Ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

Figure 2: La qualité attendue et la qualité perçue



Source :CANARD. (F), op.cit, p17.

- **Pour l'entreprise**³

La qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;

¹FROMENTIN (D) et PINCON (J-A), Démarche qualité pour un projet d'entreprise, édition DOMOS, 2003, p.45

²CANARD. (F), op.cit, p17.

³CANARD. (F), op.cit, p18.

- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

.2 La non-qualité

Le terme non-qualité est utilisé pour décrire la situation dans laquelle nous n'avons pas été en mesure de développer un produit dont les caractéristiques répondaient aux attentes du client du premier coup. Autrement dit, c'est l'écart observé entre la qualité visée et la qualité atteinte. En fait, il suffit que la pièce produite ait une seule anomalie pour parler d'une non-qualité.

Le coût de la non-qualité est assez difficile à estimer, mais ce travail est essentiel pour que l'entreprise maintienne sa performance globale. Au-delà du produit, il faut aussi assurer la qualité en termes de livraison, de sécurité, de maintenance ou de garanties.

La non-qualité affecte les processus opérationnels et donc la productivité et la compétitivité de l'entreprise. Cela se fait par un impact qui peut être matériel ou immatériel.

Les coûts de la non-qualité :

- Le coût d'anomalies (dysfonctionnements) internes
- Le coût d'anomalies externes

.3 Les méthodes et les outils d'analyse de la qualité

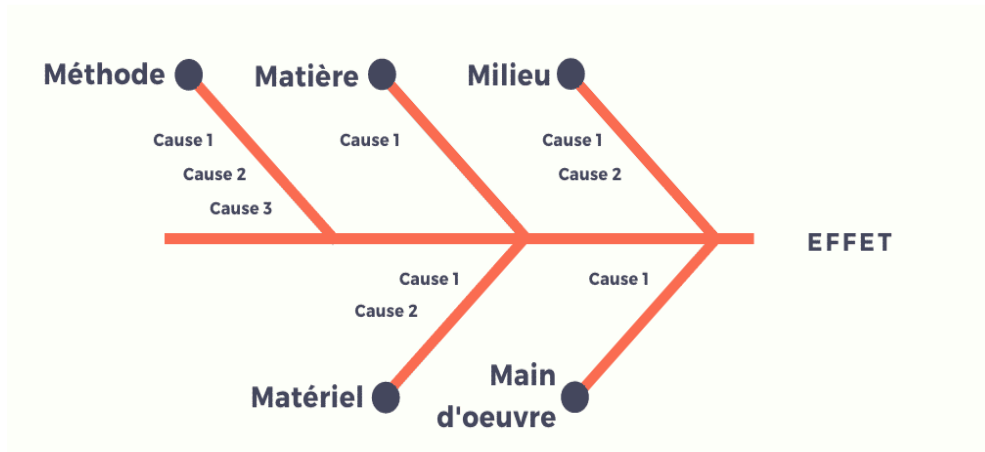
.3.1 Les outils de qualité

- **Le Diagramme « Ishikawa » ou « cause-effet »**

Le diagramme d'Ishikawa est l'un des outils les plus populaires en gestion de projet, que ce soit pour l'amélioration de la qualité, la résolution de problèmes ou la gestion des risques. C'est une représentation graphique sous la forme d'un poisson dont la tête représente le problème ou l'effet lui-même et les différentes arêtes, 5 en général, représentant chacune une catégorie de causes pouvant être à l'origine d'un problème.

Notons au passage qu'à partir de ces causes originelles ou primaires, peuvent naître des causes secondaires ou fondamentales.

Figure 3: le diagramme d'Ishikawa



Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/>, Consulté le 26/03/2023 à 22h

• Diagramme de PARETO

Le diagramme de Pareto est un graphique basé sur le principe de la loi de Pareto qui tente d'examiner les données qui peuvent être catégorisées dans le but d'identifier les catégories sur lesquelles les efforts d'amélioration peuvent être concentrés.

Il vise à distinguer ce qui est important et primordial de ce qui est moins important et secondaire. Il s'agit de se concentrer sur ce qui est stratégique, comme les causes profondes d'un problème ou ce qui génère le plus de valeur.

En matière de démarche qualité, Juran théoricien de la démarche qualité qui s'est inspiré des travaux de l'initiateur Pareto, a prouvé que 20% des causes produisent 80% des effets, il faut donc travailler sur l'identification des 20% de causes qui génèrent 80% des défauts.

Figure 4: exemple de courbe de Pareto



Source : <https://everlaab.com/loi-de-pareto/>, consulté le 26/03/2023 à 22:50

• Carte de contrôle :

Les cartes de contrôle permettent de surveiller la fabrication en s'assurant que les caractères contrôlés restent stables ou conformes aux spécifications, compte tenu d'une

certaines variabilités inévitables. Les cartes de contrôle vérifient et examinent le processus de fabrication.¹

En plus de ces outils, il y a d'autres comme suit :

- ✓ La feuille de relevé ou diagnostic d'anomalies
- ✓ L'histogramme
- ✓ Diagramme de corrélation
- ✓ Check-list
- ✓ Diagramme de dispersion
- ✓ Matrice forces faiblesses

3.2 Les méthodes de qualité :

• La méthode AMDEC :

La méthode AMDEC est l'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité. L'AMDEC est un outil utilisé dans la démarche qualité et dans le cadre de la sûreté de fonctionnement.²

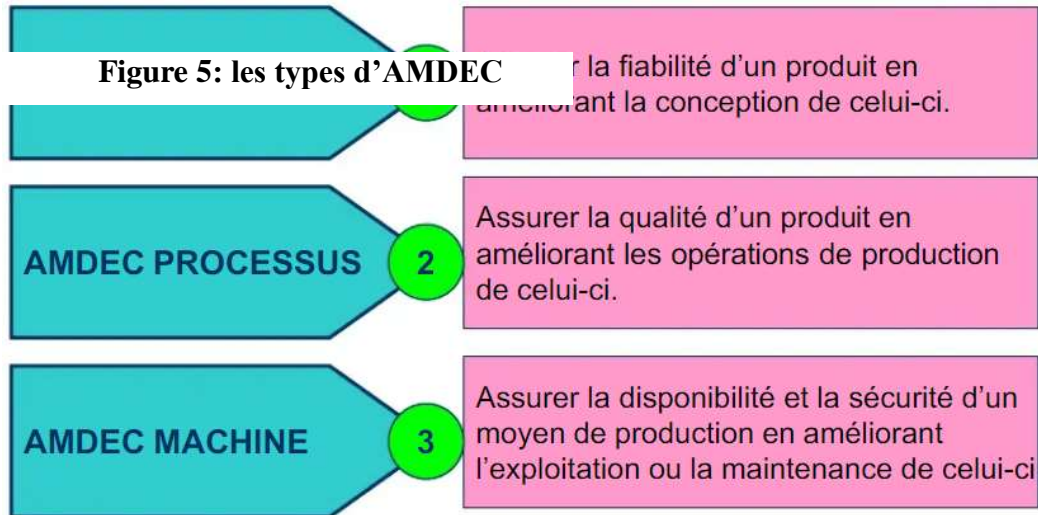
Elle est appliquée au produit, processus et à l'équipement et matériel. Elle se réalise par le suivi des étapes suivantes³ :

- Le problème potentiel, que nous appellerons mode de défaillance potentielle qui doit être identifié pour pouvoir mettre en œuvre des mesures préventives
- Les causes à l'origine du mode de défaillance potentielle, sur lesquelles agissent les mesures préventives. Leur identification sera indispensable à la mise en œuvre de ces mesures préventives.
- Les mesures préventives que vous générerez lors de l'élaboration des plans d'actions.
- La probabilité d'apparition, ou encore occurrence des modes de défaillance potentielle.

¹M. YAKHLEF, « L'impact du Management de la Qualité sur la Performance Commerciale de l'entreprise », Mémoire de Master, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2017, p24

² Idem, p36

³ LANDY. (G), Guide pratique, AFNOR 2ème édition, Paris, 2006, P13.



Source : <https://qualitexpert-dz.com/amdec/methode-amdec-processus/> ,Consulté le 27/03/2023 à 00 : 00

- **HACCP “Hazard Analysis Critical Control Points”**

La méthode HACCP est basée sur l'analyse et la maîtrise des risques liés à la production. Il comprend 7 principes et se déroule en 12 phases.

Les exploitants du secteur alimentaire, après avoir évalué les dangers associés à leur production, doivent établir des procédures pour contrôler ces mêmes dangers et des actions de suivi par l'autocontrôle. Dans le cas où les autocontrôles révèlent un risque inacceptable, le professionnel doit prendre des mesures pour éviter que le risque ne se reproduise et, si les produits sont mis sur le marché, entreprendre des procédures de reprise et de valorisation après en avoir informé les autorités compétentes.

- **Kaizen**

La méthode Kaizen est une démarche d'amélioration continue et un principe de Lean management qui a pour but de créer une dynamique de changement tout en impliquant tous les membres de l'équipe dans la recherche de solutions. Une amélioration qui prend en compte le bien-être des collaborateurs et qui peut être transcendante pour la performance de l'entreprise.

Kaizen est un état d'esprit qui rassemble de nombreuses approches de progrès couramment utilisés dans la production de services et d'industries. Parmi eux : Kanban, TPM,

5S, Poka yoké, SMED... etc., que l'on retrouve le plus souvent dans les services de production

- **Le brainstorming**

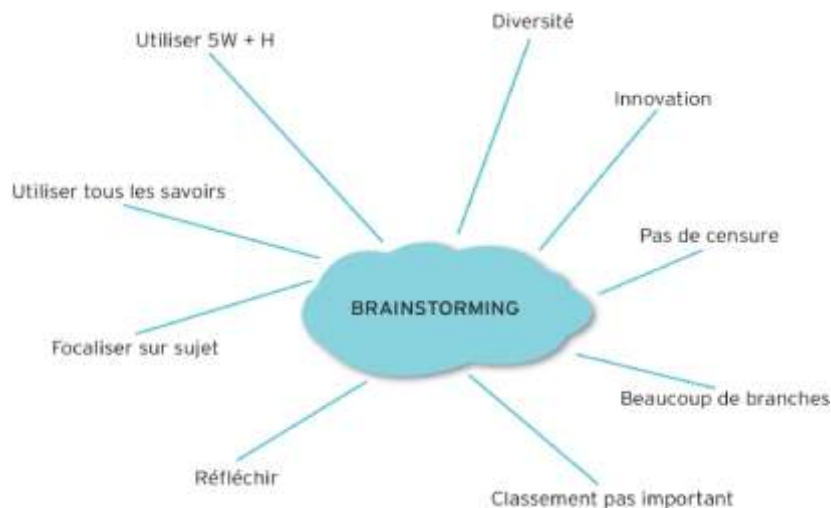
Le brainstorming est une technique qui encourage la créativité et le partage d'idées en groupe pour résoudre un problème.

L'exigence de base est simple : plus il y a d'idées générées, plus grande est la probabilité d'en trouver une appropriée. Dans la prise de décision, cette méthode peut être utilisée comme un outil d'analyse des causes, mais est plus adaptée pour produire différents scénarios possibles avant qu'une décision ne soit prise.

Les étapes de cet outil sont comme suivant ¹:

- ✓ Préparer la séance de brainstorming. ;
- ✓ Cadrer la séance ;
- ✓ Produire des idées ;
- ✓ Classement et filtrage des idées

Figure 6: les règles principales de brainstorming



Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-brainstorming-324669.htm> , Consulté le 27/03/2023 à 01 :09

¹M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Tلمcen, 2016, p18

3. Qualité du Produit

Les entreprises ont toujours eu à cœur d'obtenir un produit de qualité grâce à un ensemble de contrôles techniques au sein du système de production permettant de limiter les défauts et de minimiser le nombre d'articles défectueux sortant de l'entreprise.

1. Définition de qualité du produit

La qualité du produit, telle qu'elle est définie, est une notion relative dans le sens où elle est liée aux attentes « légitimes » des clients, qui évoluent selon le profil du client, la catégorie de produits, le niveau gamme et les offres des concurrents.

On peut avoir une définition subjective qui est comme suit :

« La qualité d'un produit est le degré auquel il répond, par ses caractéristiques et performances, aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard »¹

Comme peut-on avoir une définition objective :

La qualité d'un produit peut être définie par ses caractéristiques objectives et sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions.

Quatre dimensions de la qualité objective peuvent être distinguées : la fiabilité, la durabilité, la conformité aux normes et la performance.

2. Les approches de la qualité du produit :

La conception de la qualité diverge selon qu'on est producteur (fabriquant) ou client (consommateur) par ce que si, le premier attend de l'action qualité entre autres une augmentation des parts de marché par la réduction des défaillances de son produit, le second en vise la satisfaction de ses besoins.

2.1 L'approche produit

C'est une approche économique. La qualité du produit répond à des exigences techniques spécifiques et précisément mesurable. Par conséquent, deux produits de qualité différente auront des composants mesurables différents. La qualité est dans le produit de la conception à la vente et ne peut être ajoutée en fin de production. Cette notion de la qualité a deux conséquences :

¹LENDREVIE.L, MERCATOR, 11ème édition, Dunod, Paris, 2014, p526

- Une haute qualité ne peut être obtenue qu'à un coût élevé.
- La qualité dépend des composants du produit

L'approche du produit se limite uniquement à la dépendance aux moyens de production du producteur et ne prend donc pas en compte les besoins des utilisateurs.

2.2 L'approche utilisateurs

Les utilisateurs ou les clients en général ont des besoins différents et donc un produit est considéré de qualité lorsqu'il leur offre la plus grande satisfaction.

Cette approche évolutive a l'avantage de prêter attention à l'évolution des besoins du marché. Cependant, il y a une limite à la difficulté de résumer les préférences des clients dans les composants du produit.

2.3 L'approche valeur

Cette approche vise la satisfaction du client compte tenu des coûts. La qualité est donc déterminée par le rapport :

Qualité/ coût pour le producteur cela se traduit par une baisse des coûts à la fois en aval et en amont pour une plus grande efficacité.

Qualité /prix pour le consommateur : il s'agit d'offrir au marché un produit de haute qualité à un prix acceptable.

2.4 L'approche production

Selon cette approche, l'atteinte de la qualité passe par le respect des normes. Diverses techniques sont utilisées pour réduire les défaillances, les coûts de production, les coûts de réparation, etc.

Section 02 : Les caractéristiques et les objectifs de la qualité

L'une des caractéristiques dominantes du concept de qualité est son extraordinaire capacité à reprendre les thèmes dominants de l'époque et, en quelque sorte, à les accaparer pour leur donner une dynamique supplémentaire.

1. Les caractéristiques de la qualité du produit ¹

Selon la norme ISO 9000, les caractéristiques des produits peuvent être physiques (mécaniques, chimiques, électriques), sensorielles (odeur, goût, aspect visuel), fonctionnelles comme la durabilité, la maintenabilité, etc.), également comportemental, ergonomique.

En fait, toutes les caractéristiques sont importantes tant qu'elles correspondent à la spécification et sont pertinentes pour le client, c'est-à-dire qu'elles contribuent à la satisfaction du client. Toujours d'un point de vue commercial, il est important d'être conscient que chaque fonction a un surcoût en termes de contraintes de production et de coûts.

1.1 Des caractéristiques principales

- **La performance**

Les performances font référence aux principales caractéristiques essentielles d'un produit, ses caractéristiques basiques sont parfois également appelées caractéristiques techniques du produit.

La performance étant un ensemble de critères mesurables, il est toujours possible de comparer les produits et les classer les uns par rapport aux autres.

Cependant, la performance reste un terme relatif, dépendant de l'appréciation du client et notamment de son utilisation du produit.

1.2 Des caractéristiques secondaires

- **Les accessoires**

Les accessoires complètent la fonctionnalité de base du produit. Il s'agit de caractéristiques classées par rapport aux caractéristiques opérationnelles primaires comme secondaires.

1.3 Le bon fonctionnement du produit

- **La fiabilité**

La fiabilité fait référence au bon fonctionnement d'un produit sur un intervalle de temps spécifique et dans des conditions spécifiques normal d'utilisation

¹ CANARD. (F), op.cit, p 20

1.4 Le respect des spécifications

- **La conformité**

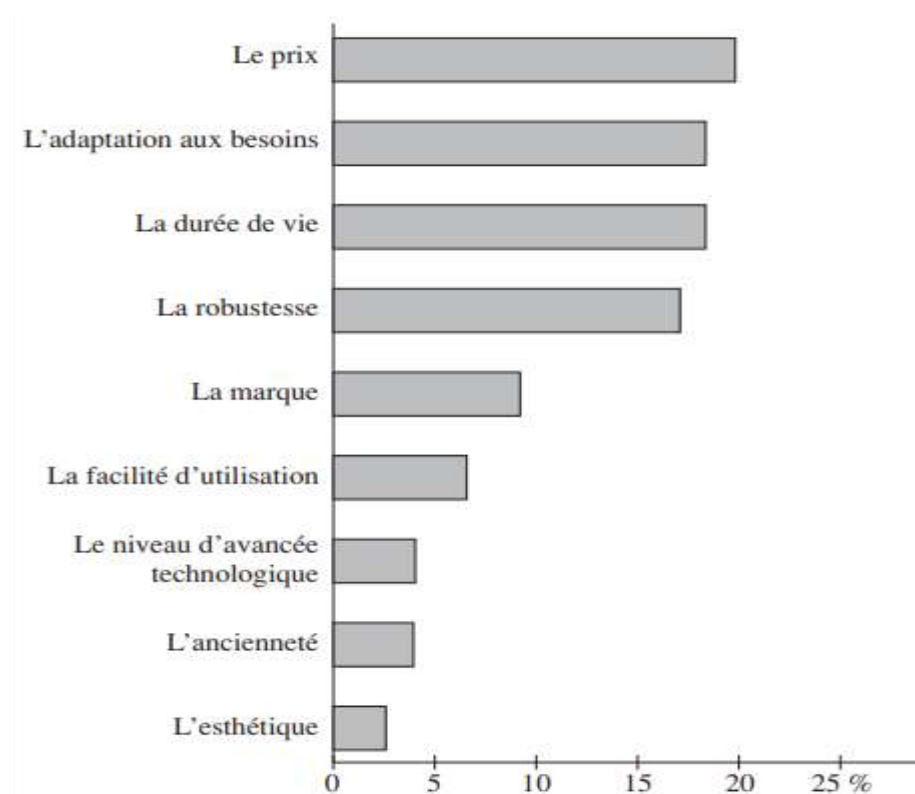
La conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et les caractéristiques de performance d'une part et les spécifications spécifiées d'autre part.

1.5 La durée de vie du produit

- **La durabilité**

La durabilité fait principalement référence à la durée de vie d'un produit. C'est aussi la somme d'utilisation d'un produit avant qu'il ne se détériore ou ne tombe en panne, et le remplacement est préférable à une réparation constante

Figure 7: L'élément auquel les consommateurs Français attachent le plus d'importance pour juger de la qualité d'un produit industriel



Source : CANARD. (F), op.cit, p24

1.6 La remise en état du produit

- **La maintenabilité**

Visé à assurer la continuité d'utilisation du produit, et la Facilité d'utilisation, rapidité, professionnalisme, facilité de réparation et restauration de l'efficacité du produit. Celle-ci est

directement liée à la qualité du Service Après-Vente (SAV), au délai de livraison et à la faisabilité de la réparation.

1.7 L'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit

• L'esthétique

Associé aux cinq sens de la vue, de l'ouïe, du goût, de l'odorat et la sensation du produit, c'est subjectif. Cependant, la classification des produits par les consommateurs sur la base de critères esthétiques est conforme aux principes généralement admis.

1.8 L'image, la publicité, la marque du produit

• La qualité perçue

C'est l'évaluation la plus subjective de la qualité du produit, c'est la qualité à priori. Les utilisateurs ont recours à l'image, la publicité et la marque du produit parfois plus que l'objet lui-même.¹

2. Les objectifs relatifs à la qualité

Ils peuvent être de trois types différents :

• Objectif stratégique

Dans ce cas, ils font partie de la politique d'organisation ou de qualité. Ils sont souvent liés à des axes stratégiques. Les résultats à atteindre pour ces axes sont les objectifs.

• Objectif tactique

Ce sont les objectifs internes de l'organisation qui sont le plus souvent associés au processus. La notion d'objectif tactique est très rarement utilisée dans les systèmes de management.

• Objectif opérationnel

Les objectifs opérationnels sont associés à un projet, un processus ou une activité commerciale, un projet, un service ou un produit.

Comme on peut distinguer trois objectifs principaux² :

¹M. DJEGHIMA, « La qualité du produit de haute technicité, levier de compétitivité de l'entreprise d'électroménager », mémoire de master, école des hautes études commerciales d'Alger, 2015, p 33

²<http://www.definition-qualite.com/objectifs.htm> , Consulté le 28/03/2023 à 01h :38min

- **La conformité aux normes**

Les normes sont nombreuses et peuvent être des normes industrielles classiques (type ISO), des normes réglementaires spécifiques à chaque secteur d'activité ou des normes de gestion des risques. Le respect des normes protège l'entreprise contre les menaces, lui confère un label vendeur ou lui permet simplement de mener ses activités conformément aux responsabilités régionales et sectorielles.

- **La performance dans l'exécution opérationnelle**

Les produits fournis doivent toujours être dans le même état et sans défauts. Cet objectif passera donc par la réduction des erreurs de recherche de vélocité. Ces améliorations ont généralement un impact positif sur la productivité ou la consommation de ressources en général.

- **La qualité client**

Dernier et unique vrai juge de la qualité. Toute approche qualitative doit améliorer la perception client. C'est la perception du client qui crée la satisfaction, le bouche à oreille pour augmenter les ventes et la fidélisation. Ce troisième objectif sera particulièrement important dans le monde des services.

Section 03 :Système de Management de Qualité (SMQ)

La mise en place d'un système de management de la qualité est un outil de management qui améliore l'organisme et le fonctionnement de l'entreprise. C'est l'ensemble d'activités par lesquelles un organisme définit, met en œuvre et révisé sa politique et ses objectifs qualités conformément à sa stratégie.

1. Définition de SMQ : de quoi s'agit-il ?

Un système de management de la qualité est un ensemble cohérent de processus, de procédures et de responsabilités pour la mise en œuvre, le contrôle et la mise à jour de la politique et des objectifs qualités de l'entreprise¹.

« Un ensemble d'éléments interconnectés ou interactifs d'une organisation utilisé pour établir des politiques, des objectifs et des processus pour atteindre les objectifs. »²

« Le terme système de management de la qualité (SMQ) a remplacé le terme système qualité. Cela souligne que la qualité doit s'intégrer harmonieusement dans un tout - le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comprend plusieurs sous-systèmes qui sont spécialisés mais interagissent pour aider à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. »

1.1 Pourquoi mettre en place un SMQ ?

La mise en place d'un système de management de qualité affecte tous les aspects de la performance d'une entreprise. Ce système a pour objectif d'identifier, d'organiser et d'améliorer les processus qui contribuent à cette performance.

- Les principaux avantages qui découlent de la mise en œuvre d'un SMQ :
 - Amélioration de la satisfaction client et la communication interne
 - Clarifier les responsabilités, les rôles, et les compétences.
 - Développement d'un avantage concurrentiel.
 - Réduire le risque d'erreurs et les coûts associés aux erreurs.
 - Capter de nouvelles parts de marché.
 - Atteindre les objectifs fixés par l'entreprise

¹<https://prium-transition.com/systeme-management-qualite/>, Consulté le 29/03/2023 à 23 :52.

² C. PINET, découverte de la qualité, Edition AFNOR, 2017, pp18, 19.

1.2 Les raisons d'évolution¹

- Implication insuffisante de management.
- Recentrage sur la satisfaction client.
- Définition de procédurale 'seulement nécessaire'.
- Donner la priorité à l'efficacité des processus plutôt qu'au respect des procédures.
- Risque de glissade réduit.

Tableau 1: Les pièges fréquents de SMQ

Bureaucratie	Constitution d'une véritable cathédrale documentaire
Perfectionnisme	L'organisation d'un système parfait uniquement en théorie mais en décalage avec la réalité de l'entreprise
Taylorisme	Les procédures couvrent le moindre détail
Surprotection	La démarche est figée et sert de parapluie garantissant contre tous les risques : c'est un frein à la flexibilité et à la créativité
Packaging	Le système qualité est livré clef en mains à l'entreprise, ce qui ne manque pas de causer une désillusion certaine
Bachotage	Un seul objectif : obtenir le certificat, quand il ne s'agit pas purement de nombrilisme
Nombrilisme	La satisfaction client est complètement oubliée dans la démarche

Source : Banjanac. (B), Op.cit, p17

2. Les composantes du SMQ²

2.1 La maîtrise de la qualité

C'est la conformité du produit aux normes techniques ; c'est aussi toutes ses caractéristiques techniques, fonctionnelles, systémiques, etc. Rendre le produit X unique par rapport aux autres produits. C'est ce qu'on appelle la conformité objective.

¹Banjanac. (B), Op.cit, p16

²Bekhouche Fella, cours de Management de la qualité, EHEC,2020, Alger

2.2 L'assurance de la satisfaction client

Le premier succès de l'entreprise est la satisfaction du client vis-à-vis de son produit/service. Sans cette satisfaction liée au goût et aux préférences, l'entreprise est loin de garantir la qualité à ses clients. C'est ce qu'on appelle la conformité subjective.

2.3 L'amélioration continue

Par-dessus tout, maintenez le niveau de qualité auquel vous aspirez et grandissez pour l'offrir aux autres. Le client devient plus fidèle et plus étroitement lié à son entreprise.

2.4 La recherche et le développement (R&D)

La relation de fidélité doit être unique par rapport à la concurrence : Nous nous engageons à ce que nos clients restent attachés à eux-mêmes et ne soient plus séparés !

3. Les outils pour surveiller un SMQ¹

Le suivi du SMQ se fait également à travers des outils tels que :

3.1 L'audit interne

Un audit qualité est un examen de l'organisation de l'entreprise pour la conformité à une norme, par exemple ISO 22000. L'entreprise candidate à la certification réalise un audit à blanc pour identifier les non-conformités à lever. A l'issue de l'état des lieux, l'entreprise produit un rapport faisant état de ses points forts et de ses axes d'amélioration.

3.2 Les indicateurs

Dans l'approche qualitative, il est important de connaître l'état, les faits, de l'événement pour ensuite le comparer à la valeur cible caractérisant l'objectif. Pour savoir où nous en sommes actuellement, il est vraiment important de définir et de préparer des indicateurs qui assurent la lisibilité continue du système, de l'entreprise dans ses activités et dans ses phases d'amélioration.

Un indicateur est donc un événement, un fait observable, mesurable déterminé par un calcul qui identifie qualitativement ou quantitativement une amélioration ou une détérioration du comportement du processus étudié.

A ce titre, l'indicateur de qualité contient des informations sélectionnées sur le phénomène, visant à observer son évolution par rapport à des objectifs qualitatives

Tableau 2: exemple des indicateurs de système d'informations

¹<https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/#t-1645693231499> , consulté le 30/03/2023 à 23 :07

Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Cible	Périodicité d'analyse
Garantir la disponibilité des supports informatiques pour le fonctionnement efficace des processus	Temps de disponibilité des ordinateurs de travail	((Temps d'arrêt ou de dysfonctionnement) / (temps prévu)	<6h	Mensuelle
Assurer une bonne maintenance des équipements	Taux disponibilité des applications	Nombre de maintenances réalisées / Nombre de maintenances planifiées x 100	100%	Trimestrielle
Renseigner sur la capacité à mener à bout de manière efficace une intervention	Taux de résolutions des pannes dans les délais	(Nombre d'intervention réussie dans le délai de 72h/le nombre total d'intervention) *100%	100%	Mensuelle

Source : idem, consulté le 30/03/2023 à 23 :51

3.3 L'enquête de satisfaction

L'enquête de satisfaction est le seul moyen objectif de mesurer la qualité perçue par les clients. Il permettra de lancer un plan d'action approprié.

Ces clients sont vraiment les seuls juges de la qualité. Il s'agit donc de recueillir leurs perceptions, leurs « coups de cœur et coups de cœur ».

L'enquête donne la parole aux clients et les place au centre des activités de qualité.

3.4 La revue de processus

Est un outil de pilotage du déploiement du système de management de la qualité. Elle permet de¹ :

- Définir les actions d'amélioration à verser au PDCA
- Suivre l'état opérationnel d'un processus
- S'assurer de la pertinence des cibles, des indicateurs et des cibles associées
- Garantir une documentation adéquate
- Processus de réévaluation des risques

¹ Op.cit, consulté le 30/03/2023 à 00 :08

- Identifier les facteurs d'évolution pour les contrôler

4. La valeur ajoutée d'un SMQ¹

- Meilleure communication.
- Durabilité garantie.
- Capitalisation des savoirs et soft skills.
- Plus de sécurité.
- Repositionner un patient dans les cibles.
- Preuve d'amélioration continue.

=

Progression permanente de façon maîtrisée

5. Système management qualité selon l'ISO

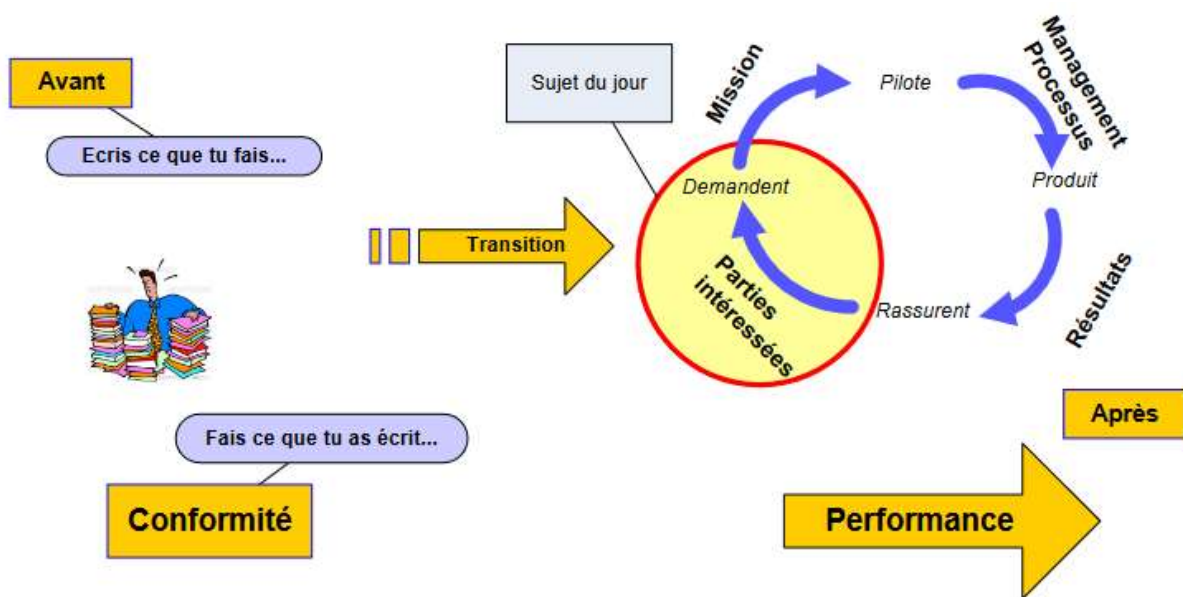
5.1 SMQ ou SMSDA selon l'ISO 22000

- Un outil visant à réaliser des activités²
 - Une Intégration de services
 - Un système de management
 - Une Orientation client et processus
 - Des boucles de contrôle (horizontales et verticales)
 - Une dynamique de dépassement
 - Une extension pour ceux qui sont intéressés

¹Banjanac. (S), op.cit, p34

²Banjanac. (B), op.cit, p

Figure 8: ISO 9000 : V 2000, une révolution culturelle



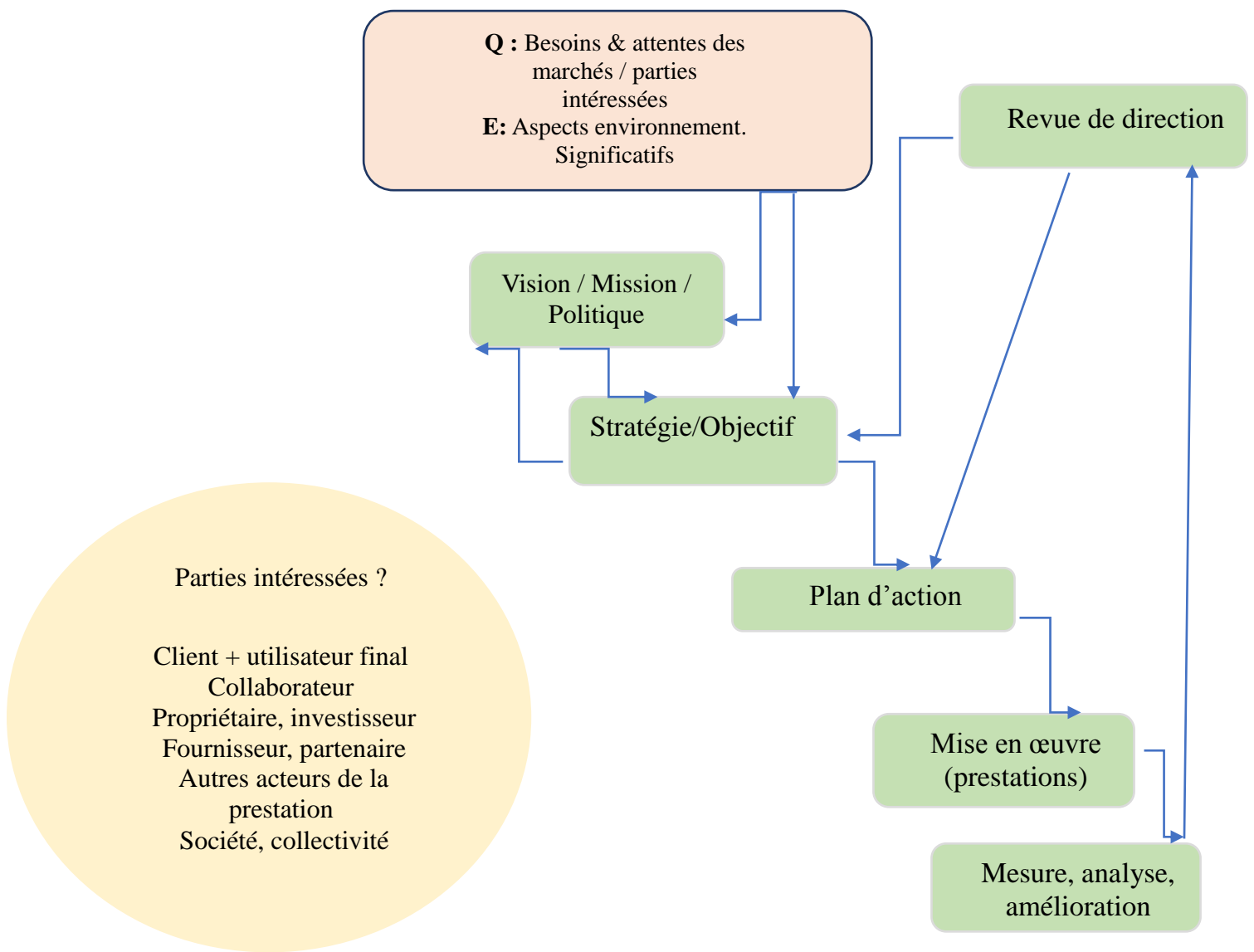
Source : Banjanac. (B), Idem, p14

5.2 Etapes de l'élaboration d'un SMQ

- **Etape 01** : Identifier les besoins et les attentes des clients et des autres parties intéressés
- **Etape 02** : Établir la politique et les objectifs de qualité de l'organisation
- **Etape 03** : Définir les processus et les responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité
- **Etape 04** : Identifier et fournir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité
- **Etape 05** : Définir et appliquer les méthodes de mesure d'efficacité et d'efficience de chaque processus (indicateurs)
- **Etape 06** : Déterminer les mesures pour éviter les écarts pour éliminer les causes
- **Etape 07** : Définir une démarche d'amélioration continue (engagement Fondamental de la démarche qualité) du système de management de la qualité
- **Etape 08** : Mener une revue de direction

→ Atteinte de principe de cohérence

Figure 9: principe de cohérence.



Source: Banjanac. (S), op.cit, P21

5.3 ISO 22000 Version 2018

Selon la norme ISO 22000, SMQ est un ensemble de normes et de lignes directrices internationalement reconnues pour la gestion de la sécurité des denrées alimentaires. La norme ISO 22000 se concentre sur les principes et les exigences spécifiques pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer un système de management de la sécurité des denrées alimentaires au sein d'une organisation.

L'ISO 22000 met l'accent sur la prévention des risques liés à la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne alimentaire, de la production à la consommation. Elle définit des critères

pour l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers liés à la sécurité alimentaire, y compris les contaminants biologiques, chimiques et physiques.

La norme ISO 22000 encourage également la communication et la coopération tout au long de la chaîne alimentaire, en promouvant l'engagement des parties prenantes et en favorisant la transparence dans la gestion de la sécurité alimentaire. Elle exige également la mise en place de procédures documentées, de contrôles, de processus de suivi et de mesures correctives pour assurer la conformité aux exigences de sécurité alimentaire.

5.4 Les exigences de SMQ selon l'ISO 22000

5.4.1 Les exigences générales¹

• **Responsabilité de la direction** : La direction de l'organisation doit démontrer son engagement envers la sécurité alimentaire en établissant une politique de sécurité alimentaire, en définissant les rôles et les responsabilités, en assurant la disponibilité des ressources nécessaires et en favorisant une culture de la sécurité alimentaire.²

• **Planification du système de management de la sécurité alimentaire** : Elle doit mettre en place des mesures de contrôle pour prévenir, réduire ou éliminer les dangers et risques

• **Mise en œuvre du système de management de la sécurité alimentaire** : L'organisation doit mettre en place les processus nécessaires pour atteindre les objectifs de sécurité alimentaire.

• **Vérification et évaluation** : L'organisation doit effectuer des vérifications régulières. Cela comprend des audits internes, des revues de direction, des évaluations des performances, ainsi que des mesures correctives et préventives.

• **Amélioration continue** : L'organisation doit s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Cela implique de prendre en compte les résultats des vérifications, de recueillir les retours d'expérience, de mettre en place des actions correctives et préventives, et d'optimiser les processus pour atteindre de meilleurs niveaux de sécurité alimentaire

5.4.2 Exigences relatives à la documentation

J.-P. Huberacsouligne encore que la documentation est une exigence fondamentale d'un système qualité et un intérêt pour l'utilisation concrète de l'écrit : « L'écriture demande

¹<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-22000-version-2018-systemes-de-management-de-la-securite-des-denres-alimentaires.php>, consulté le 27/05/2023 à 00 : 25

²<https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>, consulté le 31/03/2023 à 00 :44

réflexion, permet la normalisation, la mémorisation et la vérification des informations, devient une référence facilement partageable, autorise le stockage et l'archivage des informations (le bon document au bon endroit)¹.

- **Politique de sécurité alimentaire** : L'organisation doit établir et documenter une politique de sécurité alimentaire définissant son engagement envers la sécurité alimentaire et la satisfaction des exigences applicables.

- **Objectifs de sécurité alimentaire** : établir et documenter des objectifs de sécurité alimentaire, qui doivent être mesurables et cohérents avec la politique de sécurité alimentaire.

- **Manuel de sécurité alimentaire** : L'organisation doit préparer un manuel de sécurité alimentaire qui décrit le système de management de la sécurité alimentaire mis en place, ses processus et ses interactions. Le manuel doit être documenté et tenu à jour.

- **Procédures documentées** : L'organisation doit identifier et documenter les procédures nécessaires au bon fonctionnement du SMSDA.

Tableau 3: Les procédures exigées

Les procédures exigées par la norme ISO 22000
Maîtrise des dangers
Procédure de gestion des non-conformités
Procédure de traçabilité et de rappel
Procédure de contrôle des documents
Procédure de gestion des ressources
Procédure de communication

Source : Elaboré par nous même à partir des documents précédents

- **Contrôle des documents** : Etablir et maintenir un processus de contrôle des documents pour assurer la disponibilité, la pertinence, la mise à jour et l'utilisation appropriée des documents liés à la sécurité alimentaire.

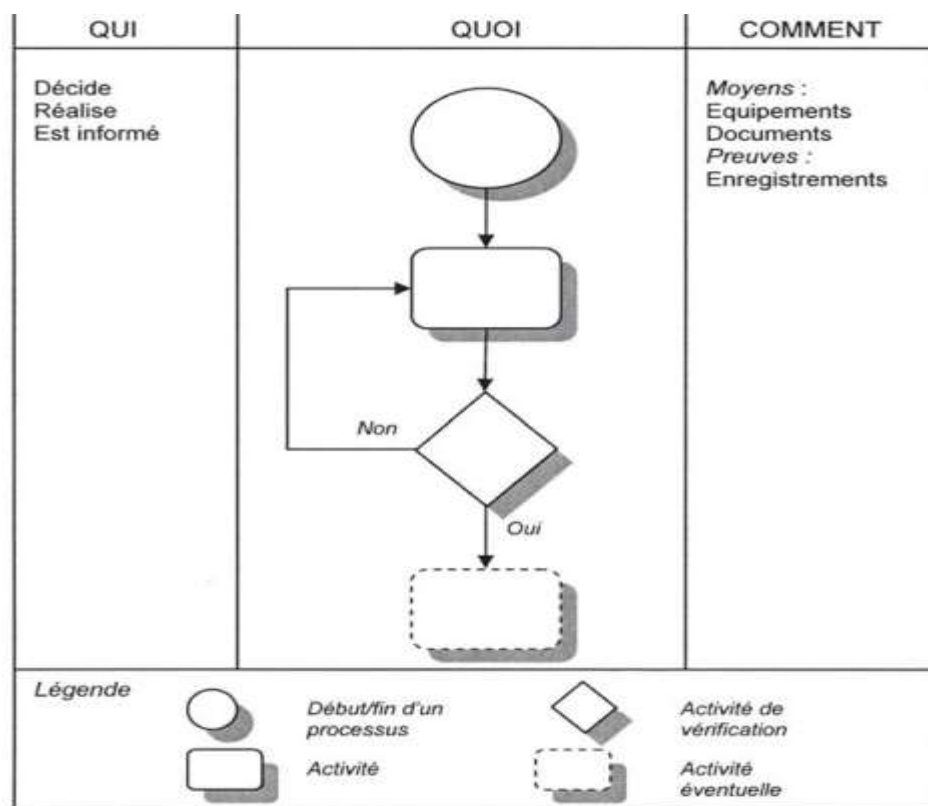
- **Contrôle des enregistrements** : L'organisation doit établir et maintenir un processus de contrôle des enregistrements pour assurer la création, la conservation, la protection et l'accessibilité des enregistrements liés à la sécurité alimentaire.

¹ CANARD. (F), op.cit, p145

Ces exigences de documentation dans l'ISO 22000 visent à assurer la gestion efficace des informations liées à la sécurité alimentaire, y compris les politiques, les objectifs, les procédures et les enregistrements pertinents. Une documentation adéquate facilite la mise en œuvre et la communication du système de management de la sécurité alimentaire, ainsi que la démonstration de la conformité aux exigences de la norme.

Fondamentalement, le contenu de la procédure prend la forme d'un logigramme qui montre visuellement qui fait quoi et comment. Un exemple de schéma fonctionnel est présenté ci-dessous.

Figure 10: le logigramme de la procédure de SMQ



Source : CANARD. (F), op.cit, p150

6. La certification : La certification est un processus par lequel une tierce garantit par écrit qu'un produit, un service ou un système qualité est conforme aux exigences d'une norme ou d'un référentiel.¹

6.1 Types de certification

• Certification de produit

¹Idem, p110

La certification produit est un processus qui certifie que le produit testé répond aux exigences de qualité, de sécurité, de fiabilité du produit spécifiées dans le référentiel de certification, que le produit est conforme à des normes ou à des spécifications déterminées.

• Certification du personnel

La certification des personnes est la reconnaissance de la capacité d'un individu à exercer une profession ou un emploi en garantissant la maîtrise des compétences requises. Le concept global comprend donc les domaines de la « certification des métiers », de la « certification des compétences » ou encore de « la certification professionnelle de compétences »¹.

• Certification de système management qualité

La certification atteste qu'une organisation ou une partie de son activité répond à certaines exigences précisées dans les référentiels de système de management.

Cela prouve que l'entreprise certifiée² :

- Bons produits ou services, mais sans garantir la qualité des produits ou services.
- Adoption d'une démarche d'amélioration continue.
- Mettre en place un organisme qui respectera toutes les règles nécessaires à la mise en œuvre.
- Dispose de ressources suffisantes pour gérer son système qualité.

• Certification ISO

Elles concernent principalement les méthodes de management de la qualité employées pour mener à bien la production d'un produit ou d'un service³.

Elle s'adresse à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur type d'activité. C'est une preuve objective que le produit ou le service acheté ou fourni réponds aux exigences de la norme de référence ou du système de référence et est régulièrement contrôlé.

Les certifications ISO les plus utilisées :

- **ISO 9000**: Management de la qualité
- **ISO 22000** : Management de la sécurité des denrées alimentaires
- **ISO 14000** : Management environnemental
- **ISO 26000** : Responsabilité sociétale
- **ISO 31000** : Management du risque

¹ LACHAAL, (M) : « la certification des personnes », 2014, TUNISIE

² RECHID. (A), op.cit, p27

³ YAKHLEF. (O), Op.cit, p61

Tableau 4: les organismes de certification

Types de certification	Les organismes certificateurs
Certification de produit	Au niveau européen : le marquage CE Au niveau Algérien : le marquage TEDJ
Certification de système de management de la qualité	Au niveau international : L'ISO CEI (Commission Électrotechnique Internationale) Au niveau européen : CEN (Comité Européen de Normalisation) En France : l'AFNOR (Association Française de Normalisation) Au niveau algérien : IANOR (Institut National de Normalisation)

Source : élaboré par nous-même à partir des documents récents

Conclusion

À la conclusion de ce chapitre, il est évident que la qualité joue un rôle essentiel dans l'analyse et le positionnement de l'entreprise dans son environnement, ainsi que dans son développement efficace et efficient. La participation des employés est cruciale pour atteindre ces objectifs de développement et satisfaire les clients, afin de se démarquer dans un contexte concurrentiel.

La qualité doit donc répondre à la fois à des normes élevées de conformité et à un niveau élevé de compétitivité. Son importance et sa gestion se sont progressivement imposées au sein des entreprises, en tant qu'effet secondaire de l'évolution de l'organisation de la production.

En résumé, la qualité est un levier stratégique pour les entreprises, qui leur permet de se différencier, de répondre aux attentes des clients et de réussir dans un marché concurrentiel en constante évolution.

CHAPITRE II

La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel

Chapitre II : La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel

Introduction

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution et de plus en plus concurrentiel, la compétitivité des entreprises est un enjeu crucial pour leur survie et leur succès. Pour comprendre les fondements de la compétitivité et ses liens avec d'autres aspects clés de la gestion d'entreprise, ce chapitre se divise en trois sections distinctes.

En explorant ces trois sections, nous acquerrons une compréhension approfondie des fondements de la compétitivité, de l'avantage concurrentiel et de la relation entre la qualité et la compétitivité. Cette analyse nous permettra de mieux appréhender les défis et les opportunités auxquels les entreprises sont confrontées dans un environnement économique en constante évolution.

.

Section 01 : la compétitivité, fondements et concepts

La compétitivité est au cœur des éléments fondateurs des politiques de l'entreprise et tous les acteurs qui veulent assurer son développement et sa pérennité doivent intégrer ce concept dans leur quotidien.

L'entreprise compétitive dispose d'un ensemble de compétences qui, selon les cas, lui permettent d'entrer, de se maintenir ou de se développer dans un champ concurrentiel formé par les forces agissant autour d'elle et qui correspondent à ses buts, projets, activités.

1. Analyse du concept de la compétitivité

1.1 Définitions

Comme pour de nombreux concepts clés en recherche et développement, il n'y a pas de définition universelle, voici quelques définitions pour illustrer l'utilisation du terme :

« La compétitivité signifie la capacité de résister à la concurrence sur le long terme. »

Comme on peut définir cette notion à travers son carré magique (Darbelet et al. 1998), à savoir : la qualité, la productivité, l'innovation et la flexibilité¹ :

Tableau 5: compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement.

Source :MEIER, (O), Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4ème édition, DUNOD, 2015, p6

• **Sharples et Milham (1990)** définissent la compétitivité comme « la capacité de fournir des biens et des services au moment, au lieu et de la manière requis par les acheteurs

¹ MEIER, (O), Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4ème édition, DUNOD, 2015, p5

étrangers au même prix ou à un meilleur prix que les autres fournisseurs potentiels, tout en gagnant au moins le coût qui « correspond à l'opportunité des ressources employés »¹

• **Pascallon** précise qu'une entreprise est considérée comme compétitive pour un produit donné si elle est en mesure de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux de ses concurrents réels ou potentiels, mais suffisants pour répondre aux facteurs nécessaires pour rémunérer et faire un profit avec une marge supérieure ou égale au profit des concurrents.²

• **Latruffe (2010)** définit la compétitivité étant « la capacité à vendre des produits qui répondent à la demande en prix, qualité et quantité, tout en offrant des avantages et des profits à long terme qui permettent à l'entreprise de se développer. »³

• **Lassudrie-Duchêne** définit la compétitivité comme le résultat d'une comparaison des forces et des faiblesses (avantages concurrentiels) de l'entreprise par rapport à son environnement sectoriel.⁴

La compétitivité reflète généralement la capacité d'une économie ou d'une entreprise à faire face à la concurrence étrangère. Or, le calcul de l'indice de compétitivité du pays repose uniquement sur les prix : c'est le rapport entre l'indice des prix à l'importation et l'indice des prix à la production.⁵

Parvenir à une explication de la compétitivité implique donc deux objets de recherche :

- Les déterminants de l'avantage concurrentiel des entreprises.
- Les déterminants et la nature et de l'environnement concurrentiel.

Ces deux questions sont étroitement liées. En fait, l'avantage compétitif découle, au moins en partie, de la volonté de l'entreprise de s'adapter aux besoins de son environnement concurrentiel. Les deux sont donc des tentatives pour satisfaire les besoins de l'autre.

¹LACHAAL. (L), la compétitivité : concepts, définitions et applications. In : Laajimi. (A), Arfa. (L), le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, 2001 (cahiers Options Méditerranées; n.57), p30

²PASCALLON (P), L'assurance qualité facteur de compétitivité ?, Ed Economica, 1984, p21

³SIRAK (B), ET Patrick (M), Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems emerging policy advocacy, in: Elsevier, n°49, 2014, p408

⁴MUCHELLI (J-L), La compétitivité : définition, indicateur et déterminant, ACCOMEX N44, 2002, p9

⁵<https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite#> , consulté le 06/04/2023, à 00 :08

1.2 Les caractéristiques de la compétitivité

Les caractéristiques de la compétitivité peuvent varier selon le contexte, mais généralement, elles incluent les éléments suivants :

- **Qualité** : La capacité d'un produit, d'un service ou d'une entreprise à répondre aux attentes et aux besoins des clients. Une qualité élevée peut améliorer la satisfaction client et la réputation de l'entreprise.

- **Prix** : Le coût compétitif d'un produit ou d'un service par rapport à ceux offerts par les concurrents. Un prix compétitif peut attirer les clients et leur permettre de choisir l'offre la plus avantageuse.

- **Innovation** : La capacité à développer de nouveaux produits ou processus, ou à améliorer ceux existants.

- **Flexibilité** : La capacité d'adapter rapidement les activités et les ressources d'une entreprise aux changements du marché ou aux demandes des clients.

- **Service client** : La qualité de l'expérience client tout au long du processus d'achat et d'utilisation du produit. Un bon service client peut fidéliser les clients et générer des recommandations positives.

- **Productivité** : L'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources (humaines, matérielles, financières) pour produire des biens. Une productivité élevée peut réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité.

- **Image de marque** : La perception globale et la réputation d'une entreprise, qui peuvent influencer les décisions d'achat des clients et sa position sur le marché.

Il est important pour une entreprise de comprendre ses propres forces et faiblesses dans ces domaines afin de développer une stratégie compétitive efficace.

1.3 Typologie de la compétitivité des entreprises (prix et hors-prix) :

Il existe deux types de compétitivité qui peuvent également être liés l'un à l'autre, le premier type est basé sur le prix. L'entité économique peut répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut également être du second type, compétitivité structurelle ou compétitivité hors-prix, indiquant la capacité d'une entité économique à se différencier de la concurrence par d'autres moyens que par les prix.

1.3.1 La compétitivité prix :

A noter que la compétitivité prix est appréciée selon **Bienaymé (1997)** de deux manières différentes, soit par prix, soit par coût, cela dépend de l'origine des facteurs de

compétitivité. La recherche d'une compétitivité par les prix qui sont obtenus par des gains de productivité, notamment par une politique d'économies d'échelle ou par le développement souhaité du progrès technique visant à obtenir des améliorations de performances.

La compétitivité-prix repose sur la capacité à offrir des produits ou services de qualité similaire à des prix plus bas que les concurrents. Cela signifie pouvoir maintenir des coûts de production plus faibles tout en proposant des prix avantageux pour attirer les clients. Elle dépend de¹ :

- Niveaux relatifs des coûts de production
- Marges des producteurs
- Niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent

La compétitivité prix ne reflète pas la compétitivité globale d'un produit ; un produit cher peut être demandé parce qu'il est de meilleure qualité qu'un produit comparable ou parce qu'il n'existe pas d'équivalent pour répondre à la demande. Ces deux éléments renvoient aux notions de gamme et de nouveauté. On peut donc conclure que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché.

D'un autre côté, la compétitivité-prix peut être définie comme la capacité à produire des biens et services à un coût inférieur à celui des concurrents tout en maintenant une qualité similaire. Les fluctuations du taux de change peuvent également avoir un impact significatif sur la compétitivité-prix, avec une dévaluation de la monnaie nationale qui peut améliorer la compétitivité des entreprises exportatrices. Cette compétitivité est souvent atteinte grâce à des économies d'échelle, à des avancées technologiques permettant des gains de productivité. Les entreprises ont donc trois solutions² :

• **Réduire les coûts de production** : L'entreprise qui parvient à réduire ces coûts de production peut réduire le prix de vente. Une réduction des coûts de production par une réduction des prix des matières premières, par une réduction des coûts de main-d'œuvre ou par une augmentation de la productivité.

• **Réduire ces marges commerciales** : Une entreprise qui ne peut pas réduire ces coûts de production peut réduire sa marge bénéficiaire afin de vendre le produit à un prix inférieur.

¹BOUKELLAL (S), SIFOUANE (S), « La contribution de la supply chain à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise industrielle », mémoire de Master, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2018, p47

² BELKAI (K), BENHAMOU (S), « L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises », mémoire de Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016, p58

• **Profiter des différences de change** : Les entreprises exportatrices peuvent profiter des écarts de taux de change entre leur monnaie nationale et la monnaie du pays où elles vendent leurs produits.

1.3.2 La compétitivité « hors-prix »

Chevalier (1997) définit la compétitivité hors prix comme la capacité de reconnaître continuellement les besoins, qu'ils soient exprimés ou latentes des consommateurs et de satisfaire ces besoins avec un profit » (**Chevalier, 1997, p3055**)

Au-delà du critère du prix, il existe deux formes de compétitivité : la compétitivité des produits et la compétitivité structurelle. La compétitivité des produits se concentre sur les aspects technologiques et englobe la qualité des produits (fiabilité, réputation de la marque, service après-vente), ainsi que l'intégration d'innovations et de savoir-faire de haute qualité. Compétitivité structurelle, en revanche, « dépend des caractéristiques des différentes structures de marché et donc de la taille de l'entreprise, du degré de concentration de l'industrie et des stratégies de l'industrie » (**Bialès et al. 1999, p.106**).

La compétitivité hors prix découle alors des particularités des produits qui les distinguent des produits étrangers. Cette compétitivité des produits, qui distingue certains produits de ceux des concurrents, doit les rendre difficilement remplaçables ; un faible niveau de substituabilité correspond à un degré élevé de différenciation.

La compétitivité consiste à pouvoir offrir un produit ou un service qui se démarque indépendamment de son prix, en mettant l'accent sur des aspects tels que la qualité, l'innovation, les délais de livraison, la réputation de la marque, l'adaptabilité aux différentes demandes et le service client. Ce type de concurrence est durable car il est basé sur la perception de l'offre par les clients fidèles, en fonction de leur satisfaction passée. Cela nécessite également des investissements importants pour développer et maintenir les caractéristiques spécifiques de l'offre. Elle dépend de :

- **La qualité** : La qualité des produits est un facteur compétitif très important. Par conséquent, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits à un prix plus élevé que leurs concurrents. Parce qu'ils offrent la meilleure qualité.

- L'innovation : PORTER souligne que « *l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.* »

L'innovation est un lien qui transforme un certain nombre d'éléments, notamment Chacun dispose des performances marginales dans un système intégré puissant. L'innovation est un facteur décisif pour la compétitivité et la rentabilité des entreprises et est par conséquent une partie importante de la stratégie d'entreprise. L'introduction des innovations permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre de produits.

- L'image de marque de l'entreprise :

L'image de marque d'une entreprise lui confère la possibilité de vendre ses produits à un prix supérieur à celui de ses concurrents. Bien que la compétitivité des prix explique les variations des parts de marché à court terme, les facteurs de compétitivité non liés au prix, tels que les investissements en recherche et développement ainsi que dans le développement du capital humain et physique, jouent un rôle déterminant dans les performances à long terme d'une entreprise.

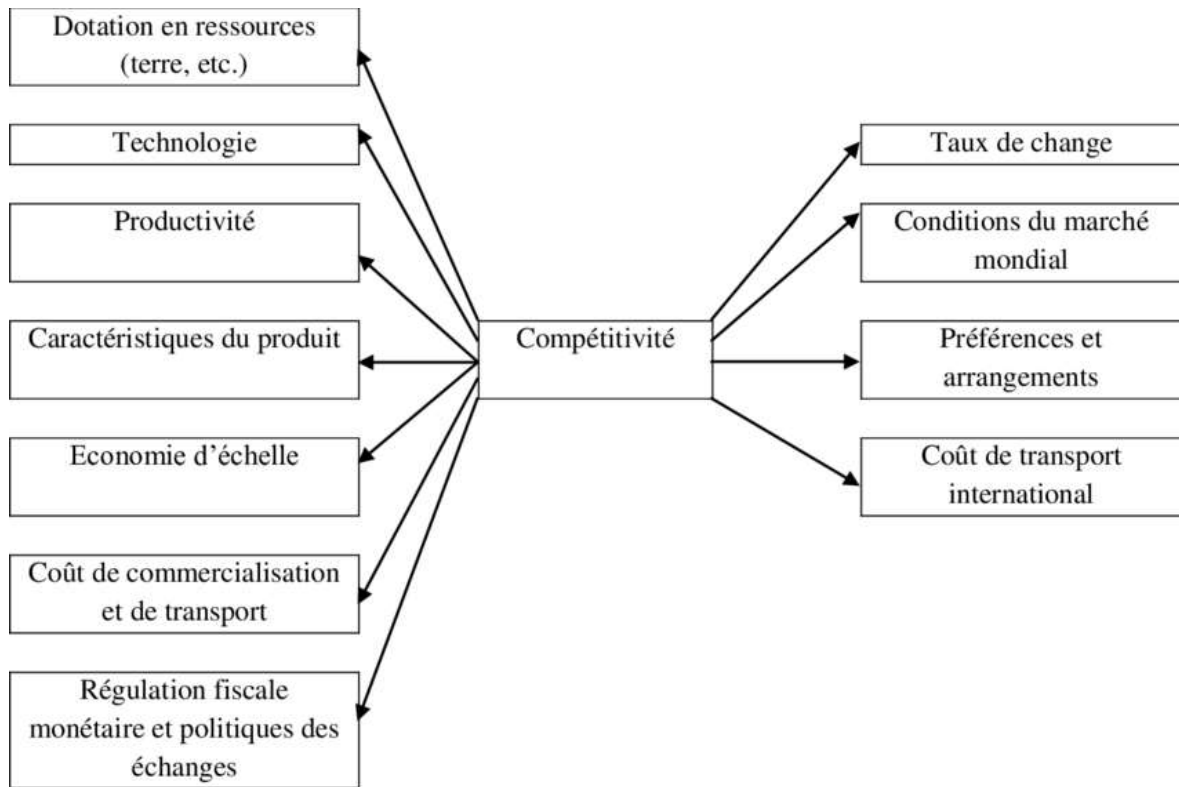
2. Déterminants et facteurs de compétitivité de l'entreprise

La recherche des déterminants de la compétitivité est multidimensionnelle. Les questions de prix, de qualité, mais aussi de design, de marketing et de management sont traitées.

Alors nous proposons ci-dessous un cadre conceptuel qui intègre différents déterminants de la compétitivité¹ :

¹LACHAAL (L), La compétitivité : Concepts, définitions et applications, Tunis, 2001, PP31, 32

Figure 11: déterminants et facteurs de la compétitivité



Source : LACHAAL (L), op.cit, p 31

Ainsi, la compétitivité est le résultat d'une combinaison de facteurs nationaux et internationaux.

2.1 Au niveau national

Au niveau national, la dotation en ressources, la productivité, la technologie, les caractéristiques des produits, les réglementations fiscales et monétaires, et enfin la politique des échanges apparaissent comme les facteurs les plus importants déterminant la compétitivité de l'industrie et de son environnement.

• Les dotations en ressources

Les ressources naturelles telles que le climat, la terre, etc., ainsi que les ressources en capital humain, sont des éléments essentiels qui influencent la compétitivité d'une entreprise ou d'un produit donné. Un aspect crucial de la dimension du capital humain est la connaissance des décideurs au sein de l'entreprise.

• La technologie

À la fois le progrès technologique et l'efficacité du processus de production sont liés à une plus grande productivité des facteurs de production, ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'une industrie. La recherche et le développement de nouvelles

techniques plus adaptées, parfois nécessitant des investissements substantiels, peuvent renforcer la compétitivité des acteurs impliqués.

• **Les caractéristiques du produit**

Les caractéristiques spécifiques d'un produit jouent un rôle essentiel dans sa position concurrentielle sur le marché, surtout lorsque le produit est différencié. Étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent orienter leur stratégie vers des marchés de niche afin de répondre à des demandes spécifiques. D'autres éléments, en dehors du prix, tels que la fiabilité, le service après-vente, etc., peuvent être des facteurs déterminants pour rendre un produit compétitif. En effet, « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix pour déterminer le succès des échanges d'une économie. Les spécifications et la qualité du produit, sa commercialisation et les conditions de sa maintenance peuvent devenir des éléments plus décisifs de sa compétitivité que le prix. »¹

• **Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et le coût marginal évoluent en fonction du niveau de production d'un produit spécifique. Par conséquent, les économies d'échelle jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

• **La régulation et les politiques des échanges**

Les politiques gouvernementales exercent également une influence significative sur la compétitivité d'un secteur ou d'un produit spécifique. Les politiques fiscales et monétaires (telles que les taxes, les taux d'intérêt et le contrôle de l'inflation), l'interventionnisme de l'État et les politiques commerciales sont autant de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la compétitivité.

2.2 Au niveau international

La compétitivité internationale dépend de nombreux facteurs. Parmi les plus importants figurent le taux de change, les conditions du marché international, le coût du transport international et enfin les préférences et les accords entre les différents pays. Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie par rapport à une autre, dans certains cas, le taux est influencé par les politiques de différents gouvernements. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent (dévaluation compétitive) conduit à une amélioration de la compétitivité des produits d'exportation, ils deviennent moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

¹Morris (D), *the economic system in the UK*, oxford university press, 1985

3. Les outils d'analyses de compétitivité

3.1 Les outils internes

• La chaîne de valeur

De manière générale, les entreprises se focalisent sur la création de valeur pour leurs clients. Elles doivent comprendre comment cette valeur est générée ou compromise en examinant attentivement leurs points forts et leurs faiblesses, notamment par le biais des activités qu'elles développent. Afin de les soutenir dans cette démarche, le concept de chaîne de valeur a été élaboré.

Selon Fulconis « La chaîne de valeur permet d'examiner et de décomposer de façon systématique toutes les activités, distinctes mais interconnectées, qu'exercent une entreprise, ses clients et ses fournisseurs et qui donne naissance à la valeur »¹

• Les stratégies de base

Selon Porter, il existe deux principaux types d'avantages concurrentiels ou d'avantages stratégiques selon que : la situation de l'entreprise est à coût relativement bas, c'est-à-dire qu'elle est capable de produire avec moins de dépenses par unité de produit ; ou l'entreprise offre un produit qui est perçu par les clients comme étant unique et meilleur que les autres en termes d'un ou plusieurs de ses attributs, il s'agit d'une différenciation d'un certain segment de l'industrie. La construction de la matrice concurrentielle, croisant avantages et champs concurrentiels, révèle l'existence de quatre alternatives possibles qui constituent des stratégies de base parmi lesquelles l'entreprise doit choisir.

¹Fulconis (F), « Les structures en réseaux : nouvelles formes de concurrence ? », dans Krafft J., Le processus de concurrence, Ed Economica, Paris, p27.

Figure 12: Les stratégies de base

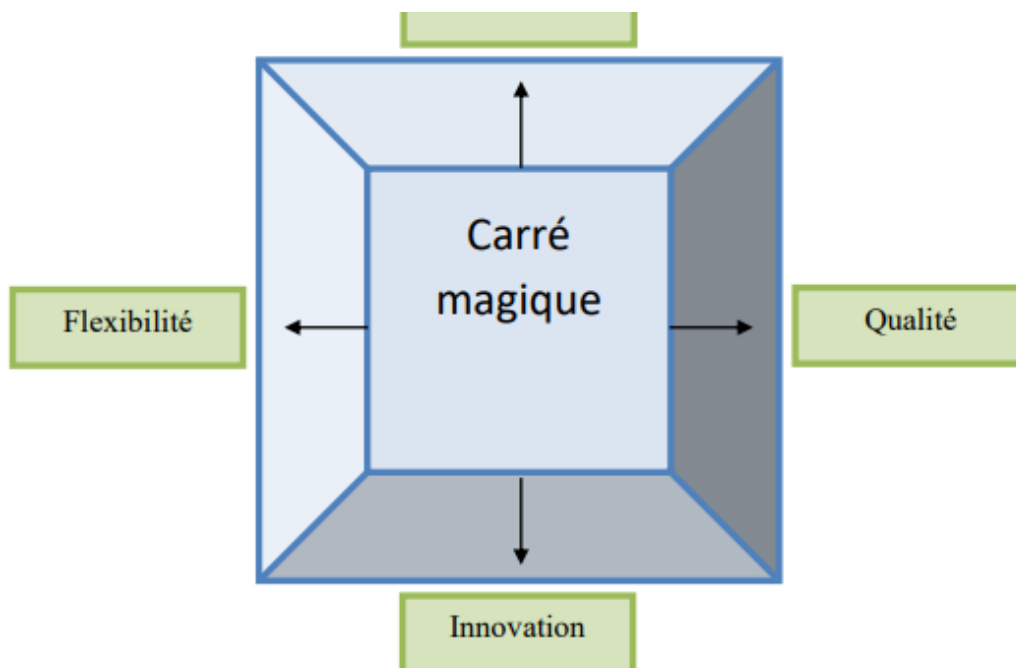
		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits.	Concentration fondée sur la différenciation.

Source : Porter (M), « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, 1999, Paris, p24

- **Le carré magique :**

Selon (Darbelet et al.51), la compétitivité d'une entreprise peut se traduire par l'approche du « carré magique », à travers la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

Figure 13: le carré magique



Source : Meier (O), op.cit, P6

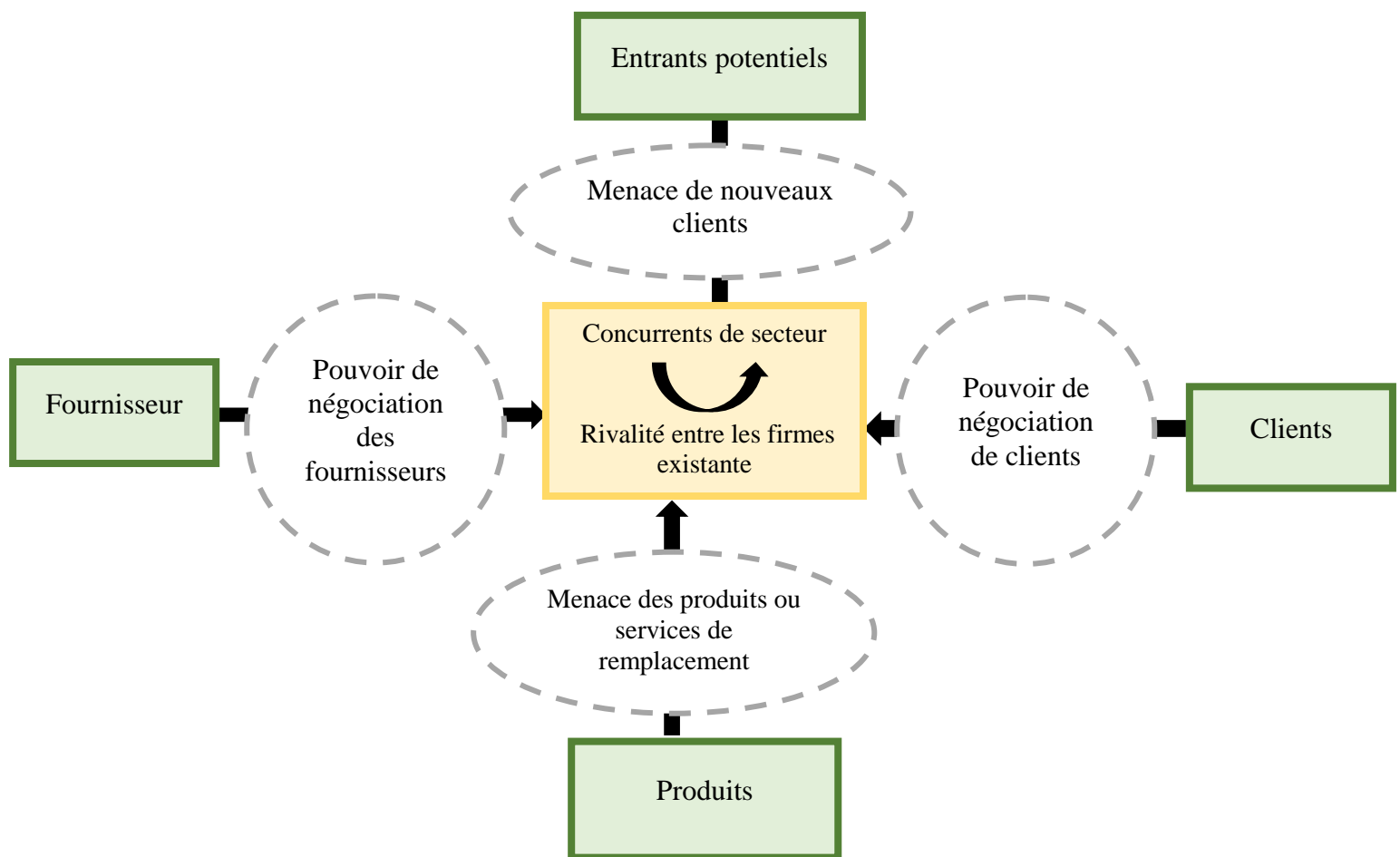
- **Les outils externes**

L'interprétation et l'étude de la compétitivité nécessitent de prendre en compte l'environnement de et le niveau de compétitivité des concurrents. Le modèle des cinq forces de Porter et les nouveaux modèles de la compétitive répondent à ces besoins.

• **Les cinq forces concurrentielles**

Dans chaque secteur, la concurrence est le résultat de cinq forces dont l'intensité détermine le niveau de rentabilité et l'attrait de ce secteur. Parmi ces forces, trois sont dites « horizontales » et représentent une concurrence directe : le degré de compétitivité ou de rivalité entre les entreprises concurrentes de l'industrie, la menace de nouveaux entrants potentiels et la menace de produits de substitution. Les deux autres forces sont verticales, à la fois concurrentielles et complémentaires : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients, qui sont les acheteurs.

Figure 14: les cinq forces concurrentielles



Source : Porter (M), « L'avantage concurrentiel », éd Dunod, Paris, 1999, p 15

• Nouveaux modèles de la compétitivité

La concurrence mondiale croissante, la diversification des marchés et l'accélération de l'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont entraîné des changements dans les facteurs déterminant la compétitivité industrielle à l'échelle internationale. Dans ce nouveau paradigme concurrentiel, qui opère désormais à l'échelle mondiale, les avantages concurrentiels ne sont plus uniquement liés au coût des facteurs de production et à l'accès aux matières premières. Ils dépendent de plus en plus de la qualité des infrastructures et des institutions de soutien à l'industrie, de l'efficacité des sources d'innovation, du niveau de pression concurrentielle, des capacités organisationnelles et techniques, ainsi que de la capacité des entreprises à acquérir et à maîtriser de nouvelles technologies tout en répondant rapidement à l'évolution des besoins et de la demande.

Comme la note Porter¹, le nouveau contexte de mondialisation verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base suivants :

- Les entreprises se battent dans les industries, pas dans les nations ;
- Les avantages concurrentiels sont basés sur des différences et non sur des similarités ;
- L'avantage est souvent géographiquement concentré ;
- L'avantage se construit sur le long terme ;

4. Les indicateurs de compétitivité

L'indicateur comme outil d'information, moyen de mesurer l'objectif à atteindre. L'explication des mesures de la compétitivité selon trois niveaux d'agrégation. A chacun correspondent diverses mesures de compétitivité

4.1 Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique

Selon McFetridge (1995), la mesure de la compétitivité au niveau de l'entreprise est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits.

• Mesure relative au profil

Dans la littérature, l'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante. Les rares applications que l'on trouve se focalisent sur la mesure

¹Porter M, « L'avantage concurrentiel des nations », Inter Éditions, Paris, 1993, P23

de la marge brute et nette d'une entreprise, ainsi que sur des indicateurs comportementaux liés aux prix et aux coûts.

- **Performance et comportement de marge des entreprises¹**

La performance commerciale concerne tout ce qui contribue à améliorer le rapport valeur-prix. Améliorer les performances pour assurer le meilleur positionnement sur le marché et obtenir un avantage concurrentiel grâce à la réduction des coûts.

- **La productivité²**

La productivité est utilisée comme le meilleur facteur de compétitivité. Elle consiste en la gestion optimale et ordonnée des facteurs de production de l'entreprise afin de réduire les coûts de production et donc le prix.

- **Innovation et rapport qualité/prix**

L'innovation se réfère à la volonté d'introduire des nouveautés sur les plans commercial, économique et technologique pour renforcer les avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit favoriser le développement de nouvelles activités en son sein. Les entreprises innovent dans le but d'améliorer leur rentabilité et leur productivité, en combinant simultanément les approches qualité et prix³.

4.2 Indicateurs relatifs à la part de marché⁴

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes de chaque concurrent sur un marché donné ».

Ainsi, l'étude de cet indicateur peut permettre à une entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu une position par rapport à ses concurrents. Mais avant d'en venir à l'analyse des parts de marché. L'entreprise doit d'abord sélectionner une mesure préférée.

Pour KOTLER et DUBOIS trois approches sont possibles :

- **La part de marché globale**

¹MUCCHIELLI, (J.L), la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants, Ed. ECONOMICA, 2002, P.43

²LATRRUFFE, (L), Productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire, Edition OECD, 2010, P.13.

³DAUDIN, (J.J) & TAPIERO (C.S), les outils et le contrôle de la qualité, Edition Economica, Paris, 1996, P.20

⁴KOTLER, DUBOIS, Marketing management, 10e édition, Publi-Union, Paris, 2000, P.702

Le rapport de part de marché représente la part des ventes d'une entreprise par rapport aux ventes totales de l'industrie dans laquelle elle opère. Il peut être calculé en termes d'unités vendues ou de valeur (volume ou chiffre d'affaires de l'entreprise divisé par le volume ou le chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur). Ce ratio permet de mesurer la position relative d'une entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. Une part de marché élevée peut indiquer une position solide et une compétitivité accrue, tandis qu'une part de marché faible peut signaler un besoin d'amélioration ou de croissance pour gagner une plus grande part du marché.

- **La part de marché « servi »**

Il s'agit d'un rapport de vente de l'entreprise sur le marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

Ce ratio est important car il permet de comprendre la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs sur le marché ciblé. Une part de marché supérieure à la part de marché globale indique que l'entreprise réussit à attirer et à fidéliser une part importante des clients potentiels dans son segment de marché spécifique. Cela peut être le résultat d'une stratégie de différenciation, d'une offre de produits ou services adaptés aux besoins du marché cible, d'une bonne gestion de la relation client, ou d'autres facteurs compétitifs spécifiques à l'entreprise.

En ayant une part de marché supérieure à la moyenne du marché, l'entreprise peut bénéficier d'avantages concurrentiels tels qu'une plus grande influence sur les tendances du marché, une meilleure capacité à fixer des prix et une rentabilité accrue. Cependant, il est important de noter que la part de marché cible peut varier en fonction de la nature et de la taille du segment de marché spécifique, ainsi que de la dynamique concurrentielle au sein de ce segment.

- **La part de marché relative**

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes de son principal concurrent. Quelle que soit l'approche adoptée, une entreprise est considérée comme compétitive lorsque sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou lorsqu'elle est en croissance par rapport à la moyenne du marché

Section 02 : l'avantage concurrentiel

1. La notion de l'avantage concurrentiel

Les entreprises doivent se démarquer de la concurrence croissante. Un avantage concurrentiel est donc indispensable pour battre ses concurrents et s'affirmer durablement sur le marché. Reconnaître et travailler sur votre avantage concurrentiel permet aux entreprises de réaliser de meilleurs profits à long terme.

1.1 Définition de l'avantage concurrentiel

Selon Michael Porter, les avantages concurrentiels sont un facteur de succès. Les entreprises doivent maîtriser mieux que la concurrence pour atteindre une meilleure position sur le marché.

L'avantage concurrentiel est la supériorité qu'une entreprise a sur ses concurrents dans le jeu concurrentiel. Ce bénéfice ou supériorité peut provenir de deux sources : soit l'entreprise bénéficie d'une position forte sur le marché ou l'industrie, soit elle dispose de ressources stratégiques, ou de capacités que d'autres n'ont pas. Et l'avantage concurrentiel potentiel, s'il est utilisé à bon escient, peut entraîner des rendements économiques supérieurs à ceux des autres entreprises.

Comme l'avantage concurrentiel peut être défini comme « un ensemble des Caractéristiques ou les attributs d'un produit ou d'une marque qui lui confèrent une certaine supériorité sur ses concurrents directs. »¹

1.2 Types de l'avantage concurrentiel

Il existe trois types d'avantages concurrentiels dont une entreprise peut disposer pour se différencier de ses concurrents :

1.2.1 L'avantage interne par les coûts

Cette forme d'avantage permet à l'entreprise de se différencier en termes de prix. De plus, une entreprise peut se positionner soit sur le segment haut de gamme, ce qui implique des coûts plus élevés et donc des prix plus élevés. Il peut également inclure une segmentation de la clientèle 'généralement disponible' avec des prix compétitifs attractifs. Dans ce dernier cas, l'entreprise doit pouvoir créer un produit ou un service à moindre coût que ses

¹ JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition DONOD, paris, 2008, p250.

concurrents. La différenciation des prix repose sur la maîtrise des coûts, la création d'économies d'échelle ou de synergies. Les entreprises qui développent ce type d'avantage concurrentiel vont donc proposer des prix plus bas en raison de coûts de production plus faibles. Grâce aux économies de coûts, les entreprises peuvent mettre leurs produits ou services sur le marché à prix bas que leurs concurrents. Cette stratégie leur permet de conquérir de nouvelles parts de marché.

1.2.2 L'avantage sur l'offre « externe basé sur la qualité »

La différenciation des offres consiste à se démarquer de la concurrence en proposant des produits ou des services uniques et distinctifs. Son objectif est de créer une proposition de valeur différente en ajoutant des fonctionnalités, des caractéristiques ou des aspects uniques qui ne sont pas offerts par les concurrents. Cette différenciation peut être objective, en se concentrant sur des attributs tangibles tels que la performance, la qualité ou les fonctionnalités du produit. Elle peut aussi être subjective, en mettant l'accent sur des éléments intangibles tels que l'image de marque, la communication ou l'expérience client. En adoptant une approche de différenciation, les entreprises cherchent à attirer et fidéliser les clients en offrant quelque chose d'unique et de valorisé sur le marché.

1.2.3 Les actifs incorporels¹

L'entreprise peut disposer d'actifs incorporels qui contribuent à sa valorisation et à sa distinction. Il peut s'agir de capital humain, de savoir-faire, de brevets, de propriété intellectuelle ou d'une image de marque établie.

En combinant ces trois catégories, les entreprises peuvent également réaliser un avantage concurrentiel hybride.

1.3 Les outils pour déterminer un avantage concurrentiel

Pour déterminer son avantage concurrentiel, une entreprise doit s'appuyer sur des outils d'analyse dans toutes ses activités, tant internes qu'externes.²

1.3.1 Les outils de Porter

Les facteurs clés de succès ou facteurs de succès conduisent à la création d'un avantage concurrentiel. Nous vous rappelons que différents concurrents peuvent être des

¹MANE, (H), dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils, ECONOMICA, paris, 1998, p58

²<https://blog-gestion-de-projet.com/avantage-concurrentiel/>, Consulté le 14/04 à 00 :11

facteurs décisifs de succès. En leur donnant plus de valeur et de sens, certains d'entre eux peuvent devenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Analyse de la chaîne de valeur¹, la vôtre et celle de vos concurrents, peut aussi vous donner des indices. Cela nécessite généralement un audit interne approfondi.

Le modèle des 5 forces de Porter permet d'analyser le marché et la concurrence.

Le SWOT avec l'**analyse des forces et les faiblesses** de votre activité ainsi que les opportunités et menaces du marché.

1.3.2 Le VRIO

L'outil VRIO vérifie si l'avantage répond à la demande de marché, si elle n'a pas déjà été mise en place par la concurrence et surtout si elle est une réalité dans votre entreprise.

L'avantage concurrentiel doit être VRIO :

V « Valeur » Offre une valeur réelle au consommateur et aide à gagner des parts de marché.

R « rareté » Aucun ou quelques concurrents ne l'ont.

I « Inimitabilité » il est durable et difficile à imiter pour les concurrents.

O « Organisation » déployé efficacement au sein de l'entreprise.

1.3.3 L'analyse de votre activité

Il s'agit d'examiner exactement ce que font vos concurrents directs et indirects, quels sont leurs avantages concurrentiels et leurs facteurs clés de succès, et d'adapter leur positionnement à des caractéristiques spécifiques qui comptent pour le consommateur.

- Analyse de ressources interne.

- Analyse du marché.

1.4 L'avantage concurrentiel par produit

Il est nécessaire de différencier le produit en s'appuyant sur une offre de produits de qualité pour influencer et fidéliser la perception des clients.

¹CHELBI,(T) : « Management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises », Mémoire fin de cycle en Master en sciences de Gestion, Bejaïa,2020,p 37

La qualité du produit est la différence entre une qualité perçue et une qualité attendue. Cette différence est négative lorsque l'offre est inférieure aux attentes et positive lorsque l'offre est égale ou supérieure aux attentes.

L'avantage d'un produit est un différenciateur du produit par rapport à ses concurrents, quelle que soit la dimension du produit considéré : formule, concept, performance, design et packaging, etc.

Quand il s'agit de commercialisation de produits. De plus en plus, nous entendons, dans chaque catégorie de produits, la différence objective entre les deux marques en termes de composition et de performance du produit réel est en train de disparaître.

En d'autres termes, toutes les citations sont essentiellement identiques et uniques. La publicité leur confère des attributs purement fictifs et symboliques afin qu'ils se démarquent aux yeux des clients.

Convient à la plupart des produits. Il peut généralement améliorer les performances d'une formule ou d'un produit de manière réelle, significative et perçue par le client. Cette amélioration peut être liée à la fonctionnalité de base du produit.

1.5 Les stratégies de base

Les entreprises concurrentes peuvent se faire concurrence sur différents terrains ; Ces terrains correspondent à ce que Michael PORTER considère comme les principales catégories de stratégie compte tenu de la concurrence¹.

Il s'agit de : la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration de l'activité.

1.5.1 La domination globale par les coûts²

La domination par les coûts est une stratégie par laquelle une entreprise réalise des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents afin d'être en mesure d'offrir un produit comparable à un prix de vente inférieur. L'entreprise vise donc un avantage de coût en s'adressant à une cible large, c'est-à-dire en desservant de nombreux segments. Cet avantage est donc fonction de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts.

Cet avantage concurrentiel peut être obtenu :

¹PORTER (M), « Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie », Ed Economica, Paris, 1988, p37

²DETRIE (J): Strategor, edition Dunod, Paris, p257

- Par le choix d'une stratégie de volume
- Les économies d'échelle
- Les économies d'envergure

1.5.2 Les stratégies de différenciation

Dans la stratégie de différenciation, l'entreprise essaie de se différencier dans certaines dimensions très appréciées par les clients. Elle sélectionne une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent importantes et se met en mesure de pouvoir satisfaire ces besoins. Cette position unique est récompensée par un surprix.

La différenciation peut concerner :

- Un produit qui peut être basé sur différentes technologies à une conception offre également des fonctionnalités spéciales.
- Services liés aux produits (service client, etc.).
- Image de marque de produit.
- Canaux de distribution

• Stratégie de focalisation ou de concentration

Aussi connue sous le nom de stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment cible DAS précis et pratiquent une stratégie basée sur le coût ou la valeur perçue.

La concentration des entreprises est fondamentalement différente des stratégies de coût et de différenciation car la concurrence est basée sur une sélection étroite des cibles. Une entreprise qui concentre son activité sélectionne un segment ou un groupe de segments au sein d'une industrie ou ajuste sa stratégie pour le servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie pour son segment cible, la firme souhaite avoir un avantage global sur ce segment, plutôt que de l'avoir pour l'ensemble du secteur.

Section 03 : la qualité de produit facteur essentielle dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

1. La qualité compétitive

1.1 Les tactiques qualités compétitives

Pour faire de la qualité un élément clé de leur compétitivité, les entreprises doivent s'assurer que leur approche qualité met en évidence les caractéristiques de leurs services ou de leur processus de production qui incitent certaines parties prenantes à accorder une plus grande valeur à la qualité par rapport à celle attribuée par leurs concurrents.

Pour ce faire, ils doivent choisir des options d'action qui représentent ce que l'on appelle des « tactiques qualité compétitive ».

Elles doivent :

- Anticiper les grandes tendances du changement social ;
- Renforcer les atouts de l'entreprise ;
- Être très ciblées pour ne pas éparpiller les efforts de l'entreprise ;
- Prévoir d'importantes mesures d'accompagnement marketing pour accélérer le retour sur investissement et profiter au plus tôt de l'ouverture des « agences commerciales ».

L'entreprise déploie des « tactiques concurrentielles qualitatives » en :

- Ciblant une catégorie spécifique de ses parties prenantes avec lesquelles elle souhaite maintenir ou développer ses relations malgré la concurrence intense.
- Identifiant les critères de qualité sur lesquels les parties prenantes les plus rentables se basent pour contrer cette concurrence.
- Choisir la logique d'action et les moyens les plus appropriées pour mener à bien ces jugements compétitifs de la qualité¹

En résumé, l'entreprise utilise des tactiques spécifiques pour cibler certaines parties prenantes, comprendre leurs attentes en termes de qualité et mettre en place des actions efficaces pour influencer positivement leur perception de la qualité par rapport à celle des concurrents. Cela lui permet de maintenir une position concurrentielle solide et de garantir des échanges durables avec ses parties prenantes stratégiques.

En utilisant des tactiques concurrentielles qualitatives, les entreprises visent à établir des relations privilégiées avec leurs clients et d'autres parties prenantes, qui sont également

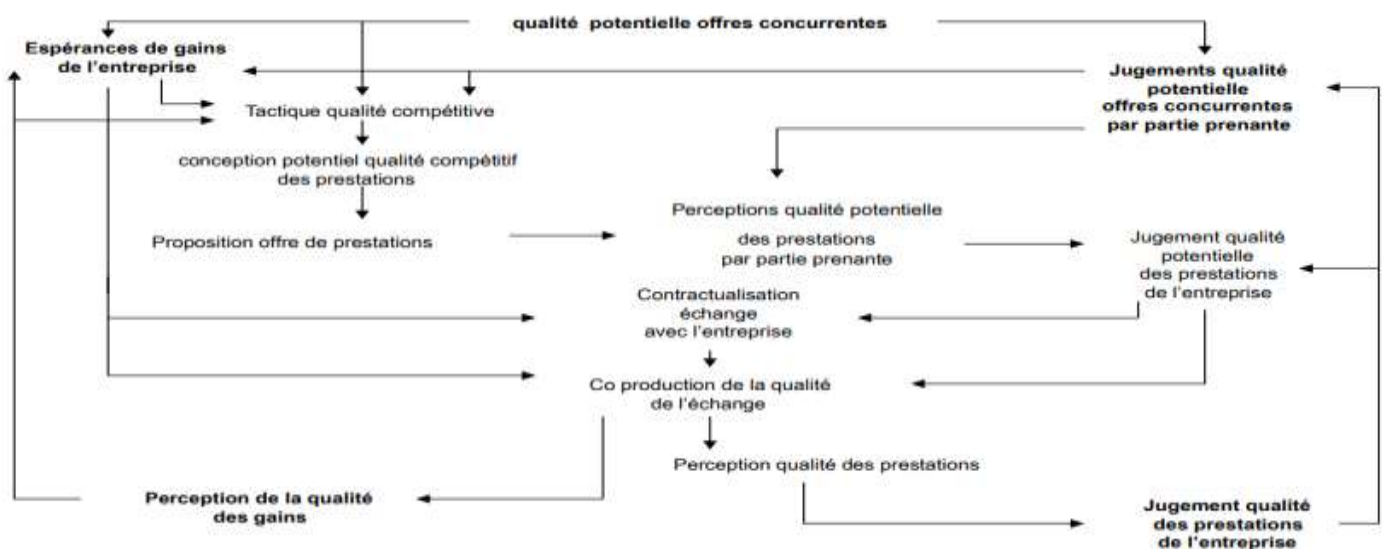
¹On appelle : « jugement qualité compétitif » un jugement de la « qualité perçue » d'une prestation, exprimé par un de ses bénéficiaires potentiels, qui l'incite, malgré les offres de la concurrence, à se la procurer en fournissant les contreparties que l'entreprise lui demande.

confrontés à une forte concurrence. Par exemple, dans l'industrie du luxe, certaines entreprises adoptent cette approche en nouant des liens étroits avec des fournisseurs qui possèdent un savoir-faire spécialisé, rare et indispensable pour maintenir leur avantage concurrentiel. Elles cherchent à les attirer en leur offrant des revenus substantiels et durables en échange d'une certaine exclusivité. Cela diffère de relations bénéfiques avec les fournisseuses préconisées par W. Deming et reprises dans l'ISO 9004.

Cette prise en main particulière de la qualité par les entreprises repose avant tout sur les bases d'un jeu économique qui s'appelle « jeu de la qualité » et sur les bases conceptuelles de la « Total Quality Management ». Ce jeu particulier repose sur le constat suivant : « Dans une relation d'échange, chacun peut essayer d'obtenir la meilleure qualité possible de ce qu'il obtient en agissant sur la qualité perçue de ce qu'il propose. »

Dans cette perspective, l'objectif de la « qualité compétitive » consiste à exploiter de manière ciblée la qualité afin d'obtenir la plus grande valeur ajoutée concurrentielle et rentable possible lors des échanges que l'entreprise cherche à maintenir ou à développer avec certaines parties prenantes dans un environnement hautement compétitif.

Figure 15: les interactions entre les parties concernées par la qualité compétitive.



Source : MAILLARD, (P), les cahiers de la qualité volume 2, Lexitis Éditions, Paris, 2015

1.2 Les spécificités d'une démarche qualité compétitive¹

Une « approche qualité compétitive » requiert généralement un investissement substantiel. La plupart des efforts que l'entreprise consacre à la qualité sont souvent axés sur

¹MAILLARD, (P), Op.cit, p56

elle-même. Il s'agit d'une démarche délibérée et proactive entreprise volontairement pour renforcer sa position face à la concurrence dans des segments spécifiques de ses parties prenantes. Cette démarche peut être à long terme, visant à créer une « notoriété différenciatrice » par rapport à la concurrence, ou à court et moyen terme, cherchant à perturber durablement les concurrents. Les innovations technologiques d'aujourd'hui sont souvent de ce dernier type.

Par nature, une norme est conçue pour être appliquée par le plus grand nombre possible. Elle ne peut donc pas servir de moyen durable pour combattre la concurrence. Ce n'est qu'à court terme, lorsqu'une entreprise commence à l'utiliser et que certaines parties prenantes, qui font l'objet de la concurrence, la trouvent attrayante, qu'elle peut devenir un facteur de compétitivité. Par exemple, la norme ISO 9001, qui était rarement considérée en 2013 comme un vecteur de compétitivité, illustre bien cela.

De nos jours, même les normes de l'industrie, largement adoptées par les fournisseurs, ne peuvent plus être utilisées comme un argument distinctif vis-à-vis des concurrents. Elles font partie des exigences de base communes à tous les acteurs du secteur. Cependant, un système de gestion de la qualité qui repose sur les principes fondamentaux de ces référentiels et normes, tout en restant suffisamment flexible et en s'appuyant sur une culture d'entreprise axée sur la qualité, offre une base solide pour engager des démarches qualitatives compétitives.

1.3 La reconnaissance de la certification qualité comme un facteur de compétitivité¹

La pérennité de l'avantage concurrentiel dépend de sa capacité à être généré par des processus qui créent de la valeur et à partir de compétences spécifiques et uniques. Cependant, cet avantage concurrentiel est vulnérable car il peut être imité par les concurrents. Lorsque les concurrents parviennent à acquérir ces compétences et à les reproduire, l'avantage concurrentiel initial peut disparaître. Ainsi, la durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de la capacité de l'entreprise à continuellement développer de nouvelles compétences distinctives et à maintenir une avance sur ses concurrents.

Le renforcement de la compétitivité implique de mettre davantage l'accent sur la qualité et la satisfaction des clients. L'assurance qualité joue un rôle essentiel en permettant à l'entreprise de mener ses activités de production conformément aux procédures établies. Son objectif est de s'assurer que toutes les entreprises impliquées dans les différentes étapes de

¹ COMBE, É., Mucchielli. (J-L), la compétitivité par la qualité, édition Fondapol, Paris, 2011, P15

production respectent les exigences minimales pour assurer la continuité du processus de production. La certification joue un rôle important en tant que label de qualité pour les consommateurs. Elle transmet un message clair aux acteurs économiques tels que les actionnaires : « Nous nous engageons en faveur de la qualité et n'avons rien à cacher ». En obtenant une certification, l'entreprise démontre son engagement envers la qualité et renforce ainsi la confiance des consommateurs et des parties prenantes¹.

Cependant, l'analyse d'impact de la certification ISO est relativement peu documentée en raison des investissements financiers et organisationnels importants consentis par les organisations pour répondre aux exigences de cette norme. Ces investissements comprennent la mise en place de systèmes de gestion de la qualité, la formation du personnel, la documentation des processus, ainsi que les frais de certification et de maintenance.

En raison de ces investissements significatifs, les organisations peuvent être réticentes à mener une analyse d'impact approfondie pour évaluer les retours sur investissement spécifiques liés à la certification ISO. De plus, les résultats de cette analyse peuvent varier en fonction de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, les pratiques de gestion existantes, et la capacité de l'organisation à intégrer efficacement les exigences de la norme.

Malgré ces limites, la certification ISO est souvent perçue comme une norme de référence en matière de gestion de la qualité et peut offrir des avantages potentiels aux organisations, tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'accès à de nouveaux marchés et partenaires commerciaux, et une meilleure gestion des risques.

¹ MAILLARD, (P), Op.cit , P50

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons abordé les concepts de compétitivité des entreprises et d'avantage concurrentiel. Nous avons également mis en évidence le lien entre la qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

L'analyse des différents concepts proposés révèle que la compétitivité se réfère à la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'une nation à faire face à la concurrence, qu'elle soit présente ou potentielle. Pour une entreprise, être compétitif signifie avoir une longueur d'avance sur la concurrence et augmenter sa part de marché.

La compétitivité peut être appréhendée de deux manières différentes en termes de concurrence : soit en proposant des produits similaires à un prix inférieur à celui de la concurrence, soit en offrant des produits de qualité supérieure. De manière plus générale, les entreprises peuvent se démarquer de leurs concurrents soit par leurs prix compétitifs, ce qu'on appelle la compétitivité-prix, soit par la différenciation de leurs produits, ce qu'on appelle la compétitivité hors-prix.

Une entreprise compétitive est donc une entreprise capable de s'adapter aux changements et de prendre des décisions stratégiques lui conférant un avantage concurrentiel. Cela implique d'être à l'écoute du marché, de comprendre les attentes des clients, de développer des produits ou services répondant à ces attentes, et d'adopter une approche proactive pour maintenir ou améliorer sa position sur le marché.

CHAPITRE III

**L'influence de la qualité produit dans l'amélioration
de la compétitivité de l'entreprise BIMO**

Chapitre III : l'influence de la qualité produit dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise BIMO

Introduction

Après avoir présenté des notions théoriques sur la qualité de produit et la compétitivité prix, tout en mettant le point sur la relation étroite entre ces deux variables, et leur place au sein de l'activité de l'entreprise, nous allons dans ce troisième chapitre qui s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire, de déterminer le rôle de la qualité de produit dans l'amélioration de la compétitivité prix de l'entreprise.

Dans ce présent chapitre, nous allons exposer nos principaux résultats liés à notre enquête effectuée au sein de l'entreprise BIMO Gaufretterie. Avant d'entamer l'aspect pratique de notre travail, nous allons exposer une présentation générale de BIMO, son organisation interne, ainsi que ses missions et sa stratégie. Par la suite nous allons analyser la politique qualité produit au sein de l'entreprise BIMO. Dans la dernière partie de ce chapitre, nous allons l'analyser et interpréter les résultats obtenus de notre enquête.

Section 01 : présentation de l'entreprise BIMO

1. Présentation générale du groupe BIMO

BIMO, une entreprise spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, est créé en 1975 sous le nom de « Biscuiterie du Maghreb » dans la région de Tizi-Ouzou en Algérie. Plus tard, elle a déménagé à Baba-Ali, une zone stratégique située au centre d'Alger, offrant des avantages en termes de distribution, d'approvisionnement en matières premières et de potentielles exportations grâce à sa proximité avec le port d'Alger. En tant qu'entreprise, BIMO couvre l'ensemble des wilayas en Algérie, soit un total de 58, et possède des grossistes dans la plupart de ces wilayas.

En 1984, l'entreprise a établi une nouvelle biscuiterie dans la zone industrielle de Baba-Ali, sous une nouvelle marque appelée « Biscuiterie Moderne », abrégée en BIMO. Dans le cadre de sa politique de diversification et d'intégration de ses activités productives, BIMO INDUSTRIE a lancé les unités suivantes :

- **En 1986**, une unité de fabrication de chocolats et de végécao a été créée, devenant ainsi le leader national dans ce domaine.

- **En 1997**, BIMO INDUSTRIE a inauguré une unité de transformation de fèves de cacao, qui est la première du genre en Algérie. Cette unité permet la production de différents produits dérivés des fèves de cacao tels que le beurre de cacao, la masse de cacao et la poudre de cacao. Une partie de cette production est utilisée en interne pour la fabrication de chocolat, tandis qu'une autre partie est destinée au marché national. Environ 60% de la production est exportée vers d'autres pays.

- **En 1999**, le groupe a mis en production une unité de gaufretterie.

1.1 Les unités de production de BIMO

Actuellement, BIMO INDUSTRIE possède six unités de production opérant toutes dans le secteur de l'industrie agroalimentaire. Toutes ces unités sont constituées en société à responsabilité limitée (SARL) et comprennent :

- Deux unités de biscuiterie, l'une située à Boghni (Wilaya de Tizi Ouzou) et l'autre à Baba Ali.

- Une unité de transformation de fèves de cacao à Baba Ali.

- Une unité de gaufretterie à Baba Ali.

- Une unité de confiserie, appelée "BULLE D'OR", située à Boghni (Wilaya de Tizi Ouzou).%%

1.2 L'effectif de BIMO

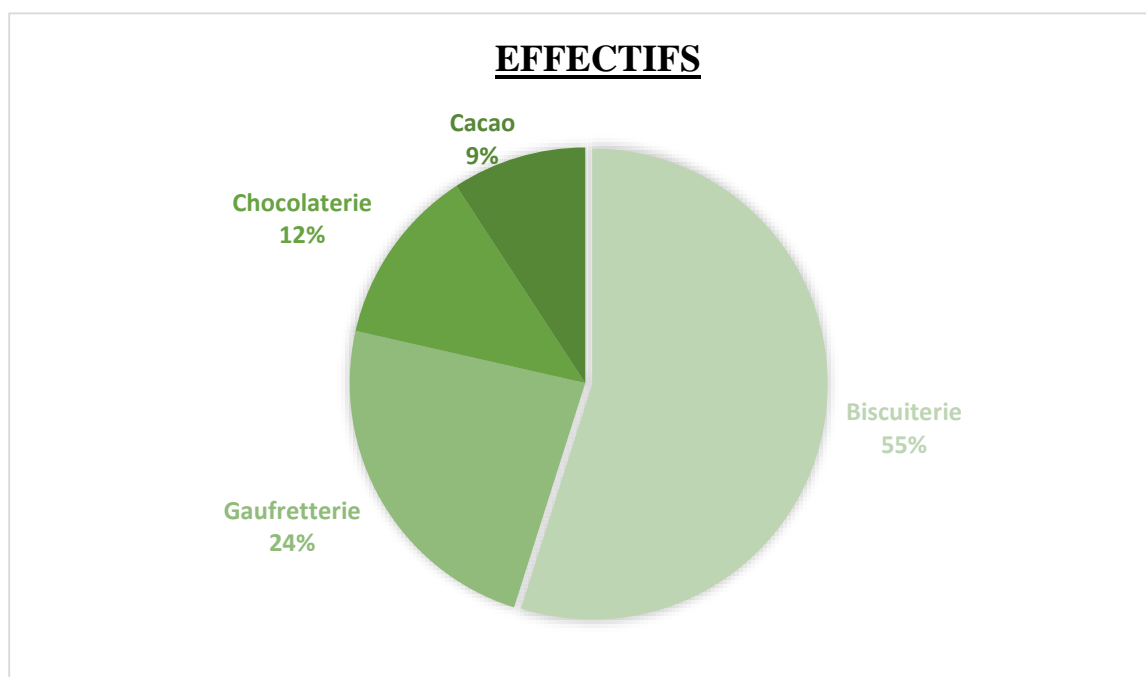
Dans les années 80, l'entreprise BIMO comptait seulement 30 employés, mais aujourd'hui ce nombre a augmenté pour atteindre près de 1800 employés.

Tableau 6: les effectifs par filiale de l'entreprise BIMO

Désignations	Effectifs	Pourcentage
Sarl Biscuiterie	988	56.06%
Sarl Gaufretterie	426	23.41%
Sarl Chocolaterie	220	11.53%
Sarl cacao	166	9%
Totaux	1800	100%

Source : documents internes de l'entreprise, département qualité

Figure 16: effectif de Groupe BIMO



Source : élaboré par nous même à partir des informations précédentes

2. Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie Bimo

Fondée en août 1999, Gaufretterie Bimo est une entreprise privée spécialisée dans la fabrication et la vente de gaufrettes. Ses produits sont distribués à travers tout le pays. Afin de garantir la satisfaction durable de ses clients et de proposer des produits de qualité, GaufretterieBimo a réalisé d'importants investissements dans ses installations et équipements.

De plus, l'usine de production est équipée de trois laboratoires de contrôle qualité (physicochimie, microbiologie, traitement des eaux) capables de fournir les analyses nécessaires à son processus de production.

- Gaufretterie Bimo est une société à responsabilité limitée au capital social de 560.000.000,00 DA

- Le chiffre d'affaires annuel moyen généré est d'environ 2 254 902 979 DA.

- Les principaux clients de l'entreprise comprennent des grossistes, des sociétés de catering, des hôtels, des superettes et des institutions étatiques.

2.1 La gamme des produits

La gamme des gaufrettes fabriquées est composée des produits ci-après :

- Double Mix,
- Best of,
- Twist
- Twingo
- Mini best of Bimo
- RapiDOS
- Mini Double Mix
- Gaufrette 65 Grs

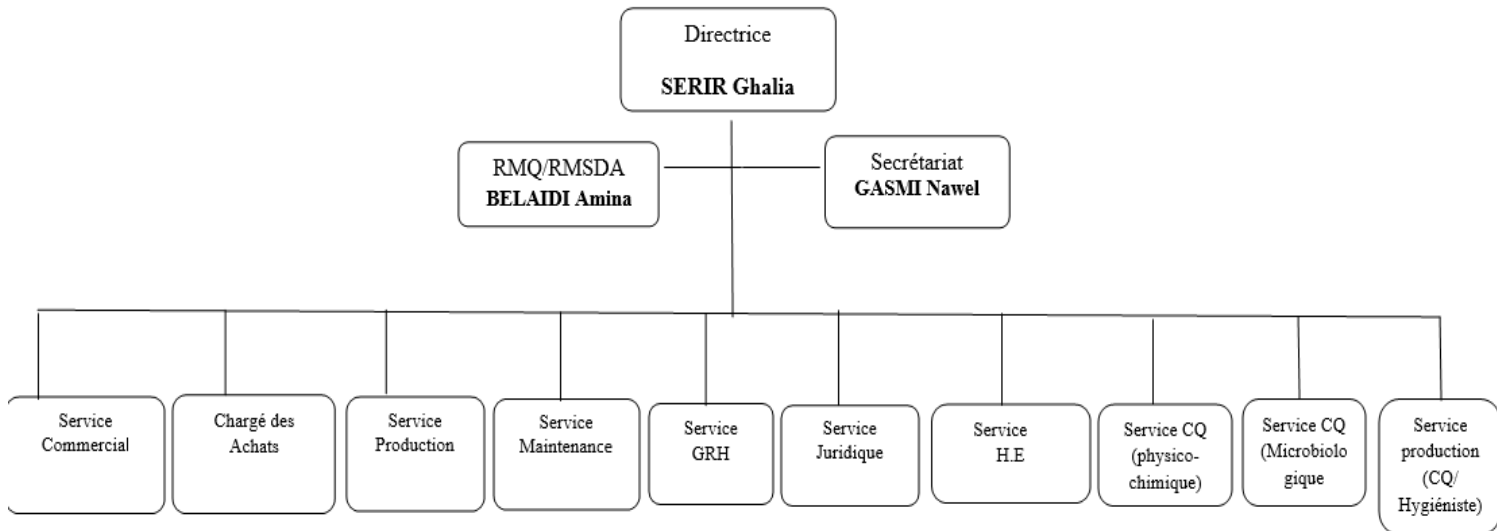
2.2 L'organigramme de BIMO gaufretterie

Figure 17: l'organigramme de BIMO gaufretterie



SARL GAUFRETTÉRIE BIMO

Organigramme nominatif

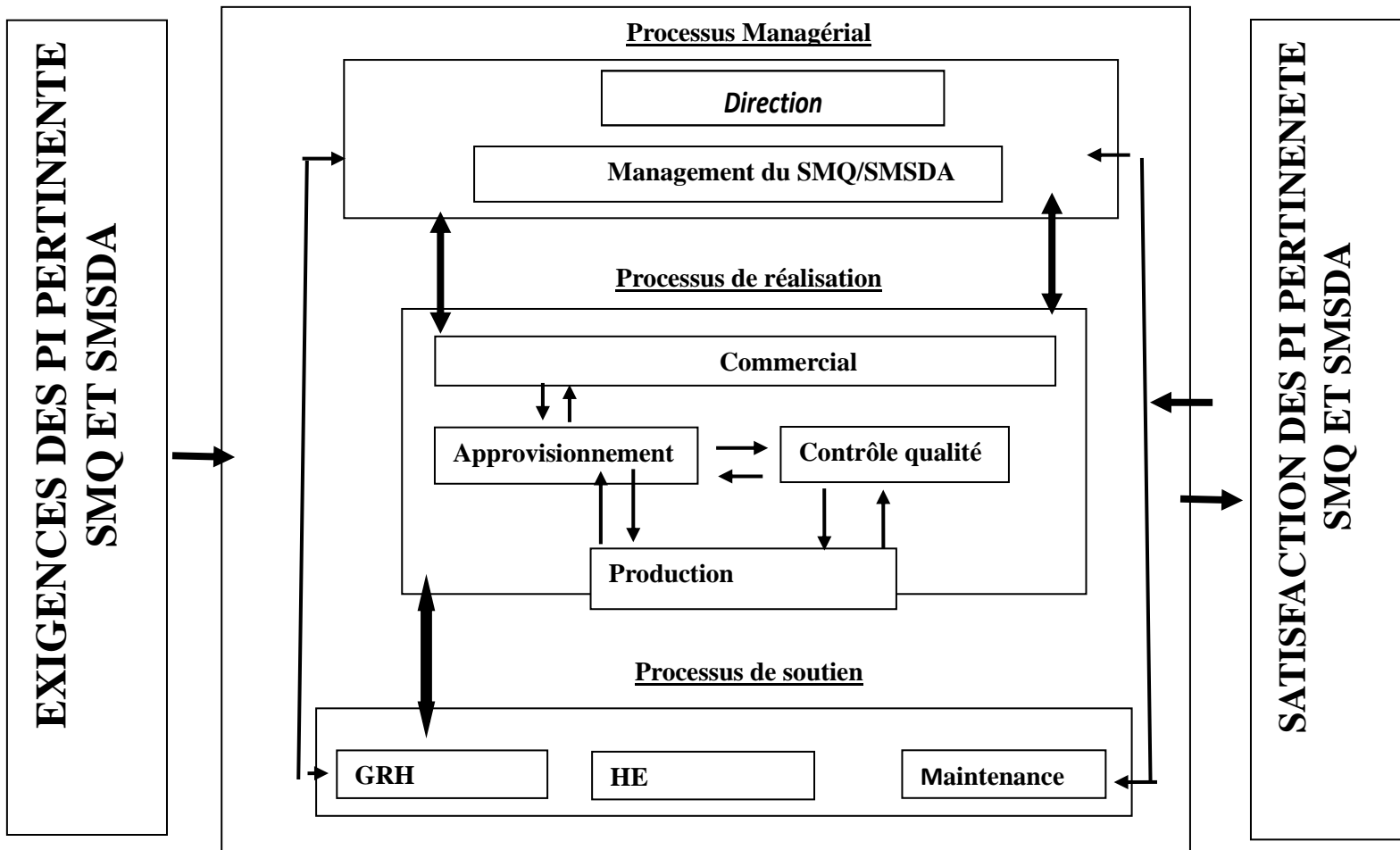


Source : document interne de l'entreprise

2.3 Les processus de la Gaufretterie Bimo

- Processus Direction
- Processus Management du SMSDA
- Processus Commercial
- Processus Approvisionnement
- Processus Production
- Processus GRH
- Processus Maintenance
- Processus Laboratoires contrôle qualité
- Processus Hygiène et environnement

Figure 18: Cartographie des processus



Source : Document interne, département Qualité

2.4 Missions et valeurs de l'entreprise

La mission de BIMO vise à maintenir sa position de leader sur le marché en adoptant plusieurs mesures stratégiques. Celles-ci incluent la garantie d'une grande qualité pour l'ensemble de ses produits, une distribution excellente et des prix compétitifs. Étant donné le caractère instable et la concurrence croissante dans le secteur de l'agroalimentaire, l'entreprise doit faire face à un environnement en constante évolution. Pour contrer ces défis, il est crucial que l'entreprise commercialise des produits conformes aux normes internationales de qualité, proposés à des prix compétitifs, tout en surpassant les services offerts par la concurrence. Cependant, ces mesures à elles seules ne suffisent pas à garantir le succès commercial.

Il est donc essentiel de mettre en place un système de communication performant, à la fois en direction des clients intermédiaires tels que les acheteurs-revendeurs, ainsi qu'envers les consommateurs finaux. Cette communication efficace permettra de promouvoir les produits de manière attrayante, d'instaurer la confiance et de fidéliser les clients.

Section 02 : La politique qualité produit au sein de l'entreprise BIMO

Dès ses débuts, les dirigeants de BIMO ont compris que la qualité était un facteur décisif qui pouvait les démarquer de leurs concurrents ou les propulser en avant. Les évolutions du marché national, notamment la nécessité de développer la production locale, ainsi que l'importance de maintenir la qualité des produits de BIMO, ont conduit l'entreprise à mettre en place une politique qualité de produit adapté à sa structure organisationnelle.

1. Etat des évolutions

Tableau 7: état des évolutions de BIMO

Version	Date	Objet
V0	10/01/12	Création de document
V1	01/09/2014	<ul style="list-style-type: none">- Modification du domaine d'application.- Ajout de norme interne au document de référence.- Modification des responsabilités.- Modification de logigramme.
V2	23/02/17	Transition ISO 9001 :2015
V3	29/10/17	-Suppression du manuel qualité
V4	25/10/17	Création de document
V5	03/03/19	Mise en place du système HACCP
V6	29/07/2019	<ul style="list-style-type: none">-Intégration du périmètre de certification-Modification du SWOT-Intégration de l'orientation stratégique-Détermination des besoins et attentes des parties intéressées
V7	19/09/2019	Révision des interactions et l'orientation stratégique
V8	08/06/2020	<ul style="list-style-type: none">Modification du SWOTModification des besoins et attentes des parties intéressées

V9	20/06/2021	Modification de l'analyse SWOT
V10	21/06/2022	Mise à jour du document

Source : document interne, département Qualité

2. Les axes généraux de la politique qualité desécurité des denrées alimentaires

2.1 Les engagements de BIMO

Chez BIMO, la politique qualité produit repose sur les engagements suivants :

- **Satisfaction des exigences des clients** : ils efforcent de comprendre et de répondre aux attentes des clients en termes de qualité, de sécurité alimentaire et de conformité réglementaire. Ils visent à fournir des produits qui répondent aux plus hautes normes de qualité et à leurs besoins spécifiques.

- **Respect des normes de sécurité alimentaire** : Ils engagent à respecter et à dépasser les normes de sécurité alimentaire établies par la norme ISO 22000. Cela implique la mise en œuvre de bonnes pratiques de fabrication, de contrôle des processus et de traçabilité, ainsi que la gestion des risques liés à la sécurité alimentaire.

- **Amélioration continue** : Ils efforcent constamment d'améliorer leurs produits, processus et leurs systèmes de gestion de la qualité. Ils encouragent l'innovation, l'optimisation des processus et la recherche de nouvelles méthodes pour assurer une qualité et une sécurité alimentaire optimales.

- **Formation et compétence du personnel** : Ils investissent dans la formation et le développement de personnel afin de garantir leur compétence dans la mise en œuvre des pratiques de sécurité alimentaire et des normes de qualité.

- **Collaboration avec les parties prenantes** : Ils entretiennent des relations étroites avec les parties prenantes, y compris les fournisseurs, les clients et les autorités réglementaires. Nous encourageons la transparence, la communication ouverte et la coopération afin de garantir la sécurité et la qualité de nos produits.

En tant qu'entreprise certifiée ISO 22000, notre objectif ultime est de fournir des produits de qualité supérieure, sûrs et conformes aux normes les plus strictes de l'industrie agroalimentaire.

3. Les dimensions qualité des produits BIMO

Pour répondre aux exigences de qualité des produits, BIMO a alloué les ressources nécessaires sur plusieurs dimensions clés :

- Au niveau commercial ;
- Au niveau financier ;
- Au niveau organisationnel ;

3.1 la dimension financière

Les ressources financières jouent un rôle crucial à court et moyen terme dans la stratégie de développement et d'amélioration des produits de la gaufretterie. En effet, les fonds alloués pour l'acquisition de nouveaux équipements en vue du développement et de l'automatisation de la chaîne de production, afin d'augmenter la productivité et répondre efficacement à la demande croissante, s'avèrent insuffisants. Ce type d'investissement est caractérisé par une certaine incertitude, car il existe un risque de ne pas pouvoir pleinement satisfaire les besoins des consommateurs.

3.2 La dimension commerciale

BIMO mobilise diverses ressources commerciales pour assurer une présence remarquée sur le marché avec ses produits. Ces ressources incluent la force de vente et les moyens logistiques mis en œuvre. La première ressource concerne la renommée et l'image de marque bien perçue par les consommateurs. La deuxième ressource englobe les différentes stratégies déployées par l'entreprise pour la commercialisation de ses produits, notamment la distribution via un réseau de distribution externe.

3.3 La dimension organisationnelle

La structure organisationnelle de BIMO est caractérisée par un esprit entrepreneurial qui influence les comportements de ses gestionnaires dans la définition d'objectifs axés sur l'innovation et l'expérimentation pour le développement et l'amélioration de ses produits. Cependant, la concrétisation de ces objectifs ambitieux est entravée par des contraintes financières limitées allouées à cet investissement dans le domaine de l'innovation.

4. Notions sur les bonnes pratiques de Fabrication

4.1 Les bonnes pratiques d'hygiène

- Les bonnes pratiques d'hygiène englobent toutes les opérations visant à assurer la sécurité et la salubrité des aliments, en veillant à leur hygiène de manière globale.

- Les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) comprennent des opérations dont les conséquences sur le produit fini ne sont pas toujours facilement quantifiables. Elles sont généralement regroupées en sept catégories :

- **Les locaux et les installations** : englobe l'aménagement et l'entretien des locaux, des équipements et des installations pour assurer un environnement hygiénique.

- **L'hygiène du personnel** : comprend les mesures d'hygiène personnelles, comme le lavage des mains, le port de vêtements de protection appropriés et l'application des bonnes pratiques d'hygiène par le personnel.

- **La gestion des matières premières** : concerne la réception, le stockage et la manipulation adéquats des matières premières pour prévenir toute contamination ou altération.

- **Les procédures de nettoyage et de désinfection** : inclut les méthodes et les produits utilisés pour nettoyer et désinfecter les surfaces, les équipements et les ustensiles afin d'éliminer les contaminants.

- **Le contrôle des parasites** : implique des mesures préventives pour prévenir et contrôler les infestations de parasites dans les installations et les zones de stockage.

- **La gestion des déchets** : couvre la manipulation et l'élimination appropriées des déchets, y compris les déchets alimentaires, pour prévenir les risques de contamination.

- **Le suivi et la formation** : comprend la surveillance régulière des pratiques d'hygiène, la tenue de registres, la formation du personnel et les mesures correctives en cas de non-conformité.

Figure 19: processus de production (iso 22000) de BIMO

Pilote du Processus : Chef de Service Production.	
Finalité du Processus : Fournir au Processus Commercial des produits sûrs et conformes dans les délais requis.	
Eléments d'entrée : <ul style="list-style-type: none"> - Ordre de fabrication - Matières premières et emballages primaires alimentaires - Equipements réparés ou entretenus - Programme annuel d'audits - Plans d'audits - Rapports d'audits - Plans d'actions - Fiches de non-conformité - Tableaux de bord qualité - PV de réunion du Comité de Pilotage - PV de revue de direction - Planification des risques - Programme de nettoyage et de désinfection - L'étude HACCP - Situations d'urgences 	Eléments de sortie : <ul style="list-style-type: none"> - Demande de matières premières - Demande d'emballages - Demande de produits de nettoyage et de désinfection - Demande d'achats - Bon de transfert de produits finis - Rapport journalier de production - Rapport mensuel de production - Demande d'intervention - Equipements à réparer ou entretenir - Eléments des Tableaux de bord qualité et SMSDA - Fiche de non – conformité - Fiche d'action corrective - Identification des risques et opportunités. - Actions face aux risques et opportunité - Revue de processus - Identification des parties intéressées - Historique des données tracées - Traitement des retours de lots non conformes - Etudes HACCP - Recommandation équipe ISO 22000 - BPF, BPH
Liens avec les autres processus : Tous les processus identifiés.	
Risques à maîtriser : voir la fiche d'identification des risques et opportunités	
Acteurs du processus : Le CSPR, les CEPR, les Opérateurs, les ACO, les agents de nettoyage, les Ingénieurs et les techniciens de contrôle qualité, les manutentionnaires, les laboratoires contrôles qualité.	
Moyens matériels/Installations : Pétrin à pâte, Réservoir de pâte, Pétrin à crème, Tank à crème, Turbos, Fours, Traineuses, Frigos, Découpeuses, Enveloppeuses, ESM, Bureaux, Mobiliers de bureaux, Matériels informatiques et bureautiques, Palettes, Transpalettes, Moyens de communication.	
Outils de surveillance et mesure : Tableau de bord qualité/SMSDA, Audit qualité interne, Réunion du Comité de Pilotage, Revue de processus, Revue de Direction.	
Indicateurs qualité et objectifs associés : (Voir Tableau de Bord Qualité et SMSDA).	

Source : document interne de l'entreprise, département qualité

1.1 Les bonnes pratiques de fabrication (BPF)

Les bonnes pratiques de fabrication englobent tous les aspects des processus de production et de contrôle. Cela inclut toutes les étapes et les mesures mises en place pour assurer la qualité, la sécurité et la conformité des produits tout au long de leur fabrication :

- Processus de fabrication ciblés et étapes critiques validées
- Personnel de production et de contrôle formé et qualifié
- Les installations sont adéquates et qualifiées.
- Les locaux, le stockage et le transport sont adaptés aux exigences
- Une traçabilité complète du produit est assurée
- Système d'enregistrement et d'examen des réclamations
- Un système d'audit interne permet de vérifier la mise en œuvre et de surveiller ces bonnes pratiques de fabrication (BPF)

1.2 Le système HACCP

La méthode HACCP constitue le fondement de la gestion de la sécurité alimentaire. Elle peut être appliquée à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, des processus de production et de préparation à l'emballage et à la distribution. L'HACCP est essentiellement un système de garantie de la qualité et de sécurité sanitaire des aliments. Il s'agit d'une approche méthodique visant à maîtriser les dangers potentiels.

La démarche HACCP repose sur plusieurs principes clés :

- **Analyse des dangers** : Identification des dangers potentiels pour la sécurité alimentaire à chaque étape du processus.
- **Détermination des points critiques de contrôle (PCC)** : Identification des étapes spécifiques du processus où les mesures de contrôle peuvent être appliquées pour prévenir, éliminer ou réduire les dangers à des niveaux acceptables.
- **Établissement de limites critiques** : Établissement de critères spécifiques pour chaque PCC afin de déterminer si les mesures de contrôle sont efficaces.
- **Surveillance des PCC** : Mise en place de systèmes de surveillance pour s'assurer que les PCC sont sous contrôle et que les limites critiques sont respectées.
- **Actions correctives** : Définition de mesures à prendre lorsque les limites critiques ne sont pas respectées, afin de rétablir la sécurité alimentaire.

➤ **Vérification** : Mise en œuvre de procédures de vérification régulières pour confirmer que le système HACCP fonctionne de manière efficace.

➤ **Documentation** : Tenue de registres précis et détaillés sur les procédures HACCP, y compris les analyses des dangers, les PCC, les limites critiques, les résultats de surveillance, les actions correctives et les vérifications.

L'application rigoureuse de la méthode HACCP permet de garantir la sécurité alimentaire en identifiant et en contrôlant les risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire

Son objectif est de garantir la qualité des aliments et par voie de conséquence la sécurité des consommateurs.

1.3 Les procédures de traçabilité agroalimentaire

À chaque étape de production d'un produit, une procédure de traçabilité est instaurée pour recueillir toutes les informations nécessaires sur celui-ci :

Les informations collectées dans le cadre de la traçabilité d'un produit peuvent inclure :

- **Les matières premières utilisées** : Il s'agit de recueillir des informations détaillées sur les matières premières utilisées, telles que leur origine, leurs fournisseurs, leurs caractéristiques et leurs numéros de lot.

- **Les processus de production** : Il est important de documenter les différentes étapes du processus de fabrication, y compris les méthodes, les équipements utilisés, les paramètres de production, les temps de traitement, etc.

- **Les opérations de transformation** : le produit subit des opérations de transformation, comme la cuisson, la pasteurisation, la stérilisation, il est essentiel de consigner les détails de ces opérations.

- **Les mesures de contrôle qualité** : Cela implique de collecter les résultats des tests et des analyses effectués sur le produit tout au long du processus de fabrication, tels que les tests microbiologiques, les tests de qualité sensorielle, les mesures de pH, les analyses chimiques, etc.

- **Les emballages et étiquetages** : Les informations relatives aux matériaux d'emballage utilisés et aux étiquettes apposées sur le produit, y compris les informations nutritionnelles, les dates de péremption, les codes-barres, doivent être enregistrées.

• **Les conditions de stockage et de transport** : Il est important de noter les conditions de stockage et de transport du produit, notamment la température, l'humidité et toute autre condition spécifique requise pour maintenir sa qualité et sa sécurité.

• **Les destinations de distribution** : Les informations sur les lieux de destination du produit, tels que les distributeurs, les détaillants ou les points de vente, doivent être enregistrées pour faciliter la traçabilité en aval.

L'ensemble de ces informations permet de retracer l'historique complet du produit, de sa production à sa distribution, ce qui est essentiel pour assurer la sécurité alimentaire, la gestion des rappels de produits, ainsi que pour répondre aux exigences réglementaires et aux demandes des consommateurs en matière de transparence.

Section 03 : méthodologie de recherche et résultats de l'enquête

Pour assurer le succès et la fiabilité des résultats, toute étude ou recherche scientifique doit suivre une méthodologie claire, logique et bien définie. Dans le cadre de notre étude, nous avons défini les objectifs suivants : connaître le rôle que joue la qualité de produit dans l'amélioration de la compétitivité de BIMO et comprendre la nature de la relation entre ces deux variables.

1. Méthodologie de recherche

1.1 La méthode descriptive ¹

Le choix d'une méthodologie de travail dépend essentiellement des variables à vérifier. Par rapport à notre travail, et afin d'atteindre nos objectifs visés par cette recherche, nous avons fait appel à l'approche qualitative. L'approche consiste à collecter des données qualitatives concernant la qualité de produit et la compétitivité de l'entreprise, ainsi que des données concernant la relation entre ces deux variables. Pour ce faire nous avons fait appel au guide d'entretien comme l'outil de collecte de donnée le plus adapté à notre travail de recherche.

1.2 Les outils de recherche ²

L'outil de recherche est l'élément utilisé pour recueillir les données et les informations nécessaires à la vérification des hypothèses. Il s'agit d'un instrument ou d'un support spécifique que le chercheur utilise pour collecter les données qui seront soumises à l'analyse. Cet instrument de recherche joue un rôle essentiel en garantissant une collecte d'observations et/ou de mesures considérées comme scientifiquement acceptables. Il doit présenter des qualités d'objectivité et de rigueur suffisantes pour être soumis à des traitements analytiques. En d'autres termes, l'outil de recherche est conçu pour assurer la collecte de données fiables et de qualité, qui peuvent ensuite être analysées de manière rigoureuse.

1.2.1 L'entretien

Un entretien ou entrevue, est un échange oral entre deux personnes où l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet spécifique préalablement défini. Il s'agit d'une discussion

¹CHABANI Smain, « support de cours : méthodologie de recherche », EHEC, KOLEA, 2023

² Ibid

dirigée et d'un processus d'investigation qui utilise la communication verbale pour recueillir des informations en lien avec des objectifs prédéfinis.

➤ **L'entretien semi-directif**

Ce type d'entretien est similaire à l'entretien non directif, mais avec un degré de liberté plus restreint. L'interviewé est invité à répondre de manière directe à des questions précises, tout en restant dans le cadre de chaque question et sans faire d'associations libres.

2. Résultats de l'enquête

Dans cette partie nous allons exposer les résultats de notre enquête obtenus à partir de l'interprétation des guides d'entretiens semi directifs élaborés avec les responsables de l'entreprise de BIMO.

2.1 La qualité de produit : un déterminant clé de la concurrence

La qualité de produit est souvent perçue comme la capacité à satisfaire les clients. D'après les explications des responsables qualité de l'entreprise BIMO, La qualité de produit est définie par les caractéristiques et les attributs qui permettent à un produit de répondre aux attentes des clients. Cela signifie que le produit doit être fiable, performant, attrayant et conforme aux normes établies. Elle implique des processus de contrôle et d'assurance qualité, ainsi que des efforts continus d'amélioration.

La réponse souligne également que la qualité de produit joue un rôle essentiel dans la satisfaction des clients et contribue à la valeur ajoutée de l'entreprise. En mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la création de valeur

La qualité de produit est considérée comme un aspect clé de la réussite et de la compétitivité de l'entreprise. Selon les explications des enquêtés, la qualité de produit est déterminée par plusieurs critères :

- **Fiabilité** : Il s'agit de la capacité du produit à fonctionner de manière constante et sans défaillance pendant une durée prévue.

- **Durabilité** : Cela fait référence à la résistance et à la longévité du produit, c'est-à-dire sa capacité à maintenir ses performances et sa qualité au fil du temps.

- **Conformité aux normes** : Un produit de qualité doit respecter les normes et les réglementations en vigueur dans son domaine d'application, garantissant ainsi sa sécurité, sa compatibilité et sa conformité aux exigences légales.

- **Esthétique** : L'aspect visuel et l'attrait esthétique du produit peuvent jouer un rôle important dans la perception de sa qualité par les clients.

- **Sécurité** : La sécurité du produit est essentielle pour protéger les utilisateurs contre les risques potentiels ou les dommages éventuels associés à son utilisation.

- **Satisfaction des besoins des clients** : La capacité du produit à répondre efficacement aux besoins, aux attentes et aux exigences spécifiques des clients est un critère déterminant de sa qualité.

- **Service après-vente** : Un bon support et une assistance technique disponibles après l'achat contribuent à la satisfaction globale du client et à la perception de la qualité du produit.

- **Rapport qualité-prix** : Il s'agit de l'évaluation globale de la qualité du produit par rapport à son prix. Les clients recherchent un équilibre entre la qualité offerte et le prix payé.

Il est important de noter que les critères de qualité peuvent varier en fonction du contexte et des attentes spécifiques des clients. Il est donc essentiel pour une entreprise de comprendre les besoins de sa clientèle et de s'efforcer de les satisfaire en offrant un produit répondant à ces critères de qualité. Les interviewés soulignent l'importance de la conformité aux normes, de l'esthétique, de la sécurité, de la satisfaction des besoins des clients, du service après-vente et du rapport qualité-prix. Ces critères sont considérés comme essentiels pour évaluer la qualité d'un produit et sont généralement pris en compte par les entreprises pour répondre aux attentes des clients. L'interprétation de cette réponse indique que pour BIMO, afin d'améliorer la compétitivité prix, il est nécessaire de veiller à ces critères de qualité, en s'assurant que les produits répondent aux normes, sont fiables, durables, performants et satisfaisants pour les clients. De plus, un bon service après-vente et un bon rapport qualité-prix sont également importants pour maintenir la compétitivité sur le marché.

2.2 La qualité de produit, élément de différenciation au sein de BIMO

La qualité de produit a toujours été un facteur clé de succès pour les entreprises. Sa mission est de satisfaire les clients, en répondant à leurs exigences. Au niveau de l'entreprise BIMO, et selon les explications des enquêtés, la qualité de produit peut être un facteur déterminant dans la compétition entre les entreprises, ceci veut dire que la qualité de produit peut influencer directement la décision d'achat des consommateurs. Des produits de qualité supérieure peuvent être perçus comme plus fiables et répondant aux attentes des clients. Cela peut permettre à une entreprise de se démarquer sur le marché, de capturer une part plus importante du marché et de gagner des clients par rapport à ses concurrents.

En outre, la qualité de produit peut également avoir un impact sur la réputation globale d'une entreprise. Une réputation de fournisseur de produits de haute qualité peut attirer de nouveaux clients et renforcer la confiance des clients existants.

En résumé, la qualité de produit joue un rôle essentiel dans la compétitivité d'une entreprise en influençant les décisions d'achat des consommateurs, en favorisant la fidélisation client et en contribuant à la réputation de l'entreprise sur le marché. D'après les interviewés, la qualité de produit joue un rôle crucial dans la capacité de BIMO à se démarquer de ses concurrents, et à gagner des parts de marché. En offrant un produit de haute qualité, BIMO peut offrir une valeur ajoutée aux consommateurs. Cette qualité supérieure permet à de créer une expérience positive pour les consommateurs, ce qui les incite à choisir ses produits plutôt que ceux des concurrents.

En outre, la certification ISO 22000 renforce la crédibilité de BIMO en matière de sécurité alimentaire et de gestion de la qualité. Cela renforce la confiance des consommateurs dans les produits de l'entreprise et confirme son engagement envers des normes élevées.

En étant certifiée ISO 22000, BIMO bénéficie d'un avantage concurrentiel supplémentaire, car les consommateurs sont davantage enclins à choisir des produits provenant d'une entreprise qui accorde une grande importance à la qualité et à la sécurité alimentaire.

En résumé, la qualité du produit est un élément essentiel pour BIMO, lui permettant de se différencier de la concurrence et de gagner des parts de marché.

La certification ISO 22000 renforce cette position en fournissant une reconnaissance externe de l'engagement de BIMO envers la sécurité alimentaire et la qualité.

En outre les interviewés expliquent afin de garantir la qualité de produit exigée au sein de BIMO, il est important d'établir des normes et des spécifications claires, de contrôler rigoureusement les processus de production, d'utiliser des matières premières de qualité, de former et de maintenir une main-d'œuvre compétente, d'investir dans des équipements et des technologies appropriés, de réaliser des contrôles qualité stricts et d'effectuer des audits réguliers.

Cette approche globale de la qualité démontre l'engagement de l'entreprise à respecter les normes élevées et à répondre aux attentes des clients. En mettant en place ces facteurs, BIMO vise à assurer la conformité des produits aux exigences de qualité et à maintenir sa réputation de fournisseur de produits de qualité.

Les enquêtés mentionnent les différentes méthodes d'évaluation appliquées au sein de BIMO, pour se comparer aux concurrents en termes de qualité de produit. L'entreprise adopte une approche proactive pour évaluer sa position par rapport à la concurrence et identifier les domaines dans lesquels elle peut s'améliorer.

L'utilisation de l'analyse comparative des produits permet à BIMO d'évaluer les forces et les avantages de ses produits par rapport à ceux des concurrents. Cela aide l'entreprise à comprendre comment elle se positionne sur le marché et à identifier les aspects dans lesquels elle peut se démarquer.

Les études de marché permettent à BIMO de recueillir les attentes et les préférences des consommateurs, ce qui aide l'entreprise à adapter ses produits en fonction de leurs besoins. La veille concurrentielle lui permet de rester informée des actions et des stratégies des concurrents en matière de qualité de produit.

L'évaluation régulière des performances des produits, basée sur des tests, des sondages et des retours clients, permet à BIMO d'objectivement mesurer la qualité de ses produits et de les comparer aux standards de l'industrie et à ceux des concurrents.

Enfin, le benchmarking est utilisé pour comparer les pratiques et les résultats de BIMO avec ceux des leaders de l'industrie, afin d'identifier les meilleures pratiques et de définir des objectifs d'excellence en matière de qualité.

Dans l'ensemble, ces méthodes démontrent l'engagement de BIMO à maintenir et améliorer la qualité de ses produits en se positionnant de manière concurrentielle. L'entreprise vise à répondre aux attentes des consommateurs et à se différencier de ses concurrents grâce à une offre de produits de haute qualité.

2.3 La qualité de produit, un choix ou une obligation pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

D'après les explications des enquêtés, la qualité de produit peut être abordée à la fois comme un choix stratégique, et comme une obligation réglementaire.

Pour améliorer sa compétitivité, une entreprise doit prendre en compte la qualité de ses produits. Elle peut choisir de mettre en place des normes élevées de qualité pour se différencier de la concurrence, attirer et fidéliser les clients, et ainsi améliorer sa position sur le marché. Parallèlement, il existe également des réglementations et des normes qui imposent aux entreprises de respecter certains critères de qualité pour pouvoir opérer légalement et

rester compétitives dans leur secteur d'activité. En résumé, la qualité de produit est à la fois une décision stratégique et une exigence réglementaire qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, il existe d'autres éléments jouent un rôle clé dans la compétitivité de BIMO. L'innovation permet à l'entreprise de proposer des produits nouveaux et améliorés, tandis que le service à la clientèle de qualité garantit la satisfaction des clients. Des prix compétitifs sont également essentiels pour attirer les consommateurs, et la réputation de la marque renforce la confiance des clients. Une distribution efficace et une stratégie marketing bien pensée contribuent également à maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché. En résumé, la compétitivité de BIMO repose sur plusieurs facteurs complémentaires qui lui permettent de se démarquer de la concurrence.

2.4 Le client de BIMO, un client exigeant en termes de qualité produit

Selon les confirmations des enquêtés, les clients de BIMO sont en effet exigeants en termes de qualité produit.

La réclamation concernant la diminution de sucre dans leurs produits est un exemple de ces exigences. Cela suggère que les clients attachent de l'importance à la qualité des ingrédients utilisés et à la satisfaction de leurs besoins et préférences spécifiques. BIMO doit donc prendre en compte ces exigences des clients et s'efforcer de répondre à leurs attentes en termes de qualité produit pour maintenir leur satisfaction et fidélité.

Par ailleurs ils attachent de l'importance à la qualité de produit ainsi qu'à son prix. Cela signifie qu'ils recherchent des produits de qualité qui répondent à leurs attentes, tout en étant sensibles au coût de ces produits.

Les clients ne sont pas prêts à compromettre la qualité pour un prix inférieur, mais ils veulent également obtenir une bonne valeur pour leur argent. Cela souligne l'importance pour BIMO de maintenir des normes élevées en matière de qualité de produit tout en proposant des prix compétitifs pour satisfaire les attentes et les préférences des clients.

Les responsables enquêtés soulignent que BIMO reconnaît l'importance de la participation des clients dans le processus d'amélioration de la qualité des produits.

Les clients ont un rôle actif à jouer en fournissant des commentaires, des suggestions et des réclamations concernant les produits. Leur participation est considérée comme précieuse car elle permet à l'entreprise de mieux comprendre leurs attentes et de prendre des mesures pour améliorer la qualité de ses produits en conséquence. En encourageant la participation des clients, BIMO cherche à instaurer une relation de confiance et d'écoute avec sa clientèle, tout

en renforçant sa compétitivité en proposant des produits répondant aux besoins et aux exigences du marché.

2.5 La satisfaction des clients, améliore-t-elle la compétitivité de BIMO ?

La satisfaction des clients est un élément crucial pour le positionnement de BIMO sur le marché et son image de marque. Les responsables reconnaissent que la satisfaction des clients a un impact direct sur sa réputation et sa compétitivité.

Lorsque les clients sont satisfaits des produits, ils ont tendance à les recommander à d'autres personnes, ce qui contribue à attirer de nouveaux clients et à renforcer la réputation de la marque.

En revanche, si les clients sont insatisfaits, cela peut avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise et sa compétitivité sur le marché. La relation entre la satisfaction des clients, le positionnement sur le marché et l'image de marque souligne l'importance accordée par BIMO à la fidélisation des clients et à la construction d'une réputation solide basée sur la qualité de ses produits.

2.6 Image de marque et compétitivité de l'entreprise, une relation de complémentarité

D'après les explications des interviewés, l'image de marque d'une entreprise est un élément clé de sa compétitivité, car elle influence la façon dont les consommateurs perçoivent et évaluent ses produits.

Une image de marque positive renforce la confiance des clients, les incite à choisir les produits de l'entreprise plutôt que ceux des concurrents, et encourage la fidélité à long terme. Une image de marque solide peut également attirer de nouveaux clients et créer un avantage concurrentiel durable en créant une association positive avec des valeurs, des attributs et une identité distincte.

En revanche, une image de marque négative peut compromettre la compétitivité de l'entreprise, en dissuadant les clients potentiels et en réduisant la fidélité des clients existants.

2.7 L'impact de l'amélioration continue de la qualité sur la compétitivité de BIMO

Les responsables questionnés de BIMO s'accordent à dire que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000 peut aider BIMO à améliorer sa compétitivité. Ils indiquent que l'adoption de cette norme démontre l'engagement de l'entreprise envers la sécurité alimentaire, ce qui renforce la confiance des clients et des partenaires commerciaux. Ils soulignent également les principaux aspects du système ISO

22000, tels que la prévention des risques, la maîtrise des processus de production, l'hygiène et la traçabilité des produits.

De plus, ils mentionnent que la certification ISO 22000 peut offrir à BIMO un avantage concurrentiel en démontrant sa conformité aux normes internationales et en facilitant l'accès à des marchés exigeants en matière de sécurité alimentaire.

En résumé, le système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000 renforce la compétitivité de BIMO en créant un environnement de confiance et en répondant aux attentes des consommateurs en matière de sécurité et de qualité des produits alimentaires.

Selon les éclaircissements des enquêtés, lorsqu'une entreprise s'engage dans l'amélioration continue de la qualité, elle adopte une approche proactive pour identifier et résoudre les problèmes potentiels, optimiser ses processus de production et améliorer la satisfaction client. Cette démarche implique la collecte et l'analyse régulières des données et des commentaires des clients, ainsi que la mise en place de mesures correctives et préventives pour éviter la récurrence des problèmes. En investissant dans l'amélioration de la qualité, l'entreprise renforce sa réputation et sa crédibilité sur le marché.

Les clients sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité des produits qu'ils achètent, et une entreprise qui parvient à fournir des produits de qualité bénéficie d'un avantage concurrentiel significatif. Elle permet également à l'entreprise de réduire les coûts liés aux défauts, aux retours et aux réclamations des clients. En identifiant les problèmes de qualité dès qu'ils se produisent et en mettant en place des mesures correctives, l'entreprise peut éviter les pertes financières et les dommages à sa réputation.

De plus, en optimisant ses processus de production et en réduisant les erreurs, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle et améliorer sa rentabilité globale.

Enfin, l'amélioration continue de la qualité favorise l'innovation et la recherche de nouvelles opportunités sur le marché. Cela lui permet de se démarquer de la concurrence et de maintenir une position de leader dans son secteur d'activité.

En résumé, l'amélioration continue de la qualité a un impact considérable sur la compétitivité à long terme d'une entreprise. Elle permet de fidéliser les clients, de se différencier de la concurrence, de réduire les coûts liés aux défauts et aux réclamations, d'améliorer la rentabilité et de favoriser l'innovation. En adoptant une approche axée sur l'amélioration continue de la qualité, une entreprise peut assurer sa pérennité et sa prospérité sur le marché.

Après l'obtention de la certification ISO 22000 version 2018, une amélioration continue des performances de l'entreprise a été observée à tous les niveaux.

Et pour mieux comprendre les actions mises en place par l'entreprise dans ces domaines, j'ai eu accès à un tableau de bord détaillant les mesures et les indicateurs clés de performance liés au SMQ et SMSDA.

Ce tableau de bord constitue une ressource précieuse qui synthétise les efforts et les progrès réalisés par l'entreprise en matière de qualité et de sécurité. Il met en évidence les actions concrètes mises en œuvre, et tout ce qu'on a abordé précédemment.

Figure 20: tableau de bord SMSDA

processus	Axes de la politique	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Cible	Réalisé	Efficacité
Direction	. Respecter les exigences légales réglementaires liées à la sécurité alimentaire	Réduire les constats négatifs des organismes d'évaluation	Nombre de réserves générées par les organismes externes de control et d'hygiène	Nombre de réserves	0	0	Efficace
Direction	Réviser systématiquement le SMQ/SMSDA pour promouvoir l'amélioration continue	Atteindre 90% des objectifs fixés du l'ensemble des processus	Taux de réalisation des objectifs	Nombre des objectifs atteints / total des objectifs	≥ 90%	100%	Efficace
SMQ -SMSDA	Réviser systématiquement le SMQ/SMSDA pour promouvoir l'amélioration continue	Traiter 95% des NC dans les délais ≤ 24 heures	Taux de traitement des NC dans les délais	Nbr des NC traitées dans les délais / NC détectées X 100	≥ 95%	100%	Efficace

SMQ-SMSDA	Réviser systématiquement le SMQ/SMSDA pour promouvoir l'amélioration continue	Respecter à 100% le planning annuel des activités du SMQ/SMSDA	Taux de réalisation du planning annuel des activités du SMQ/SMSDA	Les activités réalisées dans les délais /l'ensemble des activités programmées x 100	100 %	100%	Efficace
Production	Améliorer de façon continue la qualité et la salubrité de nos produits finis et service	Assurer la réalisation du 100 % des produits en tenant compte de la sécurité alimentaire	Taux de réalisation des produits sûrs	Bulletin d'analyse conforme /le l'ensemble des bulletins d'analyse x 100	100%	100%	Efficace
Production	Assurer un environnement Hygiénique	Assurer et respecter les BPH tout au long de la chaîne de production	Taux d'efficacité des actions de nettoyage et de désinfection réalisées.	Les actions de nettoyage efficace /totale les actions	$\geq 90\%$	99% 100%	Efficace
Production	Respecter les Bonnes Pratiques de Fabrication tout au long du processus de fabrication et de commercialisation des Gaufrettes	Réduire le taux des PNC (poids, date, soudure des paquets)	Taux des PNC détectée lors de la fabrication (à recycler)	Quantité des PNC / Quantité produites x 100	$\leq 4\%$	3.80% 3.36% 3.50%	Efficace
contrôle qualité	Améliorer de façon continue la qualité et la salubrité de nos produits finis et service	Assurer l'étalonnage et la vérification des ESM planifiés	Taux de réalisation du planning d'étalonnage des ESM	Les équipements étalonnés /total des équipements ont étalonné X	Physi : 100% Mic :100% T.E :100 %	100%	Efficace
Contrôle qualité	Améliorer de façon continue la qualité et la salubrité de nos produits finis et service	Taux de maîtrise des délais	Nombre d'analyses réalisées dans les délais /total des analyses réalisées	Physi : $\geq 90\%$	Physi : 100% Mic :100% T.E : 100 %	97% 90% 98 % 100% 100% 100%	Efficace

Contrôle qualité	Améliorer de façon continue la qualité et la salubrité de nos produits finis et service	Assurer la maîtrise des délais des analyses	Taux de maîtrise des délais	Nombre d'analyses réalisées dans les délais /total des analyses réalisées	Physi : ≥ 90%	99.15% 100% 99.30% 100% 98.78% 100% 92.8% 94.2% 95.5%	Efficace
Hygiène environnement	Assurer un environnement Hygiénique	Assurer l'efficacité des actions de lutte contre les nuisibles	Taux d'efficacité des actions de lutte contre les nuisibles	Actions réalisées efficace /l'ensemble des actions X 100	≥ 90 %	96%	Efficace
Hygiène	Assurer un environnement Hygiénique	Assurer l'efficacité de nettoyage et désinfection	Taux d'efficacité des actions de nettoyage et de désinfection	Actions réalisées efficace /l'ensemble des actions X 100	≥ 90 %	100%	Efficace
Hygiène	Assurer un environnement Hygiénique	Assurer l'efficacité d'évacuation des déchets	Taux d'efficacité des actions d'évacuation des déchets	Actions réalisées efficace /l'ensemble des actions X 100	≥ 90 %	100%	Efficace

Source : document interne de l'entreprise, département qualité

Dans la suite, nous exposerons les résultats des indicateurs financiers et commerciaux de l'entreprise pour la période allant de 2020 à 2022. Ces informations seront basées sur les rapports de gestion de l'entreprise ainsi que sur les données recueillies lors de notre stage.

3. Le chiffre d'affaires : avec une capacité de production de 23 800 tonnes/an

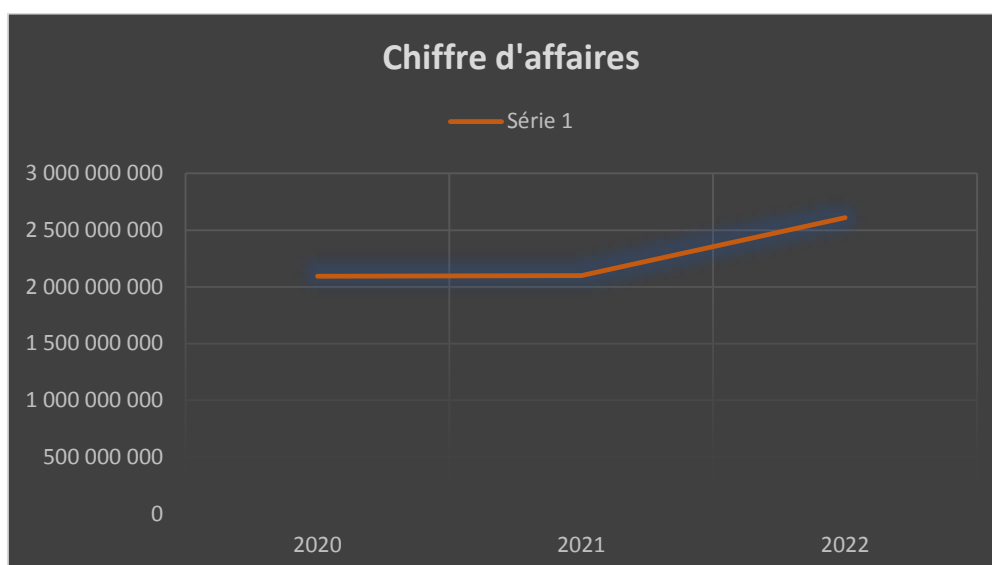
Tableau 8: l'évolution de chiffre d'affaires

Année	Effectif	CA HT (DA)	Evolution
2020	572	2 093 232 868,00
2021	574	2 099 377 705,00	0,2935%
2022	582	2 611 397 702,00	24,41%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des informations de l'entreprise

➤ Le taux d'évolution du chiffre d'affaires (CA) peut être calculé en utilisant la formule suivante : **Taux d'évolution du CA = ((CA final - CA initial) / CA initial) * 100**

Figure 21: évolution de CA de Bimo (2020-2022)



Source : élaboré par nous- même d’après des informations précédentes

D’après le tableau étant donné que le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de manière significative de 2020 à 2022, cela peut être considéré comme une évolution positive. Une croissance du chiffre d'affaires indique généralement une augmentation des ventes de l'entreprise, ce qui peut être le résultat d'une demande accrue pour ses produits. Le fait que l'entreprise ait obtenu une certification ISO 22000 (la mise à jour de document en 2021 et les modifications se SWOT) et se concentre sur la qualité des produits peut être un facteur important dans cette évolution positive.

L'entreprise a enregistré une évolution de son chiffre d'affaires au fil des années, grâce à plusieurs facteurs, tels que :

- La diminution des produits importés suite à une décision gouvernementale, ce qui a favorisé les ventes de l'entreprise sur le marché national.
- L'augmentation de la quantité de produits produits par l'entreprise.
- La croissance de la demande de ses produits, ce qui a contribué à une augmentation des ventes.
- L'acquisition de nouveaux clients, ce qui a élargi la base de clientèle de l'entreprise.

4. Les ventes

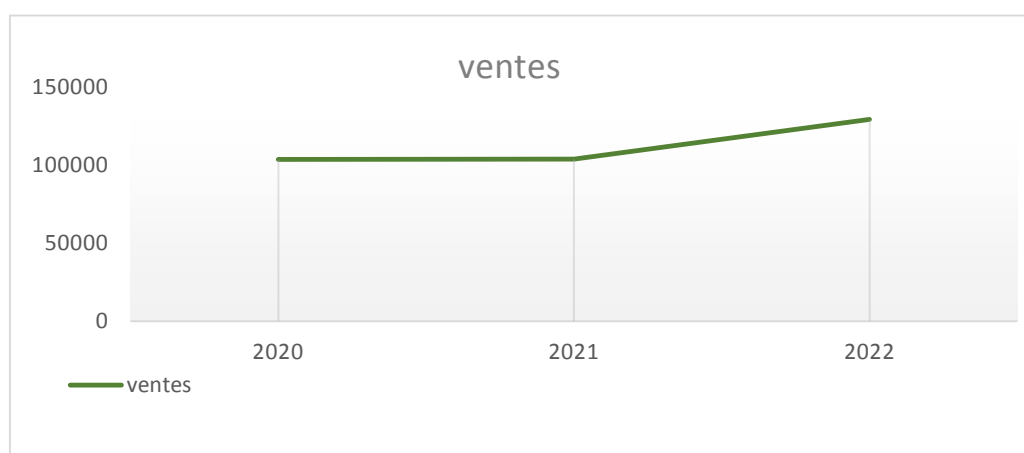
Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution des ventes de BIMO au cours de la période allant de 2020 à 2022 :

Tableau 9: l'évolution des ventes de BIMO

Année	Ventes	Evolution	Taux d'évolution
2020	103 471,71
2021	103 755,47	283,76	0,28%
2022	129 085,40	25 329,932	19,7%

Source interne de l'entreprise, département qualité

Figure 22: évolution des ventes



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des informations précédentes

Il est notable que les ventes de l'entreprise ont connu une évolution d'une année à l'autre, ce qui indique qu'elle a réussi à attirer de nouveaux clients et acheteurs grâce à sa politique qualité efficace, que ce soit par le biais de la certification ISO 22000 qui la distingue en tant que seul producteur du secteur, ou par l'amélioration continue de la qualité de ses produits.

Cette évolution peut être expliquée par plusieurs facteurs, notamment :

- Un bon rapport qualité-prix des produits offerts par l'entreprise.
- Un système de production efficace qui garantit la qualité des produits.
- L'engagement de l'entreprise à satisfaire les besoins et attentes des clients.

5. La part de marché

La gaufretterie BIMO détient une part de marché de 35% dans l'industrie de la gaufretterie, ce qui en fait un leader dans le secteur. Cette position dominante peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, il est important de noter qu'il existe un grand nombre

d'entreprises concurrentes dans le secteur de la gaufretterie. Cela crée une concurrence intense et une fragmentation du marché, où les parts de marché sont réparties entre plusieurs acteurs.

Dans ce contexte, BIMO a réussi à se démarquer en proposant des produits de qualité et en offrant un bon rapport qualité-prix. Ces éléments ont pu attirer et fidéliser un nombre important de clients.

En conséquence, malgré la présence d'autres grandes entreprises concurrentes, BIMO a su conquérir une part significative du marché de la gaufretterie grâce à ses efforts pour répondre aux besoins des consommateurs et se positionner comme un leader reconnu dans l'industrie.

Figure 23: la part de marché de BIMO

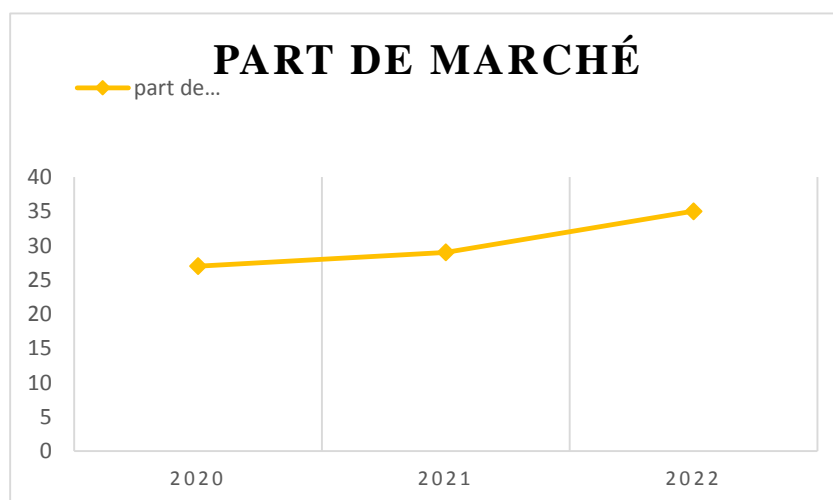
Source : réalisé par nous-mêmes, service commercial

6. Les exportations

Au cours des trois dernières années (2020-2022), le groupe BIMO a maintenu une croissance stable de ses exportations. Les chiffres indiquent une constance dans les revenus générés par ses différentes divisions exportatrices.

BIMO s'appuie sur trois pôles clés pour ses activités d'exportation, à savoir la gaufretterie avec des exportations d'une valeur de 1 444 133,00 DA, la biscuiterie avec des exportations d'une valeur de 8 130 859,20 DA, et enfin, le cacao BIMO avec des exportations d'une valeur de 284 630 600,00 DA.

Ce qui témoigne de sa capacité à maintenir et développer ses activités à l'échelle

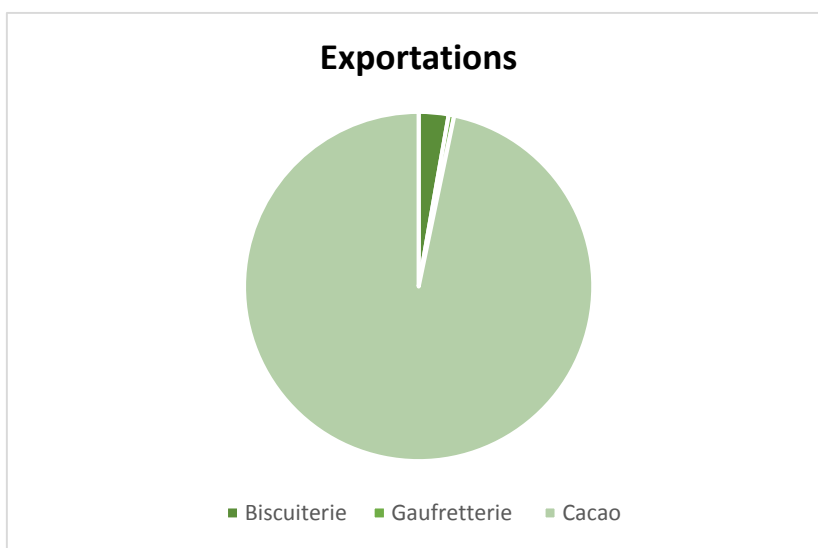


internationale. Cette réussite peut être attribuée en grande partie à la qualité de ses produits. La

satisfaction des clients, tant sur le marché national qu'international, est une priorité pour BIMO. En mettant l'accent sur la qualité de ses produits, l'entreprise a réussi à gagner la confiance des consommateurs et à se démarquer de la concurrence.

De plus, la certification joue un rôle clé dans l'amélioration de la compétitivité de BIMO sur les marchés internationaux. La certification ISO 22000, atteste de la conformité de l'entreprise aux normes et aux exigences internationales en matière de qualité et de sécurité alimentaire. Cette certification renforce la crédibilité de BIMO et facilite son accès à de nouveaux marchés, contribuant ainsi à son succès à l'export.

Figure 24:les exportations de groupe BIMO

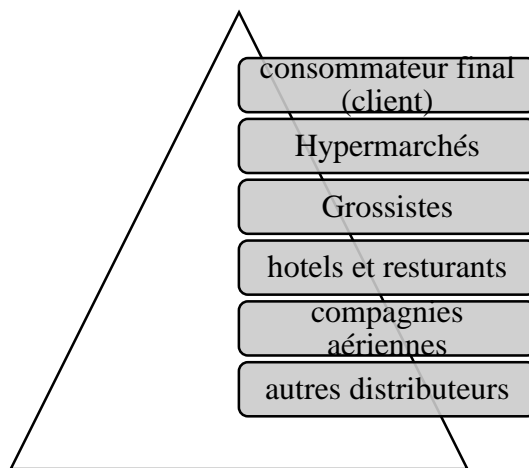


Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise, département qualité

7. La fidélisation des clients

Les clients de la gaufretterie BIMO sont répartis de la manière suivante :

Figure 25: les principaux clients de BIMO



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise

La répartition des clients de la gaufretterie BIMO met en évidence la diversité de ses marchés cibles. En ayant à la fois des consommateurs finaux et des clients professionnels tels que les hypermarchés, les grossistes, les hôtels et restaurants, ainsi que les compagnies aériennes, BIMO parvient à toucher différents segments de consommateurs.

Cette répartition témoigne de la popularité et de l'attrait des produits de la gaufretterie BIMO dans différents canaux de vente, ce qui contribue à la croissance et à la pérennité de l'entreprise. De plus, la présence d'autres distributeurs indique une diversification des canaux de distribution, ce qui permet à BIMO d'élargir sa portée et d'atteindre un public plus large.

8. Synthèse des résultats

- BIMO accorde une attention particulière aux attentes des clients, en traitant leurs réclamations pour les fidéliser et gagner leur confiance. Le recueil des exigences clients a permis à BIMO de mieux comprendre leurs besoins et attentes, ce qui a conduit à des produits de haute qualité et à une meilleure fidélisation des clients. La satisfaction client reste un élément clé de la compétitivité de l'entreprise.

- La réputation de l'entreprise et la qualité de ses produits sont des atouts majeurs pour attirer de nouveaux clients

- La certification ISO 22000 renforce la confiance des clients et favorise l'accès à de nouveaux marchés, ce qui renforce la compétitivité de BIMO.

- La diversité de clients de BIMO témoigne de l'attrait et de la reconnaissance des produits de BIMO dans différents canaux de vente.
- La mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) a eu un impact positif sur les résultats de BIMO, avec une progression notable en 2022.
- BIMO fait face à une concurrence accrue sur le marché agroalimentaire. Malgré cela, elle a réussi à maintenir et à renforcer sa position de leader grâce à divers facteurs, tels qu'un bon rapport prix/qualité, un système de production efficace et un engagement envers la satisfaction client.
- L'adaptation de la qualité des produits aux exigences du marché contribue à améliorer la compétitivité de BIMO.
- BIMO a développé une culture axée sur l'amélioration continue et le partage des connaissances en alimentant son système documentaire avec les retours d'expérience, les améliorations de processus et les commentaires des clients sont utilisés pour nourrir le système documentaire de l'entreprise, ce qui favorise une meilleure prise de décision et une meilleure performance globale.

9. Recommandations

L'objectif de notre étude était de mettre en évidence l'amélioration de la compétitivité des entreprises grâce à la qualité des produits. En conclusion, nous avons formulé quelques recommandations modestes à l'attention des responsables de la qualité RMQ/RMSDA, qui peuvent apporter une valeur ajoutée à leurs initiatives.

Continuer à investir dans la qualité : BIMO devrait maintenir son engagement envers la qualité des produits. Cela peut inclure des investissements supplémentaires dans des équipements modernes, des technologies de pointe et des formations pour le personnel afin d'améliorer constamment la qualité des produits.

Renforcer la satisfaction client : BIMO devrait continuer à écouter attentivement les besoins et les attentes de ses clients, et mettre en place des mécanismes pour recueillir régulièrement leurs feedbacks.

Poursuivre l'amélioration continue : BIMO devrait mettre en place un système solide d'amélioration continue, en encourageant tous les membres de l'organisation à proposer des idées d'amélioration, à identifier les problèmes potentiels et à mettre en œuvre des actions correctives.

Renforcer la communication et la visibilité : BIMO devrait intensifier ses efforts de communication et de marketing pour mettre en avant sa certification ISO 22000 et sa politique qualité. Cela peut inclure des campagnes publicitaires, des participations à des salons professionnels et des collaborations avec des influenceurs ou des médias spécialisés.

Favoriser l'innovation : BIMO devrait continuer à investir dans la recherche et le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies.

Renforcer les partenariats stratégiques : BIMO peut envisager de nouer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'industrie agroalimentaire, tels que des fournisseurs de matières premières de haute qualité ou des distributeurs spécialisés. Ces partenariats peuvent aider à accéder à de nouveaux marchés, à partager des connaissances et à bénéficier de synergies pour renforcer la compétitivité globale de l'entreprise.

Renforcer le contrôle qualité : Mettez en place des procédures rigoureuses de contrôle qualité à chaque étape de la production, depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la livraison du produit final. Veillez à ce que les normes et les spécifications de qualité soient respectées.

Appliquer des méthodes d'amélioration continue : Utilisez des méthodes telles que le Lean Six Sigma, le PDCA (Plan-Do-Check-Act) et le 5S pour optimiser les processus, éliminer les gaspillages et améliorer constamment la qualité des produits

Conclusion

L'analyse approfondie effectuée dans ce dernier chapitre met en évidence l'impératif pour BIMO d'adopter une approche d'amélioration continue de ses processus afin de valoriser pleinement la qualité de ses produits. Cette approche se révèle essentielle pour renforcer la compétitivité de l'entreprise, en lui permettant de se distinguer sur le marché grâce à une satisfaction accrue et significative de sa clientèle.

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

Dans le contexte de l'économie internationale et de l'intégration de l'économie algérienne aux marchés mondiaux, notamment avec l'adhésion prochaine à l'OMC, la démarche qualité devient essentielle pour les entreprises algériennes. Il s'agit d'un projet global reposant sur une approche de gestion moderne visant à assurer leur compétitivité et leur développement sur les marchés concurrentiels.

Afin de se démarquer et de prospérer sur son marché, qu'il soit national ou international, chaque entreprise doit impérativement acquérir un avantage compétitif. Cette différenciation est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise et son succès à long terme.

L'entreprise ne peut obtenir cet avantage concurrentiel sur ses rivaux que si elle accorde une priorité absolue à la qualité de ses produits dans sa stratégie de croissance.

Notre recherche visait à mettre en évidence le rôle crucial de la qualité des produits dans la compétitivité de l'entreprise, mettant ainsi en avant son importance primordiale dans ce contexte.

Après avoir réalisé notre étude approfondie au sein de BIMO, nous sommes en mesure de confirmer la première hypothèse formulée, selon laquelle la qualité des produits permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et d'améliorer sa compétitivité en termes de prix. Les résultats obtenus à partir des indicateurs de compétitivité de BIMO ont révélé une amélioration continue et un développement significatif. Cela confirme clairement l'importance de la qualité des produits comme un facteur clé dans la différenciation de l'entreprise et dans sa capacité à se positionner avantageusement sur le marché concurrentiel. En conséquence, il est essentiel pour BIMO de continuer à mettre l'accent sur la qualité de ses produits afin de maintenir son avantage compétitif et de répondre aux attentes élevées des clients.

En outre, nous pouvons confirmer la validité de la deuxième hypothèse formulée, qui stipule que l'adaptation de la qualité des produits aux exigences des clients contribue à améliorer l'image de marque de l'entreprise et sa compétitivité en termes de prix. Les résultats obtenus lors de notre étude démontrent clairement que BIMO a réussi à s'adapter aux attentes et aux besoins de ses clients, ce qui a renforcé positivement son image de marque. Cette adaptation de la qualité des produits a également permis à l'entreprise de se positionner de manière compétitive sur le marché en offrant des produits répondant aux normes élevées de ses clients. Ainsi, il est essentiel pour BIMO de continuer à prioriser cette adaptation de la

qualité des produits afin de maintenir sa réputation de marque solide et d'améliorer sa compétitivité sur le plan des prix.

Nos résultats soulignent l'importance capitale de la qualité des produits dans l'amélioration de la compétitivité de BIMO. En se concentrant sur la différenciation par la qualité, l'entreprise a réussi à attirer de nouveaux clients, à fidéliser sa clientèle existante et à renforcer sa position sur le marché. Ces conclusions mettent en évidence l'impact positif de la qualité des produits sur la compétitivité globale de l'entreprise et soulignent l'importance d'une gestion stratégique de la qualité pour assurer sa pérennité et sa croissance à long terme.

En effet, en mettant en place une politique de qualité produit efficace, l'entreprise est en mesure d'apporter des contributions significatives à l'amélioration de sa compétitivité et de favoriser un avantage concurrentiel durable. La qualité devient alors un levier stratégique qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et d'attirer davantage de clients.

En conclusion, notre recherche confirme que la qualité produit est un facteur clé dans la quête de compétitivité des entreprises. Il offre des opportunités d'amélioration continue, de satisfaction client accrue et de différenciation sur le marché. Ainsi, investir dans le développement et la mise en œuvre d'une politique qualité solide devrait être une priorité pour toute entreprise souhaitant évoluer et prospérer dans un environnement concurrentiel exigeant.

Références Bibliographique

• Ouvrages

1. Canard. (f), management de la qualité, éditions l'extenso, paris, 2009
2. Crosby. (p.b), la qualité sans larmes, éd economica, paris, 1986
3. Deming. (w.e), du nouveau en économie, éd economica, paris, 1996
4. Fromentin (d) et pincon (j-a), démarche qualité pour un projet d'entreprise, édition domos, 2003
5. Fulconis (f), les structures en réseaux : nouvelles formes de concurrence ? Dans krafft j., le processus de concurrence, ed economica, paris
6. Garvin, david a. Competing on the eight dimensions of quality, 1987
7. Hubert. (b), la qualité du management levier de compétitivité, afnor éditions, 2018
8. Jeans-jacques lambin et chantal de moerlose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme edition donod, paris, 2008
9. Lachaal (l), la compétitivité : concepts, définitions et applications, tunis, 2001
10. Landy. (g), guide pratique, afnor 2ème édition, paris, 2006
11. Lendrevie, mercator 11ème édition, dunod, paris, 2014
12. Maillard, (p), les cahiers de la qualité volume 2, lexis éditions, paris, 2015.
13. Meier, (o), diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4ème édition, dunod, 2015
14. Muchelli (j-l), la compétitivité : définition, indicateur et déterminant, accomex n44, 2002
15. Pascallon, (p), l'assurance qualité facteur de compétitivité ? Ed economica,1984
16. Pinet. (c), découverte de la qualité, edition afnor, 2017
17. Porter, (m),choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, ed economica, paris, 1988
18. Porter, (M), L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1999
19. Porter,(M), L'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions, Paris, 1993
20. gautier, (r), qualite en conception de produits nouveaux : proposition d'une méthode de fiabilisation du processus de management de l'information

• **Revue et périodiques :**

1. dominique.B, accréditation et qualité des soins hospitaliers, « Les principes généraux de la qualité », revue service de santé publique, N°35, juin 2001
2. ennesraoui, (D), « Contribution de la qualité à la compétitivité de l'entreprise : une revue de littérature », in Int. J. Econ. Stud. Manag. 2, No.3 (JULY-2022)
3. khalouki, (H), « LA QUALITE AU CŒUR DU PROJET D'ENTREPRISE », in Revue Économie, Gestion et Société, N°4, décembre 2015
4. lachaal, (L), « la compétitivité : concepts, définitions et applications. In : Laajimi. (A), Arfa. (L), le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité ». Zaragoza :CIHEAM, 2001(cahiers Options Méditerranées; n.57)
5. Laurent. B, « La qualité et son management en industrie pharmaceutique : s'imposer un cadre restrictif ou plutôt s'ouvrir à de nouveaux horizons ? », Sciences pharmaceutiques, 2016, hal-0173175
6. Morris, (D),« the economic system in the UK», oxford university press, 1985
7. Sirak (B), Patrick (M),« Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems emerging policy advocacy», in: Elsevier, n°49, 2014
8. TALMENSSOUR, (K), « La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles », in International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 3, 2022

• **Travaux universitaires**

- belkai (k), benhamou (S) : L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises, mémoire de Master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016
- boukellal(s), sifouane (S) : La contribution de la supply chain à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise industrielle, mémoire de Master, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2018
- Djeghima, (M) : La qualité du produit de haute technicité, levier de compétitivité de l'entreprise d'électroménager », mémoire de master, école des hautes études commerciales d'Alger, 2015

- Ferroui, (M), Zakaria : Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance, Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016
- M. Yakhlef : l'impact du Management de la Qualité sur la Performance Commerciale de l'entreprise, Mémoire de Master, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2017

• Entretiens

- Entretien avec : SERRIR, (E), directrice qualité de BIMO, le 29/05/2023, à 11h50.
- Entretien avec : BELAIDI, (A), Responsable qualité et SMSDA de BIMO, le 29/05/2023, à 11h00

• Sites web

- <https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/>
- <https://everlaab.com/loi-de-pareto/>
- <https://qualitexpert-dz.com/amdec/methode-amdec-processus/>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-brainstorming-324669.htm>
- <http://www.definition-qualite.com/objectifs.htm>
- <https://prium-transition.com/systeme-management-qualite/>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/#t-1645693231499>
- <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-22000-version-2018-systemes-de-management-de-la-securite-des-denres-alimentaires.php>
- <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>
- <https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite#>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/avantage-concurrentiel/>

Les Annexes

Annexe 01

Tableau du guide d'entretien

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'école des Hautes Etudes Commerciales « EHEC ALGER », dont le thème porte sur « **la contribution de la qualité produit sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise** » Nous aimerions solliciter votre précieuse collaboration en répondant à nos questions. Soyez assuré que les informations que vous nous fournirez seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques. Nous vous exprimons d'avance notre gratitude pour le temps que vous consacrerez à notre demande

Guide d'entretien

Axe I

- I.1. D'après vous qu'est-ce que la qualité de produit ?
- I.2. Quels sont les critères déterminant la qualité de produit ?
- I.3. La qualité de produit est un choix ou une obligation pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ?
- I.4. La qualité de produit peut-elle être considérée comme un déterminant clé de la concurrence ?
- I.5. D'après vous, la qualité de produit permet-elle à l'entreprise BIMO de se différencier de la concurrence et de gagner des parts de marché ?
- I.6. Quelles sont les méthodes utilisées au sein de votre entreprise pour se comparer aux concurrents en termes de qualité de produit ?
- I.7. Quels sont les facteurs nécessaires pour assurer la qualité de produit exigée ?
- I.8. Pouvez-vous nous citer d'autres déterminants de la compétitivité de BIMO à part la qualité de produit ?

Axe II

- II.1. Le client de BIMO est-il exigeant en termes de qualité de produit ?
- II.2. Le client de BIMO est-il sensible à la qualité de produit ou à son prix ?
- II.3. Le client de BIMO participe-t-il dans le processus d'amélioration de la qualité de produit ?
- II.4. Le positionnement de BIMO sur le marché, et son image de marque sont-ils liés à la satisfaction de ses clients ?

II.5. D'après vous, comment l'image de marque de l'entreprise, améliore sa compétitivité ?

II.6. Comment le système de management de la sécurité et des denrées alimentaires ISO 22000, aidera l'entreprise BIMO à améliorer sa compétitivité ?

II.7. Quel est l'impact de l'amélioration continue de la qualité sur la compétitivité d'une entreprise à long terme ?

Annexe 02 : ELU produit de l'année

Annexe 03 : Logigramme du processus



Responsables	Phases du processus	Documents
CSPR / CEPR	Réception de l'OF	OF
CSPR /CEPR	Planification de la Production	OF/OP
CSPR / CEPR	Planification des risques et opportunité	Actions face aux risques et opportur
CSPR / CEPR	Vérification quantités MP et emballages y compris les dispositions de la sécurité alimentaire	OP
CEPR /Opérateurs	OK ? non → Demande MP/ Emballages oui →	Demande de MP / Emballages
Laboratoire Contrôle qualité	Préparation de la Pâte / Préparation de la Crème	Recettes MO.GA.P.01.V0 MO.GA.P.02.V0
Ingénieur/Technicien Contrôle qualité	Contrôle du pH de la pâte / Contrôle du pH de la crème	Registre/Bulletin d'analyse BL.GA.02
CEPR /Conducteur du four/Opérateurs de turbos	OK ? → Ajout de Produit Chimique alimentaire	
Laboratoire Contrôle qualité	Cuisson de la pâte / Malaxage de la crème	MO.GA.P.03.V0 MO.GA.P.10.V0 MO.GA.P.04.V0
Ingénieur/Technicien Contrôle qualité / Conducteur du four	Contrôle de l'humidité de la feuille OK ? → Régler la température du four	Registre/Bulletin d'analyse BL.GA.03
Responsables	Phases du processus	Documents

Responsables	Phases du processus	Documents
<p>Conducteur du four</p> <p>CEPR/Conducteur du four</p> <p>CEPR / Conducteur du four</p> <p>CEPR / Conducteur du four</p>	<pre> graph TD A[Contrôle visuel de l'aspect de la feuille] --> B{OK ?} B -- non --> C[PNC à traiter] B -- oui --> D[Contrôle du poids de la feuille] D -- non --> E[Régler le débit de la pompe à pâte] D -- oui --> F[] style F width:0px,height:0px F --> G[Tartinage et assemblage de la feuille et de la crème] G --> H[Contrôle du poids des blocs] H -- non --> I{OK ?} I -- non --> J[Régler le débit de la crème] I -- oui --> K[Refroidissement des blocs] </pre>	<p>FNC</p>
<p>CEPR / Opérateurs</p>	<p>Tartinage et assemblage de la feuille et de la crème</p>	<p>MO.GA.P.05.V0 MO.GA.P.11.V0</p>
<p>Opérateurs de la tartineuse</p>	<p>Contrôle du poids des blocs</p>	
<p>Opérateurs de la tartineuse</p>	<p>OK ?</p> <p>Régler le débit de la crème</p>	
	<p>Refroidissement des blocs</p>	<p>MO.GA.P.06.V0 MO.GA.P.12.V0</p>

Responsables	Phases du processus	Documents
CEPR/Opérateur	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Découpage des blocs</div>	MO.GA.P.07.V0 MO.GA.P.13.V0
CEPR/Opérateurs	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Triage des gaufrettes</div>	
CEPR/Opérateurs	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Emballage primaire alimentaire</div>	MO.GA.P.08.V0 MO.GA.P.09.V0
CEPR/ACO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Contrôle de l'identification et de la fermeture des paquets de gaufrettes</div>	
CEPR/ACO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> OK ? <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> non → PNC à traiter </div> </div>	FNC
Contrôleur de poids	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Contrôle par sondage du poids des paquets de gaufrettes</div>	BL.GA.04
Contrôleur de poids/ Opérateur Tartineuse	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> OK ? <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> non → Régler le débit de la crème </div> </div>	
ACO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise en cartons des paquets de gaufrettes</div>	
ACO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Palettisation des cartons de gaufrettes</div>	
CEPR /Magasinier	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Transfert des cartons de gaufrettes palettisés au Processus Commercial</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 5px;">Évaluation des risques liés à l'activité</div>	Bon de transfert de produits finis <i>Les actions face aux risques</i>

Annexe 04 : l'analyse SWOT de BIMO

<u>Diagnostic externe</u>	
<p><u>Les Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Les restrictions faites par les pouvoirs publics algériens pour freiner les importations de l'étranger et promouvoir les produits locaux.- L'image de l'entreprise et la notoriété de la marque BIMO.- La position géographique stratégique (port d'Alger, Aéroport, diverses administrations et ministères, port sec....) facilite toutes les opérations administratives, importations et exportations.- Le seul producteur des gaufrettes certifié iso 22000 ce qui nous a permis de gagner la confiance de nos consommateurs.	<p><u>Les Menaces :</u></p> <ol style="list-style-type: none">1- Dégradation de la qualité de certain produit dû au mauvais stockage au niveau des clients (grossistes).2- Le prix d'achat de la matière première de bonne qualité est très élevé.3- L'absence de certificats d'alimentarité de certains fournisseurs.
<u>Diagnostic interne</u>	
<p><u>Les Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Diversité de la gamme avec une bonne qualité du produit- L'utilisation et le choix de la matière première interne « Cacao » pour la préparation de chocolat de nappage et crème de fourrage de gaufrette permet d'avoir une bonne qualité de produit et la disponibilité.- Technologie de production moderne en comparaison avec celle de la concurrence (automatisation avancée)- Les infrastructures sont conformes aux activités agroalimentaires et répondent dans une large proportion aux exigences	<p><u>Les Faiblesses :</u></p> <ol style="list-style-type: none">01- Réseau de distribution non maîtrisé.02- La formation ne couvre pas toutes les activités sensibles de l'entreprise (approvisionnement, commercial, maintenance).03- Le système de gestion de l'entreprise n'est pas modernisé.04- Manque de matière première importée suite à la nouvelle politique de l'état.

<p>d'une démarche de sécurité des denrées alimentaires.</p> <ul style="list-style-type: none">- Présence d'une structure HSE qui supervise et coordonne la gestion des déchets et les situations d'urgences, Lutte anti nuisible, Nettoyage et désinfection- Le contact homme- produit est minimisé au niveau du processus de fabrication de gaufrette du fait des installations automatisées.- La qualification, la polyvalence, et l'engagement du personnel ont permis d'assurer le déroulement de la production- Présence des laboratoires contrôle qualité qui assure un bon contrôle de produits tout au long du process de fabrication- L'implantation des 04 sociétés Bimo dans le même site permette le partage des connaissances.	
---	--

Tables des Matières

Introduction générale.....	2
ChapitreI : La notion de qualité des produits	4
Section 01 : La qualité une histoire de pratique industrielle	5
1. Historique de la qualité	5
.1 Avant l'ère industrielle.....	5
.2 L'ère industrielle.....	5
.2.1 Le management scientifique du travail	6
.2.2 Le contrôle qualité :.....	6
.2.3 L'apparition de l'assurance qualité et la gestion de la qualité totale :.....	7
.2.4 Management totale de la qualité « TQM ».....	8
• Le concept Qualité :.....	8
.1 Définition de la qualité :.....	8
.1.1 Selon les qualitiens.....	9
.1.2 Selon la normalisation.....	10
.1.3 Selon les acteurs économiques.....	11
.2 La non-qualité.....	12
.3 Les méthodes et les outils d'analyse de la qualité	12
.3.1 Les outils de qualité.....	12
.3.2 Les méthodes de qualité :.....	14
3. Qualité du Produit.....	17
1. Définition de qualité du produit	17
2. Les approches de la qualité du produit :	17
2.1 L'approche produit.....	17
2.2 L'approche utilisateurs	18
2.3 L'approche valeur.....	18
2.4 L'approche production.....	18
Section 02 : Les caractéristiques et les objectifs de la qualité	19
1. Les caractéristiques de la qualité du produit	19
1.1 Des caractéristiques principales.....	19
1.2 Des caractéristiques secondaires	19
1.3 Le bon fonctionnement du produit	19
1.4 Le respect des spécifications	20
1.5 La durée de vie du produit	20
1.6 La remise en état du produit	20

1.7	L'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit.....	21
1.8	L'image, la publicité, la marque du produit.....	21
2.	Les objectifs relatifs à la qualité.....	21
Section 03 :Système de Management de Qualité (SMQ).....		23
1.	Définition de SMQ : de quoi s'agit-il ?	23
1.1	Pourquoi mettre en place un SMQ ?.....	23
1.2	Les raisons d'évolution.....	24
2.	Les composantes du SMQ.....	24
2.1	La maîtrise de la qualité.....	24
2.2	L'assurance de la satisfaction client.....	25
2.3	L'amélioration continue	25
2.4	La recherche et le développement (R&D)	25
3.	Les outils pour surveiller un SMQ.....	25
3.1	L'audit interne	25
3.2	Les indicateurs	25
3.3	L'enquête de satisfaction.....	26
3.4	La revue de processus.....	26
4.	La valeur ajoutée d'un SMQ.....	27
5.	Système management qualité selon l'ISO	27
5.1	SMQ ou SMSDA selon l'ISO 22000	27
5.2	Etapes de l'élaboration d'un SMQ	28
5.3	ISO 22000 Version 2018	29
5.4	Les exigences de SMQ selon l'ISO 22000	30
5.4.1	Les exigences générales	30
5.4.2	Exigences relatives à la documentation	30
6.	La certification	32
6.1	Types de certification.....	32
Chapitre II : La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel.38		
Section 01 : la compétitivité, fondements et concepts.....		39
1.	Analyse du concept de la compétitivité.....	39
1.1	Définitions	39
1.2	Les caractéristiques de la compétitivité.....	41
1.3	Typologie de la compétitivité des entreprises (prix et hors-prix) :.....	41
1.3.1	La compétitivité prix :.....	41
1.3.2	La compétitivité « hors-prix »	43
2.	Déterminants et facteurs de compétitivité de l'entreprise	44
2.1	Au niveau national.....	45
2.2	Au niveau international	46

3.	Les outils d'analyses de compétitivité.....	47
3.1	Les outils internes.....	47
4.	Les indicateurs de compétitivité.....	50
4.1	Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique.....	50
4.2	Indicateurs relatifs à la part de marché	51
Section 02 : l'avantage concurrentiel.....		53
1.	La notion de l'avantage concurrentiel.....	53
1.1	Définition de l'avantage concurrentiel	53
1.2	Types de l'avantage concurrentiel.....	53
1.2.1	L'avantage interne par les coûts.....	53
1.2.2	L'avantage sur l'offre « externe basé sur la qualité ».....	54
1.2.3	Les actifs incorporels.....	54
1.3	Les outils pour déterminer un avantage concurrentiel	54
1.3.1	Les outils de Porter.....	54
1.3.2	Le VRIO	55
1.3.3	L'analyse de votre activité.....	55
1.4	L'avantage concurrentiel par produit.....	55
1.5	Les stratégies de base	56
1.5.1	La domination globale par les coûts	56
1.5.2	Les stratégies de différenciation	57
Section 03 : la qualité de produit facteur essentielle dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.....		58
1.	La qualité compétitive.....	58
1.1	Les tactiques qualités compétitives	58
1.2	Les spécificités d'une démarche qualité compétitive.....	59
1.3	La reconnaissance de la certification qualité comme un facteur de compétitivité	60
Chapitre III : l'influence de la qualité produit dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise BIMO.....		64
Section 01 : présentation de l'entreprise BIMO		65
1.	Présentation générale du groupe BIMO.....	65
1.1	Les unités de production de BIMO	65
1.2	L'effectif de BIMO.....	66
2.	Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie Bimo.....	66
2.1	La gamme des produits	67
2.2	L'organigramme de BIMO guafretterie	68
2.3	Les processus de la Gaufretterie Bimo	68
2.4	Missions et valeurs de l'entreprise	69
Section 02 : La politique qualité produit au sein de l'entreprise BIMO		70

1.	Etat des évolutions	70
2.	Les axes généraux de la politique qualité de sécurité des denrées alimentaires	71
2.1	Les engagements de BIMO	71
3.	Les dimensions qualité des produits BIMO	72
3.1	la dimension financière	72
3.2	La dimension commerciale	72
3.3	La dimension organisationnelle.....	72
4.	Notions sur les bonnes pratiques de Fabrication	72
4.1	Les bonnes pratiques d'hygiène	72
1.1	Les bonnes pratiques de fabrication (BPF).....	75
1.2	Le système HACCP	75
1.3	Les procédures de traçabilité agroalimentaire.....	76
Section 03 : méthodologie de recherche et résultats de l'enquête		78
1.	Méthodologie de recherche	78
1.1	La méthode descriptive	78
1.2	Les outils de recherche	78
1.2.1	L'entretien	78
2.	Résultats de l'enquête.....	79
3.	Le chiffre d'affaires	88
4.	Les ventes.....	89
5.	La part de marché	90
6.	Les exportations.....	91
7.	La fidélisation des clients.....	92
8.	Synthèse des résultats	93
9.	Recommandations	94
Conclusion générale		96