



جامعة بجةة  
Tasdawit n' Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des organisations

**Thème**

*L'impact du système de management de la  
qualité sur l'image de marque*

*Cas : Tchou-Lait/ Candia*

**Présenté par :**

Mr. OUGOUR Sofiane

Mr. MERIDJA Amazigh

**Encadré par :**

Mr. MEZIANI Mustapha

**Membre de jury:**

*Encadreur : D<sup>r</sup> Meziani. M*

*President jury: M<sup>r</sup> Baar.H*

*Examineur: M<sup>r</sup> Amalou. A*

Année universitaire : 2014/2015

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mon père Cherif, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.

A ma mère. Qu'elle sache que l'amour qu'elle me donne continue à m'animer et me permet d'envisager l'avenir comme un défi.

A mes sœurs et à mon frère Idir.

A toute ma famille.

*A mon camarade Sofiane et sa famille.*

A ma chère bien-aimée Nina.

A tout mes amis et amies.

Amazigh

# Dédicaces

*Je dédis ce modeste travail envers Allah le Tout Puissant et le Miséricordieux qui ma permis, par sa grâce et sa clémence, de poursuivre à terme la réalisation de ce travail.*

*À mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études, pour leurs encouragements et leurs éducation, inchallah qu'un jour je pourrai un titre de gloire pour eux ;*

*A mon frère ;*

*A ma sœur ;*

*A mes grands parents, et toute ma famille ;*

*A mon camarade **AMAZIGH** et sa famille.*

*A tout mes amis et amies.*

*Je remercie dieu d'avoir rencontré ma chère bien aimée **NINA***

**O. SOFIANE**

## **REMERCIEMENTS**

**Aucune œuvre humaine ne peut être réalisée sans la contribution d'autres. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre mémoire.**

On tient à exprimer nos profondes gratitudee à notre promoteur Monsieur **MEZIANI Mustapha** pour avoir encadré ce mémoire avec enthousiasme et dynamisme, ainsi de nous avoir passionnément et efficacement orientés.

Nous remercions l'ensemble du personnel de Tchou-Lait/ Candia pour leur aimable accueil et leur soutien.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

**OUGOUR Sofiane**

**MERIDJA Amazigh**

**- Liste des abréviations –**

<b>ACQ</b>	Amélioration Continue de la Qualité.
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization.
<b>MQ</b>	Management de la Qualité.
<b>N.C</b>	Non-conformité.
<b>PQ</b>	Politique Qualité.
<b>PCI</b>	Plan de Communication Interne.
<b>SIVS</b>	Système d'Identité Visuelle et Sonore.
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité.
<b>TQM</b>	Management de la Qualité Totale.
<b>UHT</b>	Ultra- Haut Température

**- Liste des figures -**

<b>Figures</b>	<b>Nom</b>	<b>page n</b>
<b>Figure n 1</b>	La qualité pour le client.	<b>10</b>
<b>Figure n 2</b>	La qualité d'un produit en quatre étapes	<b>12</b>
<b>Figure n 3</b>	Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus.	<b>56</b>
<b>Figure n 4</b>	Les signalétiques de la marque.	<b>64</b>
<b>Figure n 5</b>	Les emblèmes de marque.	<b>67</b>
<b>Figure n 6</b>	La marque-produit	<b>71</b>
<b>Figure n 7</b>	La marque-gamme.	<b>72</b>
<b>Figure n 8</b>	La marque-ombrelle.	<b>73</b>
<b>Figure n 9</b>	La marque-caution.	<b>73</b>
<b>Figure n 10</b>	La marque-ligne.	<b>74</b>
<b>Figure n 11</b>	Les caractéristiques de l'image de marque.	<b>83</b>
<b>Figure n 12</b>	Pourquoi le lait UHT.	<b>90</b>
<b>Figure n 13</b>	Le réseau de distribution.	<b>95</b>

**- Liste des tableaux -**

<b>Tableau</b>	<b>Nom</b>	<b>Page n</b>
<b>Tableau n 1</b>	Domaines d'application des normes ISO 9001 et ISO 9004.	<b>34</b>
<b>Tableau n 2</b>	L'évolution du chiffre d'affaire.	<b>95</b>
<b>Tableau n 3</b>	Le nombre de distributeurs dans chaque wilaya.	<b>96</b>
<b>Tableau n 4</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	<b>113</b>
<b>Tableau n 5</b>	La répartition de l'échantillon selon le genre.	<b>114</b>
<b>Tableau n 6</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.	<b>114</b>
<b>Tableau n 7</b>	La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	<b>115</b>
<b>Tableau n 8</b>	La répartition de l'échantillon selon la revenue mensuelle.	<b>115</b>
<b>Tableau n 9</b>	La répartition de l'échantillon selon la connaissance de la marque Candia.	<b>116</b>
<b>Tableau n 10</b>	La répartition de l'échantillon selon le classement des marques.	<b>117</b>
<b>Tableau n 11</b>	La marque Candia.	<b>118</b>
<b>Tableau n 12</b>	La marque Candia.	<b>118</b>
<b>Tableau n 13</b>	La connaissance de la certification de la part des consommateurs.	<b>119</b>
<b>Tableau n 14</b>	La différence entre marque.	<b>119</b>
<b>Tableau n 15</b>	Préférence de marque.	<b>120</b>
<b>Tableau n 16</b>	La représentation de marque certifiée.	<b>120</b>
<b>Tableau n 17</b>	L'image perçue par les consommateurs.	<b>121</b>
<b>Tableau n 18</b>	La consommation du lait Candia.	<b>121</b>
<b>Tableau n 19</b>	L'attachement à la marque Candia.	<b>122</b>
<b>Tableau n 20</b>	La durée de consommation.	<b>122</b>
<b>Tableau n 21</b>	Fidélité à la marque.	<b>123</b>
<b>Tableau n 22</b>	Les critères qui motivent l'achat.	<b>123</b>
<b>Tableau n 23</b>	Le degré de recommandation de la marque Candia.	<b>124</b>
<b>Tableau n 24</b>	Les arguments de convictions.	<b>124</b>
<b>Tableau n 25</b>	La qualité du lait Candia.	<b>125</b>
<b>Tableau n 26</b>	La confiance à la qualité.	<b>125</b>
<b>Tableau n 27</b>	La sincérité de la marque Candia.	<b>126</b>
<b>Tableau n 28</b>	Le niveau de satisfaction.	<b>126</b>
<b>Tableau n 29</b>	Le degré d'amélioration des réponses aux besoins des clients.	<b>127</b>
<b>Tableau n 30</b>	L'amélioration du lait Candia.	<b>127</b>
<b>Tableau n 31</b>	La place du Candia chez le consommateur.	<b>128</b>
<b>Tableau n 32</b>	L'influence de la certification sur l'image de marque.	<b>128</b>
<b>Tableau n 33</b>	Tableau croisé choix d'achat * confiance à la marque.	<b>129</b>
<b>Tableau n 34</b>	Tableau croisé symbole de marque * pensez de la marque.	<b>129</b>
<b>Tableau n 35</b>	Tableau croisé estimez * revenu mensuel.	<b>130</b>

## Sommaire

	Page
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b><u>Chapitre 01 : Le management de la qualité.....</u></b>	<b>06</b>
<u>Section01</u> : Généralité sur la qualité.....	07
<u>Section 02</u> : Le management de la qualité.....	24
<b><u>Chapitre 02 : l'image de marque.....</u></b>	<b>59</b>
<u>Section 01</u> : Généralités sur la marque.....	60
<u>Section 02</u> : L'image de marque.....	75
<b><u>Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil et son SMQ.....</u></b>	<b>89</b>
<u>Section 01</u> : Présentation de Tchir-Lait/ Candia.....	89
<u>Section 02</u> : Le processus de mise en place d'un SMQ.....	97
<b><u>Chapitre 04 : présentation de l'enquête, dépouillement et analyse du questionnaire...107</u></b>	<b>107</b>
<u>Section 01</u> : Cadre méthodologique de l'enquête.....	107
<u>Section 02</u> : Dépouillement et analyse des résultats.....	113
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>132</b>
Bibliographie.....	135
Annexe.....	138
Table des matières.....	152

# **Introduction générale**

L'économie mondiale est de plus en plus libéralisée, favorisant ainsi une concurrence de plus en plus exacerbée au niveau de tous les secteurs d'activité économique et social. Ce durcissement du jeu concurrentiel et le changement radical dans le comportement du consommateur pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les organisations. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son esthétique, par sa maintenance, bref par sa qualité.

De ce fait, la qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises. Elle constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus vive.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Ce lancer dans une démarche qualité c'est chercher à se différencier par la qualité des produits et de services pour fidéliser les clients.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requise dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité digne de ce nom.

Un système de management de la qualité est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et de l'objectif qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Un système qualité bien pensé et formalisé sans excès, peut devenir un outil de gestion et de développement particulièrement intéressant pour l'entreprise. Mettre en œuvre un système de management de la qualité c'est de mettre en œuvre une politique qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise, et qui place la qualité comme axe essentiel de gestion. C'est une gestion consciente de la qualité en vue d'obtenir les résultats économiques et financiers souhaités.

Une démarche qualité apporte à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation

La série ISO 9000 est donc le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité. Son objectif est d'assurer qu'une organisation peut régulièrement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de la clientèle en matière de qualité. Ces bonnes pratiques ont été traduites en un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité de toute entreprise quelque soit sa taille, son produit, le secteur d'activité ou la vocation de l'organisation.

Les normes ISO définissent les modalités d'un système de management de la qualité permettant la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise (AFNOR 1996). Grâce à ces normes toutes les institutions disposent des lignes directrices et des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer. En effet, les normes internationales aident à optimiser les opérations et accroître les ventes, améliorent la qualité, assurent une économie de coûts et renforcent la satisfaction de la clientèle. Ces normes favorisent également l'accès à de nouveaux marchés en aidant les managers à éliminer les obstacles au commerce et en leur permettant d'augmenter les parts de marché et conquérir des avantages concurrentiels. Les managers vont se voir aussi, en mesure de réduire les effets négatifs de leur industrie sur l'environnement grâce aux normes ISO. Ainsi, les organisations adoptent les normes ISO pour se différencier de la concurrence et améliorer leur image ou leur compétitivité (Simmons and White 1999, Segrestin 1997).

La force d'une entreprise n'est pas seulement la qualité des produits et des services qui sont offerts aux clients, mais aussi l'image qui est créée et qui est en permanence en vente partout. La création et le développement d'une image forte représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Cela fait et fera de plus en plus souvent la différence entre le succès et l'échec, entre la pérennité d'une entreprise et sa disparition.

L'image de marque est classiquement définie comme l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque ; c'est un jugement de valeur porté par un individu sur une marque. L'image de marque véhicule une promesse, car elle laisse entendre que l'organisme, le produit ou le service en question a des qualités et des particularités uniques.

La marque implique une relation entre un client et un produit, elle évoque un ensemble de qualités et de services que le client et en droit d'attendre, la fidélité apparaît lorsque les attentes du client sont satisfaites et même dépassées, donc le rôle du chef de marque est bien sûr de construire l'image de sa marque, veillant en même temps à ce qu'elle soit différenciée des autres marques dans l'esprit du public et que cette différenciation correspond aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Une marque est un phare pour des consommateurs de plus en plus conscients de ce qu'ils achètent et consomment, c'est un **gage de qualité**, une sorte de **garantie** donnée par l'entreprise de la qualité de son produit. Cela est d'autant plus vrai que les consommateurs sont de plus en plus suspicieux, et qu'ils auront donc tendance à se rabattre de plus en plus sur les marques en lesquelles ils auront confiance. Une entreprise qui saura gagner cette confiance à travers une marque forte ne pourra que prospérer. Une marque est aussi un vecteur d'image et de style de vie, c'est pour cela que les consommateurs sont prêts à payer plus pour une marque qui leur parle, même si le produit n'est pas nécessairement le meilleur de sa catégorie. Acheter un produit de marque est un moyen pour le consommateur de se protéger contre le risque et de réduire son incertitude.

A partir de cette perspective, il sera question de supposer que les pratiques du management de la qualité sont des facteurs qui initient les entreprises à construire leur image et qui par conséquent leur permettent d'atteindre un haut niveau de performance. Les études concernant la qualité, comme celles relatives à l'image sont répétitives et abondantes. Toutefois, la question concernant leur relation est peu fréquente. Il est donc clair qu'il existe un manque d'évidences empiriques qu'il convient de combler. C'est dans ce sens que l'intérêt de ce travail s'inscrit. L'objectif principal de ce dernier consiste à savoir si le management de la qualité permet aux entreprises d'avoir l'image voulu et attendu ; autrement dit de savoir si les différentes dimensions du management de la qualité sont des facteurs déterminants dans la construction d'une image pertinente.

De part cette problématique, certaines autres interrogations découlent :

- Est-ce que la qualité contribue à faire connaître la marque ?
- Le management de la qualité influence t-il la perception du consommateur vis-à-vis une marque ?
- Le management de la qualité est t-il un des facteurs incitants à l'achat ?

### **Hypothèse de l'étude :**

H1 : La qualité est l'un des outils les plus efficaces pour faire connaître un produit ou une marque, grâce sa forte importance auprès des consommateurs.

H2 : De nombreux produits commercialisés sous des marques différentes sont relativement proches du point de vue physique ou technique. Ce qui différencie les offres c'est essentiellement la qualité et l'image qu'ils créent vis-à-vis de la marque. Ainsi, le management de la qualité peut offrir au consommateur une certaine perception favorable à une marque, grâce à la qualité offerte.

H3 : Le management de la qualité est un outil de management qui influence de façon positive le comportement d'achat. Car il répond aux attentes et aux besoins des consommateurs.

### **Méthodologie de travail :**

Afin de traiter notre problématique d'étude qui est de déterminer l'impact du système de management de la qualité sur l'image de marque, nous avons opté pour un plan de travail qui est devisé en deux grandes parties de recherche à savoir :

- La première partie est basée sur une recherche théorique, portant sur la littérature relative à notre thème. Elle comporte deux chapitres, le premier chapitre traite du management de la qualité. Le deuxième chapitre traite l'image de marque.
- La deuxième partie sera consacrée à un cas pratique au sein de l'entreprise Tchou-lait / Candia. Cette partie nous permettra de vérifier nos hypothèses, puis de répondre à notre question principale. Pour cela, on divisera aussi cette partie en deux chapitres, le premier sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et le second chapitre

nous présente la méthodologie et les résultats de l'enquête et ce à travers l'utilisation du logiciel SPSS.

# **Chapitre I**

## **Management de la qualité**

## Section 01 : Généralités sur la qualité.

La qualité est un concept pluriel. Compte tenu de ses multiples résonances, et parfois même de ses dissonances chez les personnes qui la prennent pour cible, elle apparaît de plus en plus comme relative, ce qui complique son interprétation. La qualité est actuellement considérée comme un des leviers principaux avec lesquels une entreprise peut augmenter sa position concurrentielle globale. La qualité est devenue essentielle pour s'assurer que les produits d'une entreprise satisfont les besoins des clients et ceci quelque soit leur domaine d'activité ou leur taille.

### 1) Définition de la qualité :

Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise. Nous allons tenter à l'aide des définitions suivantes d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion.

Commençons avec le dictionnaire Larousse (1979) qui nous donne deux définitions. La qualité est tout d'abord définie comme la « manière d'être bonne ou mauvaise d'une chose : un produit de bonne ou de mauvaise qualité ». Elle est ici affectée d'un adjectif mélioratif ou péjoratif, ce qui n'est pas le cas dans la deuxième définition qui exclut toute négativité : « supériorité, excellence en quelque chose ». Ces définitions, quoique justes, diffèrent cependant de celles employées dans le domaine concerné, ce qui va être illustré ci-dessous.

Juran (1988) définit la qualité comme « l'aptitude d'un produit à l'usage » auquel l'utilisateur destine le produit.

Pour HERSAN: un produit est de qualité s'il satisfait les exigences du client en termes de caractéristiques techniques, de délais et de coûts. Ces trois éléments constituent la qualité c'est-à-dire, la conformité aux besoins.

Selon Y. Le GOLVAN : « la qualité Concept définissant le degré de réponse apportée par un produit ou un service à l'attente des clients »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GOLVAN. Y., Dictionnaire marketing, Edition DUNOD, Paris, 1988, P .32.

La qualité est définie aussi par l'organisation internationale de normalisation (ISO)<sup>2</sup> comme étant « l'**aptitude** d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des **exigences** »<sup>3</sup>. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend, aussi, l'information et le contacte avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et de producteur lui-même (coût, délais).

### ***Exigences – Aptitude :***<sup>4</sup>

Les **exigences** peuvent concerner :

- un produit (une paire de chaussures, un vélo, un repas, une formation, un document administratif...);
- une activité ou un processus (l'assemblage sur une chaîne de montage, un service après-vente, la réception dans un hôtel, la rédaction d'un acte notarié...);
- un organisme (compagnie, société, firme, institution...) ou une personne.

Il s'agit des exigences des utilisateurs (ou clients). Ils peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes (notion de client interne)...

L'**aptitude** est plus floue à définir. Elle peut être caractérisée par :

- **les performances** (exemple : temps mis pour passer de 0 à 100 km/h pour une automobile) ;
- **la sûreté de fonctionnement** (exemple : avoir un véhicule qui ne tombe pas en panne et dans le cas contraire, savoir qu'il existe une infrastructure où l'on peut le faire réparer) ;
- **la sécurité d'emploi** (exemple : garantie pour les appareils électriques de n'avoir aucune électrocution en fonctionnement) ;
- **le respect de l'environnement** (exemple : certains constructeurs s'engagent à recycler une bonne part des matériaux constituant leurs produits).

<sup>2</sup> ISO : préfixe d'origine grecque « isos » qui signifie « égal » (normes communes à tous les pays).

<sup>3</sup> NF EN ISO 9000 : 2000 , Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France (3.1.1), P. 07.

<sup>4</sup>DURET, Daniel et PILLET, Maurice, « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigma »3<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, P.25.

De plus elle est conditionnée par :

- **son coût** (le client veut un bon produit mais pas à n'importe quel prix, seul le produit de luxe semble échapper à cette contrainte),
- **sa disponibilité** (de nombreux fournisseurs sont capables de livrer des produits sensiblement équivalents, la rapidité de proposition peut devenir un argument prépondérant pour conclure une vente).

### **La qualité fait intervenir 3 acteurs :**

- **l'objet** qui est en cause et que l'on nomme produit. Ce peut être un matériel, un logiciel, une matière première, un service ou n'importe quelle combinaison des quatre ;
- **le destinataire**, celui qui reçoit le produit ; on l'appelle **client**. Bien sûr, il peut y avoir une chaîne de clients, avant le client utilisateur final ;
- **le fournisseur** qui délivre le produit.

## **2) La qualité pour le client et la qualité pour l'entreprise<sup>5</sup> :**

### **2-1) La qualité pour le client :**

Pour le client, la qualité est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit, comme l'indique le schéma suivant, si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait.

Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a insatisfaction.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

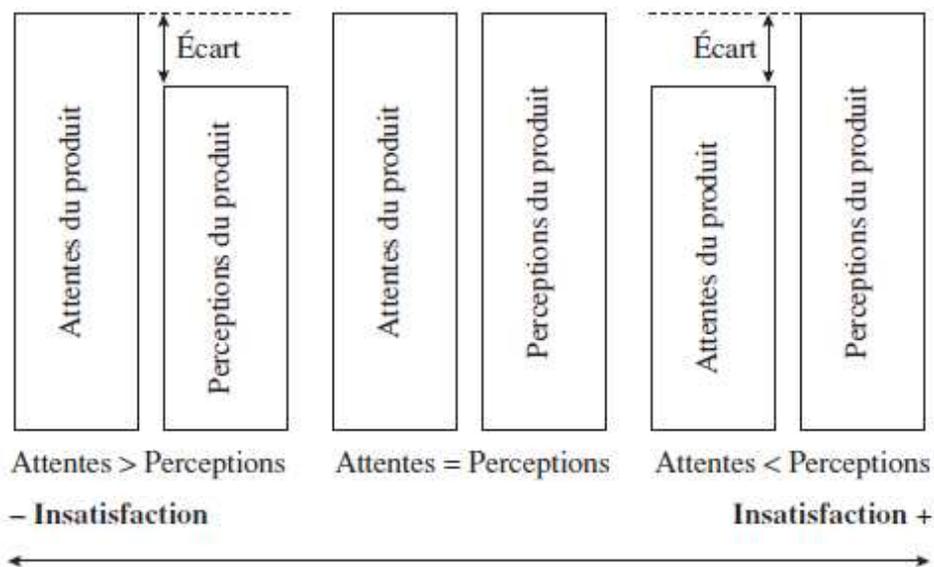
- ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ;

---

<sup>5</sup> CANARD, Frédéric, Management de la Qualité, édition lextenso, Paris, 2009, P. 19.

– 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 n° 01** : La qualité pour le client.



**Source** : CANARD, Frédéric, Management de la Qualité, édition lextenso, Paris, 2009, p 19.

### La qualité recherchée par le consommateur<sup>6</sup> :

Bien que le consommateur soit roi, il ne sait pas toujours définir ce que le produit doit remplir comme fonction, il peut avoir du mal à préciser ce qu'il attend. Pour de nombreux produits, des normes pallient cette carence et permettent de définir la qualité minimale requise. On dira qu'un produit est de qualité s'il est en « conformité avec la norme correspondante ». Un des grands dangers de cette approche est d'oublier le client et de se contenter d'être en accord avec la norme.

L'approche japonaise d'être à l'écoute du client, d'être attentif à ses remarques ou suggestions même si elles sont plus ou moins bien formulées, a prouvé le bien-fondé économique de la démarche. Il faut savoir se mettre à la place du client et accepter d'être

<sup>6</sup> Daniel DURET et Maurice PILLET, « Qualité en production, Op.cit., P. 25, 26.

critiqué sur son produit. La visite GEMBA<sup>7</sup> consiste à se déplacer sur le terrain et de voir, filmer... comment le client utilise réellement le produit.

Une norme ne met en œuvre qu'une modélisation approchant *a priori* les conditions extrêmes de la réalité, alors que le client va tester le produit dans son propre environnement, sous des contraintes parfois ignorées du fournisseur.

## **2-2) La qualité dans l'entreprise :**

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

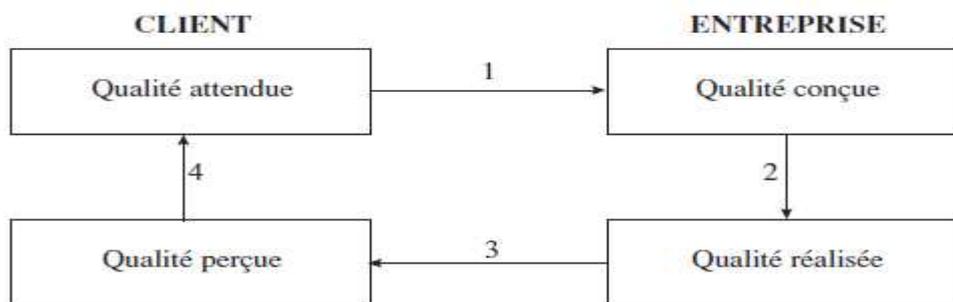
- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing;
- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

En définitive, la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes :

- 1/ L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
- 2/ L'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
- 3/ Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
- 4/ Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes

---

<sup>7</sup> Mot japonais signifiant place réelle.

**Figure n° 02 :** La qualité d'un produit en quatre étapes.

**Source :** CANARD, Frédéric, Management de la Qualité, édition lextenso, Paris, 2009, p 19.

### 3) Evolution, historique de la qualité :

La notion qualité existe depuis longtemps, la perception de cette notion de ses principes et de ses modalités de gestion dans l'entreprise, résulte d'une construction dynamique dont l'origine peut être située bien avant notre ère. En effet, ce sont les mutations successives de l'environnement économique et social, puis industriel, qui permettent d'appréhender les différents stades successifs d'évolution de la qualité.

Dans cette perspective historique, quatre périodes se succèdent qui voient la démarche qualité aller tour à tour de l'inspection au contrôle de la qualité, puis de l'assurance de la qualité à la qualité totale, enfin à la certification de la qualité.

#### 3-1) La période taylorienne :

##### a) La qualité-inspection :

##### « Le respect des règles de fabrication des produits »

Dans le cadre du modèle taylorien l'application systématique de la méthode scientifique à l'étude de tous les phénomènes industriels. Conduit à faire une large place aux différentes modalités de mesure et d'évolution du travail de l'ouvrier. Ces mesures s'organisent à travers des procédures de chronométrage, de rémunération au rendement. Elles traduisent un mode de gestion particulier de la qualité.

Cette notion de qualité revêt ici une signification particulière, car elle s'assimile à la qualité-inspection ou de la qualité-surveillance. Il s'agit en fait de vérifier que les opérations de production sont effectuées conformément aux principes, aux normes, aux règles élaborés

par le bureau des méthodes. D'un point de vue global, cette démarche se justifie par la recherche d'une optimisation des opérations à effectuer au moyen notamment de l'inspection.

Mais cette démarche présente plusieurs limites. D'une part, elle néglige les attentes du client car l'attention est portée sur le produit lui-même et non sur les besoins des consommateurs.

D'autre part, ce processus entraîne inévitablement des conflits entre les opérateurs et les contrôleurs. Ainsi dans l'inspection, en nécessitant l'examen un à un des produits finis, s'avère de plus en plus coûteuse, au fur et à mesure de l'augmentation de la production. Pour cette raison, la notion d'inspection de la qualité va céder la place à celle de contrôle<sup>8</sup>.

### **b) La qualité-contrôle :**

Cette phase est relative à une vérification finale d'un ensemble de produit à la fin du processus de production pour juger la conformité des produits aux exigences préétablie.

Suit à la généralisation du système taylorien d'organisation des entreprises d'un côté, et à la baisse des prix de l'autre côté, favorisant le pouvoir d'achat, un marché réel de masse est apparu. Ceci a entraîné une augmentation de la production et donc l'importance des séries provocantes l'augmentation des défauts de fabrication.

A partir de 1920, les chercheurs industriels mettent en pratique une théorie sous forme d'un modèle probabiliste de maîtrise de la qualité des fabrications, cette théorie permet une examinations détaillée des variations de production et permet d'utiliser les expériences du passé, pour prévoir comment les causes aléatoires non supprimées feront varier les caractéristiques des produits à venir.

Par la connaissance des variations et la recherche de leurs causes, l'opération de contrôle contribue à l'amélioration de la qualité des produits, selon les propres propos de SHEWART conduit à faire une large place aux différentes modalités de mesure et d'évolution du travail de l'ouvrier. *« Une norme de qualité économique n'est pas le simple emprisonnement du passé sous forme d'une spécification, mais bien le déploiement de l'avenir tel qu'il est relevé dans les processus de production et d'inspection et d'interprété sur le relevé permanent de la*

<sup>8</sup> CABY, François, XXI<sup>e</sup> siècle vers le management de la confiance, op. cit. P.10.

*qualité* »<sup>9</sup>. C'est grâce à cette idée que le principe de prévention a été développé et systématisé en termes de pratique, mais la maîtrise statistique et économique de la qualité ne fait pas référence au client pour déterminer les niveaux de la qualité acceptable.

Jusqu'aux années 1930, la normalisation était fortement institutionnalisée par les pouvoirs publics, l'élaboration normative était donc réalisée par les entreprises elles même. Cependant, l'industrie militaire a pris un rôle important dans le mouvement général de la normalisation et dans celui de la qualité à l'aube et au cours de la seconde guerre mondiale. En effet, dès le milieu des années 1930, les autorités publiques transforment progressivement leurs normes en règlements qui s'imposent à tous les acteurs.

Dés lors elles interviennent fortement dans le pilotage de l'industrie notamment en Allemagne, favorisant ainsi le succès de l'armée Allemande. La normalisation était donc un facteur de succès pendant la deuxième guerre mondiale.

### **3-2) La période fordiste « L'assurance de la qualité »<sup>10</sup> :**

#### **« L'adaptation du produit aux besoins du client »**

Ayant fait seins les principes du taylorisme, Henry Ford a su en accroître l'efficacité en étant le promoteur de travail à la chaîne dans l'industrie automobile. Cet industriel de génie fut également à l'origine de la consommation de masse lorsqu'en 1914, il convertit une partie de gains de productivité réalisés en une forte augmentation de salaire des ouvriers de la « Ford Motor Company ».

La seconde guerre mondiale lance l'industrie de la défense dans la production de masse. Cet effort s'accompagne de développements de la démarche qualité tels que :

- la publication, dès 1940 des « military standards », normes pour définir la qualité des produits ;
- le programme de formation à la maîtrise de la qualité, élaboré en 1942 par W.E.DEMING et J.M.JURAN, à l'usage des usines d'armement.

---

<sup>9</sup>MARQUETTE.C, « Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail », Edition DUNOD, Paris, 1993, P.10.

<sup>10</sup> CABY, François. Virginie, LOUISE, op.cit, P. 11, 12.

L'après-guerre marque le début d'une nouvelle période de croissance : à la production de masse, correspond une consommation de masse. Pour répondre à ce spectaculaire besoin de consommation, la standardisation des produits est une solution : il reste au client un choix limité à quelques familles de produits.

Néanmoins, les responsables d'entreprise prennent de plus en plus conscience du pouvoir des clients, engendré par la liberté de consommer. Ceux-ci sont maintenant supposés orienter l'activité économique par leurs besoins, le but de la production consistant à identifier ces attentes afin de les satisfaire.

Elle est confrontée à la nécessité de concilier deux interrogations :

- soit la qualité est définie par le client, comment alors la connaître sur un marché de masse ?
- soit la qualité est définie par l'entreprise, comment alors concilier la production de masse et la multiplicité des choix de consommation ?

La naissance du marketing qui aide à la construction fictive d'un client représentatif de la moyenne des clients individuels et leurs besoins, ainsi que l'émergence du concept d'assurance qualité, apportent une réponse à ce dilemme.

L'assurance de la qualité définit comme un « ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise » symbolise cette recherche d'équilibre entre la prise en compte du client à qui l'on souhaite donner « confiance », et la nécessaire organisation de la production de masse par la mise en œuvre de « dispositions préétablies et systématiques ».

L'entreprise veille et s'engage à assurer la qualité. Elle met en œuvre les moyens de contrôle et de correction de manière à produire conformément aux spécifications qu'elle a définies. Cette gestion de la qualité s'astreint à la mesure de la conformité aux exigences. Pour cela, elle signale, avec précision, toute déviation et recherche la mise en place d'actions préventives ou correctives pour empêcher tout défaut. Les évaluations et les procédures se multiplient pour confirmer et vérifier, à tous les niveaux de la production, l'adéquation de celle-ci aux besoins du client. Le caractère centralisateur de la démarche d'assurance qualité, ainsi que les multiples procédures, entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, masquant alors l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

### 3-3) La qualité totale :

« La maîtrise des coûts et la satisfactions de l'ensemble des attentes des consommateurs »<sup>11</sup>

Si l'école japonaise de la qualité doit beaucoup aux universitaires américains, elle se développe surtout autour des travaux de K.ISHIKAWA, car ce sont les japonais qui comprennent plus vite les enjeux industriels liés à la qualité. En 1962 K.ISHIKAWA a introduit les cercles de qualité et invite l'ensemble de personnel participer à des groupes de travail. Ceci dans l'objectif de proposer des méthodes d'amélioration de la qualité. Ainsi une véritable école japonaise sous le nom de *COMPANY WIDE QUALITY CONTROLE (CWQC)* s'est développée avec les principes suivants :

- La focalisation client ;
- L'objectif d'amélioration continue ;
- La participation des salariés à tous les niveaux ;
- La logique préventive centrée sur les processus ;
- L'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité.

La crise des années 1970 marque une rupture dans le monde de croissance économique : une crise de la demande s'ensuit : la consommation de masse fait place à une consommation plus sélective<sup>12</sup>, ce qui conduit à une modification qualitative de la demande. L'entreprise doit donc développer de nouvelles formes d'organisation de production afin de répondre à cette nouvelle demande. Ainsi, le Management de la qualité totale(TQM) commence à partir des années 1970. Les entreprises s'inspirent donc du mode de gestion qui associer étroitement les salariés à la recherche d'une amélioration continue de la qualité.

Parallèlement, de nouvelles considérations se développent au Japon et au Etats-Unis concernant la dimension humaine de la qualité. Pour démontrer son aptitude à identifier et maîtriser la qualité et la sécurité des produits, les initiatives se sont multipliées pour établir des règles plus ou moins volontaires.

---

<sup>11</sup> Ibid., P.12.

<sup>12</sup> Ibid., P.12.

C'est à partir de là qu'on parle de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Cette dernière prévoit l'impact d'un marché global de plus en plus étroit, une transparence au-delà des frontières et des normes harmonisées de qualité internationale.

L'organisation internationale de normalisation crée un comité technique, le CT176, en vue d'élaborer une norme internationale sur la gestion de la qualité. La première version de la norme ISO 9000, a été publiée par ISO en 1987, après être passée par plusieurs étapes. Ces normes ont été complètement révisées en 2000 et en 2008.

#### **4) Les caractéristiques de la qualité :**

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de produit proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

La qualité n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

En fait, la qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit (ou service).

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés ; et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- ✓ Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- ✓ Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- ✓ La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- ✓ La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

## **5) Les objectifs de la qualité :**

En distingue les objectifs pour l'entreprise et pour des clients :

### **a) Pour une entreprise :**

La qualité réside en premier lieu à satisfaire les besoins des clients au moindre coût afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de non-qualité. Plus la qualité est présente, plus les erreurs pourront être détectées tôt dans la chaîne et ainsi permettre de réduire les coûts de réparation de cette non-qualité. D'autre part, elle repose sur la mise en œuvre d'une politique qui tend à la

mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services. L'efficacité de son fonctionnement doit toujours être corrélée avec l'évolution de son environnement. Nous pouvons même élargir ce concept au fait que la pérennité de l'entreprise se doit d'aller dans le sens de la protection de l'environnement.

Sachant que l'objectif de la qualité est aujourd'hui moins d'obtenir la qualité du produit ou service que le faire à coûts minimales et en maîtrisant les différents risques, obtenir la qualité devient une véritable difficulté qui demande de recourir à des méthodes et techniques de plus en plus sophistiquées. D'où, dans les entreprises, nous assistons donc à la mise en place de démarches qualité (Jacques CHOVE)<sup>13</sup>

### **b) Les objectifs des clients :**

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats.

Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

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

### **6) Enjeux de la qualité :**

Au delà du prix, la qualité des produits et des prestations qui les accompagnent, constituent de véritables critères de différenciation concurrentielle. Les grands donneurs d'ordre ont des exigences de qualité et de performance grandissantes vis-à-vis de leurs

---

<sup>13</sup> CHOVE Jacques : président de la commission générale « Qualité et Management » à l'AFNOR en 1997. Il compléta la définition du terme qualité au-delà de sa définition « produit » en donnant ainsi naissance au concept de développement durable.

fournisseurs. De même, les clients ont des exigences croissantes en matière de qualité mais aussi de services ; le développement des outils de communication (internet, forums...) et les techniques de marketing les poussent à faire jouer la concurrence.

La qualité doit permettre de renforcer la confiance des utilisateurs, de fidéliser des clients, de valoriser le savoir-faire des industriels, d'améliorer les relations, donneurs d'ordre/sous-traitants au sein d'une filière, de supprimer les coûts inutiles et par conséquent de valoriser les performances économiques globales de l'entreprise<sup>14</sup>.

La qualité est composée de critères objectifs et tangibles et de critères subjectifs et intangibles.

## **7) La qualité du point de vue objectif et subjectif<sup>15</sup> :**

### **7-1) La qualité du point de vue objectif :**

La mesure de la qualité objective repose sur plusieurs facteurs tangibles et calculables : la fiabilité, la durabilité, le respect des normes et la performance.

#### **a. La fiabilité du produit ou du service :**

Lorsqu'il s'agit d'un produit, l'homme de marketing s'appuie sur des données tangibles telles que le nombre d'incidents occasionnés, de pannes, de produits défectueux ou périmés, de réclamations, de plaintes... La fiabilité du produit / service est rendue possible grâce à une mesure objective de la qualité du produit / service et à un contrôle statistique. La fiabilité est testée avant la vente par l'entreprise où le responsable de production réalise des tests techniques par exemple. L'homme de marketing intervient en aval pour écouter ses clients en testant la fiabilité du produit / service post-vente afin de connaître la perception de la fiabilité du produit / service liée à l'utilisation.

---

<sup>14</sup> <http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/qualite/notions-cles>. Consulté le: 23/04/2015, 15h: 30min.

<sup>15</sup> <http://www.satisfactionclient.fr/qualite-client.php>. Consulté le: 23/04/2015, 14h: 25min.

**b. La durabilité du produit ou du service :**

Le concept de durabilité fait appel à la durée de vie du produit et son potentiel d'utilisation dans le temps. La durabilité est souvent liée à la qualité des composantes du produit ou du service. Le concept de durabilité est prépondérant, notamment dans le secteur industriel où des enjeux considérables en termes d'investissements sont menés. La durabilité n'est, pour autant, pas toujours un critère discriminant dans le processus d'achat de certains secteurs d'activités, notamment dans le secteur de la mode/prêt à porter ou de l'informatique, où les produits, dans le premier cas, sont saisonniers, et dans le second, rapidement obsolètes à cause des avancées technologiques.

**c. Le respect des normes :**

Les normes correspondent à des règles fixant le processus de fabrication et conditions de production d'un produit ou d'un service. Les normes sont des minimums de standards de qualité à respecter destinés à permettre le développement de produits fiables, durables et dans le respect de l'éthique liée la fabrication. Pour les produits, les normes sont spécifiées sur le produit afin d'en informer les consommateurs/clients. Dans le secteur des services, la qualité est intangible. L'homme de marketing s'appuie sur des normes afférentes au secteur des services afin de garantir le niveau de qualité, par exemple :

- Nombre de sonneries téléphoniques,
- Délais de réponses aux questions,
- Nombre de jours de traitement des réclamations.

**d. Les études de qualité au cour des normes ISO 9001 :**

L'expérience prouve qu'un client mécontent a tendance à communiquer beaucoup plus sur son insatisfaction, qu'un client content ne le fait sur sa satisfaction. De plus, il est plus difficile et plus coûteux de gagner de nouveaux clients que de continuer la relation avec les clients actifs. L'homme de marketing écoute les remontées du terrain permettant d'identifier des priorités d'améliorations et de les hiérarchiser pour agir efficacement sur les sources d'insatisfaction. Le suivi dans le temps des perceptions

permet de valider la pertinence des actions et de les ajuster. L'objectivité de ces mesures aboutit notamment à la sensibilisation du personnel et encourager sa participation aux actions d'améliorations.

**e. La performance :**

L'homme de marketing mesure la performance à partir de la capacité du produit ou du service à réaliser ses fonctions. Le responsable de production réalise des tests statistiques en amont du lancement du produit / du service et l'homme de marketing, en aval en testant sous la forme d'une étude testant la capacité du produit/service à remplir la fonction attendue lors de l'utilisation par le client final. Les fonctions principales du produit / service sont perçues par le client qui sait s'exprimer et commenter ses attentes<sup>16</sup>.

**7-2) La qualité du point de vue subjectif :**

La qualité du produit / service est représentée par le niveau de réponses des caractéristiques et performances produit/service aux attentes des clients. L'analyse de la qualité subjective du produit ou d'un service transporte l'homme de marketing dans un univers plus affectif et psychologique pour le client. L'homme de marketing prend régulièrement en compte des données sociodémographiques, comportementales (les besoins évoluent avec les offres, la concurrence et le temps), des données plus affectives et psychologiques (histoire personnelle, environnement, expériences...). Enfin, l'homme de marketing s'attache à comprendre les motivations et les freins de ses clients. Ce sont autant de composantes subjectives qui définissent la qualité subjective du client lui permettant d'évaluer et de juger de la qualité.

L'étude de qualité s'inscrit donc dans la logique d'amélioration continue selon les principes de la boucle du "PDCA" (Plan, Do, Check, Act), en permettant d'abord d'orienter la politique qualité (Plan) puis de vérifier l'atteinte des objectifs (Check). (Voir section 02 pages 26).

---

<sup>16</sup> www.cairn.info. Consulté le : 19/02/2015 à 14h23min.

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

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

Le management de l'entreprise repose sur l'amélioration continue et les changements des activités de l'entreprise, qui s'appuie sur un certain nombre d'outils et de méthodes, ces derniers sont des moyens conçus pour réaliser de façon efficace et efficiente, une tâche déterminée et se sont des principes qui orientent les démarches employées pour parvenir à un résultat.

### **1) Le management de la qualité :**

Le management de la qualité s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise en garantissant la pertinence et l'efficacité.

#### **Notion du management de la qualité :**

La norme **ISO 84/1994** définit le management de la qualité comme étant « l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans la cadre du système qualité»<sup>17</sup>.

### **2) Les principales composantes du management de la qualité :**

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

---

<sup>17</sup> FROMAN, Bernard, « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P.07.

## 2-1) La planification de la qualité :

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités<sup>18</sup>. La planification qualité :

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- Prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.) ;
- Essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ?

## 2-2) La maîtrise de la qualité<sup>19</sup> :

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

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le **savoir faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche** processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité

<sup>18</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), P. 09.

<sup>19</sup> CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, P. 06.

(processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

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

- **Planifier (Plan)** : Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés.
- **Faire (Do)** : Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan.
- **Vérifier (Check)** : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan.
- **Agir (Act)** : Pour finir, la roue de Deming suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

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

### **2-3) L'assurance de la qualité :**

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »<sup>20</sup>.

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

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

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

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

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

---

<sup>20</sup> CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, P. 07.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

### **2-4) L'amélioration de la qualité :**

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »<sup>21</sup>.

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

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

### **3) La famille des normes ISO 9000 :**

La phase 2 du processus de révision entamé en 1990 s'est achevée en décembre 2000 par la publication d'une nouvelle série de normes ISO 9000.

Elle a pour but d'aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces.

Dénommée système de management de la qualité, cette nouvelle famille réunit trois normes<sup>22</sup> :

---

<sup>21</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.12), P. 09.

<sup>22</sup> François CABY, op.cit, P.24.

### a) La norme ISO 9000 ; 2008 :

Système de management de la qualité *''principe essentiels-vocabulaire ''*, cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000. Elle présente aux utilisateurs les 8 principes du Management de la Qualité et en définit la terminologie ainsi que l'approche processus à appliquer pour obtenir une amélioration continue. Ces 8 principes aident à orienter la direction de l'entreprise vers de meilleures performances.

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et de le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management.

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.

#### a-1) Orientation client :

La compréhension et la satisfaction des attentes et besoins des clients représentent aujourd'hui une orientation fondamentale de la démarche qualité. Elles conditionnent le développement et la pérennité des entreprises.

Ce principe consiste à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. En d'autres termes, être « orienté client » c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise.<sup>23</sup>

Être orienté client permet :

- ✓ D'accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources pour augmenter la satisfaction du client ;
- ✓ De cerner et comprendre les besoins et les attentes des clients ;

<sup>23</sup> <http://www.techniques-ingenieur.fr> consulté le : 18/05/2015, 23h:33min.

- ✓ De comprendre son environnement (marchés, concurrents, technologies, réglementations) et d'anticiper les évolutions ;
- ✓ De développer le sentiment de confiance de la part du client ;
- ✓ De développer et fidéliser la clientèle.

Encourager l'orientation client dans tout l'organisme permet en outre de limiter les risques d'insatisfaction

Ce principe « d'orientation client » est évoqué à trois reprises dans la norme ISO 9001, au chapitre 5.2 (Écoute client), au 7.2 (Processus relatif au client) et au 8.2.1 (Satisfaction client). Mettre en œuvre ce principe consiste donc à :

- ✓ s'assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client ;
- ✓ communiquer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme ;
- ✓ mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats ;
- ✓ identifier les besoins et les attentes implicites et explicites de ses clients, y compris ceux de clients potentiels ;
- ✓ identifier et évaluer la concurrence sur son marché ;
- ✓ identifier les opportunités et menaces liées au marché, les forces et faiblesses de son organisme ;
- ✓ définir, gérer et maîtriser une organisation pouvant être clairement comprise par ses clients<sup>24</sup>.

## **a-2) Leadership<sup>25</sup> :**

Selon F. Kolb, le leadership désigne la fonction qui consiste à fixer des buts à un groupe de personnes et à mobiliser celles-ci dans une action commune.

L'exercice du leadership conduit le responsable à établir une vision du développement de l'entreprise ou d'une activité et à la communiquer aux membres de son équipe puis à guider ceux-ci dans la mise en œuvre opérationnelle.

Selon J. Kotter<sup>26</sup>, lorsqu'un leadership efficace est exercé, on retrouve systématiquement une vision du développement de l'entreprise qui concilie les intérêts

<sup>24</sup> [www.cairn.info](http://www.cairn.info). Consulté le : 22/03/2015 à 16h35min.

<sup>25</sup> Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, « PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE D'UNE DEMARCHE QUALITE EN ETABLISSEMENT DE SANTE », avril 2002, Paris, P. 14.

légitimes de l'entreprise et des individus qui la composent, une stratégie visant à concrétiser cette vision, un groupe de personnes très motivées occupant des positions clés dans l'entreprise, qui coopèrent entre elles, qui s'impliquent et qui feront tout pour la transformation de la vision en réalité.

Le leadership s'exerce en grande partie lors du travail en groupe et transparaît dans la conduite de réunions efficaces, c'est-à-dire au cours desquelles les participants coordonnent leurs apports relatifs à un but précis grâce à la régulation du responsable. L'ensemble des principes évoqués met en exergue le rôle fondamental du leadership des managers pour mener à bien la démarche qualité.

### **a-3) Implication du personnel :**

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

L'obtention de la qualité suppose une mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectifs qualités. Cette mobilisation ne peut être obtenue que par une appropriation des objectifs « via » une participation réelle. C'est une condition préalable à la conduite du changement<sup>27</sup>;

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

### **a-4) Approche processus :**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

L'amélioration ou la reconfiguration des processus, la résolution des problèmes, le traitement des dysfonctionnements ne sont pas obtenus spontanément sous l'effet de la seule bonne volonté des personnes concernées par ces phénomènes. Les changements reposent sur l'utilisation appropriée, en groupe, de méthodes et d'outils de la qualité. Ceux-ci permettront de définir clairement l'objectif de la démarche, d'analyser la situation existante, de définir les actions susceptibles d'agir sur les causes des

---

<sup>26</sup> John Paul Kotter (né en 1948) est professeur à la Harvard Business School. Il est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement.

<sup>27</sup> Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, « PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE D'UNE DEMARCHE QUALITE EN ETABLISSEMENT DE SANTE », avril 2002, Paris, P. 15.

dysfonctionnements, de les mettre en œuvre sous forme de plans d'actions, d'évaluer leurs effets et de les réajuster s'il y a lieu. Le choix des méthodes et des outils, qui peuvent être combinés entre eux, dépendra des objectifs poursuivis<sup>28</sup>.

### **a-5) Management par approche système :**

Management par approche système: C'est le même principe que l'approche processus, rapporté d'une façon systémique à l'ensemble du fonctionnement de l'organisme.

Il s'agit d'identifier l'ensemble des processus et leurs interdépendances, nécessaires et suffisants pour répondre de façon efficace et efficiente aux exigences des parties intéressées.

C'est une approche transversale globale depuis les besoins et les attentes des parties intéressées jusqu'à la réponse à ces exigences<sup>29</sup>.

Cette approche système permet :

- ✓ De formaliser et structurer l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations ;
- ✓ De comprendre les interdépendances entre les différents processus ;
- ✓ D'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisation mises en place ;
- ✓ D'identifier les processus clés et les risques ;
- ✓ De clarifier les rôles et les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

### **a-6) Amélioration continue :**

L'obtention de la qualité repose sur une aptitude de l'organisation à améliorer constamment ses produits et ses services. L'amélioration de la qualité s'obtient toujours par une amélioration des processus réalisée étape par étape. Elle peut être recherchée quel que soit l'état initial. La démarche est itérative et vise des améliorations successives : on parle d'amélioration continue.

<sup>28</sup> Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, « PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE D'UNE DEMARCHE QUALITE EN ETABLISSEMENT DE SANTE », avril 2002, Paris, P. 16.

<sup>29</sup> <http://www.qualiteonline.com>, 12/05/2015, 12h:03min.

Le repérage des problèmes et des dysfonctionnements, leur analyse et leur traitement, est un moyen essentiel d'améliorer la qualité avec un retour sur investissement important et rapide. La mise en place d'une démarche qualité doit conduire à une attitude systématique d'analyse et de correction des problèmes et dysfonctionnements.

L'amélioration continue peut être appliquée selon des modalités diverses. On peut ainsi mettre en œuvre des changements pas à pas, nombreux et répétés, et également des modifications plus importantes menées sur un rythme accéléré comme dans le cas des méthodes par percées ou de la reconfiguration des processus<sup>30</sup>.

### **a-7) Approche factuelle pour la prise de décision :**

Analyser les données et les informations de façon factuelle, c'est-à-dire en se basant sur des preuves, des enregistrements, des faits, et non pas sur des opinions, suppositions, interprétations ou extrapolations, est essentiel pour une prise de décision efficace.

Concrètement, cela veut dire que les faits et les informations pertinentes et nécessaires à la prise de décision, doivent être enregistrés sur des supports adaptés.

### **a-8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**

L'établissement de relations mutuellement bénéfiques entre l'organisme et ses fournisseurs est de nature à augmenter les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

---

<sup>30</sup> Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, « PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE D'UNE DEMARCHE QUALITE EN ETABLISSEMENT DE SANTE », avril 2002, Paris, P.17.

**b) La norme ISO 9001 ; 2008 :**

Système de management de la qualité ‘‘Exigence’’, cette norme spécifiée les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d’une certification.

Elle remplace l’ISO 9001 :1994, l’ISO 9002 :1994 et l’ISO 9003 :1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l’ISO 9001 :2000.

Elle porte essentiellement sur l’efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les exigences des clients. ISO 9001 donne lieu à une certification dont l’objet est de démontrer l’aptitude de l’organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d’accroître la satisfaction des clients<sup>31</sup>. L’ISO 9001 correspond à un sous ensemble de l’ISO 9004, car il couvre les activités ayant un impact sur la qualité finale du produit et vise la satisfaction entière du client.

:

**c) La norme ISO 9004 ; 2008 :**

Système de management de la qualité ‘‘ *Lignes directrices pour l’amélioration des performances*’’ représente un guide pour la mise en œuvre d’un système de management de la qualité, l’objet de cette norme est l’amélioration des performances de l’organisme et la satisfaction des clients et autre parties intéressées.

L’ISO 9004 annule et remplace l’ISO 9004-1 :1994, qui a été révisée du point de vue technique, le titre à été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Il prend en considération toutes les activités de l’entreprise visant la satisfaction de toutes les parties intéressé (actionnaires, fournisseurs, personnels, clients).

---

<sup>31</sup> Norme ISO 9001, système de management de la qualité-exigence, 3<sup>ème</sup> Edition, Suisse, 2000, P. 05.

L'ISO 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité<sup>32</sup>

Le tableau suivant illustre les domaines d'application de ces deux normes.

Donc les deux normes adoptent la même structure, mais gardant leurs spécificités, elles peuvent être complémentaires ou utilisées séparément.

**Tableau n° 01 : Domaines d'application des normes ISO 9001 et ISO 9004.**

<b>Couple ISO 9001-9004</b>	<b>sujet</b>	<b>objectif</b>	<b>cible</b>	<b>Finalité (évaluation)</b>
ISO 9001 norme exigences « doit ».	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit et la satisfaction du client.	Maîtrise de la qualité du produit. (maîtrise des processus et efficacité).	(satisfaction des) Clients.	Audit externe (confiance).
ISO 9004 norme de recommandation « il convient ».	Tous les processus et activités (technique, administration..).	Amélioration des performances de l'entreprise et efficacité.	Parties intéressés (personnel, actionnaire, fournisseurs).	Audit interne autoévaluation (satisfaction durable).

**Source :** LAUDOYER, Guy., « La certification ISO9000 » 3<sup>ème</sup> édition, Edition Organisation, 2000, P.43.

#### **4) Le système de management de la qualité :**

##### **4-1) Définition du système de management de la qualité :**

Un système de management de la qualité, est un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous et comprenant l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

<sup>32</sup> Norme ISO 9004, Système de management de la qualité —conseils pour l'amélioration des performances, Suisse, 2000, P. 02.

Il est défini par l'ISO 9000 version 2008, comme étant « un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualités et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>33</sup>.

#### **4-2) Qu'est-ce que une norme :**

Une norme, c'est « un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>34</sup>

#### **4-3) Définition de l'ISO :**

L'ISO est l'Organisation internationale de normalisation. Elle est composée des organismes nationaux de normalisation de 158 pays de toutes tailles, industrialisés et en développement, de toutes les régions du monde. L'ISO élabore des normes techniques d'application volontaire qui confèrent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques.

Les normes ISO contribuent à la diffusion des technologies et des bonnes pratiques d'entreprise. Elles permettent le développement, la production et la livraison de produits et services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi que des échanges facilités et plus équitables entre les pays.

Les normes ISO protègent les utilisateurs et les consommateurs et, à maints égards, leur simplifient la vie.

L'ISO n'élabore que les normes exigées par le marché. Les travaux sont réalisés par des experts des secteurs industriels, techniques ou économiques qui ont demandé les normes en question et qui les appliquent par la suite. À ces experts peuvent s'associer d'autres spécialistes comme les représentants d'agences gouvernementales, d'organisations de consommateurs, des milieux universitaires et de laboratoires d'essais. Publiées sous la désignation de Normes internationales, les normes ISO représentent un

---

<sup>33</sup> [www.iso.com](http://www.iso.com). Consulté le : 24/04/2013, 14h35min.

<sup>34</sup> ISO/IEC (1996) Guide 2 : Normalisation et activités relatives - Vocabulaire général. Genève : ISO/IEC.

consensus international sur l'état des connaissances techniques et des bonnes pratiques concernées.

#### **4-4) Qu'est-ce que une certification :**

L'International Organization for Standardization définit la certification ISO comme une « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel. »<sup>35</sup>

Il convient, avant la certification, de réaliser une étude de marché auprès des organismes certificateurs afin de vérifier que ceux-ci sont accrédités, reconnus internationalement à l'écoute et disponibles, et raisonnables au niveau de leurs tarifs. Il s'agit ensuite de déposer un dossier auprès de l'organisme certificateur retenu : l'entreprise reçoit un questionnaire et envoie son manuel qualité ; l'organisme vérifie la conformité du manuel avec la norme.

Enfin, le(s) auditeur(s) de l'organisme de certification effectue(nt) un audit du système qualité de l'entreprise sur les plans documentaire et opérationnel. Pour l'essentiel, est vérifiée dans l'entreprise l'application de manuel qualité par des entretiens et par un contrôle des enregistrements qualité.

#### **4-4-1) Objectifs de la certification :**

Dans un premier temps cela permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout **apporter la preuve de cette qualité au client** et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre<sup>36</sup>.

#### **4-4-2) Avantages de la certification :**

La certification a comme premier objectif de donner confiance au client. Elle va rendre également l'entreprise plus « robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise.

<sup>35</sup> CANARD, Frédéric., op. cit. P. 170.

<sup>36</sup> Daniel DURET et Maurice PILLET, op. cit. P.64.

### **4-4-3) Inconvénients de la certification :**

Dans un premier temps, il y a le risque de percevoir la recherche de certification comme une expérience contraignante et n'apportant que peu de valeur ajoutée.

En dehors de la formalisation qui peut paraître lourde, la certification a un coût non négligeable. Cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.

## **5) Les exigences de management de la qualité :**

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de management de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité. Les exigences de cette Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

La norme ISO 9001 : 2008 présente un modèle complet de système de management de la qualité, depuis l'identification des exigences du client jusqu'à l'obtention de sa satisfaction.

### **5-1) Les exigences légales :**

Lorsqu'une organisation décide d'appliquer cette norme, elle doit mettre en place un processus de connaissances des exigences légales qui la concerne. Ces exigences concernant la qualité du produit, mais aussi l'entreprise peut avoir d'autres exigences (par exemple : la réglementation). Pour cela, elle doit posséder une procédure qui permet d'identifier et d'accéder à ces exigences légales.

### **5-2) Exigences relatives à la documentation :**

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

- a. l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité;
- b. un manuel qualité;
- c. les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;
- d. les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

**5-2-1) Manuel qualité :**

Il s'agit d'un document relativement synthétique (20 à 50 page maximum) destiné à présenter les principes et l'organisation que l'entreprise a définis pour s'assurer de satisfaire ses clients. L'organisme doit établir et tenir à jours un manuel qualité qui comprend le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions et les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci. Il contient aussi une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

**5-2-2) La maîtrise des documents :**

Une procédure documentée doit être établie pour approuver les documents quand à leur adéquation avant diffusion, revoir, mettre à jours si nécessaire et approuver de nouveau les documents et assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés. Elle doit assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables, les documents restent lisible et facilement identifiables et les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée<sup>37</sup>.

L'objectif de cette procédure est d'empêcher toute utilisation non intentionnelle de document périmé et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre l'expression documentée de la politique qualité, des objectifs de la qualité et un manuel de la qualité. Ainsi que les procédures documentées exigées par la Norme internationale, les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces des ses processus et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale.

---

<sup>37</sup> CLAUDE Y. Bernard, « Le management par la qualité totale », Editon AFNOR, Paris, 2000, P. 34.

### **5-2-3) La maîtrise des enregistrements:**

C'est la formalisation d'une procédure écrite pour définir les règles de conservation des enregistrements qualité, c- à- d des documents et autres preuves d'application des règles qualité.

Les enregistrements doivent être établis et conservé pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et au fonctionnement efficace du système de management de la qualité .Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements<sup>38</sup>.

### **5-3) Les responsabilités de la direction :**

#### **5-3-1) L'engagement de la direction :**

Aucun système qualité ne peut être efficace sans l'approbation et l'appui des dirigeants dans la démarche mise en place, en effet, leur finalité consistera à transformer les exigences du client en satisfaction, ce qui correspond à la première étape de la Roue de Deming : « plan ». Pour être efficace, l'engagement de la direction doit être montré à chaque phase de la démarche qualité. Pour cela, dès le lancement, ils devront créer l'événement grâce à une communication forte. Le déploiement de la démarche sera explicité tout en fixant des objectifs clairs à réaliser pour chaque acteur et en leur donnant des moyens et ressources suffisants<sup>39</sup>.

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit<sup>40</sup> :

- a. Communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales;
- b. Etablir la politique qualité;
- c. Assurer que des les objectives qualités sont établis;

<sup>38</sup> La norme ISO 9000. « Système du management de la qualité-exigences », ISO, Suisse, 2000, P. 07.

<sup>39</sup> Principe défendu par la norme ISO 9000 version 2000, chapitre 05 dédiée à la « responsabilité de la direction ». Donnée issue du plan de la norme du livre de DOUCET Christian, la Qualité, Que sais-je ?, 2007, Paris, P. 24.

<sup>40</sup> EN-NF-ISO-9001, « Systèmes de management de la qualité, Exigences », Novembre 2008, P. 04.

- d. Mener des revues de direction;
- e. Assurer la disponibilité des ressources.

### **5-3-2) Responsabilité, autorité et communication<sup>41</sup> :**

#### **5-3-2-1) Responsabilité et autorité :**

La direction doit assurer que les responsabilités et l'autorité sont définies et communiquées au sein de l'organisme. Ainsi, aucune ambiguïté n'est possible en cas de litige et, on s'assure que les bonnes personnes prennent les bonnes décisions aux bons moments.

Il est préférable de mettre en place ce type de processus pour toutes les activités de l'entreprise, ceci facilite le travail quotidien. Le fait de connaître les responsabilités et l'autorité de chacun permet une propagation plus structurée et donc plus efficace des informations ascendantes.

Le document le plus adéquat pour cette exigence est l'organigramme de l'entreprise, indiquant les fonctions des personnes. Cet élément est couvert plus en profondeur par les fiches de poste détaillées avec le nom du poste occupée, les responsabilités de ce poste, la formation, les compétences ....

#### **5-3-2-2) La communication :**

La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu.

La norme prévoit des procédures de communication interne afin de diffuser des informations relatives au système à travers celle-ci. Grâce à ce processus, le personnel se sent plus impliqué et écouté surtout lorsque des actions sont menées suite à ses remarques vu que celle-ci résultent des informations ascendante qu'il émet. L'organisation doit donc, posséder des moyens de communications, comme par exemple des boîtes de messageries, des boîtes à idées mises à la disposition du personnel.

---

<sup>41</sup> La norme ISO 9000. « Système du management de la qualité-exigences », ISO, Suisse, 2000, P. 09.

### **5-3-2-3) La communication externe :**

Ici, la communication est appelée externe car elle concerne les parties intéressées qui sont majoritairement externes à l'organisation, bien que les employés puissent en faire partie. Là encore, il est important de déterminer des responsabilités et l'autorité pour la communication avec ces parties afin de veiller à une bonne communication. Ce qui fait que les actions seront plus rapide et plus appropriées aux problèmes.

Une procédure peut décrire les modes de réponses à des communications reçues, quel que soit le sujet de celle-ci et pour chaque communication, il y aura envoi d'une réponse au plaignant en lui indiquant les mesures que l'organisation compte mettre en place pour assurer que ce problème ne se reproduira plus.

### **5-3-3) Revue de la direction :**

Toute organisation a un processus de revue de direction. Cette norme exige des revues de direction formelles planifiées à intervalle régulier, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualités<sup>42</sup>.

#### **a) Éléments d'entrée de la revue :**

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur:

- a) les résultats des audits;
- b) les retours d'information des clients;
- c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit;
- d) l'état des actions préventives et correctives;
- e) les actions issues des revues de direction précédentes;

---

<sup>42</sup> EN-NF-ISO-9001, « Systèmes de management de la qualité, Exigences », Novembre 2008, P. 05.

- f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité;
- g) les recommandations d'amélioration.

#### **b) Éléments de sortie de la revue :**

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives :

- a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus;
- b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client;
- c) aux besoins en ressources.

#### **5-3-4) L'orientation client :**

Dans toute démarche qualité, il faut garder en vue qu'il y a une personne à satisfaire et à combler, cette personne c'est le client. Le consommateur est si puissant que ses exigences qui sont celles de toutes les entreprises envers leurs fournisseurs ; ce qui fait qu'il est normal de trouver des exigences en terme de satisfaction du client. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction, agir sur les résultats et le traitement de leurs réclamations.

#### **5-3-5) Politique qualité :**

La politique qualité s'exprime en termes de grands principes généraux qui guident l'activité de l'organisme. La politique qualité est fédératrice, et tient compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes, les clients. Ceux-ci sont externes (les destinataires des produits, les bénéficiaires des services) ou internes à l'organisme (les tutelles, la direction, l'équipe). Identifier tous ses clients, caractériser leurs besoins, et en déduire la politique qualité est la première marche vers la mise en place du système qualité<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> LAVALLÉE, Sylvie., « Le management de la qualité dans une bibliothèque publique », Paris, 2008, P. 13.

### **5-3-6) Planification :**

#### **5-3-6-1) Objectifs qualité :**

La direction doit assurer que les objectifs qualités, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit sont établies aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualités doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité<sup>44</sup>.

#### **5-3-6-2) Planification du système de management de la qualité :**

La direction doit assurer que :

- a) la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les objectifs qualités;
- b) la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

### **5-4) Management des ressources :**

La direction de l'organisation doit mettre à sa disposition toutes les ressources nécessaires, dans la mesure du possible, pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en performance son efficacité. Les ressources considérées sont aussi bien financière qu'humaine. Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétant sur la base de la formation (identification des besoins en formation de personnel)<sup>45</sup>.

L'organisme doit déterminer, fournir, entretenir les infrastructures (les bâtiments, les espaces de travail, les installations associées et les équipements associés aux processus) et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

---

<sup>44</sup> EN-NF-ISO-9001, « Systèmes de management de la qualité, Exigences », Novembre 2008, P. 04.

<sup>45</sup> EL IDRISSE H. CHARKAOUI A. et BOUAMI A. «Système de management intégré vers un référentiel simple et élargie », communication présentée au CPI'2007, Rabat-Maroc (2007).

## **5-5) La réalisation du produit<sup>46</sup> :**

### **5-5-1) Planification de la réalisation du produit :**

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas :

- a) Les objectifs qualités et les exigences relatives au produit;
- b) la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit;
- c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit;
- d) les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

Les éléments de sortie de cette planification doivent se présenter sous une forme adaptée au mode de fonctionnement de l'organisme.

### **5-5-2) Processus relatifs aux clients :**

#### **5-5-2-1) Détermination des exigences relatives au produit :**

L'organisme doit déterminer

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison;
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu;
- c) les exigences légales et réglementaires applicables au produit;
- d) toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.

<sup>46</sup> EN-NF-ISO-9001, « Systèmes de management de la qualité, Exigences », Novembre 2008, P. 7, 8, 9, 10, 11.

**5-5-2-2) Revue des exigences relatives au produit :**

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que<sup>47</sup> :

- a) les exigences relatives au produit sont définies;
- b) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus;
- c) l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés.

Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

**5-5-2-3) Communication avec les clients :**

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos

- a) des informations relatives au produit;
- b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;
- c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

---

<sup>47</sup> WALMARK.Y, « Evaluer la qualité », in revue Gérontologie et société, n°99, Avril 2001.

### **5-5-3) Conception et développement :**

#### **5-5-3-1) Planification de la conception et du développement :**

L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit.

Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme doit déterminer

- a) les étapes de la conception et du développement;
- b) les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement;
- c) les responsabilités et autorités pour la conception et le développement.

L'organisme doit gérer les interfaces entre les différents groupes impliqués dans la conception et le développement pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

Les éléments de sortie de la planification doivent être mis à jour autant que nécessaire au cours du déroulement de la conception et du développement.

La revue, la vérification et la validation de la conception et du développement ont des objectifs distincts. Elles peuvent être réalisées et enregistrées séparément, ou être combinées de façon adaptée au produit et à l'organisme.

#### **5-5-3-2) Éléments d'entrée de la conception et du développement :**

Les éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit doivent être déterminés et des enregistrements doivent être conservés. Ces éléments doivent comprendre

- a) les exigences fonctionnelles et de performance;
- b) les exigences réglementaires et légales applicables;
- c) le cas échéant, les informations issues de conceptions similaires précédentes;
- d) les autres exigences essentielles pour la conception et le développement.

Les éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires.

**5-5-3-3) Éléments de sortie de la conception et du développement :**

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être sous une forme adéquate pour leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent

- a) satisfaire aux exigences d'entrée de la conception et du développement;
- b) fournir les informations appropriées pour les achats, la production et la préparation du service;
- c) contenir les critères d'acceptation du produit ou y faire référence;
- d) spécifier les caractéristiques du produit essentielles pour son utilisation correcte et en toute sécurité.

**5-5-3-4) Revue de la conception et du développement :**

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être réalisées, aux étapes appropriées, conformément aux dispositions planifiées afin :

- a) d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire aux exigences;
- b) d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

Les participants à ces revues doivent comprendre des représentants des fonctions concernées par l'étape (les étapes) de conception et de développement objet(s) de la revue. Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

**5-5-3-5) Vérification de la conception et du développement**

La vérification de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées, pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

**5-5-3-6) Validation de la conception et du développement :**

La validation de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée ou, lorsqu'il est connu, l'usage prévu. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit. Les enregistrements des résultats de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

**5-5-3-7) Maîtrise des modifications de la conception et du développement :**

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre. La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit déjà livré. Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

**5-5-4) Achats :****5-5-4-1) Processus d'achat :**

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés

**5-5-4-2) Informations relatives aux achats :**

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas,

- a) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements;
- b) les exigences pour la qualification du personnel;
- c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

**5-5-4-3) Vérification du produit acheté :**

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

**5-5-5) Production et préparation du service :****5-5-5-1) Maîtrise de la production et de la préparation du service :**

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas,

- a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit;
- b) la disponibilité des instructions de travail nécessaires;
- c) l'utilisation des équipements appropriés;
- d) la disponibilité et l'utilisation d'équipements de surveillance et de mesure;
- e) la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure;
- f) la mise en œuvre d'activités de libération du produit, de livraison et de prestation de service après livraison.

### **5-5-5-2) Validation des processus de production et de préparation de service :**

L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori et dont les déficiences n'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service fourni.

La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas,

- a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus;
- b) l'approbation des équipements et la qualification du personnel;
- c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques;
- d) les exigences pour les enregistrements;
- e) la revalidation.

### **5-5-5-3) Identification et traçabilité :**

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la réalisation du produit.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser l'identification unique du produit et conserver des enregistrements.

### **5-5-5-4) Propriété du client :**

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise.

L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'organisme doit le notifier au client et conserver des enregistrements.

La propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle et les données personnelles.

**5-5-5-5) Préservation du produit :**

L'organisme doit préserver le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences. Selon le cas, cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

**5-5-6) Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure :**

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, les équipements de mesure doivent être

- a) étalonnés et/ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux; lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement;
- b) réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire;
- c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de leur étalonnage;
- d) protégés contre les réglages susceptibles d'invalider le résultat de la mesure;
- e) protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme doit évaluer et enregistrer la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences. L'organisme doit entreprendre les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté.

Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés.

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et la mesure des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire l'utilisation prévue doit être confirmée. Ceci doit être fait avant la première utilisation et reconfirmé si nécessaire

**5-6) Mesure, analyse et amélioration<sup>48</sup> :**

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

- a) démontrer la conformité aux exigences relatives au produit;
- b) assurer la conformité du système de management de la qualité;
- c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

**5-6-1) Surveillance et mesurage :****5-6-1-1) Satisfaction du client :**

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

**5-6-1-2) Audit interne :**

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité est :

- a) conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme;
- b) mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail.

---

<sup>48</sup> EN-NF-ISO-9001, « Systèmes de management de la qualité, Exigences », Novembre 2008, P. 12, 13, 14.

Une procédure documentée doit être établie pour définir les responsabilités et les exigences pour planifier et mener les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats.

Les enregistrements des audits et de leurs résultats doivent être conservés.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification.

### **5-6-1-3) Surveillance et mesure des processus :**

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

Lors de la détermination des méthodes appropriées, il est conseillé que l'organisme tienne compte du type et de l'étendue de la surveillance ou de la mesure appropriée pour chacun de ses processus en relation avec leur incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit et sur l'efficacité du système de management de la qualité.

### **5-6-1-4) Surveillance et mesure du produit :**

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées. La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.

Les enregistrements doivent indiquer la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client.

La libération du produit et la prestation du service au client ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

### **5-6-2) Maîtrise du produit non conforme :**

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.

De façon adaptée, l'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes:

- a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée;
- b) en autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client;
- c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine;
- d) en menant les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés.

### **5-6-3) Analyse des données :**

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Cela doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir des informations sur

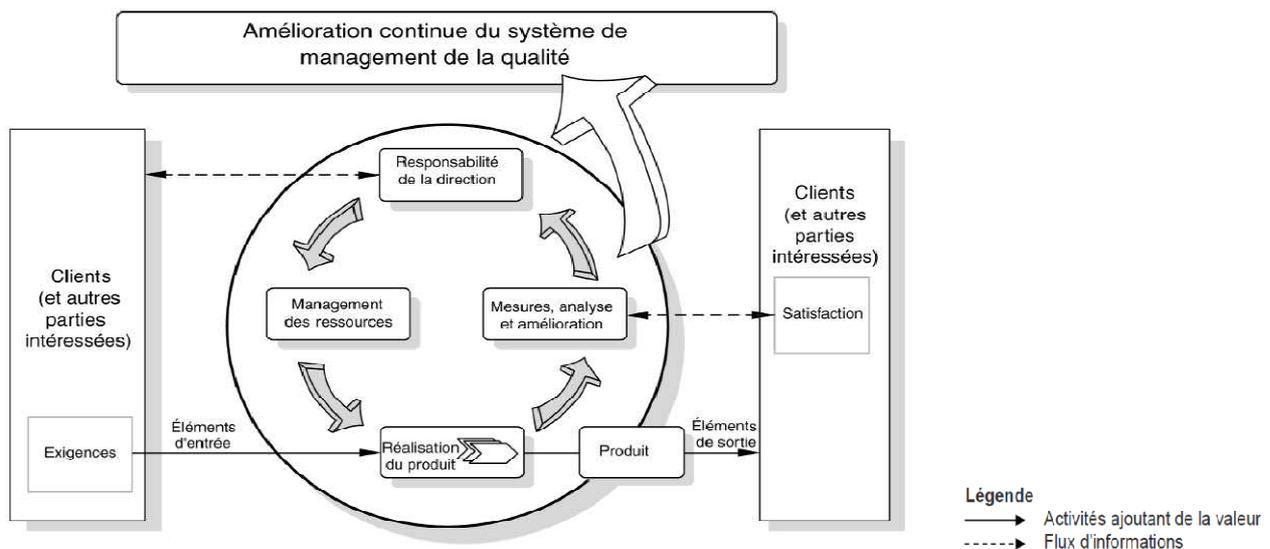
- a) la satisfaction du client;
- b) la conformité aux exigences relatives au produit;
- c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive;
- d) les fournisseurs.

### 5-6-4) Amélioration :

#### 5-6-4-1) Amélioration continue :

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualités, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

**Figure n° 03 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus.**



**Source :** NF EN ISO 9000, « Lexique - Définitions Normalisées (ISO 9000) », octobre 2005, P. 03.

#### 5-6-4-2) Actions correctives

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrés.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour

- procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client);
- déterminer les causes de non-conformités;
- évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas;
- déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;
- enregistrer les résultats des actions mises en œuvre;
- évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

**5-6-4-3) Actions préventives :**

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes;
- b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités;
- c) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;
- d) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre;
- e) évaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.

La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être explicites ou implicites. Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client! Se lancer dans une démarche qualité c'est donc d'abord et avant tout, chercher à satisfaire les besoins de ses clients. L'écoute client, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin, a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients : dans une démarche qualité, tout va partir du client et se créer autour de lui.

La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer.

La mise en place d'un système de management de la qualité est de nos jours au centre de la politique de nombreuses entreprises, ceci pour améliorer les pratiques, l'image de marque et surtout donner davantage satisfaction aux clients.

La certification fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits (et des services) qui répondent aux attentes de leurs clients. Elle est la reconnaissance et la consécration de la bonne mise en place d'un système de management de la qualité dans une entreprise.

La démarche qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

La finalité d'une démarche de qualité totale est la prospérité durable et la pérennité de l'entreprise, garanties par la satisfaction et la fidélisation de ses clients et de ses partenaires.

La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Le management de la qualité, synonyme de la gestion de la qualité, relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise.

Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites.

En effet la mise en place du système de qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008, est considéré pour les entreprises comme étant une clé qui leurs permet de pénétrer des marchés nationaux et internationaux.

Dans ce premier chapitre, on va aborder différents concepts du management de la qualité. Pour cela on divisera le chapitre en deux sections. La première sera consacrée à la notion qualité où on citera quelques définitions de la qualité selon les auteurs les plus connus dans ce domaine, puis l'évolution historique, les caractéristiques, les objectifs, ensuite les enjeux de la qualité.

La deuxième section va être centrée sur le management de la qualité, comportant sa définition et ses principales composantes, puis une présentation de La famille des normes ISO 9000, pour finir par la notion du système de management de la qualité et les exigences de management de la qualité.

# **Chapitre II**

## **L'image de marque**

Le monde évolue dans une économie de consommation où le consommateur se retrouve devant des produits similaires et identiques remplissant les mêmes fonctions. La recherche d'un avantage concurrentiel dans cette situation est très difficile. C'est pourquoi les entreprises essaient de se diriger vers la relation de leurs marques avec les consommateurs et donc la création d'une relation marque-consommateur est devenue très nécessaire pour avoir un pouvoir avantageux.

Au cours de ce chapitre, nous allons présentés dans une première section les différentes définitions de la marque selon plusieurs auteurs, chacun propose une définition selon leur spécialité, puis les caractéristiques d'une marque, les éléments constitutifs de la marque, les différentes signalétiques de la marque et puis les fonctions de la marque pour le consommateur et l'entreprise qui permet de choisir la bonne stratégie de la marque selon la capacité et le but de l'entreprise et enfin les statuts de marque.

Dans la seconde section nous allons présentés c'est quoi l'image et les concepts voisins de l'image et l'image de la marque. Ces concepts ont des influences l'un sur l'autre, et aussi sur le comportement de consommateur et leur décision d'achat. Puis les caractéristiques de l'image de marque, le rôle de l'image de marque et les agents qui produisent l'image d'une marque pour mieux comprendre le rôle de l'image de marque pour une entreprise.

## Section 01 : Généralités sur la marque

### 1) Définition de la marque :

Il y a plusieurs définitions de la marque, mais elles ont toutes la même signification. Certaines d'entre elles ont retenu notre attention et c'est pour cela que nous allons présenter celles que nous apprécions les plus intéressantes.

Selon Philip KOTLER<sup>1</sup> définit la marque comme : « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ».

Cette définition repose sur les notions d'identification et de la différenciation liées aux signes et à leur protection juridique induite. Pour Philip Kotler; la marque s'inscrit dans une relation marchande et concurrentielle. C'est logiquement une définition marketing de la marque.

Selon Claude Demeure<sup>2</sup> « La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers ».

Et selon Andrea SEMPRINI<sup>3</sup> présente la marque comme: «une marque est constituée par l'ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels et collectifs), impliqués dans sa génération..., une instance sémiotique, une manière de segmenter et attribuer du sens d'une façon ordonnée, structurée et volontaire».

Donc, la marque serait avant tout un discours qui ce produit par l'Entreprise, ses clients, ses prescripteurs.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip, Marketing Management, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2009, P. 304.

<sup>2</sup> DEMEURE, Claude, MARKETING, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P.118.

<sup>3</sup> SEMPRINI, A, Le marketing de la marque approche sémiotique, édition liaison, Paris, 1992 .P. 27.

## 2) Les caractéristiques d'une marque :

Des spécialistes ont dressé une liste des principaux éléments qui font la valeur d'une marque, notamment Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo<sup>4</sup>. Ils ont identifié les fondements suivants :

- **Une valeur mythique** : sa capacité à représenter son époque, sa raison d'être.
- **Une valeur marchande** : le meilleur rapport qualité-prix, mais en prenant en compte ici, outre les composantes habituelles de la qualité, les éléments de valeur mythique mentionnés ci-dessus.
- **Une valeur émotionnelle** : très différente de la valeur marchande. Il s'agit ici d'impressions et de sentiments.
- **Une valeur éthique** : liée à la manière dont une marque réagit aux évolutions du marché en termes de responsabilité sociale.
- **Une valeur d'image** : c'est-à-dire la manière dont les consommateurs peuvent s'approprier la marque pour dire quelque chose sur eux-mêmes.

Voyons pour l'heure les différents aspects de la marque : nous commencerons par la marque en tant que contrat, avant d'aborder la dimension temporelle, pour finir avec le rôle des marques dans la société.

## 3) Les éléments constitutifs de la marque<sup>5</sup> :

Si l'on veut comprendre ce qu'est une marque, il faut se référer, comme ceux qui l'utilisent ou qui la conçoivent, à des éléments tangibles et observables. On peut regrouper ces éléments constitutifs de la marque en six grandes catégories:

---

<sup>4</sup> CHEVALIER, Michel et MAZZALOVO, Gérald, Management et Marketing du Luxe, édition Dunod, Paris, 2008, P.102.

<sup>5</sup> COUMAU, J.B, GAGNE, J.F., JOSSERAND E., Manager par la marque, édition d'organisation, 2005, P. 67

- Les éléments de communication ;
- Les cultures de référence ;
- Les individus de référence ;
- Les prestations offertes ;

Tous ces éléments ont en commun de représenter la marque de manière tangible et/ ou explicite.

### **3-1) La communication :**

L'élément saillant dans cet ensemble est **le nom**, c'est l'une des principales portes d'accès à l'univers de la marque<sup>6</sup>. Les experts identifient cette réalité : les noms de marque sont les générateurs clés de capital marque parce qu'ils affectent le rappel et l'identification, ils portent la signification, et ils affectent même des attitudes envers la marque. Le bon nom de marque devrait également avoir les propriétés capables de désir, telles que des connotations positives liées au nom de marque, à la pertinence avec le produit, au mémorabilité, et à la capacité d'offrir une image distinctive supérieure des produits de concurrence. Le nom souvent composé d'un seul mot, il peut se rapporter à un nom patronymique ou un pseudonyme, à un nom géographique, à un nom commun, à un nom à caractère arbitraire et à un sigle auquel il faut donner un sens par des actions de communication, comme la marque peut se porter une combinaison de mots.

---

<sup>6</sup> COUMAU, J.B., GAGNE J.F., JOSSERAND E, Op.cit, P. 68.

### **3-2) La culture de référence<sup>7</sup> :**

Elle peut correspondre à une époque, à une zone géographique ou encore, à un groupe social particulier.

Dans d'autre cas, il est possible, en utilisant l'historique de l'entreprise, de remonter à des origines qui suffisent à légitimer une image de tradition.

Souvent à la frontière entre la communication, l'histoire de l'entreprise et les cultures de référence, on trouve des individus, personnages ou personnalités qui servent d'ancrage à la marque.

### **3-3) Individus<sup>8</sup> :**

On peut distinguer trois grandes catégories d'individus de référence : les personnalités, les fondateurs et les personnages imaginaires.

Les personnalités engagent leur image personnelle aux cotés de celle de l'entreprise.

Les individus fondateurs sont, dans bien des entreprises, au cœur de l'identité interne. Leur rôle ne se limite pas toujours à un rôle interne.

Une troisième catégorie d'individus est celle des personnages imaginaires. Dans ce cas, le mythe est crée de toutes pièces. Il peut s'agir de personnages physiques ou virtuels. Il peut même s'agir simplement d'une voix. Des personnages imaginaires comme M. Propre portent à la fois le nom et la promesse des marques en question.

### **3-4) Prestations<sup>9</sup> :**

Les produits et services de l'entreprise sont bien sûr clairement constitutifs de son identité. Par leurs caractéristiques techniques, par leur nature, ils permettent d'associer certains attributs à une marque. Dans certains secteurs, le produit est la contrepartie physique de la marque et son meilleur ambassadeur. On peut penser par exemple au secteur de l'automobile dans lequel le véhicule lui-même est l'objet de tous les fantasmes et de toutes les projections.

---

<sup>7</sup> Ibid. P. 70, 71, 72.

<sup>8</sup> Ibid. P. 75- 76.

<sup>9</sup> Ibid. P. 76, 77, 78.

Parmi les attributs du produit, le prix a une place à part. La marque entretient des relations ambiguës avec le prix qui est un élément identitaire fort.

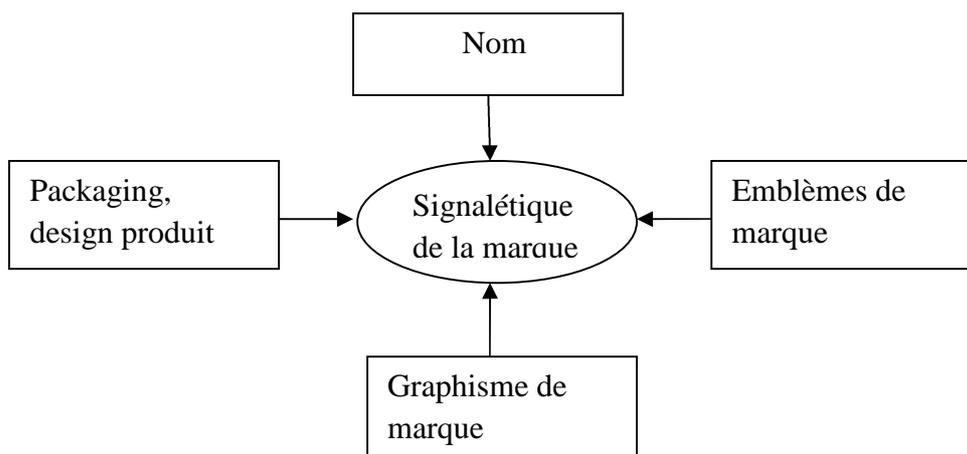
Il existe divers effets directement liés à l'image. Un premier effet est un effet qualité. Et si le prix est élevé, plus l'achat devient probable. Le prix joue également un rôle clé dans la constitution de l'image. Il est un élément de fascination et de projection fort.

#### 4) Les signalétiques de la marque :

La signalétique de la marque est l'ensemble des signes qui permettent de reconnaître une marque. On appelle cet ensemble SIVS ce qui veut dire le système d'identité visuelle et sonore.

Les cinq sens des consommateurs sont mis à contribution pour attirer l'attention sur la marque, pour faciliter son identification et son attribution.

**Figure n° 04** : Les signalétiques de la marque.



**Source :** LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « MERCATOR », 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P.769.

#### 4-1) Le nom :

Le nom est l'élément majeur qui permet d'identifier une marque. On peut distinguer différents types de noms<sup>10</sup> :

<sup>10</sup> LENDREVIE, J, LEVY, J, LINDON, D, MERCATOR, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P.770.

**A) Les types de noms :**

Le nom de marque contient plusieurs types :

**A-1) Le patronyme :**

De très nombreuses marques ont pour nom celui de leurs fondateurs. L'exemple d'Adidas provient du diminutif de son fondateur Adolf Dassler.

**A-2) Le sigle :**

Sont des abréviations constituées par des initiales de plusieurs mots qui s'appellent lettre par lettre. La sinisation originale de certaines abréviations n'est pas connue du grand public ou a été oubliée. C'est l'exemple de SFR qui signifie Société française de radiotéléphonie.

**A-3) Le génétisme :**

Le nom de la marque reprend l'appellation de sa catégorie de produit. C'est l'exemple, dans la micro-informatique : Microsoft.

**A-4) La marque de fantaisie :**

C'est un nom dont le sens n'est pas rattaché au produit ou à l'activité de l'entreprise. C'est l'exemple de Google.

**A-5) La marque promesse :**

Le nom exprime la promesse attaché au produit. C'est l'exemple de Volvo qui signifie : je roule.

**B) Les qualités de nom de marque :**

Le nom doit :

- Etre court et facile à mémoriser ;
- Ne pas avoir un sens indésirable ;
- Etre international, facile à prononcer et à lire ;
- Etre disponible et protégeable juridiquement ;
- Faciliter le positionnement de la marque.

## 4-2) Le packaging et le design :

Le packaging et le design sont deux éléments qui permettent aux consommateurs d'identifier une marque.

**4-2-1) Le packaging<sup>11</sup>** : c'est l'ensemble d'éléments matériels, qui sont vendus avec le produit lui-même. L'emballage et le conditionnement sont à peu près synonymes de packaging, il permet de faciliter sa protection, son stockage, son identification et son utilisation par le consommateur.

Il existe trois niveaux de packaging :

- ✓ L'emballage primaire : c'est l'emballage unitaire de produit utilisé pour sa protection et le conservé. C'est l'exemple des pots de yaourt.
- ✓ L'emballage secondaire : c'est un emballage supplémentaire qu'on ajoute après l'emballage primaire. C'est l'exemple des boîtes pour les parfums.
- ✓ L'emballage tertiaire : c'est l'emballage plus logistique, ce type d'emballage sert à regrouper plusieurs unités de produit, les protéger et les maintenir dans de bonnes conditions afin de les distribuer en bon état.

**4-2-2) Le design<sup>12</sup>** : c'est l'ensemble des techniques qui permettent de mettre en cohérence les couleurs, forme et image qu'on souhaite donner à notre produit. Le design est important pour exprimer l'identité de la marque auprès des consommateurs.

On peut distinguer le design produit qui est une activité de conception qui s'applique aux biens de consommation (électroménager, automobile, mobilier, emballage, équipement de la maison...), comme aux biens d'équipements (équipements professionnels, outillage, transports collectifs, mobilier urbain...), qu'ils soient fabriqués industriellement en grande série ou artisanalement.

Le design produit touche l'ensemble des secteurs d'activités de production industrielle et de service.

<sup>11</sup> LENDREVIE, J, LEVY. J, LINDON. D, op.cit., P.248.

<sup>12</sup> LENDREVIE, J et B. Brochand, « publicitor », 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz ; Paris, 2001, P.70.

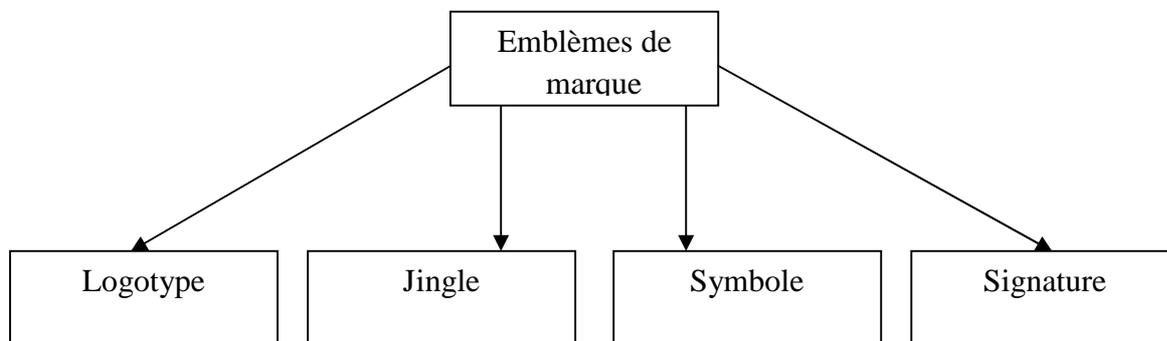
### 4-3) Graphisme de marque<sup>13</sup> :

Ce sont les éléments permanents de l'expression formelle d'une marque comme les couleurs. La permanence de ces signes favorise l'identification l'attribution de la marque dans tous les registres de sa communication externe et interne.

### 4-4) Les emblèmes de marque :

Un emblème de marque peut être composé d'un seul, de plusieurs et parfois de tous les constituants : logotype, jingle, symbole et signature<sup>14</sup>.

**Figure n° 05** : Les emblèmes de marque.



**Source :** LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « MERCATOR », 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P.771.

#### A) Le logotype :

C'est le drapeau de la marque. Un logo peut évoluer pour rester actuel, cette évolution doit se faire en douceur, sans perturber profondément les clients et le personnel de l'entreprise. Donc c'est une identité visuelle attribuée à l'entreprise qui permet son identification et sa distinction.

#### B) Le jingle :

Le jingle de marque est l'association de quelques sons qui identifient une marque d'une façon permanente. Son objectif consiste à faciliter sa mémorisation dans l'esprit des consommateurs, afin de permettre leurs identifications rien qu'on entendant la musique.

<sup>13</sup> LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, op.cit., P.773.

<sup>14</sup> Idem, P.771.

### **C) Les symboles de marque :**

Ce sont des personnages, des animaux, et des objets comme le double chevron de Citroën qui figure un engrenage.

### **D) La signature de marque ou slogan :**

Les deux termes sont synonymes. On appelle signature de marque les expressions qui accompagnent souvent les marques d'entreprise

## **5) Les fonctions de la marque :**

Il est important de remarquer que l'importance de la marque est variable. C'est-à-dire que chaque entreprise donne une importance à ses marques. La marque à ses objectifs et ses buts bien définis à partir du moment où elle sort sur le marché. Donc la marque crée de la valeur pour le consommateur et pour l'entreprise.

La marque remplit la dynamique du processus d'achat du consommateur. En effet, selon le type d'implication, les acheteurs attendent des types de marques distinctes, car les fonctions à remplir par chacune d'elles sont différentes.

Géraldine Michel<sup>15</sup> reprend l'analyse qualitative de Kapferer et Laurent qui identifient cinq fonctions de la marque : l'identification, repérage, garantie, personnalisation, ludique.

### **5-1) Les fonctions de la marque pour le consommateur :**

La marque augmente la valeur d'un bien aux yeux du consommateur, il acceptera de payer un surprix si sa perception de la marque est favorable et s'il perçoit une supériorité de nature fonctionnelle ou symbolique.

La marque joue un rôle de simplification lors du processus d'achat dont elle facilite la tâche du consommateur dans son processus de choix.

#### **5-1-1) La fonction d'identification et de repérage :**

La fonction «primaire» de la marque consiste à permettre au client de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction. Et donc elle simplifie leur processus d'achat et réduit le risque perçu<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> GERALDINE, Michel, la stratégie d'extension de la marque: facteur d'évaluation de la marque, édition Vuibert, Paris, 2000, P.16.

Les éléments différenciateurs de marques permettent au consommateur de se repérer dans l'offre de trouver rapidement les produits recherchés. Le logo, les couleurs, les formes identifiant la marque sont autant de point de repère permettant au consommateur de reconnaître avec un minimum d'effort la marque recherchée<sup>17</sup>.

Cette fonction est particulièrement importante pour les marques de grande consommation, dans la mesure où les consommateurs ne passent qu'un peu de temps devant un rayon pour choisir une marque dans une catégorie donnée<sup>18</sup>.

Quand les marques sont négligées, le produit tend à se banaliser et à devenir générique. C'est parce que les caractéristiques physiques du produit deviennent de plus en plus difficiles à différencier et de plus en plus faciles à copier.

### **La fonction de repérage:**

Pour certains produits, la marque est le seul élément qui permet de les différencier. Parce qu'en dehors de leur nom et de leur identité visuelle, ces produits se ressemblent beaucoup pour le consommateur.

### **5-1-2) La fonction de garantie:**

La marque a pour fonction de «rassurer » le client en lui garantissant –ou du moins en lui laissant espérer- une certaine constance des caractéristiques et de la qualité du produit vendu. Donc la marque est une garantie d'origine et une garantie de qualité. Elle est aussi une source de confiance, car elle représente un engagement public de qualité associé à un certain niveau de performance<sup>19</sup>.

Ce rôle est donc particulièrement important lorsque l'implication du client est forte (par exemple, pour les achats de produits de soin pour bébés) et lorsque les clients ont des difficultés pour évaluer à priori les performances du produit (par exemple pour les produits à haute technicité et pour tous les services, comme les sociétés de conseil)<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> KOTLER, Philip, op.cit, P 304.

<sup>17</sup> CHANTAL, Lai, la marque, édition Dumod, Paris, 2005, P. 23.

<sup>18</sup> Idem, P.24.

<sup>19</sup> KOTLER Philip, op.cit, P 304.

<sup>20</sup> LENDREVIE J., LEVY J., LMANDON D, Mercator, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, P. 24.

### **5-1-3) La fonction de personnalisation:**

La marque joue un rôle au plan psychologique et au plan social. Ses caractéristiques spécifiques permettent au consommateur d'affirmer, de signifier son appartenance à un groupe (classe sociale, tribu...) ou d'être valorisé en la portant ou en la consommant.

### **5-1-4) La fonction Ludique:**

La variété de marque peut procurer un certain plaisir au consommateur<sup>21</sup>, la fonction ludique correspond au plaisir qu'un consommateur peut tirer de ses achats : la variété, la profusion des choix offrent une satisfaction hédonique qui disparaîtrait peut être dans un magasin où les marques seraient absentes. Cette satisfaction est liée à l'esthétique de la marque, à son design et à ses communications. Elle est née de la familiarité et de l'intimité des liens à une marque que l'on a consommée depuis un temps et qui dure.

### **5-2) Les fonctions de la marque pour l'entreprise :**

Les principales fonctions de la marque pour l'entreprise résident dans l'appropriation et l'authentification des produits ou des services signés.

#### **5-2-1) La fonction d'appropriation :**

La première fonction de la marque consiste pour l'organisation, à manifester sa possession, son appropriation du produit ou du service.

L'appropriation<sup>22</sup> se fait à travers l'affectation de caractéristiques distinctives faisant référence directement au propriétaire de façon à faire identifier ses biens par rapport à ceux de la concurrence.

#### **5-2-2) La fonction d'authentification :**

Le fait de signer le produit avec une marque permet d'authentifier et de certifier son origine, de donner caution et la garantie du fabricant.

Par ailleurs, l'entreprise apporte sa garantie sous la forme du texte suivant : « Nous apportons la plus grande attention à la qualité de nos produits. Si cependant vous constatiez la moindre anomalie, nous vous remercions d'appeler notre service consommateurs, en nous précisant le code et la date d'utilisation optimale figurant sur le paquet »<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> VIOT Catherine, l'essentiel sur le marketing, Berti éditions, Alger, 2006, P. 150.

<sup>22</sup> Chantal Lai, op.cit., P.22.

<sup>23</sup> Ibid., P.22.

Il est important que ces fonctions principales de la marque ne soient pas oubliées par les responsables marketing. De plus les fabricants, parce qu'ils utilisent les mêmes études, font les mêmes analyses au même moment, ont tendance à proposer des marques et des produits qui se ressemblent de plus en plus.

## 6) Les statuts de marque :

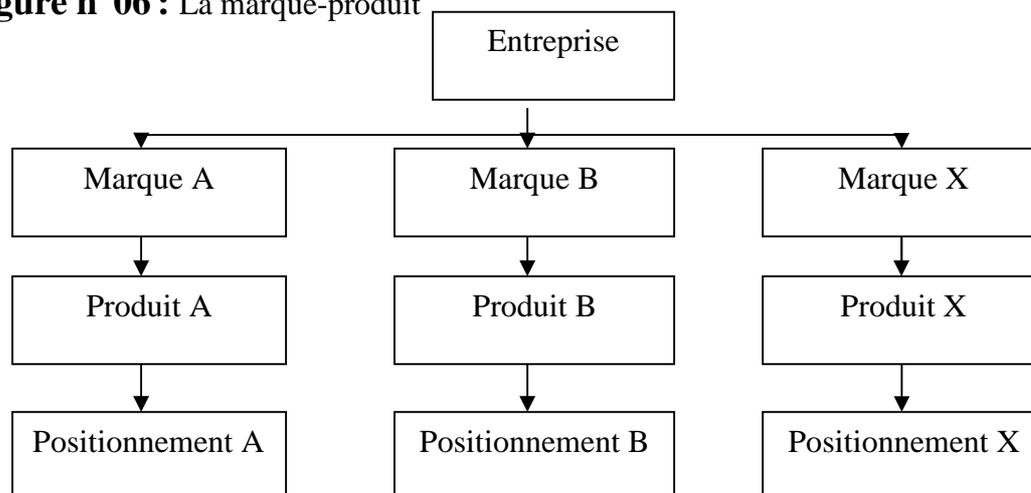
Chaque marque au sein d'un groupe a une place, c'est-à-dire un statut précis, car gérer un portefeuille de marque consiste, pour une organisation à avoir le nombre nécessaire et suffisant de marque forte pour couvrir son marché.

### 6-1) La marque-produit :

On parle de marque-produit<sup>24</sup> lorsque la marque est associée à un seul produit. Cela correspond à la conception de la marque, qui repose sur l'équation suivante : une marque égale un produit, égale une promesse.

Le statut de marque-produit permet de répondre aux besoins des entreprises opérant sur des marchés différents ou segmentés. En effet, elles peuvent proposer une marque-produit avec une promesse spécifique et différenciée sur chacun de leurs marchés. Elles peuvent également occuper intensivement le terrain sur les marchés aux segments différenciés en lançant plusieurs marques-produits, répondant chacune à des attentes différentes, cela leur permet de maximiser leur part de marché. C'est le cas de Nutella.

**Figure n° 06 :** La marque-produit



**Source :** KAPFERER J.N, «Les marques, capital de l'Entreprise», édition d'organisation, Paris, 2003, P.233.

<sup>24</sup> Ibid., P.27.

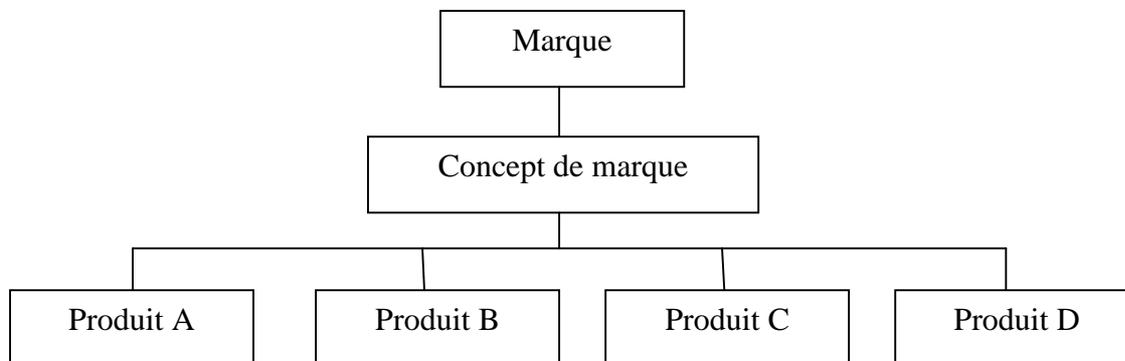
## 6-2) La marque gamme :

On désigne par la marque-gamme<sup>25</sup> une marque qui signe plusieurs produits homogènes c'est-à-dire appartenant à la même catégorie ou à des catégories proches avec une promesse identique.

La politique de marque-gamme permet de tirer profit de l'acquis de la marque pour lancer des variétés, des produits proches tout en conservant une image de marque cohérente.

C'est le cas de la marque Dove qui signe différents produit avec une promesse identique « d'hydratation ».

**Figure n° 07** : La marque-gamme.



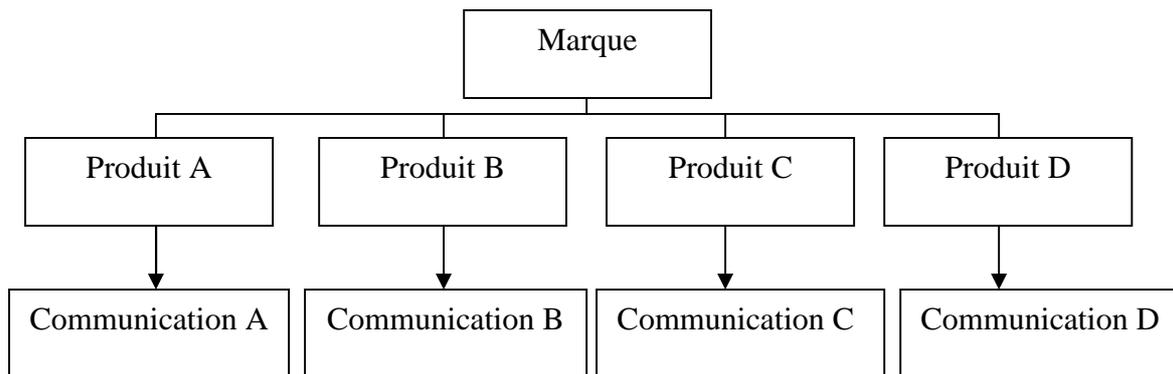
**Source :** KAPFERER J.N, «Les marques, capital de l'Entreprise», édition d'organisation, Paris, 2003, P.240.

## 6-3) La marque-ombrelle :

La marque-ombrelle<sup>26</sup> recouvre un ensemble hétérogène de produits/ service ou de gammes de produit, qui bénéficient chacun d'une promesse spécifique. La stratégie de la marque-ombrelle est le caractère des grandes entreprises mondiales, elle utilise essentiellement le capitale notoriété. C'est le cas de la marque Philips, qui signe aussi bien des ampoules, des téléviseurs, des téléphones, des rasoirs électroniques, des appareils médicaux, des scanners, etc.

<sup>25</sup> Ibid., P.29.

<sup>26</sup> LACOEUILHE, J et LEWI, G, Branding management, 3<sup>ème</sup> édition, PEARSON, Paris, 2012, P.310.

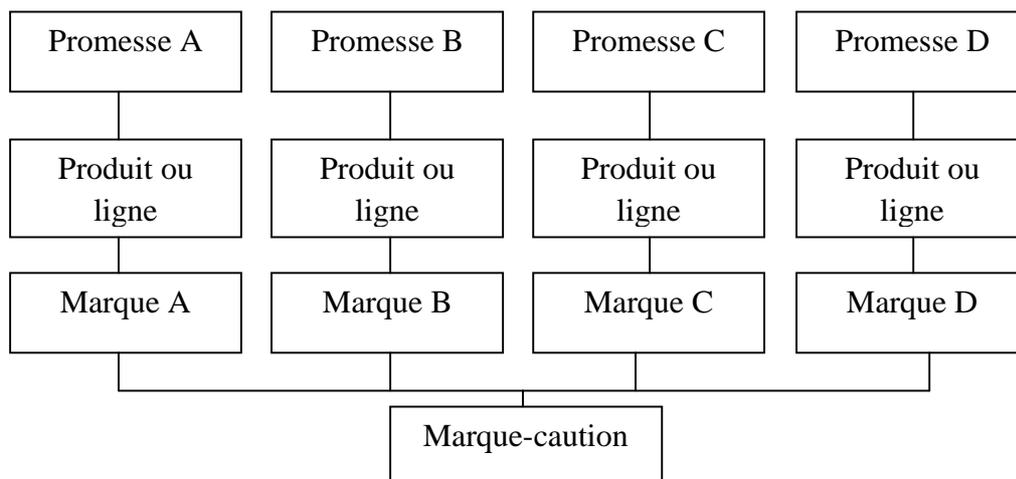
**Figure n° 08 :** La marque-ombrelle.

**Source :** KAPFERER J.N, «Les marques, capital de l'Entreprise», éditions d'organisation, Paris, 2003, P.243.

#### 6-4) La marque-caution<sup>27</sup> :

Il s'agit d'une marque liée à plusieurs gammes complexes de produits, en complément d'une autre marque pour authentifier les produits. Les marques caution sont souvent des marques d'entreprise, c'est le cas de Danone.

La marque-caution est essentiellement une signature de l'entreprise qui vient en supplément d'une autre marque pour cautionner ses produits. C'est le cas de la marque Lu qui cautionne les marques Prince, Pépito, Paille d'Or...etc.

**Figure n° 09 :** La marque-caution.

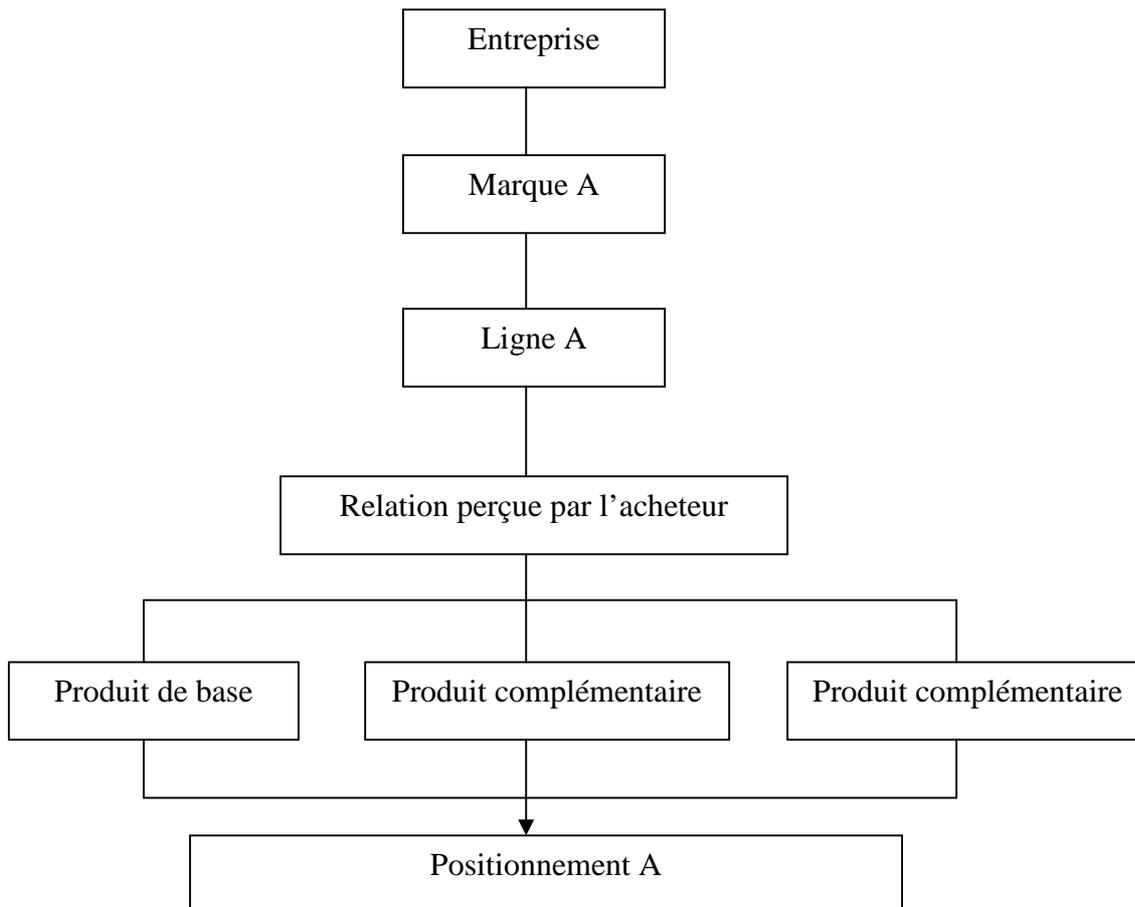
**Source :** KAPFERER J.N, «Les marques, capital de l'Entreprise», éditions d'organisation, Paris, 2003, P.245.

<sup>27</sup> VIOT Catherine, Le Marketing, 3<sup>e</sup> édition, Lextenso, Paris, 2012, P. 160.

### 6-5) La marque-ligne :

La marque-ligne<sup>28</sup> regroupe sous un même nom des produits complémentaires qui s'adressent à une clientèle particulière et bénéficient d'une promesse spécifique. C'est le cas de Nivea Men qui est une déclinaison de la marque Nivea utilisé pour les produits destinés aux hommes.

**Figure n° 10 :** La marque-ligne.



**Source :** KAPFERER J.N, «Les marques, capital de l'Entreprise», éditions d'organisation, Paris, 2003, P.239.

<sup>28</sup> VIOT Catherine, op. cit., P. 160.

## Section 02 : l'image de marque

### 1) L'image :

Selon Décaudin<sup>29</sup> : « l'image est l'ensemble des représentations rationnelles et affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise, une marque ou un produit ».

L'image peut être découpée en image voulue, image transmise et image perçue :

- **L'image voulue** : est ce que l'entreprise souhaite transmettre à ses différentes cibles grâce aux techniques de communication. Il s'agit du positionnement souhaité par l'entreprise : la volonté d'avoir une image haute de gamme par exemple.

- **L'image transmise** : est la traduction de l'image voulue dans les techniques de communication utilisées. L'entreprise va communiquer de telle sorte à ce qu'elle fasse passer le message à la cible. Pour cultiver une image haut de gamme, une entreprise pourra par exemple sponsoriser une compétition de golf, de manière à toucher la cible souhaitée.

- **L'image perçue** : est l'image que les cibles se font après avoir reçu les techniques de communication utilisées par l'entreprise. Il s'agit de la façon dont est perçu le message, de l'analyse et de la compréhension du message par la cible. En d'autres termes, c'est le résultat de l'action de communication.

### 2) Les concepts voisins de l'image :

La notoriété est nécessaire à la formation d'une image dans la mesure où il faut « connaître » la marque ou le produit pour s'en faire une image. Cette image peut également être façonnée par la réputation qui est faite à la marque ou au produit notamment par le biais du bouche à oreille.

---

<sup>29</sup> DECAUDIN J.M., La Communication Marketing, Concepts, Techniques, Stratégies, édition Economica, Paris, 1999, P.13.

La réputation d'une marque vient aussi de la perception qu'a le consommateur de cette marque ; ce consommateur va développer une attitude envers cette marque qui sera entre autres liée aux valeurs qu'elle véhicule et au positionnement qu'elle a choisi.

### **2-1) La notoriété :**

Aaker<sup>30</sup> définit la notoriété d'une marque comme la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits. La notoriété suppose donc l'existence d'un lien entre la marque et la catégorie de produit.

Plusieurs niveaux de notoriété peuvent être identifiés :

- Le degré zéro de notoriété correspondant à une absence totale de connaissance de la marque.
- La notoriété assistée correspond à la simple conscience par le consommateur de l'existence d'une marque donnée.
- La notoriété spontanée est généralement le signe d'une marque forte. En effet, elle concerne les marques qui sont toujours citées par le consommateur quand on lui demande d'associer à un produit une marque connue de lui.
- La notoriété spontanée de premier rang concerne les marques toujours citées par le consommateur et qui donc lui viennent spontanément à l'esprit pour un type de produit particulier.

La notoriété rend les marques familières et ce sentiment de familiarité envers la marque pousse à l'achat et aussi l'exposition répétée à une marque joue sur la préférence à cette marque.

La notoriété est une condition qui rend possible la création d'une image, qu'il s'agisse d'une image de produit, d'une image d'entreprise ou d'une image de marque. Grâce à sa notoriété, un produit, une entreprise ou une marque va se créer une réputation.

### **2-2) La réputation :**

La réputation est une notion largement employée dans le langage courant et notamment lorsque l'on parle en termes de marketing. En effet, il n'est pas rare d'entendre parler ou d'employer soi-même le terme de réputation à propos d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque.

---

<sup>30</sup> AAKER, D.A., Le Management du Capital de Marque, édition Dalloz, Paris, 1994. P.20.

Mais, malgré son emploi courant dans le domaine du marketing, force est de constater que cette matière ne définit pas clairement le terme de réputation et n'y consacre que très peu de recherches. Il est donc nécessaire, de manière à apporter un éclairage à la notion, d'aller explorer d'autres disciplines que le marketing.

La réputation est l'opinion, bonne ou mauvaise, que les gens ont de quelqu'un ou de quelque chose. Elle est en fait ce que l'on dit ou croit généralement du caractère ou de l'état d'une personne ou d'une chose.

Le comportement, confronté à une tentation, n'est pas la seule preuve que nous avons sur le caractère de quelqu'un ; la réputation ne se forge donc pas uniquement sur cela. On peut également faire des inférences à partir de ce que les gens disent ; il s'agit du type d'informations que l'on recueille accidentellement de conversations. Ce que les gens disent de situations réelles ou hypothétiques peut nous renseigner sur les normes qu'ils reconnaissent, il est donc ensuite possible de leur attribuer une réputation.

Tout comme l'image en marketing, la réputation se crée grâce, notamment, au phénomène de perception.

### 2-3) La perception :

« La perception est le processus de prise de conscience des nombreux stimuli touchant nos sens. Elle influe sur les stimuli ou messages que nous recevons et sur la signification que nous leur donnons<sup>31</sup>. »

La perception est un processus que l'on peut décomposer en deux phases distinctes<sup>32</sup> :

- **La sensation** : qui est un mécanisme physiologique par lequel nos organes sensoriels enregistrent les stimuli externes.
  
- **L'interprétation** : qui nous permet d'organiser ce matériau et de lui donner une signification.

Les consommateurs achètent ce qu'ils perçoivent, et ce qu'ils perçoivent est fortement influencé par les signaux (nom de marque, couleur...) qui leur sont envoyés par les gens du marketing. C'est à partir de ces indications qu'ils identifient et donnent une signification aux marques et aux produits.

<sup>31</sup> DE VITO, J.A., Les fondements de la Communication Humaine, édition Gaëtan Morin, Paris, 1993. P.34.

<sup>32</sup> DUBOIS B., Comprendre le Consommateur, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, 1994. Paris, P.23.

Une fois que le consommateur aura perçu les signaux envoyés par les gens de marketing, il pourra développer une attitude.

## 2-4) L'attitude :

L'attitude est l'état mental d'un individu, constitué par l'expérience et les informations acquises, lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences, et d'orienter la manière d'y répondre.

Il s'agit de l'orientation positive ou négative du consommateur à l'égard d'un produit ou d'une marque<sup>33</sup>.

L'attitude est un système complexe qui sous-entend les conduites. Pour rendre compte de cette complexité, on propose généralement de distinguer trois dimensions principales<sup>34</sup> : cognitive, affective et conative.

**La dimension cognitive :** est constituée d'une part de l'ensemble des croyances d'un individu à propos d'un objet (une marque, un produit, une entreprise...) et, d'autre part, du poids accordé à ces croyances.

**La dimension affective :** est l'ensemble des sentiments et émotions associés par l'individu à un stimulus. C'est l'aspect évaluatif des croyances. Ces jugements sont par nature subjectifs et propres à chaque individu.

**La dimension conative :** est liée à l'action proprement dite, c'est la prédisposition à l'acte d'achat. Il s'agit de la tendance du consommateur à acheter ou rejeter le produit, c'est-à-dire à entreprendre une action pour satisfaire le besoin ressenti. Lorsque cette dimension conative existe, on considère que l'attitude devient une intention d'achat.

L'attitude développée par un consommateur envers une entreprise, par exemple, va être liée aux valeurs véhiculées par cette entreprise. Ce concept de valeurs est également un concept voisin de l'image.

<sup>33</sup> DARY Denis, Le comportement du consommateur, édition Dunod, Paris, 2003, P.94.

<sup>34</sup> MARION G et MICHEL D., Marketing Mode d'emploi, éditions d'organisation, Paris, 1986. P.56.

## 2-5) Les valeurs :

Les valeurs peuvent être définies comme étant « une conviction à partir de laquelle un homme agit par référence. Les valeurs orientent le comportement de l'individu, dirigeant sa conduite et guidant ses jugements<sup>35</sup> »

En effet, pour les achats de produits, la plus-value apportée par la marque est essentielle. Elle valorise celui qui la porte ou la consomme et met en œuvre un double processus d'identification et de projection. Soit les valeurs de la marque et du consommateur sont communes (identification), soit on va à la marque pour tenter de s'approprier son statut (projection).

Les valeurs véhiculées par une marque ou une entreprise vont être un des facteurs qui vont lui servir à se positionner par rapport à la concurrence

## 2-6) Le positionnement :

Le positionnement d'un produit consiste à définir la place que devra occuper ce produit par rapport au produit concurrent. L'objectif est de différencier le produit pour que celui-ci bénéficie d'une place privilégiée dans l'esprit des consommateurs.

Le positionnement est « l'effort de conception d'un produit et de sa commercialisation dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur<sup>36</sup> »

L'image d'un produit, auprès d'un public déterminé, est l'ensemble des caractéristiques de toute nature qui lui sont attribuées par ce public. En d'autres termes, c'est l'ensemble des connaissances, croyances et évocations qui sont associées à un produit par un public déterminé. Le positionnement, pour sa part, est l'ensemble des traits saillants et distinctifs de l'image, c'est-à-dire de ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres.

<sup>35</sup> DEPOVER Christian, le curriculum et ses logiques, édition Harmattan, 2005, Paris, P.25.

<sup>36</sup> RIES A et TROUT J, Positionnement : la bataille des marques, édition Warner, 1982, Paris, P.22.

### 3) L'image de marque :

L'image de marque est avec l'image d'entreprise, l'image du produit et l'image du point de vente un type d'image en marketing. Elle est un des rares concepts marketing à être connu du grand public. Bien sûr, les chercheurs comme les praticiens accordent également de l'importance à cette notion.

KAPFERER définit l'image de marque comme « l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une marque ou à une organisation<sup>37</sup> ».

Selon AAKER « l'image de marque est créatrice de valeur pour la marque pour au moins cinq raisons : elle aide le consommateur à traiter l'information sur le produit, elle différencie le produit et le positionne, elle fournit des raisons d'acheter, elle tend à développer un sentiment positif à l'égard de la marque et elle permet des extensions de marque<sup>38</sup> ».

On peut définir aussi l'image de la marque comme l'ensemble des signes associés à une marque et perçus par le consommateur.

### 4) Les concepts voisins de l'image de marque :

Il existe de nombreux concepts proches de l'image de marque qui peuvent être employés. Nous allons donc étudier les concepts d'attachement à la marque, de sensibilité à la marque, d'identité de marque et de personnalité de marque.

#### 4-1) L'attachement à la marque :

Selon Lacoëuilhe<sup>39</sup> « l'attachement à la marque est une variable psychologique qui traduit une réaction globale indécomposable le long d'attributs, prenant la forme d'une vision holistique de la marque, et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci. Par son essence affective, l'attachement est indépendant de la valeur instrumentale de la marque qui se focalise sur le produit ».

<sup>37</sup> KAPFERER J.N, Les Marques, capital de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1998, P.19.

<sup>38</sup> AAKER, op.cit., P.13.

<sup>39</sup> LACOEUILHE, J., Le rôle du concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité, édition d'organisation, Paris, 1997, P.29.

L'attachement qu'éprouve un consommateur vis-à-vis d'une marque peut être alimenté par des connexions nostalgiques. En effet, cet attachement va naître en fonction du lien existant entre la marque et un événement de la vie du consommateur. De plus, l'attachement à la marque peut s'expliquer par la perception d'une congruence d'image individu-marque par le biais des valeurs culturelles, personnelles véhiculées par la marque.

L'attachement à la marque, fondé sur les valeurs véhiculées par la marque, peut offrir des voies de différenciation permettant aux marques de mieux faire face à l'évolution actuelle des marchés.

Un consommateur va donc préférer une marque dont la personnalité se rapproche de la sienne, ou plutôt de la représentation qu'il a de soi.

#### **4-2) La sensibilité à la marque :**

On dit qu'un consommateur est sensible si la marque joue un rôle dans son choix, c'est-à-dire si la marque va intervenir dans le processus psychologique qui précède l'achat. En d'autres termes, la sensibilité à la marque caractérise le fait que la variable « marque » va être consultée avant un achat.

La sensibilité à la marque est liée aux expériences d'achats, et en fonction de son vécu, un consommateur va faire preuve d'un degré de sensibilité. Donc la sensibilité est une variable individuel.

#### **4-3) L'identité de marque :**

Pour Jean-Noël Kapferer<sup>40</sup>, le concept d'identité vient rappeler que si, à la naissance une marque n'est souvent que le nom d'un produit, elle acquiert avec le temps une autonomie, un sens propre. Mémoire des communications et produits passés, la marque ne s'efface pas : elle délimite un champ de compétence, de potentialités et de légitimité.

---

<sup>40</sup> KAPFERER, op.cit., P.65.

En effet, il a décomposé cette idée à six facettes :

- **La marque est un physique** : c'est un ensemble de caractéristiques objectives, identitaires et différenciantes qui s'appuie sur des produits pivots (couleurs, formes, matériaux, origine).
- **La marque est une personnalité** : elle possède une façon de communiquer qui lui est propre.
- **La marque est un univers culturel** : elle possède un système de valeurs spécifiques légitimant ses produits.
- **La marque est une relation** : l'identité se crée autour des échanges mis en place par l'entreprise avec ses cibles.
- **La marque est un reflet (miroir externe de la cible)** : par processus d'identification, la marque donne une image extérieure de sa cible.
- La marque est une **mentalisation (miroir interne de la cible)** : ici, on se concentre sur comment le client effectif se voit, sur son propre rapport à la marque.

#### 4-4) La personnalité de la marque :

Aaker<sup>41</sup> définit la personnalité de marque comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque ».

La personnalité de marque va donc être issue d'une volonté stratégique des dirigeants souhaitant se créer une identité propre. Mais cette personnalité va se façonner à travers les expériences des consommateurs et donc leurs perceptions personnelles de la marque. Ces éléments vont contribuer à la construction de l'image de marque d'un produit. Cela peut inclure certaines caractéristiques comme l'âge, la classe socio-économique, les traits de personnalité et les sentiments.

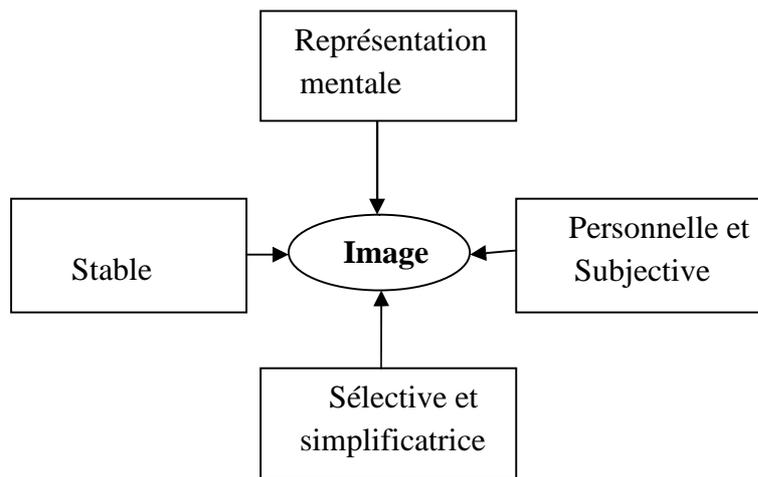
---

<sup>41</sup> AAKER, op.cit., P.25.

## 5) Les caractéristiques de l'image de marque :

Une image de marque est un ensemble de représentation mentale, personnel et subjective, stable, sélective et simplificatrice<sup>42</sup>.

**Figure n° 11** : Les caractéristiques de l'image de marque.



**Source :** LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « MERCATOR », 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P.778.

### 5-1) Une image est un ensemble de représentations mentales :

Une image est comme un iceberg. Quand on interroge les clients de façon non directive, ils évoquent spontanément une partie seulement de l'image, c'est l'image spontanée ou image émergée, et si on les questionne plus en profondeur avec les questions précises ou par les méthodes projectives, ils évoquent d'autres associations, c'est l'image latente. Les études distinguent généralement ces deux composantes de l'image : spontanée et latente.

### 5-2) Une image est personnelle et subjective :

Une image peut être très différente d'une personne à l'autre et ceci d'autant plus que les produits sont impliquant. L'image d'une marque est faite des traits communs perçus de cette marque par un public. Souvent, on ne peut pas se contenter de mesurer une image moyenne pour l'ensemble du marché. Il faut identifier les images perçues par les différents segments du marché.

<sup>42</sup> LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, op.cit., P.778.

### **5-3) Une image est relativement stable :**

L'image d'une marque résulte des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné. En conséquence, une image est plutôt stable. On a tendance à interpréter une expérience, une information dans le sens d'un renforcement de l'image initiale. On pardonne un défaut à une marque qu'on aime. On accuse celle qu'on n'aime pas.

L'image est donc un atout lorsque l'image est bonne, mais un inconvénient lorsqu'elle est mauvaise puisqu'il faut beaucoup de temps et d'efforts pour le redresser. Les mauvaises réputations sont plus durables que les bonnes.

### **5-4) Une image est sélective et simplificatrice :**

Les images sont en quelque sorte des résumés que les clients se font des marques pour simplifier leur perception. L'image spontanée est généralement assez facile à obtenir et à interpréter. L'image latente est beaucoup plus délicate à recueillir et à analyser. On peut faire dire beaucoup de choses aux clients par des méthodes projectives.

## **6) Le rôle de l'image de marque :**

L'image de marque a plusieurs rôles dont<sup>43</sup> :

- 1) L'image d'une marque aide le traitement de l'information reçue par le consommateur, c'est-à-dire que l'image est un résumé d'impression, un processus simplificateur qui favorise le repérage des marques.
- 2) L'image d'une marque la différencie et la positionne par rapport aux marques concurrentes, c'est-à-dire en fonction de l'image, les consommateurs trient, classent, et projettent l'image de marque sur le produit et son vécu.
- 3) L'image d'une marque crée des attitudes favorable ou défavorable envers la marque.
- 4) L'image d'une marque donne les raisons d'acheter ou de ne pas acheter, c'est-à-dire que l'image donne aux consommateurs la penser que le produit sera plus tendre et respectueux et ils les incitent à l'acheter plutôt qu'une autre marque.
- 5) L'image d'une marque valorise ou dévalorise les individus qui l'achètent ou la possèdent.
- 6) L'image d'une marque permet et oriente les extensions de marque.

<sup>43</sup> DE BAYNAST Arnaud et LENDREVIE Jacques, op.cit., P.176.

## 7) Les agents qui produisent l'image d'une marque<sup>44</sup> :

Ils sont très divers :

- ✓ **L'identité de la marque et de l'entreprise** : nom, système d'identification visuelle et sonore, histoire de la marque, valeurs attaché à la marque et à l'entreprise.
- ✓ **Le produit** : les attributs du produit, les nouveaux produits, l'expérience retirée de l'usage des produits de la marque, les lieux, moments, gestes, modes d'utilisation de produit ...etc.
- ✓ **Le prix.**
- ✓ **Ce qu'en disent les autres** : bouche-à-oreille, rédactionnel, blogs, sites d'avis de consommateur...etc.
- ✓ **La communication de l'entreprise** : les déclarations des dirigeants.
- ✓ **L'image que l'on a des clients de la marque** : c'est un facteur particulièrement important pour les produits à statut social comme les produits de luxe, les automobiles.
- ✓ **L'image de la distribution** : les lieux.
- ✓ **La notoriété de la marque** : une marque inconnue est suspecte.
- ✓ **La concurrence** : les marques sont perçues de façon relative. Quand on pense : « la marque X est meilleure, jeune, chère, etc. » c'est par rapport à d'autres marques. Lesquelles ?
- ✓ **Au-delà de la publicité, l'ensemble des expressions de la marque en communication** : son site Web, la façon dont elle fait ses promotions, son merchandising.

Pour établir un plan de communication de marque, il importe donc de repérer les facteurs majeurs qui impactent l'image et de les hiérarchiser. Ils dépendent de la catégorie de produit, de la nature du public cible et du positionnement de la marque.

<sup>44</sup> DE BAYNAST Arnaud et LENDREVIE Jacques, op.cit., P.178.

## 8) Le lien entre la qualité et l'image de marque :

Pour faire le lien entre la qualité et l'image de marque, il est essentiel de définir la qualité perçue.

### 8-1) La Qualité perçue :

La qualité perçue est le jugement du client à l'excellence ou de la supériorité globale d'un produit qui est différente de la qualité objective. La qualité objective se rapporte à la nature des produits/services, aux processus et aux commandes techniques, mesurables et vérifiables de qualité. Zeithaml (1988) et Steenkamp (1997) classifient le concept de la qualité perçue dans deux groupes de facteurs qui sont des attributs intrinsèques et des attributs extrinsèques. Les attributs intrinsèques sont liés aux aspects physiques d'un produit (par exemple couleur, saveur, forme et aspect) ; d'une part, des attributs extrinsèques sont rapportés au produit, mais pas dans la partie physique de celle-ci (par exemple nom de marque, timbre d'information de qualité, de prix, de magasin, d'emballage et de production. Il est difficile de généraliser des attributs car ils sont spécifiques aux catégories de produit<sup>45</sup>.

L'image de marque dépend de la qualité perçue par les clients autrement dit de sa capacité à fournir les caractéristiques que les clients désirent.

L'image de marque est constituée des associations qui lui sont reliées et qui peuvent ainsi être définies comme toutes choses liées en mémoire à une marque. Elles comprennent<sup>46</sup> :

- Des éléments concrets comme les produits ou services d'une marque ainsi que leurs attributs et les catégories de produits aux quelles ils se rattachent.
- Des éléments plus abstraits tels que ceux transmis par les différentes communications de l'entreprise et de ses concurrents.

<sup>45</sup> CHIENG FAYRENE Y.L., GOI CHAI Lee (2011): "Customer-Based Brand Equity: A Literature Review", *International Refereed Research Journal*, Vol. – II, Issue –1, January 2011. P38.

<sup>46</sup> MALAVAL, Philippe. DECAUDIN, « *Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b* », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012, P.315.

## 8-2) La marque un outil de différenciation grâce à la qualité :

Kapferer nous permet d'identifier les facteurs qui influencent le plus la sensibilité à la marque, la croyance en l'existence de différences entre les produits selon les marques est le plus déterminant. Cet effet est positif : plus l'acheteur croît en ces différences, plus la marque intervient dans son processus d'achat. L'amélioration de la qualité des produits demeure un des meilleurs atouts des grandes marques Surtout dans un contexte où la nouvelle architecture des marchés implique une intensification de la différenciation<sup>47</sup>.

Ce basant sur différentes recherche, (Rao et Monroe 1989) indique que les effets de la marque sur la qualité perçue est positive est statistiquement significative. Une association peut être faite par les consommateurs entre la marque et les attribues technique du produit telle que sa qualité, services ou les avantages liés à l'utilisation. La qualité perçue peut être associée à une marque déterminée. Celle-ci peut être stockée et retrouvé dans la mémoire du consommateur séparément de l'information sur les attribues qui ont servies de base a cette association (Aaker et Keller 1990). Le succès d'une marque tient au fait que l'entreprise a su créer une personnalité permettant la différencier positivement des autres (Doyle 1990).

L'établissement d'une telle image peut être le fruit d'une action sur les attributs du produit correspondant aux avantages recherchés par les consommateurs. L'image de marque est donc associer à la qualité tant sur base de variables liées aux attributs que sur des stimulés commerciaux ou sur des facteurs culturels, sociaux ou de personnalité.

Pour le consommateur, la marque est en effet, un « raccourci » permettant de simplifier le processus de choix, tout en minimisant le risque. Une grande marque dotée d'une fonction de repérage forte, permet au consommateur de gagner du temps dans les linéaires. Ce gain est alors un avantage non-négligeable dans un contexte où le temps-libre constitue un bien de plus en plus précieux<sup>48</sup>.

La marque est une garantie d'origine et une garantie de qualité. Elle est aussi une source de confiance, car elle représente un engagement public de qualité associé à un certain niveau de performance<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, « PEUT-ON PARLER D'UN DÉCLIN DE LA CONFIANCE DANS LA GRANDE MARQUE ? », Décembre, Paris, 2010, P. 4.

<sup>48</sup> Idem .P. 5.

<sup>49</sup> KOTLER Philip, op.cit, P. 304.

Aujourd'hui, la marque représente le capital principal de l'entreprise ce qui consiste à construire une image forte et positive aux yeux des consommateurs, car elle joue un rôle très important lors de la décision d'achat et participe aussi à la satisfaction lors de l'utilisation de produit qui augmente la possibilité de ré-achat de cette marque.

La marque est un des attributs essentiels du produit. Elle permet de créer des préférences et de fidéliser les clients. La marque est un élément clé de la stratégie de l'entreprise, car elle contribue à augmenter la valeur de l'offre. Une marque est une promesse faite par le vendeur à l'acheteur.

Au cours de ce chapitre sur la notion de la marque, nous remarquons que le consommateur est toujours présent, le traitement des informations qui apporte la marque aux consommateurs diffère d'un individu à un autre. Cette interaction émotionnelle entre le consommateur et la marque peut développer un attachement envers une marque bien défini et qui diffère d'un consommateur à un autre selon les déterminants de ce derniers.

En effet, la fidélité à une marque est le résultat de cet attachement des consommateurs qui vont constituer un noyau dur, un fonds de commerce, sur lequel une marque va s'appuyer afin d'attirer d'autres consommateurs. Donc une entreprise qui possède une bonne image de marque et une notoriété auprès des consommateurs, construit un capitale marque assez forte sur son marché.

## **Chapitre III**

### **Présentation de l'organisme d'accueil et son SMQ**

Dans ce premier chapitre, nous allons commencer d'abord par une brève présentation historique et géographique de l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia, par la suite on va présenter son processus de mis en place de son SMQ

## **Section 01 : présentation de Tchinq-Lait.**

### **1) Historique et évolution :**

Tchinq-lait était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954.

- ❖ L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, l'a contraint à réviser sa stratégie, d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchinq-lait sous le label de Candia du fait, qu'elle dispose déjà d'une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme de liquide ceci a donné naissance à Tchinq-lait, entrée en exploitation en Mai 2001.
- ❖ La société Tchinq-lait a été implantée dans le tissu urbain de Bejaia à Bir Slam au lieu de place de l'usine Tchinq-lait qui a été délocalisée vers la commune de Tala Hamza. Sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI avec les caractéristiques et avantages ci-après <sup>(1)</sup> :
  - Décision N° 15751 du 7 Mars 1999 ;
  - Montant du projet 600 milliards DA ;
  - Avantages fiscaux : exonération de l'IBS, VE, TAP, taux réduit cotisations sociales.
- ❖ Tchinq-lait est une SARL au capital social de 1.000.000.000 DZD milliards de DA dont la part est détenue par Mr BERKATI Faouzi, gérant de la société.
- ❖ L'assiette de l'usine, bordée par deux voix principales d'accès, s'étend sur une superficie de 3000 m<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Document interne de Tchinq-lait

## 2) Pourquoi le Lait UHT :

**Figure n° 12 :** Pourquoi le lait UHT.



**Source :** document interne de Tchén-Lait.

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- . Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- . la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

### **3) Contrat de franchise Candia/Tchin-Lait :**

N'étant pas laitier de tradition, Tchín-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchín-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

#### **A) Engagements du FRANCHISEUR (CANDIA) :**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

##### **A-1) Sur le plan technique :**

- . Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- . Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- . Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

- Mettre à la disposition de Tchou-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

#### **A-2) Sur le plan commercial/Marketing :**

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

#### **B) Engagements du franchisé (Tchou-Lait) :**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

Contrôle de la qualité :

- La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :
- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.

- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

#### 4) La laiterie TchIn-Lait :

TchIn-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup>, comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits TchIn-Lait est constituée actuellement de :

✓ **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.

- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.

- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

✓ **Laits boissons:**

- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait et Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.

- **Poudre Instantanée** : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.

- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L

- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- **Format 1l** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

## 5) Evolution du chiffre d'affaires :

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

**Tableau n° 02 :** L'évolution du chiffre d'affaire.

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA (Millions de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

**Source :** Document Interne De TchIn-Lait

On constate une évolution croissante de chiffre d'affaire avec une tendance plus ou moins importante, par apport aux années précédentes.

## 6) Réseau de distribution :

**Figure n° 13 :** Le réseau de distribution.



**Source :** document interne de TchIn-Lait

On remarque que, les produits de TchIn-Lait sont disponibles auprès des consommateurs à partir d'un réseau de distribution qui commence de l'entreprise TchIn-Lait jusqu'aux les supérettes et épiciers.

Tchén-Lait dispose de 46 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

**Tableau n° 03 :** Le nombre de distributeurs dans chaque wilaya.

<b>Centre (12)</b>	<b>Est (12)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alger (5)</li> <li>▪ Médéa (1)</li> <li>▪ Boumerdes (1)</li> <li>▪ Tipaza (1)</li> <li>▪ Bejaia (2)</li> <li>▪ Blida (1)</li> <li>▪ Tizi-Ouzou (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Batna (1)</li> <li>▪ Tébessa (1)</li> <li>▪ Jijel (1)</li> <li>▪ Sétif (1)</li> <li>▪ Annaba (1)</li> <li>▪ Guelma (1)</li> <li>▪ Constantine (2)</li> <li>▪ M'sila (1)</li> <li>▪ Bordj Bou Arreridj (1)</li> <li>▪ Khenchela (1)</li> <li>▪ Mila (1)</li> </ul>
<b>Ouest (10)</b>	<b>Sud (12)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oran (3)</li> <li>▪ Tlemcen (1)</li> <li>▪ Aïn Timouchent (1)</li> <li>▪ Mascara (1)</li> <li>▪ Mostaganem (1)</li> <li>▪ Chlef (1)</li> <li>▪ Tiaret (1)</li> <li>▪ Sidi-Bellabes (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Djelfa (1)</li> <li>▪ El Oued (1)</li> <li>▪ Ghardaia (1)</li> <li>▪ Laghouat (1)</li> <li>▪ Ouargla (2)</li> <li>▪ Biskra (1)</li> <li>▪ Béchar (1)</li> <li>▪ Adrar (2)</li> <li>▪ Tindouf (1)</li> <li>▪ Tamanrasset (1)</li> </ul>

**Source :** document interne de Tchén-Lait

On remarque que le produit Candia est disponible sur 46 wilayas.

## **Section 02 : Le processus de mis en place d'un SMQ.**

### **1) La démarche qualité de Tchín-Lait :**

Avant que Tchín-Lait n'obtienne son certificat ISO 9001 version 2008, elle a suivi un ensemble d'étapes qui ont consisté en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion afin de satisfaire les exigences des clients. Nous citons les étapes les plus importantes qui ont conduit Tchín-Lait à l'obtention de certificat ISO 9001 :

- Prise en charge des exigences de référentiel ISO 9001 : 2008.
- Formation de l'encadrement et les employés.
- Analyse de tous les processus de gestion et de travail.
- Un suivi de la démarche qualité.
- Diffuser la politique qualité de Tchín-Lait.
- Faire des évaluations.
- La fixation d'objectifs qualité.
- La mesure de la qualité des produits.

Toutes ces étapes sont appuyées par la direction de l'entreprise qui a décidé de mettre en place ce système de management de la qualité.

La mise en place de SMQ a nécessité d'autres étapes essentielles telles que :

- Sensibilisation, formation du personnel.
- Déclaration du PDG de Tchín-Lait sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de qualité et la définition de la qualité.
- L'élaboration des procédures, modes opératoire et instructions.
- L'élaboration du manuel qualité.
- L'amélioration de l'organisation.

## 2) La mise en place d'un SMQ chez Tchín-Lait/Candia :

La mise en place d'un SMQ au niveau de Tchín-Lait/Candia a nécessité un ensemble d'étapes qui peuvent être présentées comme suite :

Tchín-Lait a consulté un cabinet d'assistance en conseil management et qualité (SARL FACO D'Annaba). Cette prise de contacte a pour objectif d'effectuer un diagnostic qui a pour objet de : déterminer les écarts par rapport aux exigences applicables de la norme ISO 9001/2008 « exigences de système de management de la qualité » ainsi l'élaboration d'un programme d'action et formaliser les demandes d'actions correctives, afin de mettre à niveau Tchín-Lait en vue de la certification.

Le référentiel est constitué par les exigences applicables de la norme ISO 9001/2008, notamment le chapitre qui porte sur le système de management de la qualité.

### Le résultat du diagnostic :

Les non conformités et remarques :

- Les processus nécessaires au système de management de la qualité ne sont pas tous identifiés, décrits et documentés ainsi que leurs interactions.
- Absence de procédure documentée pour la maîtrise des enregistrements.
- Le manuel qualité n'est pas formalisé.
- Le projet de politique qualité n'est pas encore approuvé et communiqué au sein de l'organisme.
- Absence de plan qualité du SMQ.
- Les plans de communication relatifs au SMQ ne sont pas élaborés.
- Les fiches de fonctions de responsabilité des principaux processus n'ont pas été présentées.
- Absence de plan d'amélioration de la qualité.

### **3) Evaluation du SMQ de Tchou-Lait/ Candia :**

La Politique qualité de Candia : la société Candia spécialisée dans la fabrication de lait UHT et produits dérivés, sous label Candia, s'engage dans une démarche d'amélioration continue à travers la mise en œuvre du SMQ selon la norme ISO 9001/2008.

#### **Les axes principaux de la PQ de l'entreprise sont :**

- Améliorer le niveau de productivité pour faire face à la concurrence des entreprises nationales et étrangères.
- Maintenir et aspirer à l'élargissement de la part du marché de ses produits, et créer une dynamique de partenariat et de coopération avec ses clients et fournisseurs.
- Développer la communication interne.

Il s'en suit que la qualité restera la préoccupation permanente de CANDIA/TCHIN-LAIT et ce, pour mettre à la disposition du consommateur, un produit sain, hygiénique, constant, bien emballé conformément à la réglementation algérienne régissant les produits laitiers.

L'entreprise par conséquent a mis en œuvre les moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour la réussite de cette opération.

### **4) Présentation de la cartographie générale des processus :**

#### **4-1) planification et communication :**

##### **4-1-1) L'engagement de la direction :**

La direction de CANDIA/TCHIN-LAIT s'engage à réaliser et à suivre l'ensemble de ses processus afin de satisfaire ses objectifs de qualité, de maintenir l'intégrité du système.

Lors de la planification et la mise en œuvre du SMQ ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité ; CANDIA/TCHIN-LAIT mène des revues de direction et tient à jour un registre des réunions afin d'assurer que l'amélioration continue est le moteur du développement de l'entreprise.

#### **4-1-2) Ecoute client :**

Satisfaire, fidéliser, conquérir de nouveau, répondre avant les concurrents à leur besoins constituent les préoccupations majeures pour garantir le développement et la pérennité TCHIN-LAIT/Candia.

L'écoute client (exigences clients) constitue le moyen privilégié par lequel l'entreprise se situe par rapport à son positionnement et à la concurrence.

#### **4-1-3) La direction marketing :**

Est responsable de la mise en œuvre d'un ensemble de disposition qui sont :

- Développer les fiches technique de production et les tient à la disposition des clients.
- Prendre en charge le retour d'information des clients (traitement de réclamation des clients, surveille la perception du client...).

#### **4-1-4) Planification des actions qualité :**

La direction de CANDIA/TCHIN-LAIT définit à tous les niveaux figurant dans l'organigramme des objectifs qualités. Ces objectifs sont établies à travers des fiches de fixation d'objectif, qui sont (mesurable, cohérents) avec la politique qualité de l'entreprise.

#### **4-1-5) Communication interne :**

CANDIA/TCHIN-LAIT met en œuvre et tient tous les jours son plan de communication interne (PCI) afin de communiquer autour de l'efficacité du SMQ et de vérifier que cette communication a bien lieu.

#### **4-1-6) Revue de direction :**

Est établie une fois tous les six mois (la direction général, le responsable de MQ), cette revue réunit les membres du comité de pilotage et de responsable de MQ dans le but de vérifier et de mesurer :

- L'état d'avancement du SMQ.
- Evaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.
- Déterminer les plans d'actions spécifiques.

## **4.2. Management des ressources :**

Pour pouvoir répondre et accompagner les objectifs organisationnels de l'entreprise, CANDIA/TCHIN-LAIT crée et met en place un comité de pilotage (responsable de structure) pour veiller à la mise en place du SMQ, et mettre à la disponibilité de toutes les structures et les moyens nécessaire.

Et tout cela par un ensemble d'actions :

- S'assurer que le recrutement du personnel, l'affectation, la promotion s'effectuent dans un cadre formalisé (critère d'évaluation) répondants à des objectifs qualités bien définis.
- Identification des besoins en formation (concernant) toutes les structures et puis entreprendre des actions d'évaluation de l'écart entre les compétences acquises et puis requises (fiche de poste).

Le responsable du personnel en collaboration avec les responsables de structures établit un plan et pouvoir à la formation, ou entreprendre les actions appropriées pour satisfaire ces besoins.

### **4-2-1) Infrastructures et environnement de travail :**

Afin de réunir de bonnes conditions de travail et d'organisation, en matière de ressources humaines et physiques, l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT à travers un inventaire du patrimoine, elle détermine et fournie les installations (infrastructure) nécessaire pour obtenir la conformité du produit et élaboré des programme(d'entretien, maintenance, nettoyage, nettoyage des moyes commun).

La combinaison des facteurs humains et physique constitue l'environnement de travail, ces facteurs ont une incidence directe sur le déroulement et le climat de travail.

### **4-2-2) Processus de réalisation de produit :**

CANDIA/TCHIN-LAIT identifie les processus nécessaire à la réalisation des produits satisfaisant aux exigences.

Des clients et autres parties intéressées, elle les définit à travers une cartographie général des processus.

#### **4-2-3) Achat :**

CANDIA/TCHIN-LAIT met en œuvre et tient à jour une procédure pour la maîtrise des achats locaux et une procédure achats à l'importation.

Les fournisseurs de CANDIA/TCHIN-LAIT font l'objet d'une évaluation chaque année.

#### **4-2-4) Maîtrise de la production :**

A fin d'assurer la bonne maîtrise du processus de production, CANDIA/TCHIN-LAIT identifie ses processus de réalisation à travers la cartographie général des processus et les fiches d'identification et de descriptions des processus concernés.

#### **4-2-5) Préservation du produit :**

CANDIA/TCHIN-LAIT surveille de près la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue, incluant ainsi l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et protection du produit, cette préservation s'applique également aux différents composants du produit.

#### **4-2-6) Mesure, analyse et amélioration :**

##### **a) Surveillance et mesure :**

##### **a-1) Satisfaction client :**

TCHIN-LAIT surveille de près les perceptions du client sur le niveau de la satisfaction de ses exigences.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ses informations (perception du client) sont décrites à travers la procédure pour la mesure de la satisfaction du client.

##### **a-2) Surveillance et mesure des processus :**

La réalisation et l'atteinte d'objectifs décrits dans la politique qualité sont possibles, si l'entreprise possède et fait interagir avec une bonne efficacité l'ensemble de ces processus.

A fin d'évaluer la performance de ces processus TCHIN-LAIT met en œuvre des indicateurs de performance appropriés (une procédure pour la surveillance et la mesure des processus misent en œuvre et tenues à jours).

Des corrections sont entreprises et des actions collectives sont lancées à chaque fois les résultats ne sont pas atteints.

### **a-3) Surveillance et mesure du produit :**

TCHIN-LAIT planifie la surveillance et la mesure des caractéristiques et des critères d'acceptation des produits, ceci est effectué à des étapes appropriées du processus de fabrication.

### **a-4) Maitrise des produits non conforme :**

TCHIN-LAIT établie, documente, met en œuvre et entretient une procédure documentée pour la maîtrise du PCN.

Des enregistrements de la nature des non conformités et de toutes les actions antérieures entreprises et compris les dérogations obtenues, sont conservées.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il est vérifié de nouveau pour démontrer sa conformité aux exigences.

## **b) Analyse et amélioration :**

### **b-1) Audit interne :**

A fin de maximiser l'efficacité et l'efficacé du SMQ, CANDIA/TCHIN-LAIT établit, met en œuvre et tient à jours une procédure documentée pour la gestion des audits internes et des programmes d'audit.

Un programme d'audit est planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et domaines à auditer, ainsi que les résultats des audits précédents, les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit.

Le responsable d'audit établit un rapport qui est par suite diffusé aux responsables des structures et au responsable MQ (remarques, observation qui découlent de l'audit), il s'assure également de l'application des actions correctives entreprises pour éliminer les non conformités détectées et leurs causes.

Les programmes d'audit, les audits et leurs résultats sont gérés et conservés par le responsable management qualité.

**b-2) Analyse des données :**

A fin d'optimiser la pertinence et l'efficacité du SMQ, TCHIN-LAIT recueille et analyse les données approprié provenant des différentes sources (la collecte des données est assurées par des personnes désignées pour chaque processus) y compris les donnés générés par les activités de surveillances et de mesure (une procédure est mise en œuvre pour le traitement et l'analyse des données).

**b-3) Actions correctives :**

TCHIN-LAIT mène des actions correctives pour améliorer les causes de N.C.

Cette procédure a pour objectif :

- identifier les non-conformités.
- Identifier et cerner les réclamations clients.
- Déterminer les causes, éliminer et entreprendre les actions appropriées pour éviter toutes récurrences de problèmes.

Des fiches d'actions correctives sont tenues à jours et permettent de noter les activités et leurs résultats.

**b-4) Action préventives :**

La procédure documentée pour les actions préventives détermine les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles, à Fin d'éviter qu'elles ne surviennent.

## **5) Présentation du système documentaire de Tchén-lait :**

### **5-1) Le manuel qualité :**

Un manuel qualité est tenue à jours (par le responsable qualité) qui comprend un ensemble d'éléments relatifs au SMQ :

- Description du domaine et de l'étendue de l'application du SMQ ;
- Description des interactions entre les différents processus du SMQ ;
- Les procédures, documents et enregistrement relatifs au SMQ ;
- Les procédures sont composées de six procédures systèmes et de quinze autres procédures assurant le bon fonctionnement du système MQ.

### **5-2) Les documents opérationnels :**

Ils visent à assurer la maîtrise des différentes opérations effectuées au sein de l'entreprise et définissent la manière de les réaliser.

### **5-3) Les enregistrements :**

La procédure documentée pour la maîtrise des enregistrements de l'entreprise définit les modalités pour la création, l'identification, l'accessibilité, la récupération, la protection, la durée et le lieu de conservation et l'élimination des enregistrements.

Tous les enregistrements sont identifiés par un titre, un code et /ou un numéro.

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise Tchín-Lait/ Candia dans la première section. Dans le seconde nous avons essayés de voir les rapports de la politique qualité suivie par Tchín-Lait/Candia qui nous a permis grâce aux données recueillis de démontré que la mise en place d'un système de management de la qualité dans l'entreprise a eu des effets positifs et cela par l'amélioration de la performance de l'entreprise dans un bon nombre de domaines. Ces améliorations ont été observées sur le plan économique avec les différents produits proposés par l'entreprise Tchín-Lait/Candia sur le marché. Ensuite la mise en place du système de management de la qualité qui a l'objectif de satisfaire les exigences des clients, et qui passe par la satisfaction des travailleurs, dont la mis en place du SMQ a nécessité une consultation d'un cabinet d'assistance en conseil management et qualité qui a pour objectif d'effectuer un diagnostic pour déterminer les écarts par apport aux exigences applicable de la norme ISO 9001/2008, et ça été effectuer sur tous les niveau, dont les processus, les procédures documenté pour la maîtrise des enregistrements, le manuel qualité, la politique qualité, le plan de communication, le plan d'amélioration...etc. et tous ça pour l'élaboration d'un programme d'action et formaliser les demandes d'actions correctives, afin de mettre à niveau Tchín-Lait en vue de la certification.

En vue de ce chapitre, on a constaté que la qualité restera la préoccupation permanente de Tchín-Lait/Candia et ce, pour mettre à la disposition du consommateur, un produit sein, hygiénique, constant et bien emballé.

## **Chapitre IV**

### **Présentation de l'enquête, dépouillement et analyse du questionnaire**

Dans ce chapitre, nous allons définir dans la première section la méthodologie de recherche de notre enquête, dans la deuxième, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus avec l'utilisation du logiciel SPSS.

## **Section 1 : Cadre méthodologique de l'enquête.**

Dans cette section, notre but est de présenter les différentes étapes suivies pour la réalisation de notre enquête en commençant par la clarification de l'objectif global de celle-ci en rapport avec les hypothèses jusqu'à la soumission du questionnaire sur le terrain auprès des consommateurs.

### **1/ Objet de l'étude :**

Notre étude porte sur l'analyse de l'impact du système de management de la qualité sur l'image de marque, nous allons savoir si les moyens du management de la qualité mis en œuvre par Tchinelait exercent une influence sur son image de marque auprès des consommateurs dans la ville de Bejaia.

### **2/ La taille de l'échantillon :**

Pour notre travail nous avons utilisé la sélection aléatoire, cette méthode consiste à choisir au hasard certains éléments de la population mère.

Notre population cible est constituée de l'ensemble des consommateurs de la ville de Bejaia.

Dans le cadre du recueil de données nous avons procédé en deux étapes. Il s'est d'abord agi d'un pré-test à l'aide d'une enquête quantitative repose sur un questionnaire auprès d'un échantillon de 10 personnes afin de corriger les erreurs qui peuvent empêcher la compréhension des questions posées. Ce pré-test a permis de révéler que les questions telles que formulées étaient compréhensibles par les interviewés.

Ce qui nous a permis alors de procéder à la collecte des données à proprement dite auprès de 200 personnes.

### 3/ Elaboration du questionnaire :

L'étude quantitative, ou descriptive, a pour objectif principale de donner une description quantifiée des comportements ou attitudes d'une population à l'égard d'un problème étudié.

La réussite d'une enquête est affectée par un ensemble de conditions. Parmi ces conditions on signale celles qui sont liées à l'étape de l'élaboration du questionnaire.

Évidemment, la rédaction de ce dernier est sans doute la phase la plus délicate dans le cadre de la mise en œuvre d'une enquête par sondage. Et le questionnaire peut être définie comme un ensemble de questions choisies afin d'obtenir les données nécessaires à la réalisation de l'objectif de la recherche.

### 4/ Les différents types de questions :

Une question peut être définie comme étant une formulation interrogative destinée à obtenir une information portant sur un avis, une décision de choix, etc.

- ✓ **Les questions fermées :** une question est dite fermée lorsque le rédacteur du questionnaire impose un choix parmi les réponses à l'interviewé. Celui-ci n'a plus qu'à cocher les cases pour exprimer sa réponse. L'avantage de ces questions est que celle-ci facilitent le recueil d'information. De plus, elles garantissent des réponses dans le cadre du sujet et facilite également la tâche à l'interviewé. Ajouter à cela, le fait d'économiser du temps et d'efforts pour les deux partis<sup>1</sup>.

Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes notamment :

- Les questions fermées dichotomiques : questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses.
- Les questions fermées à réponse uniques : question qui amène le répondant à choisir la réponse entre plusieurs possibilités (supérieure à deux), mais seule une case peut être cochée.
- Les questions fermées à choix multiples : questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

---

<sup>1</sup> M.C. Debourg, J.Clavelin et O.Perreier, la mercatique en action, édition le génie des glaciers, Paris, 2002, P.427.

- ✓ **Les questions ouvertes** : elles sont les questions qui favorisent la libre expression du répondant selon ses propres termes, mais ce genre de question est difficile à traiter particulièrement quand il s'agit d'une étude quantitative appliquée à un échantillon important.

## 5/ Les objectifs du questionnaire :

La conception d'un questionnaire s'effectue après avoir défini les hypothèses. Il s'agit de déterminer les questions auxquelles il faut répondre à travers l'enquête à mener, ce qui permet d'éclaircir les objectifs de chaque question à poser.

Les questions d'étude auxquelles nous souhaitons répondre dans notre étude sont les suivantes :

- Est-ce que la qualité contribue-t-il à faire connaître la marque ?
- Le management de la qualité influence-t-il la perception du consommateur vis-à-vis une marque ?
- Le management de la qualité est-t-il un des facteurs incitants à l'achat ?

## 6/ La présentation du questionnaire :

- ✚ **Question 01** : Parmi les marques suivantes, quelles sont celles que vous connaissez?

Cette question vise à connaître la marque qui représente le top pour les consommateurs interrogés. Ainsi que la notoriété de toutes les marques et leur présence dans l'esprit des consommateurs.

- ✚ **Question 02** : Classez ces marques selon vos préférences.

Cette question permet de déterminer le classement des préférences de chaque consommateur vis-à-vis les marques citées dans la première question.

- ✚ **Question 03** : que pensez-vous de la marque Candia ?

Cette question a pour but de connaître l'image de marque de Candia dans l'esprit des consommateurs.

- ✚ **Question 04** : Quels ont été vos critères de classement ?

Cette question permet de déterminer les critères de leur classement.

**Question 05 :** Connaissez-vous la certification (ISO 9001) ?

Cette question permet de déterminer le nombre de personnes qui connaissent la certification ISO 9001.

**Question 06 :** pensez-vous qu'il y a une différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée ?

Cette question permet de savoir à ce que le consommateur fait différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée.

**Question 07 :** Préférez-vous une marque qui est certifiée (ISO) ?

Cette question a pour but de savoir si la certification peut être un critère de choix parmi les différentes offres existantes.

**Question 08 :** Qu'est ce que la certification représente pour vous ?

Cette question a pour but d'identifier ce que la certification représente pour les consommateurs

**Question 09 :** que symbolise pour vous la marque Candia ?

Cette question a pour but d'identifier ce que représente la marque Candia pour les consommateurs.

**Question 10 :** Avez-vous déjà consommé le lait Candia ?

Cette question a pour but la fréquence de consommation du lait Candia.

**Question 11 :** Avez-vous beaucoup d'affection pour cette marque ?

Cette question a pour but de mesurer l'attachement des consommateurs à la marque Candia.

**Suite à la question 11 :** Si oui, depuis quand utilisez-vous cette marque (la durée).

Cette question a pour but de mesurer le degré d'attachement des consommateurs à la marque Candia.

 **Question n° 12 :** Etes-vous fidèle à cette marque ?

Cette question permet de mesurer la répétition des achats du lait Candia

 **Question 13 :** Votre choix d'achat du lait Candia est dû à ?

Cette question a pour but de déterminer les critères qui motivent l'achat du lait Candia par les consommateurs.

 **Question 14 :** Recommanderiez-vous la marque Candia à vos amis et proche ?

Nous voulons savoir si les consommateurs actuels de la marque Candia attire de nouveaux consommateurs ou non.

 **Suite à la question 14 :** Si oui, quelles seraient vos arguments pour les convaincre ?

Cette question a pour but d'identifier les facteurs d'attraction à la marque Candia.

 **Question 15 :** Comment voyez-vous la qualité des produits de la marque Candia ?

Cette question permet de mesurer la perception de la qualité par les consommateurs, ainsi l'efficacité de son système de management de la qualité.

 **Question 16 :** Avez-vous confiance dans la qualité des produits de cette marque ?

Cette question permet de savoir à ce que la marque Candia inspire la confiance.

On dit qu'il faut inspirer confiance pour construire une image de marque et celle-ci, à son tour, permet d'inspirer encore plus confiance<sup>2</sup>.

 **Question 17 :** Cette marque est-elle toujours sincère vis-à-vis ses consommateurs ?

Cette question permet d'identifier la perception du consommateur concernant la sincérité de la marque Candia.

La sincérité perçue d'une offre à une influence positive sur l'attitude globale vis-à-vis une marque.

---

<sup>2</sup> <http://www.evolvef.fr/faq/importance-image-de-marque>

- ✚ **Question 18 :** D'une façon générale quel est votre niveau de satisfaction de cette marque ?

Cette question a pour but de mesurer le degré de satisfaction des consommateurs.

- ✚ **Question 19 :** Pensez-vous que cette marque cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des clients ?

Cette question a pour but de savoir est-ce que les consommateurs pensent que Candia répond continuellement à leurs besoins et attentes.

- ✚ **Question 20 :** Si vous estimez que les produits de marque Candia ont besoin d'être améliorés, ça sera sur ?

Cette question a pour but de savoir les attentes des consommateurs vis-à-vis cette marque.

- ✚ **Question 21 :** Vous seriez déçu si vous ne pouvez pas trouver cette marque sur le marché ?

Cette question a pour but de savoir la place de la marque Candia chez le consommateur et dans le marché.

- ✚ **Question 22 :** Pensez-vous que la certification ISO 9001 apporte un plus à l'image de marque de Candia ?

✚ Cette question permet de s'avoir l'avis du consommateur sur l'influence de la certification sur l'image de marque.

## **7/ Le déroulement de l'enquête :**

Cette étude porte sur un échantillon de 200 personnes dans la ville de Bejaia, dont la rencontre des consommateurs est faite dans des supers marchés.

Au total, la collecte des données a pris presque deux semaines et s'est déroulé du 03 au 15 mai 2015.

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse du questionnaire nous a permis d'obtenir un certains nombres d'informations sur la contribution du système de management de la qualité à la construction de l'image de marque.

Nous avons utilisés deux méthodes dans l'analyse de questionnaire. La première concerne l'analyse avec tris à plat (uni variée), cette analyse nous permet d'étudier les réponses une par une. Elle permet aussi de donner des éclaircissements et des explications pour chaque élément du questionnaire. La seconde est l'analyse avec tris croisé (bi variée), elle permet de réaliser des croisements entre les différentes questions, ce qui a permis de vérifier l'exactitude des réponses obtenues dans le tri à plat et apporter une information supplémentaire, ainsi répondre à la problématique posée.

Après avoir adopté ces deux analyses, on a pu arriver à en tirer certain nombre de précisions :

Les premiers résultats obtenus ont révélé que Candia à une bonne image dans l'esprit de son public, cela est due grâce au bon fonctionnement de son système de management de la qualité.

## Section 02 : Dépouillement et analyse des résultats.

Dans cette section nous allons utiliser le logiciel SPSS pour faire le dépouillement et l'analyse des résultats par le tri à plat qui représente les résultats question par question et le tri croisé qui permet de réaliser des croisements entre les questions.

### A/ Dépouillement et analyse des résultats par le tri à plat :

Cette analyse permet de présenter les résultats question par question.

**I/ La fiche signalétique :** Elle correspond aux informations personnels liée aux enquêtés.

#### 1- L'âge :

**Tableau n°04 :** La répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 20 ans	8	4,0	4,0	4,0
de 20 à 35 ans	106	53,0	53,0	57,0
Valide de 35 à 50 ans	66	33,0	33,0	90,0
plus de 50 ans	20	10,0	10,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

On conclut que l'âge le plus dominant dans l'échantillon étudié est de 20 à 35 ans avec un taux égal à 53%, suivie d'un taux de 33% qui englobe les personnes âgées entre 35 à 50 ans, puis les personnes âgées plus de 50 ans avec 10%, et le reste est de 4% sont ceux ayant moins de 20 ans.

**2- Le genre :****Tableau n°05 :** La répartition de l'échantillon selon le genre.

sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	126	63,0	63,0	63,0
Valide femme	74	37,0	37,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus sont nettement dominés par le sexe masculin, ce que représente 63% de la population étudié contre 37% pour le sexe féminin, ce qui rend notre échantillon représentatif en raison des traditions sociales Algériennes qui permettent aux hommes d'effectuer les différents achats pour la famille, même si ces derniers temps la femme Algérienne est devenue plus impliquée dans les achats familiaux.

**3- Le niveau scolaire :****Tableau n°06 :** La répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.

niveau scolaire	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
primaire	4	2,0	2,0	2,0
moyen	21	10,5	10,5	12,5
lycéen	49	24,5	24,5	37,0
Valide études supérieures	116	58,0	58,0	95,0
aucun	10	5,0	5,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

On a perçu que la majorité des personnes interrogés ont fait des études supérieures avec un taux de 58%, après vient la catégorie de personnes ayant un niveau scolaire lycéen avec un taux de 24,5%, suivi par la catégorie de personnes ayant un niveau scolaire moyen avec un taux de 10,5%, puis la catégorie qui ont aucun niveau scolaire avec un taux de 05%, et enfin les personnes qui ont le niveau primaire avec 02%.

**4- La situation matrimoniale :****Tableau n°07 :** La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.

situation matrimoniale	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
marié	95	47,5	47,5	47,5
veuf	8	4,0	4,0	51,5
Valide célibataire	88	44,0	44,0	95,5
divorcé	9	4,5	4,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

On conclut que la situation la plus dominante c'est celle de la situation marié avec un taux de 47,5%, suivie par la situation célibataire avec 44%, puis la situation divorcé avec 4,5% et enfin la situation veuf avec 4%.

**5- Le revenu mensuelle :****Tableau n°08 :** La répartition de l'échantillon selon le revenu mensuelle.

revenue mensuelle	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 18000	73	36,5	36,5	36,5
18000 à 30000	47	23,5	23,5	60,0
Valide 30000 à 50000	47	23,5	23,5	83,5
plus de 50000	33	16,5	16,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Nous constatons à partir des résultats du tableau ci-dessus, que l'échantillon est dominé par ceux qui ont un revenu de moins de 18000 DA avec 36,5%, suivi par ceux qui ont un revenu de 18000 à 30000 DA et 30000 à 50000 DA avec un taux égale à 23,5%, et enfin 16,5% pour ceux qui ont un revenu plus de 50000 DA.

**II/ L'analyse du questionnaire :**

**Question n° 01 :** Parmi les marques suivantes, quelles sont celles que vous connaissez ?

**Tableau n° 09 :** La répartition de l'échantillon selon la connaissance de la marque Candia.

connaissance de marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Candia	200	100.0	100.0
Soummam	198	99.0	99.0
Valide Lactel	43	21.5	21.5
Hodna	71	35.5	35.5
TOTAL. OBS	200	100.0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que tout les interrogés connaissent la marque Candia ce que représente 100%, suivie par la marque Soummam avec un taux de 99%, puis la marque Hodna qui représente un degré de connaissance de 35,5%, et enfin la marque Lactel avec un taux de 21,5%.

On a constaté que la marque Candia est bien connue au sein de la population étudiée, cela prouve qu'elle bénéficie d'une bonne notoriété.

**Question n°02 :** Classez ces marques selon vos préférences ?**Tableau n°10 :** La répartition de l'échantillon selon le classement des marques.

Candia	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	173	86,5	86,5	86,5
Valide 2	27	13,5	13,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	
Soummam	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	27	13,5	13,5	13,5
Valide 2	173	86,5	86,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	
Lactel	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3	81	40,5	40,5	40,5
Valide 4	119	59,5	59,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	
Hodna	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3	119	59,5	59,5	59,5
Valide 4	81	40,5	40,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la première et la deuxième place du classement sont partagées par les deux marques Candia et Soummam, dont la domination de la marque Candia dans le classement par apport à ses concurrents avec un taux égale à 86,5%, suivi par la marque Soummam avec un taux de 13,5%, et la deuxième place est partagé avec 13,5% pour Candia et de 86,5% pour Soummam.

Par contre la troisième et la quatrième place sont partagées par Lactel et Hodna, dont la troisième place est partagée avec 59,5% pour Hodna et 40,5% pour Lactel, et le contraire pour la quatrième place.

Donc à partir de ces résultats on peut dire que la marque Candia est la plus préféré chez la population étudiée, ce qui nous permet de dire qu'elle détient une forte notoriété.

**Question n° 03:** Que pensez-vous de la marque Candia ?**Tableau n° 11 :** La marque Candia.

pensez de la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Petite marque	0,0	0,0	0,0	0,0
moyenne marque	54	27,0	27,0	27,0
grande marque	146	73,0	73,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Nous constatons à partir des résultats du tableau ci-dessus, que l'échantillon est dominé par ceux qui ont jugés que Candia est une grande marque avec un taux égale 73%, suivi par un taux de 27% pour une moyenne marque, et 0% pour une petite marque.

Ce qui nous permet de déduire que Candia dispose d'une bonne image de marque dans l'esprit des consommateurs interrogés.

**Question n° 04 :** Quels ont été vos critères de classement ?**Tableau n° 12 :** Les critères de classement des marques.

critères de classement	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
qualité	176	33,5	33,5	33,5
prix	22	4,2	4,2	37,7
disponibilité	81	15,4	15,4	53,1
goût	140	26,7	26,7	79,8
image de marque	106	20,2	20,2	100,0
TOTAL. OBS	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Dans cette question on s'intéresse beaucoup plus à la première place déduite dans la question précédente.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on peut dire que la marque Candia occupe la première place grâce à la qualité de son produit en premier lieu, suivi successivement par le goût, l'image de marque et la disponibilité, et enfin le prix.

Donc, on peut dire que la marque Candia bénéficie d'une bonne image face aux autres marques concurrentes grâce à la qualité et le goût de son produit.

**Question n° 05 :** Connaissez-vous la certification (ISO 9001) ?

**Tableau n° 13 :** La connaissance de la certification de la part des consommateurs.

La certification	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	101	50,5	50,5	50,5
Valide non	99	49,5	49,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que 50,5% de la population étudiée connaissent la certification ISO 9001, contre 49,5%.

**Question n° 06 :** Pensez-vous qu'il y a une différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée ?

**Tableau n° 14 :** La différence entre marque.

La différence	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	98	97,02	97,02	97,02
Valide non	3	2,98	2,98	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons qu'entre les 50,5% qui ont répondu oui dans la question précédente, 97,02%, font différence entre une marque qui est certifiée et une autre qui ne l'est pas.

**Question n° 07 :** Préférez-vous une marque qui est certifiée ?**Tableau n° 15 :** Préférence de marque.

Préférence	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	97	98,97	98,97	98,97
non	1	1,03	1,03	100,0
Valide Total	98	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons qu'entre les 97,02% qui font différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée 98,97% préfère une marque qui est certifiée.

Donc, à partir de ces résultats on peut dire que la certification est considérée par les consommateurs comme étant un critère de choix parmi les différentes offres existantes. C'est un outil de différenciation.

**Question n° 08 :** Qu'est ce que la certification représente pour vous ?**Tableau n° 16 :** La représentation de marque certifiée.

Représentation	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
la confiance à la qualité	67	66,34	66,34	66,34
bonne image de marque	31	30,69	30,69	97,03
Valide disponibilité	3	2,97	2,97	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, on constate que la certification inspire confiance à la qualité pour 66,34% des personnes qui la connaissent, suivi par un taux de 30,69% pour une bonne image et 2,97% pour la disponibilité.

**Question n° 09 :** Que symbolise pour vous la marque Candia ?

**Tableau n° 17 :** L'image perçue par les consommateurs.

symbole de marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
qualité	151	63,4	63,4	63,4
nouveauté	6	2,5	2,5	66,0
Valide disponibilité	69	29,0	29,0	95,0
l'histoire	12	5,0	5,0	100,0
TOTALE. OBS	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A travers les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la population interrogée connaît beaucoup plus la marque Candia grâce à sa qualité de ses produits avec 63,4% des réponses, ainsi que la disponibilité avec 29%, puis vient l'histoire et nouveauté avec 5%, 2,5% respectivement.

D'après ces résultats, on peut dire que Candia a réussi à s'affirmer sur le marché comme marque de qualité.

**Question n°10 :** Avez-vous déjà consommé le lait Candia ?

**Tableau n° 18:** La consommation du lait Candia.

Consommation de la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	200	100,0	100,0	100,0
Valide non	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la totalité de la population étudiée a consommé le lait Candia.

**Question n°11 :** Avez-vous beaucoup d'affection pour cette marque ?

**Tableau n°19 :** L'attachement à la marque Candia.

Affection à la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	159	79,5	79,5	79,5
Valide non	41	20,5	20,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 79,5% de la population étudiée ont beaucoup d'affection à la marque Candia contre 20,5% qui n'ont pas cette affection.

**Suite à la question n°11 :** Si oui, depuis quand utilisez-vous cette marque (la durée) ?

**Tableau n°20 :** La durée de consommation.

la durée	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 à 4	71	35,5	35,5	35,5
5 à 8	97	48,5	48,5	84,0
Valide plus de 8	32	16,0	16,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des consommateurs consomment le lait Candia depuis 5 à 8ans avec un taux de 48,5%, suivi par ceux de 1 à 4ans avec un taux de 35,5%, et enfin un taux de 16% pour ceux qui le consomment depuis 8ans et plus.

**Question n°12 :** Etes-vous fidèle à cette marque ?

**Tableau n°21 :** Fidélité à la marque.

Fidélité à la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	152	76,0	76,0	76,0
Valide non	48	24,0	24,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que 76% des consommateurs interrogés sont fidèles à la marque Candia, contre 24% qui ne le sont pas. Ces résultats se traduisent par un fort attachement des consommateurs à cette marque et par conséquent un comportement objectif consistant à acheter plus ou moins régulièrement la même marque.

**Question n°13 :** Votre choix d'achat du lait Candia est dû à :

**Tableau n°22 :** Les critères qui motivent l'achat.

choix d'achat	Effectifs	Pourcentage
qualité	198	99,0
prix	6	3,0
absence de concurrents	13	6,5
Valide disponibilité	60	30,0
image de marque	69	34,5
packaging	27	13,5
TOTAL. OBS	200	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus, on constate que le critère le plus déterminant qui motive les consommateurs à passer à l'acte de l'achat du lait Candia est la qualité avec un taux de 99%, suivi par l'image de marque avec 34,5%, et par la disponibilité, packaging, absence de concurrents et le prix avec respectivement 30%, 13,5%, 6,5%, 3%.

**Question n°14 :** Recommanderez-vous la marque Candia à vos amis et proches ?

**Tableau n°23 :** Le degré de recommandation de la marque Candia.

Recommandation	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	165	82,5	82,5	82,5
Valide non	35	17,5	17,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Pour cette question, on constate que 82,5 des enquêtés ont déclaré vouloir recommandé la marque Candia à leurs amis et proches, contre 17,5% qui ne le feront pas.

Ces résultats montrent que la marque Candia a su créer une certaine confiance et fidélité auprès de ses consommateurs, la preuve est que la majorité des personnes enquêtées seront partants pour recommander cette marque à leurs amis et proches, ce qui permettra à Candia d'avoir de nouveau clients par le biais de ses consommateurs.

**Suite à la question n°14 :** Si oui, quelles seraient vos arguments pour les convaincre ?

**Tableau n°24 :** Les arguments de convictions.

arguments	Effectifs	Pourcentage
goût	92	46,0
prix	4	2,0
Valide qualité	160	80,0
disponibilité	77	38,5
TOTAL. OBS	200	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A travers les résultats du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que les interrogés choisissent beaucoup plus la qualité et le goût comme argument de recommandation avec 80% et 46% respectivement, en raison des efforts fournis par l'entreprise Candia dans le domaine de la qualité grâce à son système de management de la qualité.

Puis vient l'argument disponibilité avec 38,5%, et 2% pour le prix.

**Question n°15 :** Comment voyez-vous la qualité du lait Candia ?

**Tableau n°25 :** La qualité du lait Candia.

Qualité de la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très bonne qualité	103	51,5	35,0	35,0
bonne qualité	70	35,0	51,5	86,5
Valide moyenne qualité	27	13,5	13,5	100,0
mauvaise qualité	0,0	0,0	0,0	
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la majorité des consommateurs interrogés ont jugés que le lait Candia est de très bonne qualité avec un taux de 51,5%, suivi par ceux qui l'ont jugés de bonne qualité avec 35%, 13,5% pour ceux qui on répondu moyenne qualité et enfin 00% pour la mauvaise qualité.

Ces résultats montrent que la qualité du lait Candia est perçue comme bonne.

**Question n° 16 :** Avez-vous confiance dans la qualité du lait de cette marque ?

**Tableau n°26 :** La confiance à la qualité.

Confiance à la marque	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	190	95,0	95,0	95,0
Valide non	10	5,0	5,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 95% des interrogés ont confiance dans le lait Candia, ce qui nous permet de dire que le consommateur attribue à la marque Candia un ensemble de présomptions quant à sa crédibilité, son intégrité et sa bienveillance.

**Question n°17 :** Cette marque est-elle toujours sincère vis-à-vis des consommateurs ?

**Tableau n°27 :** La sincérité de la marque Candia.

Sincérité	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	188	94,0	94,0	94,0
Valide non	12	6,0	6,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que les interrogés qui ont répondu que la marque Candia est sincère avec un taux de 94%, contre ceux qui ont répondu le contraire avec un taux de 6%. Ce qui nous permet de dire que cette sincérité perçue par le consommateur aura une influence positive sur l'attitude globale vis-à-vis de la marque Candia.

**Question n°18 :** D'une façon générale quel est votre niveau de satisfaction de cette marque ?

**Tableau n°28 :** Le niveau de satisfaction.

Niveau de satisfaction	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moyenne	38	19,0	19,0	19,0
bonne	112	56,0	56,0	75,0
très bonne	50	25,0	25,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que 56% de la population étudiée est satisfaite, suivi par 25% de la population étudiée qui est très satisfaite et enfin 19% de celle qui est moyennement satisfaite.

Donc on peut dire que la population étudiée est satisfaite car les réponses des interrogés sont entre bonne et très bonne satisfaction à un total de 81% de l'ensemble de l'échantillon.

**Question n° 19 :** Pensez-vous que cette marque cherche continuellement à améliorer ces réponses aux besoins des clients ?

**Tableau n° 29 :** Le degré d'amélioration des réponses aux besoins des clients.

Amélioration des réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	177	88,5	88,5	88,5
Valide non	23	11,5	11,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 88,5% des personnes interrogés pensent que la marque Candia cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des consommateurs, contre 11,5% qui pensent que Candia ne cherche pas à améliorer ces réponses aux besoins des consommateurs.

On peut dire que le processus d'amélioration continue de Candia tend à améliorer sans cesse ses relations avec ses clients, ce que lui permettra d'avoir un avantage concurrentiel sur son marché.

**Question n° 20 :** Si vous estimez que le lait Candia a besoin d'être amélioré, ça sera sur ?

**Tableau n° 30 :** L'amélioration du lait Candia.

estime	Effectifs	Pourcentage
qualité	18	9,0
prix	162	81,0
Valide disponibilité	15	7,5
emballage	22	11
TOTAL. OBS	200	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

D'après ces résultats, on remarque une implication des enquêtés pour l'amélioration du lait Candia, en effet 81% des consommateurs interrogés sont favorable à une amélioration du prix du lait Candia, en matière de publicité 11,5%, puis vient l'emballage avec 11%, la qualité représente 9% et 7,5 suggèrent de rendre les produits Candia plus disponible.

Ces résultats peuvent se traduire par l'insatisfaction des consommateurs vis-à-vis du prix du lait Candia qui est jugé trop cher.

**Question n°21 :** Seriez-vous déçus si vous ne pouvez pas trouver cette marque sur le marché ?

**Tableau n°31 :** La place du Candia chez le consommateur.

Déçu	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	122	61,0	61,0	61,0
non	74	37,0	37,0	98,0
non réponses	4	2,0	2,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 61% des personnes interrogés seront déçus s'ils ne trouvent pas la marque Candia sur le marché, contre 37% qui ne seront pas déçus et 2% qui n'ont pas répondu.

Donc on peut dire que 61% de la population étudiée est très attachée à la marque Candia, l'entreprise a intérêt à penser aux 37% qui seront pas déçus car ils vont s'orientés vers la concurrence, donc elle doit assurer la disponibilité de ses produits sur marché.

**Question n°22 :** Pensez-vous que la certification ISO 9001 apporte un plus à l'image de marque de Candia ?

**Tableau n°32 :** L'influence de la certification sur l'image de marque.

Plus à l'image	Effectifs	Pourcentage
oui	92	91,09
non	9	8,91
Total	101	100,0

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir des résultats du tableau ci-dessus on constate que parmi les 50,5% des personnes qui connaissent la certification 91,09% pensent que la certification apporte un plus à l'image de marque, contre 8,91%.

**B/ Dépouillement et analyse des résultats avec tri croisé :**

Cette analyse permet de faire des croisements entre les questions.

**Tableau n° 33 :** Tableau croisé choix d'achat \* confiance à la marque.

Tableau croisé choix d'achat * confiance à la marque			confiance à la marque		Total
			oui	non	
choix d'achat	qualité	Effectif	186	10	196
		% du total	93,0%	5,0%	98,0%
	disponibilité	Effectif	4	0	4
		% du total	2,0%	0,0%	2,0%
Total	Effectif	190	10	200	
	% du total	95,0%	5,0%	100,0%	

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir du tableau croisé ci-dessus, nous constatons que 93% des enquêtés qui achètent du lait Candia grâce à sa qualité, ont confiance à cette marque.

**Tableau n° 34 :** Tableau croisé symbole de marque \* pensez de la marque.

Tableau croisé symbole de marque * pensez de la marque			pensez de la marque		Total
			moyenne marque	grande marque	
symbole de marque	qualité	Effectif	24	99	123
		% du total	12,0%	49,5%	61,5%
	nouveau	Effectif	5	1	6
		% du total	2,5%	0,5%	3,0%
	disponibilité	Effectif	19	40	59
		% du total	9,5%	20,0%	29,5%
	l'histoire	Effectif	6	6	12
		% du total	3,0%	3,0%	6,0%
	Total	Effectif	54	146	200
		% du total	27,0%	73,0%	100,0%

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir du tableau croisé ci-dessus, on peut conclure que l'image construite par les 49,5% de consommateurs est dû à leur perception de la qualité qui se fera sur base des réponses offertes par le lait Candia considéré au niveau de la qualité attendue.

**Tableau n° 35** : Tableau croisé estimation d'amélioration \* revenu mensuel.

Tableau croisé estimez * revenu mensuel		revenu mensuel				Total
		1ere catégorie moins de 18000	2eme catégorie 18000 à 30000	3eme catégorie 30000 à 50000	4eme catégorie plus de 50000	
qualité	Effectif	5	5	6	2	18
	% du total	2,5%	2,5%	3,0%	1,0%	9,0%
prix	Effectif	66	35	33	28	162
	% du total	33,0%	17,5%	16,5%	14,0%	81,0%
estimez disponibilité	Effectif	2	6	4	3	15
	% du total	1,0%	3,0%	2,0%	1,5%	7,5%
emballage	Effectif	0	1	4	0	5
	% du total	0,0%	0,5%	2,0%	0,0%	2,5%
Total	Effectif	73	47	47	33	200
	% du total	36,5%	23,5%	23,5%	16,5%	100,0%

**Source :** établi par nous même, à partir du logiciel SPSS.

A partir du tableau croisé ci-dessus, on constate que 81% des consommateurs ont jugés que le lait Candia a un prix élevé, dont 33% pour ceux qui ont un revenu moins de 18000 DA, suivi par la 2ème, la 3ème et la 4ème catégorie avec un taux de 17,5%, 16,5% et 14% respectivement.

Donc, on peut conclure que le consommateur recommande une amélioration concernant le prix du lait Candia, particulièrement par ceux qui ont un revenu minime.

# **Conclusion générale**

Tout au long de ce travail, nous avons souligné que l'objectif de toute marque est de devenir et surtout de rester une marque forte dans l'esprit des consommateurs. Elle peut alors servir de référence pour le consommateur, réduire le risque perçu inhérent à toute consommation, simplifier ses processus de décision et le rassurer sur ses choix. La volonté de l'entreprise de développer une marque forte est avant tout liée à celle d'occuper une place dans l'esprit du consommateur afin d'orienter ses décisions lors de ses processus de choix, et ce de manière favorable pour la marque.

Le succès d'une marque tient au fait que l'entreprise a su créer une personnalité permettant de la différencier positivement des autres. L'établissement de telle image peut être le fruit d'une action sur les attributs de produit correspondant aux avantages recherchés par les consommateurs, comme la qualité, le prix, la disponibilité et le goût....etc.

En effet, la qualité constitue l'un des moyens les plus importants pour l'entreprise d'être compétitive et faire connaître sa marque et préserver son image. Une qualité perçue comme bonne influence directement la décision d'achat ainsi que la fidélité du consommateur et permet à l'entreprise d'augmenter le prix jugé acceptable par le consommateur. Cela implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. Tout fois, celle-ci ne peut s'atteindre sans un bon système de management de la qualité et une bonne politique de qualité prédéterminée. Pour cela, une adhésion aux normes de certification s'avère nécessaire pour renforcer les démarches déjà entreprises et rétablir la confiance de la clientèle.

Étant donné que l'objectif de notre recherche était d'établir une vue d'ensemble sur l'impact du management de la qualité sur l'image de marque de la SARL Tchil-lait (Candia). Après avoir présenté et interprété les résultats obtenus de la population interrogée, nous allons tenter de dresser un constat général.

Cette recherche nous a permis de tirer trois principaux résultats dont l'objet était de répondre aux trois questions de notre problématique, à savoir l'impact de la qualité sur la notoriété d'une marque, le rôle de la qualité dans la construction d'une image de marque et enfin la contribution de la qualité à l'acte d'achat des produits d'une marque.

A travers cette petite enquête, on a constaté qu'en matière de notoriété, la qualité est l'un des moyens les plus performants pour faire connaître une marque, en raison de l'importance de la qualité auprès des consommateurs. En effet, la majorité de ces derniers

affirme que la marque CANDIA symbolise pour eux « Qualité », et ils la choisissent grâce à sa qualité, ce qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse.

Ce modeste travail, nous a permis aussi d'illustrer le rôle que joue la qualité dans la construction d'une bonne image de marque. En effet, les entreprises investissent des sommes colossales pour pouvoir répondre aux besoins et attentes de leurs clientèles en termes de qualité, notamment dans l'acquisition de la certification, en espérant avoir une bonne image au regard des consommateurs, celle-ci va se répercuter sur la perception de la qualité d'un nouveau produit de la marque. La qualité valorise la marque et lui apporte des consommateurs fidèles. La majorité des consommateurs ont jugé CANDIA comme une grande marque et cela grâce à la qualité offertes. Ce qui nous amène à confirmer notre deuxième hypothèse.

Concernant la contribution de la qualité à l'acte d'achat des produits d'une marque, on constate que la majorité des consommateurs sont fidèle à la marque CANDIA malgré le prix qu'ils ont signalé comme élevé, et le critère qui les incite à passer à l'acte d'achat du lait U.H.T est sa qualité. Les résultats affirment que la qualité est un facteur persuasif à l'achat, un produit de qualité provoque chez les consommateurs une envie d'acheter. Elle apporte une satisfaction et une garantie pour les consommateurs, ce qui le rend fidèle à cette marque. Les clients fidèles vont constituer un noyau dur, un fonds de commerce, sur lequel une marque va s'appuyer afin d'attirer d'autres consommateurs et d'exercer un pouvoir supplémentaire sur les concurrents. Ce qui nous a permis de confirmer notre troisième hypothèse.

Par ailleurs, on relève l'importance primordiale de la marque dans le processus de choix. Il faut préciser ici la place de la marque Candia sur le marché Algérien, marque qui est devenue un nom générique évoqué souvent pour désigner le lait U.H.T même.

Pour conclure, nous pouvons dire que la qualité joue un rôle important dans la construction de l'image de marque de toute entreprise, mais elle n'est pas le seul critère qui l'influence, il ya d'autre critères, tel le prix, la disponibilité, la publicité, l'innovation et le rapport qualité-prix...etc., qui sont aussi déterminant dans la construction de l'image de marque.

Enfin, ces résultats doivent être pris avec précaution et on ne peut pas les généraliser et cela pour les causes suivantes :

## Conclusion générale

---

- ✓ La taille de notre échantillon est réduite (200 personnes) ;
- ✓ La difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses ;

Néanmoins nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de l'impact du management de la qualité sur l'image de marque (la marque CANDIA en particulier) et nous souhaitons que d'autres recherche viendront enrichir la notre et de découvrir d'autre facettes concernant la qualité et l'image de marque des entreprises en Algérie.

## **Bibliographie**

## Bibliographie

### Liste des ouvrages :

- AAKER D.A., « *Le Management du Capital de Marque* », Dalloz, Paris, 1994.
- CLAUDE Y. Bernard, « *Le management par la qualité totale* », Ed AFNOR, Paris, 2000.
- CHEVALIER Michel et MAZZALOVO Gérald, « *Management et Marketing du Luxe* », édition Dunod, Paris, 2008.
- COUMAU J.B, GAGNE J.F., JOSSERAND E., « *Manager par la marque* », édition d'organisation, 2005.
- CHANTAL. Lai, « *La marque* », édition Dumod, Paris, 2005.
- DURET Daniel et Maurice, PILLET, « *Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigma* » 3<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- DEMEURE Claude, « *MARKETING* », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
- DECAUDIN J.M., « *La Communication Marketing, Concepts, Techniques, Stratégies* », édition Economica, Paris, 1999.
- DUBOIS B., « *Comprendre le Consommateur* », 2<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 1994.
- DARY Denis, « *Le comportement du consommateur* », édition Dunod, Paris, 2003.
- CABY François, Virginie LOUISE, « *XXI<sup>e</sup> siècle vers le management de la confiance* », édition ECONOMICA, Paris, 2002.
- CANARD Frédéric, « *Management de la Qualité* », édition lextenso, Paris, 2009.
- FROMAN, (Bernard) : « *le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité* », édition AFNOR, Paris, 1995.
- GERALDINE Michel, « *La stratégie d'extension de la marque: facteur d'évaluation de la marque* », édition Vuibert, Paris, 2000.
- GOLVAN Y, « *Dictionnaire marketing* », Edition DUNOD, Paris, 1988.
- J.A DE VITO., « *Les fondements de la Communication Humaine* », édition Gaëtan Morin, 1993.
- KAPFERER J.N, « *Les Marques, capital de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 1998.

- KOTLER Philip, « *Marketing Management* », 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- LACOEUILHE, J., « *Le rôle du concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité* », édition d'organisation, Paris, 1997.
- LACOEUILHE. Jérôme et LEWI. Georges, « *Branding management* », 3<sup>e</sup> édition, édition PEARSON, Paris, 2012.
- LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « *MERCATOR* », 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
- LENDREVIE. J et B. Brochand, « *Publicitor* », 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz ; Paris, 2001.
- LENDREVIE J., LEVY J., LMANDON D, « *Mercator* », 7<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003.
- MALAVAL, Philippe. DECAUDIN, « *Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b* », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012.
- MARION G et MICHEL D., « *Marketing Mode d'emploi* », éditions d'organisation, Paris, 1986.
- MARQUETTE.C, « *Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail* », Edition DUNOD, Paris, 1993.
- M.C. Debourg, J.Clavelin et O.Perreier, « *La mercatique en action* », édition le génie des glaciers, Paris, 2002.
- SEMPRINI. A, « *Le marketing de la marque approche sémiotique* », édition liaison, Paris, 1992.
- VIOT Catherine (2006), « *l'essentiel sur le marketing* », Berti éditions Alger, 2006.
- VIOT Catherine, « *Le Marketing* », 3<sup>e</sup> édition, édition Lextenso, Paris, 2012.

### **Sites internet :**

- [www.cairn.info](http://www.cairn.info).
- [www.iso.com](http://www.iso.com).
- <http://www.satisfactionclient.fr/qualite-client.php>.
- <http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/qualite/notions-cles>.

- <http://www.techniques-ingenieur.fr>.
- <http://www.qualiteonline.com>.

### **Article et revue**

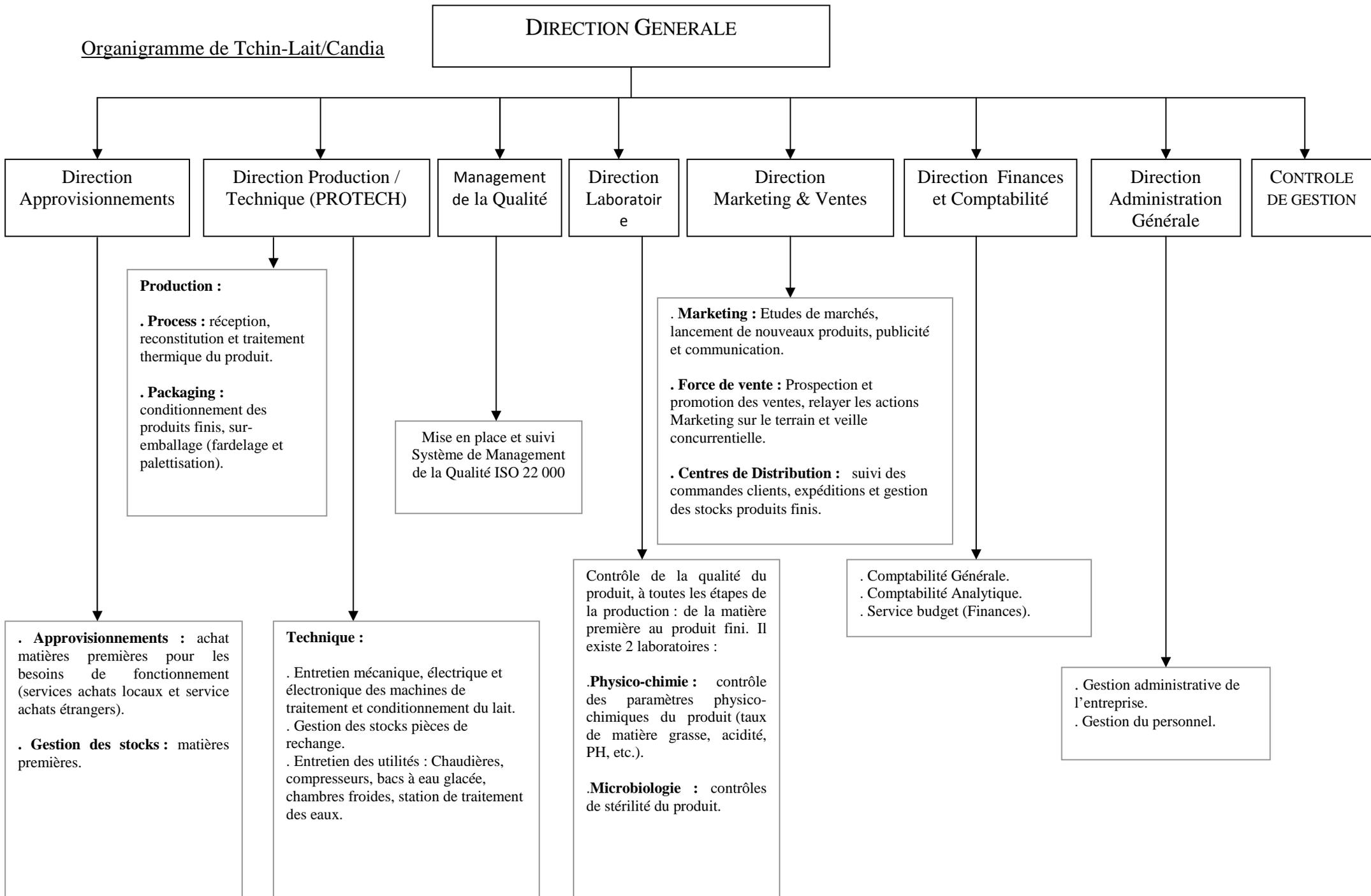
- ALEXANDRE A., « Plaidoyer pour des marques Algériennes fortes », in Watan économie, n°244, mai 2014. P.23.
- CHOVE Jacques : président de la commission générale « Qualité et Management », AFNOR, 1997.
- WALMARK.Y, « Evaluer la qualité », in revue Gériologie et société, n°99, Avril 2001.
- EL IDRISSE H. CHARKAOUI A. et BOUAMI A. «Système de management intégré vers un référentiel simple et élargie », communication présentée au CPI'2007, Rabat-Maroc (2007).

### **Documents et normes internationaux**

- CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
- La norme ISO 9000. « *Système du management de la qualité-exigences* », ISO, Suisse, 2000.
- NF EN ISO 9000 : 2000 , Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France.
- Norme ISO 9001, « *Système de management de la qualité-exigence* », 3<sup>ème</sup> Edition, Suisse, décembre 2000.
- Norme ISO 9004, 3*Système de management de la qualité —conseils pour l'amélioration des performances*3, ISO, suisse, 2000.
- CHIENG FAYRENE Y.L., GOI CHAI Lee (2011): “*Customer-Based Brand Equity: A Literature Review*“, *International Refereed Research Journal*, Vol. – II, Issue –1,January 2011.
- Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, « *PEUT-ON PARLER D'UN DÉCLIN DE LA CONFIANCE DANS LA GRANDE MARQUE ?* », Décembre, Paris, 2010.

# **Annexe 01**

Organigramme de Tchín-Lait/Candia



# **Annexe 02**

# Le questionnaire

**Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion, et des  
Sciences Commerciales.**

**Option : management des organisations.**

**Sujet : L'impact du système de management de la qualité sur l'image de  
Marque**

**Cas : Tchén-Lait / Candia**

Dans le but d'analyser l'effet du système de management de la qualité sur l'image de marque ; nous menons une étude auprès des consommateurs dans la wilaya de Bejaia.

Dans le cadre de notre mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Master en management des organisations, nous souhaitons étudier l'impact du système de management de la qualité sur l'image de marque.

Nous vous prions de participer à notre enquête, en nous consacrant quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Les résultats seront confidentiels et seront utilisés à des fins scientifiques. Merci de répondre en toute objectivité.

Année universitaire : 2014 / 2015

**Partie I : questions liées aux informations personnels**

1- Votre âge : - Moins de 20 ans  - De 20 à 35 ans

- De 35 à 50 ans  - Plus de 50 ans

2- Votre genre (Sexe) : - Homme  - Femme

3- Niveau scolaire : - Primaire  - Moyen  - Aucun

- Lycéen  - Etudes supérieure

4- Statut matrimoniale : - Marié  - Veuf

- Célibataire  - Divorcé

5- Le revenu mensuel de votre foyer :

Moins de 18.000 DA

[18.000 – 30.000]

[30.000 – 50.000]

Plus de 50.000

**Partie II : questions liées à l'objet d'étude.**

1- Parmi les marques suivantes, quelles sont celles que vous connaissez?

Candia  Soummam  Actel  Hodna

2- Classez ces marques selon vos préférences (mettez 1 à 4)

Candia   
Soummam   
Actel   
Hodna

3- Que pensez-vous de la marque Candia ?

Petite Marque  Moyenne Marque  Grande Marque

4- Quels ont été vos critères de classement ?

Qualité  Prix  Disponibilité  Goût  Image de marque   
Autre.....

5- Connaissez-vous la certification (ISO 9001) ?

Oui  Non

6- Pensez-vous qu'il y a une différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée ?

Oui  Non

7- Préférez-vous une marque qui est certifiée (ISO) ?

Oui  Non

8- Qu'est ce que la certification représente pour vous ?

La confiance à la qualité  Une bonne image de marque   
Disponibilité  Autre .....

9- Que symbolise pour vous la marque Candia ?

Qualité  Nouveauté  Disponibilité  L'histoire

Autre.....

10- Avez-vous déjà consommé le lait Candia ?

Oui  Non

11- Avez-vous beaucoup d'affection pour cette marque ?

Oui  Non

Si oui, depuis quand utilisez-vous cette marque (la durée) ?

.....

12- Etes-vous fidèle à cette marque ?

Oui  Non

13- Votre choix d'achat du lait Candia est dû à :

La qualité  Prix  Absence De Concurrents  Disponibilité

Image de marque  Autre .....

14- Recommanderiez-vous la marque Candia à vos amis et proche ?

Oui  Non

Si oui, quelles seraient vos arguments pour les convaincre ?

Goût  Prix  Qualité  Disponibilité

Autre .....

15- Comment vous-voyez la qualité du lait Candia ?

Très bonne qualité  Bonne qualité

Moyenne qualité  Mauvaise qualité

16- Avez-vous confiance dans la qualité du lait de cette marque ?

Oui  Non

17- Cette marque est-elle toujours sincère vis-à-vis des consommateurs ?

Oui

Non

18- D'une façon générale quel est votre niveau de satisfaction de cette marque ?

Mauvaise

Moyenne

Bonne

Très Bonne

19- Pensez-vous que cette marque cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des clients ?

Oui

Non

20- Si vous estimez que le lait Candia a besoin d'être amélioré, ça sera sur ?

La Qualité

Le Prix

La Disponibilité

Emballage

Publicité

Autre .....

21- Seriez-vous déçus si vous ne pouvez trouver pas cette marque sur le marché ?

Oui

Non

22- Pensez-vous que la certification ISO 9001 apporte un plus à l'image de marque de Candia ?

Oui

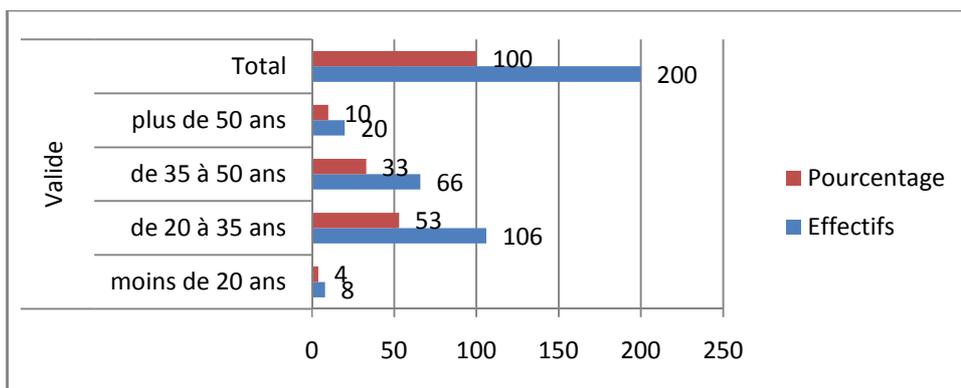
Non

**Merci pour votre coopération**

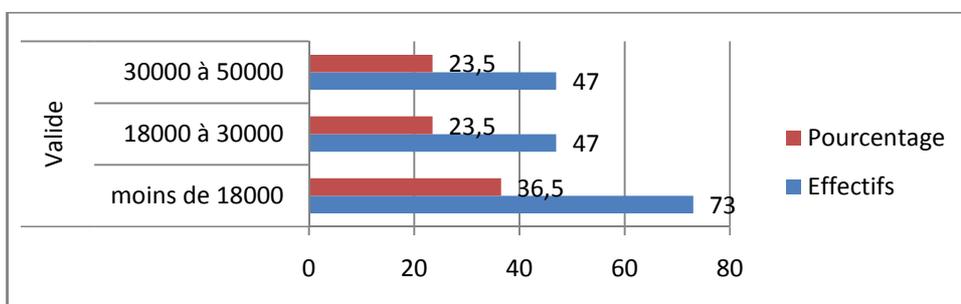
# **Annexe 03**

## I / La fiche signalétique :

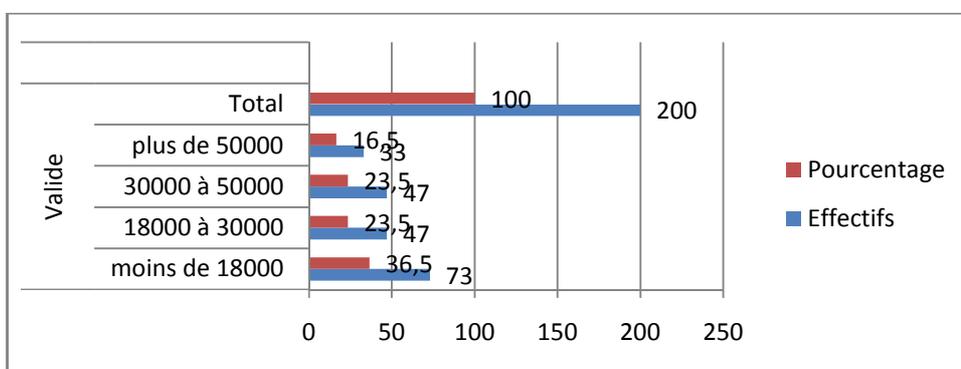
La répartition de l'échantillon selon l'âge.



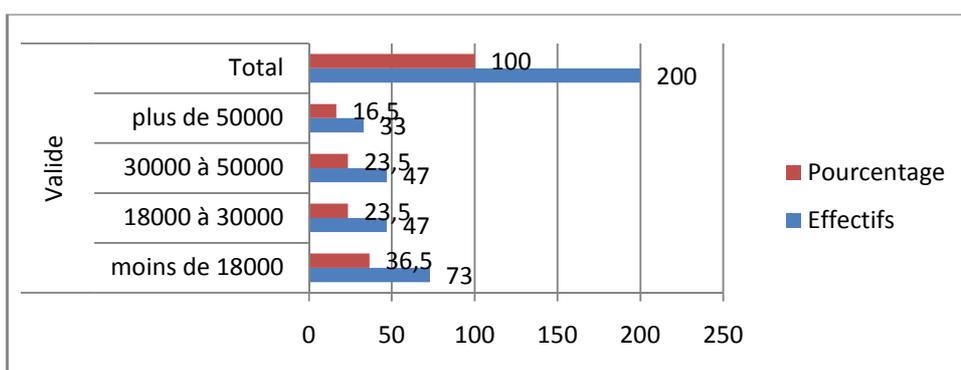
La répartition de l'échantillon selon le genre.



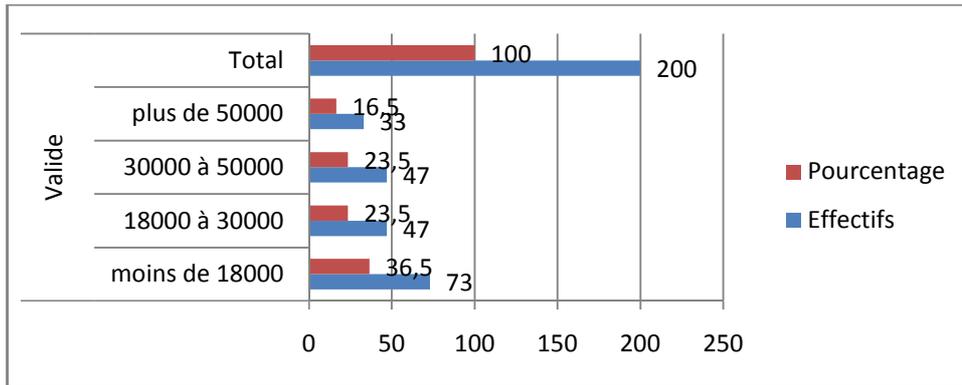
La répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.



La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.



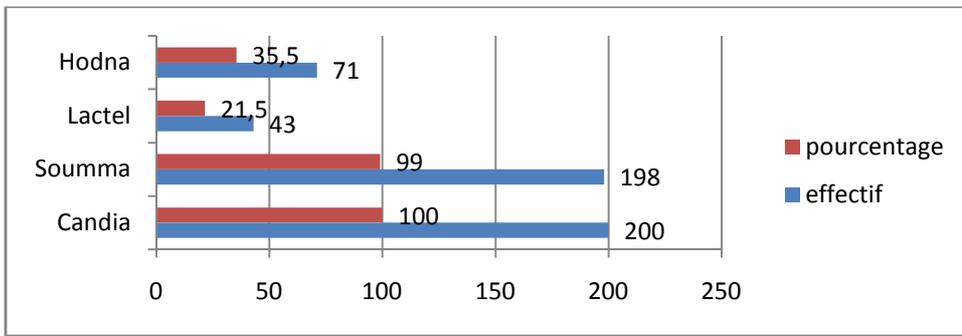
La répartition de l'échantillon selon le revenu mensuelle.



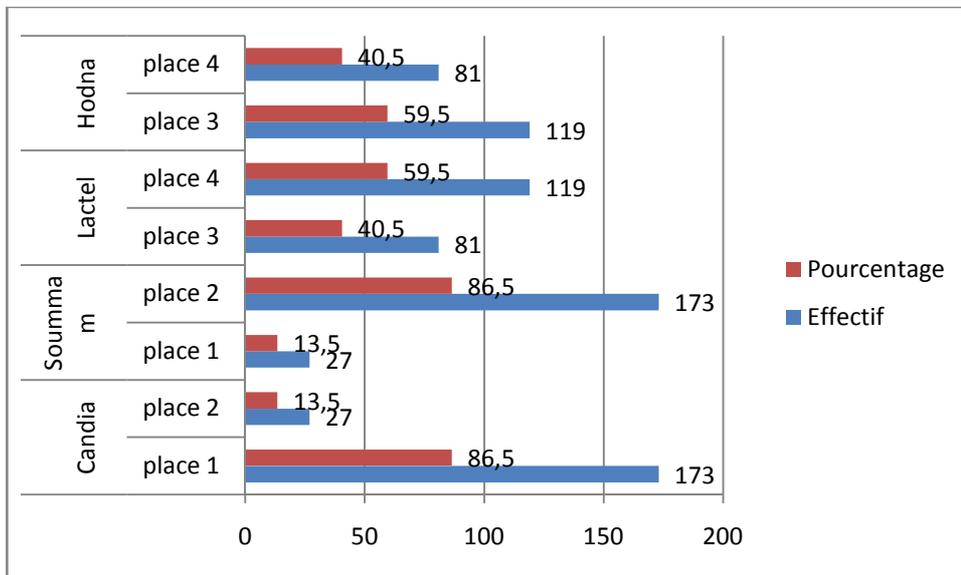
**II/**

**L'analyse du questionnaire :**

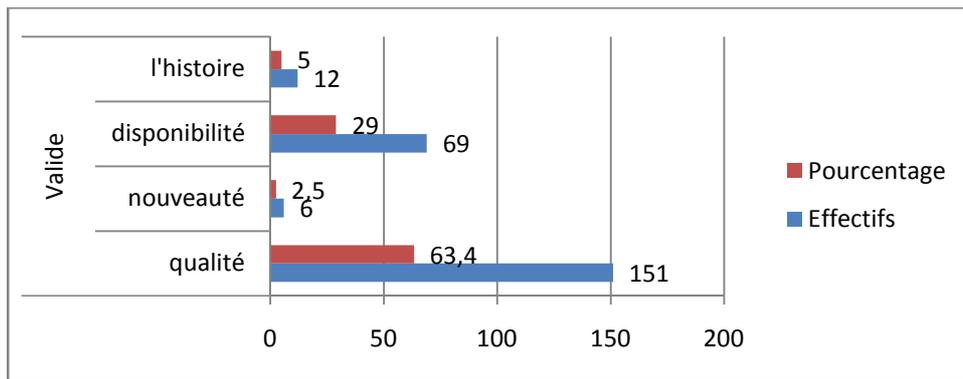
La répartition de l'échantillon selon la connaissance de la marque.



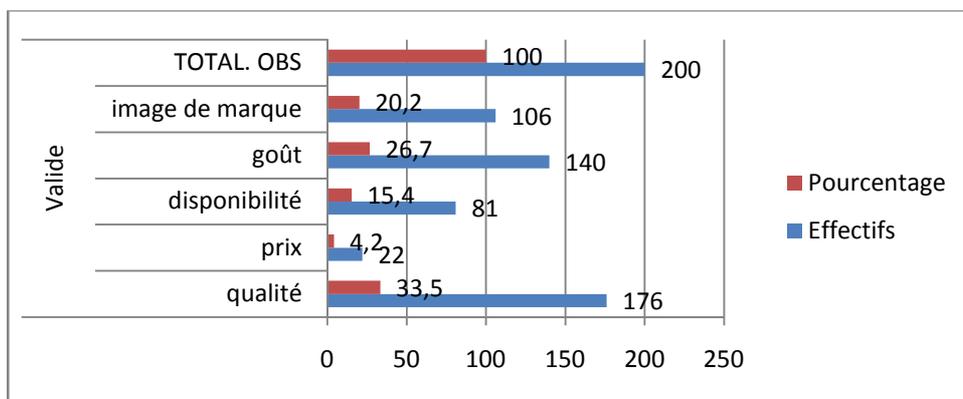
La répartition de l'échantillon selon le classement des marques.



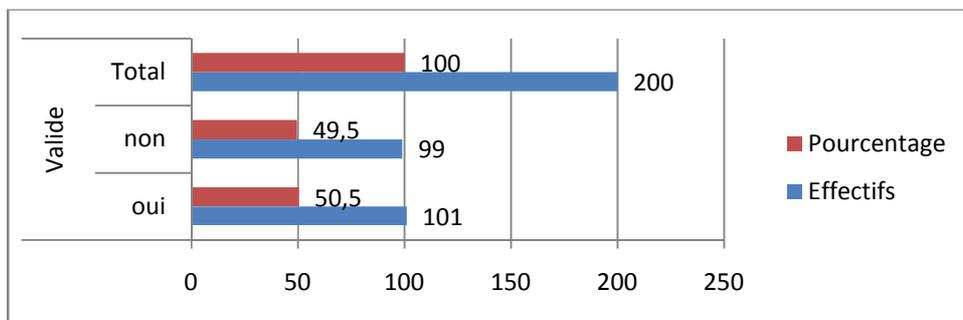
### La marque Candia.



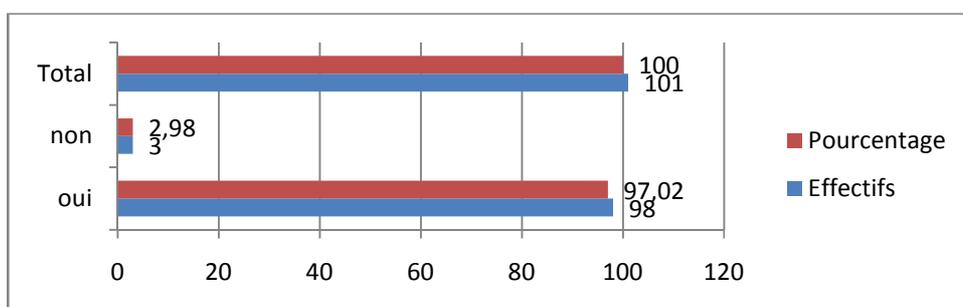
### Les critères de classement des marques.



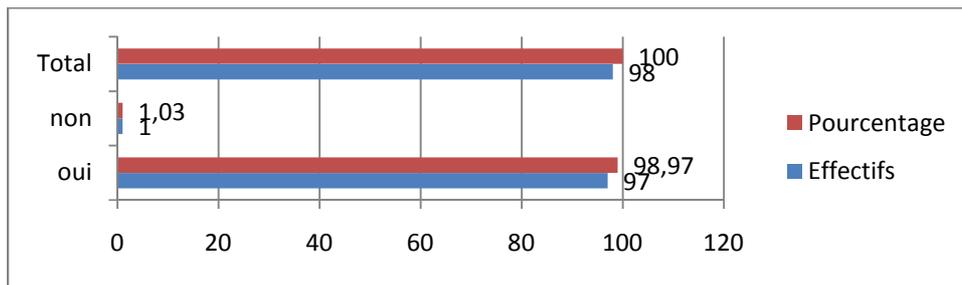
### La connaissance de la certification de la part des consommateurs.



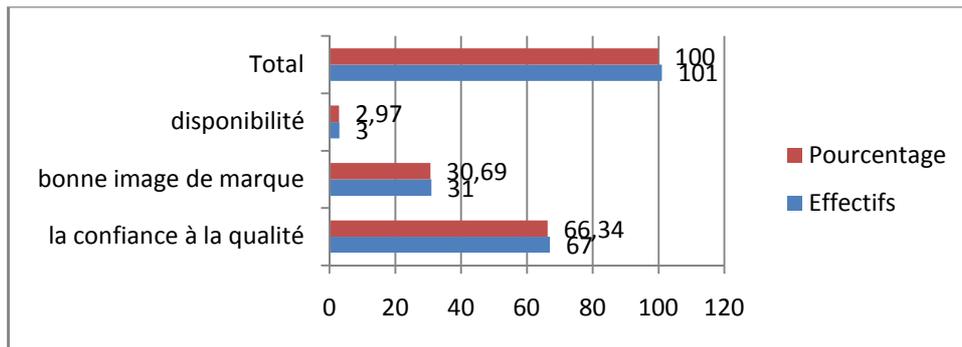
### La différence entre marque.



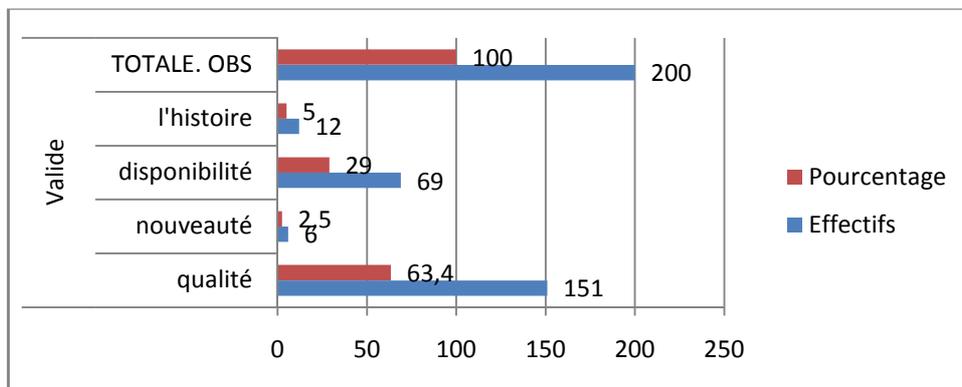
### Préférence de marque.



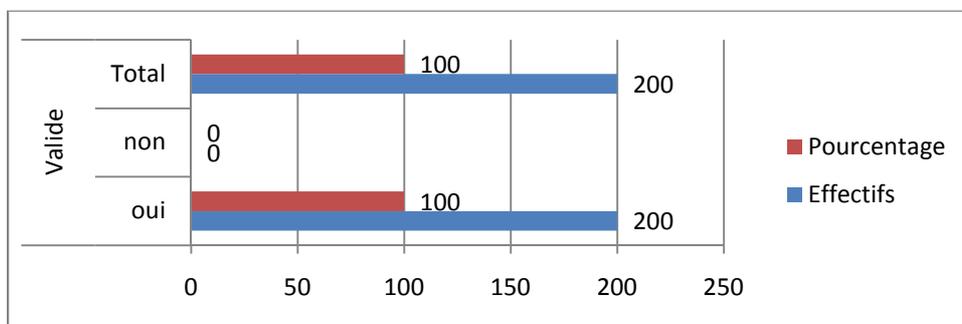
### La représentation de marque certifiée.



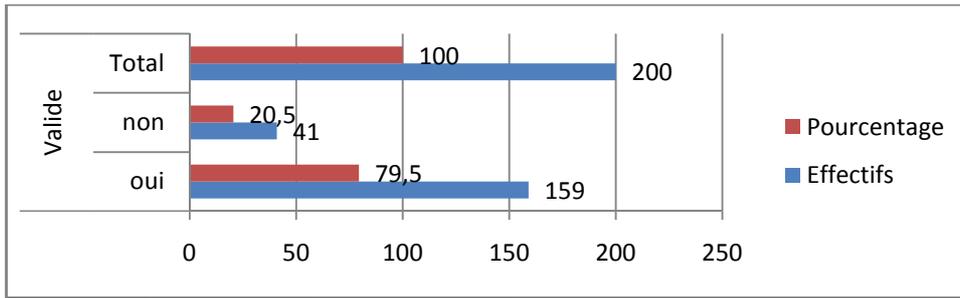
### L'image perçue par les consommateurs.



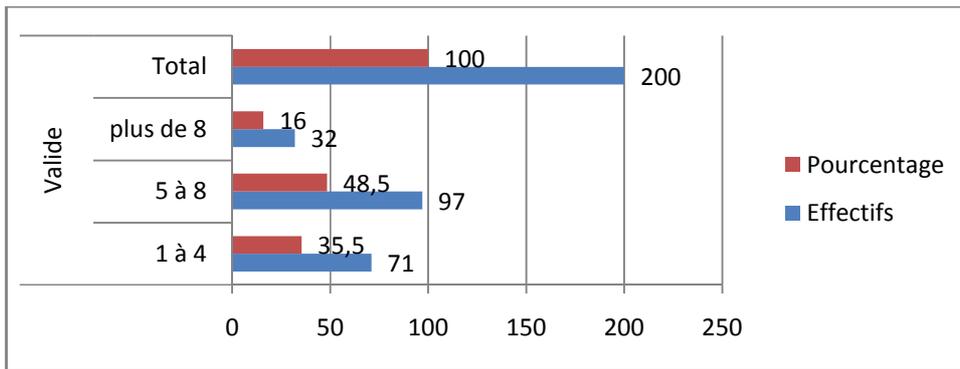
### La consommation du lait Candia.



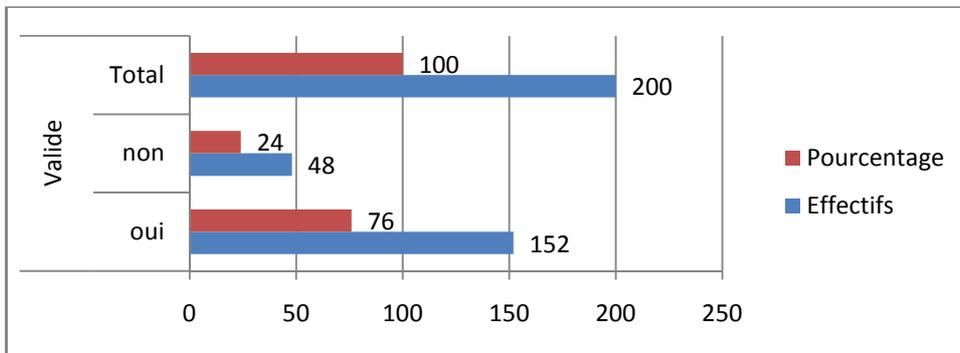
### L'attachement à la marque Candia.



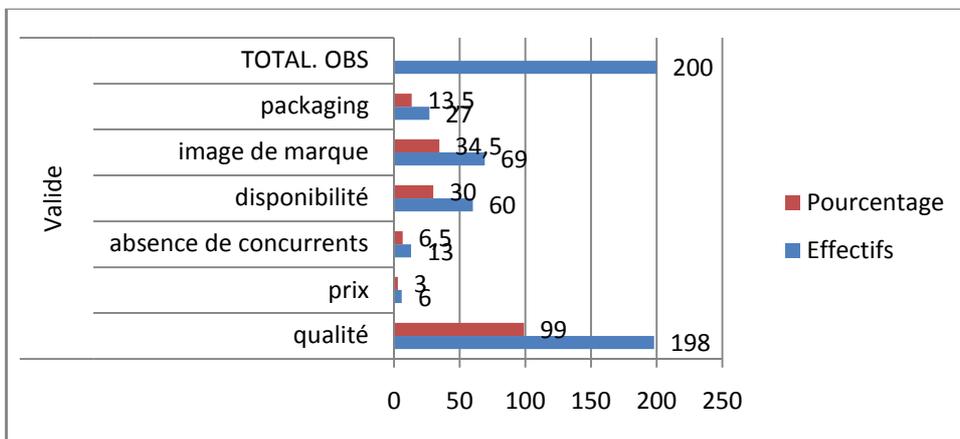
### La durée de consommation.



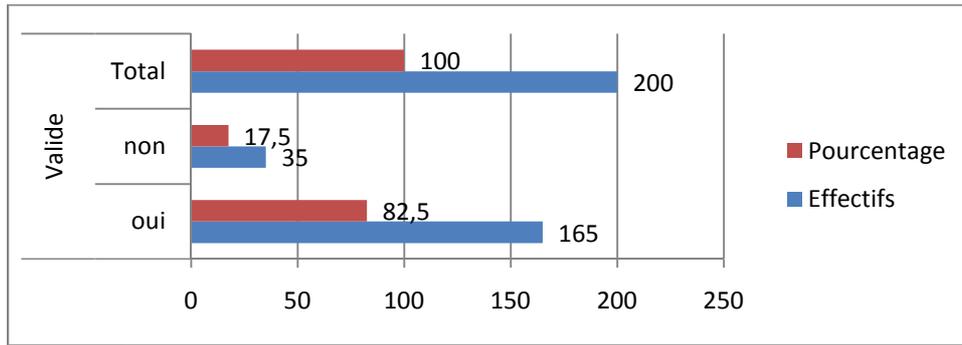
### Fidélité à la marque.



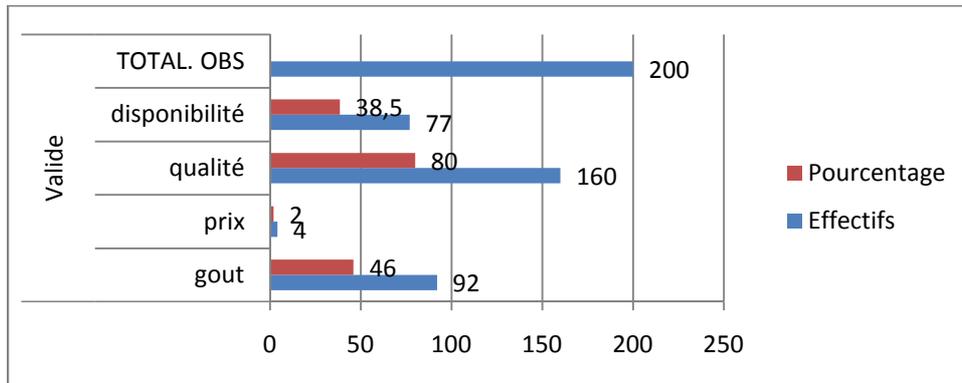
### Les critères qui motivent l'achat.



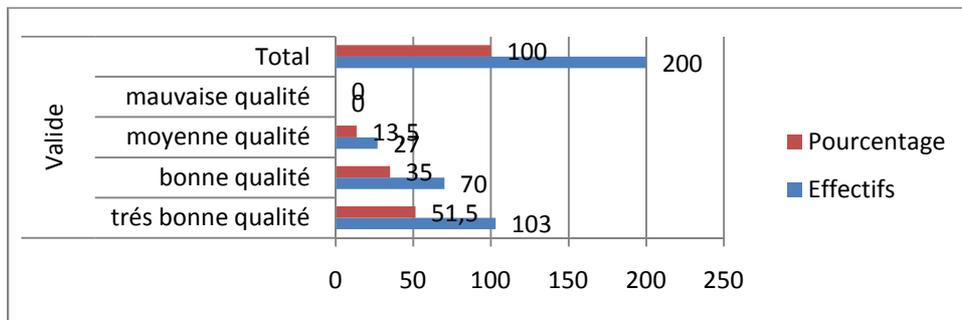
### Le degré de recommandation de la marque Candia.



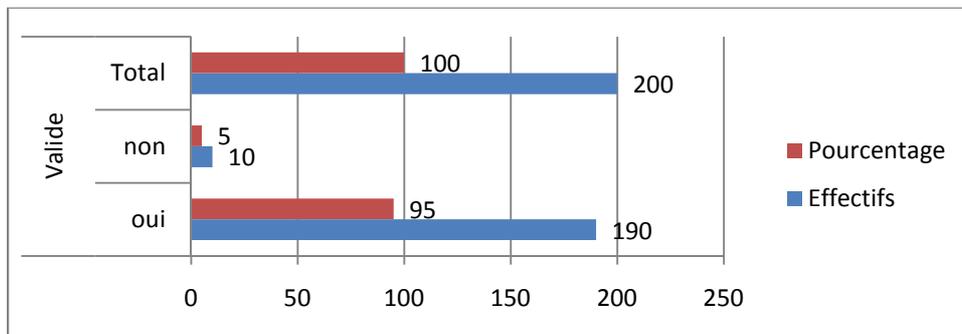
### Les arguments de convictions.



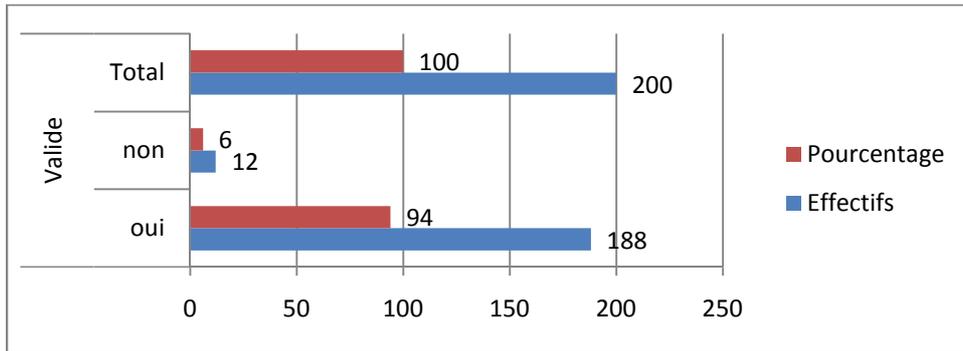
### La qualité du lait Candia.



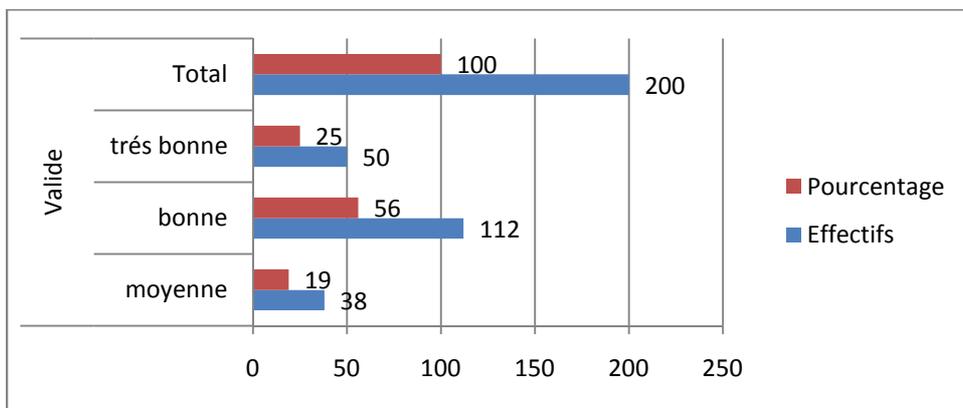
### La confiance à la qualité.



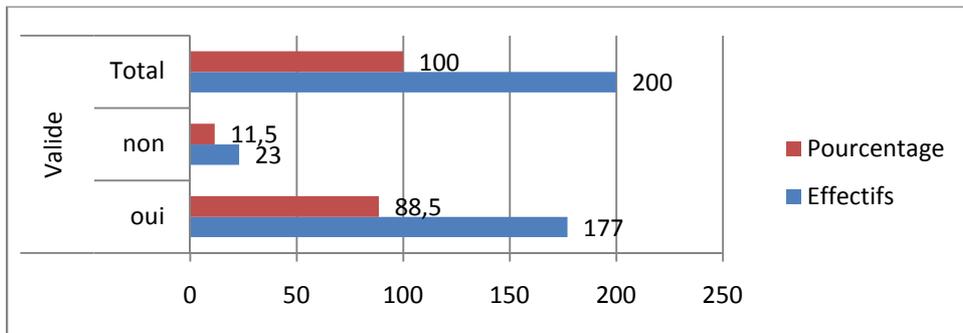
### La sincérité de la marque Candia.



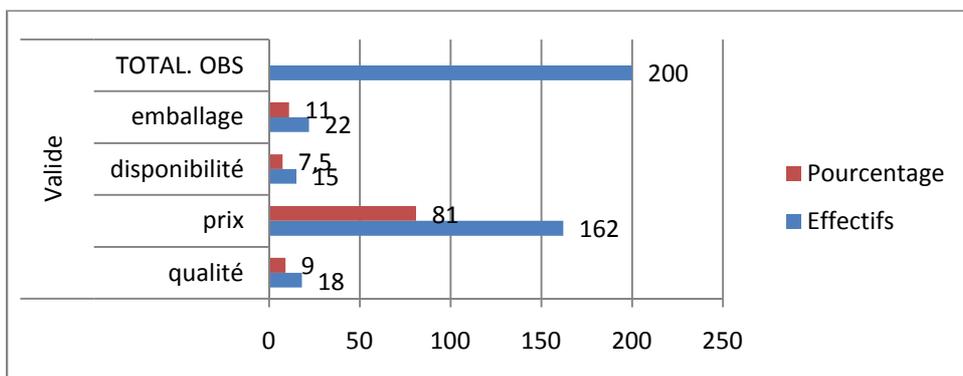
### Le niveau de satisfaction.



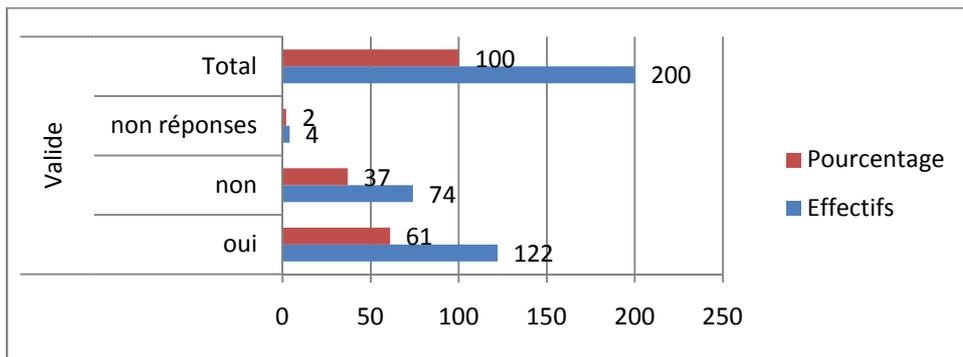
### L'amélioration des réponses.



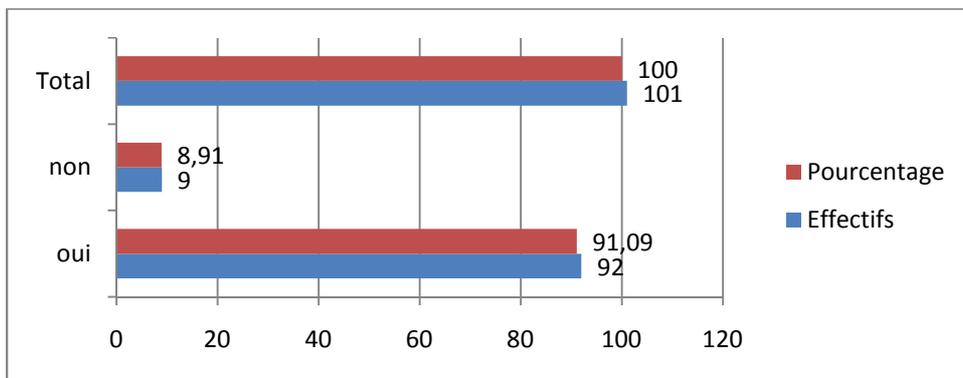
### L'amélioration du lait Candia.



### La place du Candia chez le consommateur.



### L'influence de la certification sur l'image de marque.



# **Table des matières**

## Table des matières

	Page
Dédicace	
Remerciement	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Le management de la qualité.....	06
Section01 : généralité sur la qualité .....	07
1) Définition de la qualité .....	07
2) La qualité pour le client et la qualité pour l'entreprise.....	09
2-1) La qualité pour le client.....	09
2-2) La qualité dans l'entreprise .....	11
3) Evolution historique de la qualité.....	12
3-1) La période taylorienne.....	12
a) La qualité-inspection .....	12
b) La qualité-contrôle .....	13
3-2) La période fordiste « L'assurance de la qualité ».....	14
3-3) La qualité totale.....	16
4) Les caractéristiques de la qualité.....	17
5) Les objectifs de la qualité.....	18
a) Pour une entreprise.....	18
b) Les objectifs des clients.....	19
6) Enjeux de la qualité.....	19
7) La qualité du point de vue objectif et subjectif.....	20
7-1) La qualité du point de vue objectif.....	20
a) La fiabilité du produit ou du service.....	20
b) La durabilité du produit ou du service.....	21
c) Le respect des normes.....	21
d) Les études de qualité au cour des normes ISO 9001.....	21
e) La performance.....	22
7-2) La qualité du point de vue subjectif.....	22
Section 02 : Le management de la qualité.....	24

1) Le management de la qualité.....	24
2) Les principales composantes du management de la qualité.....	24
2-1) La planification de la qualité.....	25
2-2) La maîtrise de la qualité.....	25
2-3) L'assurance de la qualité.....	27
2-4) L'amélioration de la qualité.....	28
3) La famille des normes ISO 9000.....	28
a) La norme ISO 9000 ; 2008 - « principe essentiels et vocabulaire ».....	29
a-1) Orientation client.....	29
a-2) Leadership.....	30
a-3) Implication du personnel.....	31
a-4) Approche processus .....	31
a-5) Management par approche système.....	32
a-6) Amélioration continue .....	32
a-7) Approche factuelle pour la prise de décision .....	33
a-8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs .....	33
b) La norme ISO 9001 ; 2008 - Système de management de la qualité « Exigence ».....	34
c) La norme ISO 9004 ; 2008 - « Lignes directrices pour l'amélioration des performances ».....	34
4) Le système de management de la qualité.....	35
4-1) Définition du système de management de la qualité.....	35
4-2) Qu'est-ce que une norme .....	36
4-3) Qu'est-ce que l'ISO .....	36
4-4) Qu'est-ce que une certification.....	37
4-4-1) Objectifs de la certification.....	37
4-4-2) Avantages de la certification.....	37
4-4-3) Inconvénients de la certification .....	38
5) Les exigences du management de la qualité .....	38
5-1) Les exigences légales.....	38
5-2) Exigences relatives à la documentation.....	38
5-2-1) Manuel qualité.....	39
5-2-2) La maîtrise des documents.....	39
5-2-3) La maitrise des enregistrements.....	40

5-3) Les responsabilités de la direction.....	40
5-3-1) L'engagement de la direction.....	40
5-3-2) Responsabilité, autorité et communication.....	41
5-3-2-1) Responsabilité et autorité.....	41
5-3-2-2) La communication.....	41
5-3-2-3) La communication externe.....	42
5-3-3) Revue de la direction.....	42
5-3-4) L'orientation client.....	43
5-3-5) Politique qualité.....	43
5-3-6) Planification.....	44
5-3-6-1) Objectifs qualité.....	44
5-3-6-2) Planification du système de management de la qualité.....	44
5-4) Management des ressources.....	44
5-5) La réalisation du produit.....	45
5-5-1) Planification de la réalisation du produit.....	45
5-5-2) Processus relatifs aux clients.....	45
5-5-2-1) Détermination des exigences relatives au produit.....	45
5-5-2-2) Revue des exigences relatives au produit.....	46
5-5-2-3) Communication avec les clients.....	46
5-5-3) Conception et développement.....	47
5-5-3-1) Planification de la conception et du développement.....	47
5-5-3-2) Éléments d'entrée de la conception et du développement.....	47
5-5-3-3) Éléments de sortie de la conception et du développement.....	48
5-5-3-4) Revue de la conception et du développement.....	48
5-5-3-5) Vérification de la conception et du développement.....	48
5-5-3-6) Validation de la conception et du développement.....	49
5-5-3-7) Maîtrise des modifications de la conception et du développement.....	49
5-5-4) Achats.....	49
5-5-4-1) Processus d'achat.....	49
5-5-4-2) Informations relatives aux achats.....	50
5-5-4-3) Vérification du produit acheté.....	50
5-5-5) Production et préparation du service.....	50
5-5-5-1) Maîtrise de la production et de la préparation du service.....	50

5-5-5-2) Validation des processus de production et de préparation de service.....	51
5-5-5-3) Identification et traçabilité.....	51
5-5-5-4) Propriété du client.....	51
5-5-5-5) Préservation du produit.....	52
5-5-6) Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure .....	52
5-6) Mesure, analyse et amélioration.....	53
5-6-1) Surveillance et mesurage .....	53
5-6-1-1) Satisfaction du client .....	53
5-6-1-2) Audit interne .....	53
5-6-1-3) Surveillance et mesure des processus .....	54
5-6-1-4) Surveillance et mesure du produit.....	54
5-6-2) Maîtrise du produit non conforme.....	55
5-6-3) Analyse des données.....	55
5-6-4) Amélioration.....	56
5-6-4-1) Amélioration continue.....	56
5-6-4-2) Actions correctives.....	56
5-6-4-3) Actions préventives.....	57
Chapitre 02 : l'image de marque.....	59
Section 01 : Généralités sur la marque.....	60
1) Définition de la marque. ....	60
2) Les caractéristiques d'une marque. ....	61
3) Les éléments constitutifs de la marque. ....	61
3-1) La communication. ....	62
3-2) La culture de référence. ....	63
3-3) Individus. ....	63
3-4) Prestations. ....	63
4) Les signalétiques de la marque. ....	64
4-1) Le nom. ....	64
4-2) Le packaging et le design. ....	66
4-3) Graphisme de marque' .....	66
4-4) Les emblèmes de marque. ....	66
5) Les fonctions de la marque. ....	67
5-1) Les fonctions de la marque pour le consommateur. ....	67
5-1-1) La fonction d'identification et de repérage. ....	68

5-1-2) La fonction de garantie. ....	68
5-1-3) La fonction de personnalisation.....	68
5-1-4) La fonction Ludique. ....	69
5-2) Les fonctions de la marque pour l'entreprise. ....	70
5-2-1) La fonction d'appropriation. ....	70
5-2-2) La fonction d'authentification. ....	70
6) Les statuts de marque. ....	71
6-1) La marque-produit. ....	71
6-2) La marque gamme. ....	72
6-3) La marque-ombrelle. ....	72
6-4) La marque-caution. ....	73
6-5) La marque-ligne. ....	74
Section 02 : l'image de marque.....	75
1) L'image. ....	75
2) Les concepts voisins de l'image. ....	75
2-1) La notoriété. ....	76
2-2) La réputation. ....	76
2-3) La perception. ....	77
2-4) L'attitude. ....	78
2-5) Les valeurs. ....	79
2-6) Le positionnement. ....	79
3) L'image de la marque. ....	80
4) Les concepts voisins de l'image de marque. ....	80
4-1) L'attachement à la marque. ....	80
4-2) La sensibilité à la marque. ....	81
4-3) L'identité de marque. ....	81
4-4) La personnalité de marque. ....	82
5) Les caractéristiques de l'image de marque. ....	83
5-1) Une image est un ensemble de représentations mentales. ....	83
5-2) Une image est personnelle et subjective. ....	83
5-3) Une image est relativement stable.....	84
5-4) Une image est sélective et simplificatrice.....	84
6) Le rôle de l'image de marque. ....	84
7) Les agents qui produisent l'image d'une marque. ....	85

8) Le lien entre la qualité et l’image de marque.....	86
8-1) La Qualité perçue .....	86
8-2) La marque un outil de différenciation grâce à la qualité.....	87
Chapitre 03 : Présentation de l’organisme d’accueil et son SMQ.....	89
Section 01 : présentation de TchIn-Lait.....	89
1) Historique et évolution.....	89
2) Pourquoi le Lait UHT.....	90
3) Contrat de franchise Candia/Tchin-Lait.....	91
A) Engagements du FRANCHISEUR (CANDIA).....	91
A-1) Sur le plan technique.....	91
A-2) Sur le plan commercial/Marketing .....	92
B) Engagements du franchisé (tchin-lait) .....	92
4) La laiterie TchIn-Lait .....	93
5) Evolution du chiffre d’affaires .....	95
6) Réseau de distribution .....	95
Section 02 : Le processus de mis en place d’un SMQ.....	97
1) La démarche qualité de TchIn-Lait.....	97
2) La mis en place d’un SMQ chez TCHIN-LAIT/CANDIA.....	98
3) Evaluation du SMQ de TchIn-Lait/ Candia .....	99
4) Présentation de la cartographie générale des processus .....	99
4-1) planification et communication .....	99
4-1-1) L’engagement de la direction .....	99
4-1-2) Ecoute client .....	100
4-1-3) La direction marketing .....	100
4-1-4) Planification des actions qualité .....	100
4-1-5) Communication interne .....	100
4-1-6) Revue de direction .....	100
4.2. Management des ressources .....	101
4-2-1) Infrastructures et environnement de travail .....	101
4-2-2) Processus de réalisation de produit .....	101
4-2-3) Achat .....	102
4-2-4) Maitrise de la production .....	102
4-2-5) Préservation du produit .....	102
4-2-6) Mesure, analyse et amélioration .....	102
a) Surveillance et mesure .....	102

a-1) Satisfaction client .....	102
a-2) Surveillance et mesure des processus .....	102
a-3) Surveillance et mesure du produit .....	103
a-4) Maitrise des produits non conforme .....	103
b) Analyse et amélioration .....	103
b-1) Audit interne .....	103
b-2) Analyse des données .....	104
b-3) Actions correctives .....	104
b-4) Action préventives .....	104
5) Présentation du système documentaire de Tchir-lait .....	105
5-1) Le manuel qualité .....	105
5-2) Les documents opérationnels .....	105
5-3) Les enregistrements .....	105
Chapitre 04 : Présentation de l'enquête, dépouillement et analyse du questionnaire.....	107
Section 1 : Cadre méthodologique de l'enquête.....	107
1) Objet de l'étude .....	107
2) La taille de l'échantillon .....	107
3) Elaboration du questionnaire .....	108
4) Les différents types de questions .....	108
5) Les objectifs du questionnaire .....	109
6) La présentation du questionnaire .....	109
7) Le déroulement de l'enquête .....	111
Section 02 : Dépouillement et analyse des résultats.....	113
A/ Dépouillement et analyse des résultats par le tri à plat .....	113
B/ Dépouillement et analyse des résultats avec tri croisé .....	129
Conclusion générale.....	132
Bibliographie.....	135
Annexe.....	138
Table des matières.....	152

## **Résumé**

Il est communément admis que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité totale (TQM) est un facteur capital pour le succès à long terme d'une organisation. De même, l'image de marque a toujours été considérée comme un facteur déterminant de la compétitivité.

Il est intéressant d'étudier les interrelations possibles entre la qualité et l'image de marque. En partant de ce principe, ce travail tend à contribuer à l'étude de la relation entre la marque et la qualité en examinant le rôle médiateur de la qualité dans la construction de l'image de marque. Pour cela, un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche basés en grande partie sur des théories existantes sont proposés, ce qu'on a tenté de confirmer dans notre étude empirique.

### **MOTS-CLES :**

Management de la qualité totale – Marque - Image de marque -

### **Summary**

It is commonly believed that the implementation of a total quality management system (TQM) is a crucial factor for long-term success of an organization. Similarly, branding has always been regarded as a key factor of competitiveness.

It is interesting to consider possible complementary interrelationships between the quality and brand image. Based on this principle, the paper seeks to contribute to the study of the relationship between the brand and the quality by examining the mediating role of quality in the construction of the brand image. For this, a conceptual model and research hypotheses based largely on existing theories are proposed, will we try to confirm in our empirical study.

**KEYWORDS:** Total Quality Management - Brand - Branding