

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département Science de Gestion

Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : Management des Organisations

Thème :

**L'impact du système de management de la qualité sur la performance
commerciale des entreprises**

Cas pratique : L'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Réalisé par :

- BENOUARI Mahfoud
- IDRI Kahina

Encadreurs :

- Dr MEZIANI Mustapha

Membres du Jury

Dr chennini Moussa
Mr Maafa Salim

Promotion 2015-2016

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer tous nos remerciements et louanges à DIEU tout puissant qui nous a donné la force et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à **Dr MEZIANI** Mustapha qui a dirigé ce travail. Ses conseils judicieux et ses supports multiformes nous ont permis de travailler dans des conditions adéquates.

Nous exprimons nos sincères remerciements à l'ensemble des dirigeants de L'Entreprise Portuaire de Bejaia en particulier notre encadreur Mme : OUKARECHE Pour son précieux aide et les conseils concernant les missions évoquées dans notre travail.

Nos remerciements s'adressent à l'ensemble des personnes qui ont collaboré à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

À mes chers frères et sœurs

Ainsi qu'à tous mes amis.

Mahfoud

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

A la mémoire de ma chère copine Katia qu'elle repose en paix.

À mon cher frère Samir et son épouse ;

À mes chères sœurs Nassima et Dahbia ;

À mes chères copines Ouahiba, Meriem, Syla ;

Ainsi qu'à tous mes amis.

Kahina

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les bases et les concepts de système management de la qualité.....	4
Section 01 : Les concepts de la qualité.....	5
Section 02 : Le management de la qualité.....	15
Section 03 : Système de management de la qualité.....	20
Chapitre II : La performance commerciale.....	30
Section 01 : La conception de la performance.....	31
Section 02 : La performance commerciale.....	38
Section 03 : Mesure et évaluation de la performance commerciale.....	44
Chapitre III : Présentation générale de l'organisme d'accueil	56
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	57
Section 02 : Présentation du SMQ de l'EPB ainsi que sa contribution à la performance commerciale.....	61
Chapitre VI : Présentation de la démarche de l'étude et l'analyse des résultats.....	77
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	78
Section 02 : Analyse et discussion des résultats obtenues.....	86
Conclusion générale.....	95
La bibliographie.....	97
Les annexes.....	101

Liste des abréviations

- AC:** Action corrective
- ACQ :** Amélioration Continue de la Qualité
- AP:** Action Préventive
- BMT :** Bejaia Méditerranéen Terminal
- BSC :** Balanced Score Card
- CA :** Chiffre d’Affaire
- CNQ :** Couts de Non Qualité
- COQ :** Couts d’Obtention de la Qualité
- DC:** Direction Capitainerie
- DDD:** Direction des Domaines et Développement
- DFC:** Direction Finance et Comptabilité
- DG:** Direction Générale
- DGA:** Direction Générale Adjoint
- DL:** Direction Logistique
- DMA :** Direction Manutention et Acconage
- DMI :** direction de management intégré
- DR :** Direction Remorquage
- DRH :** Direction des Ressources Humaines
- DZLEP:** Direction de la Zone Logistique Extra Portuaire
- EBE:** Excédent Brut Exploitation
- EPB :** Entreprise Portuaire de Bejaia
- EVA:** Economic Value Added
- ISC:** Indice de Satisfaction Client
- ISO :** Organisation Internationale de Standardisation
- OMC :** Organisation Mondiale du Commerce
- QHSE:** Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
- RSE :** Responsabilité Sociale des Entreprises
- SMQ :** Système de Management de la Qualité

SOGE ports : Société de Gestion des Participations de l'Etat

TQM : Total Quality Management

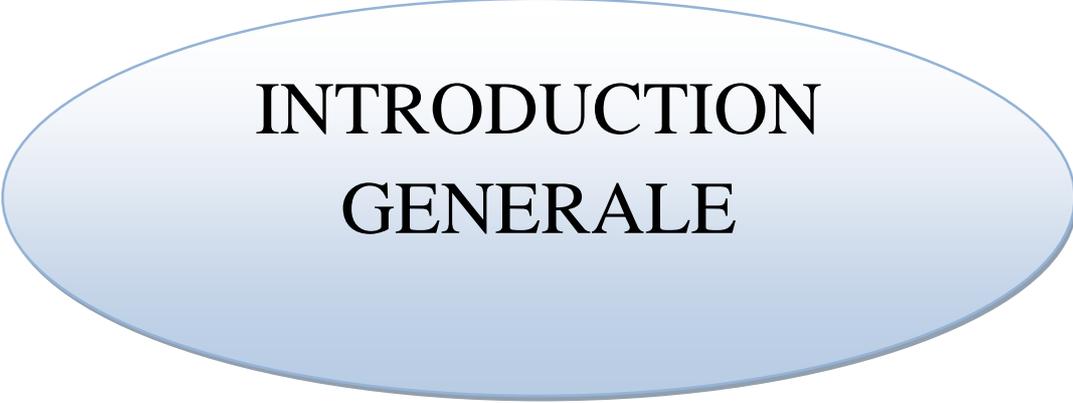
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des figures

Figure n°1 : présentation générale de la norme ISO version 2000.....	18
Figure n°2 : la roue de Deming et le PDCA	19
Figure n°3 : modélisation ISO 9000 versions 200	20
Figure n°4 : courbe de performance dans le temps d'une équipe	37
Figure n°5 : l'organigramme de l'EPB.....	58
Figure n°6 : Parts de marché avant la certification.....	68
Figure n°7 : Parts de marché après la certification	69
Figure n°8 : Trafic portuaire de Bejaïa après la certification	69
Figure n°9 : indice de satisfaction clients par catégorie.....	72
Figure n°10 : Etat comparatif des résultats des enquêtes (2012 – 2013 - 2014).....	73
Figure n°11 : chiffre d'affaire de l'EPB après la certification.....	75
Figure n°12 : Evolution de la qualité de service au sein de l'EPB.....	87
Figure n°13 : mesure des délais d'attentes par les clients.....	88
Figure n°14 : le degré de professionnalisme du personnel de l'EPB.....	89
Figure n°15 : implication et du personnel à la réalisation des l'objectifs qualité.....	91
Figure n°16 : la définition des documents relatifs à la qualité.....	91
Figure n°17 : la performance de l'EPB dans la réalisation des objectifs.....	92
Figure n°18 : la satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ.....	93

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les étapes de conception d'un tableau de bord	42
Tableau n°2 : La répartition de l'effectif permanent de l'EPB.....	61
Tableau n°3 : Parts de marché de l'EPB avant la certification.....	68
Tableau n°4 : trafic portuaire à Bejaia Avant la certification.....	69
Tableau n°5 : trafic portuaire à Bejaia Après la certification.....	70
Tableau n°6 : indice de satisfaction clients par catégorie.....	71
Tableau n°7 : répartition des réclamations par activité.....	74
Tableau n°8 : consolide de l'entreprise en 2014.....	76
Tableau n°9 : répartition des travailleurs sondés.....	80
Tableau n°10 : les résultats du questionnaire pour les travailleurs.....	82
Tableau n°11 : les résultats du questionnaire pour les clients.....	83
Tableau n°12 : degré de fidélité des clients de l'EPB.....	86
Tableau n°13 : l'appréciation globale de la performance de l'entreprise par les clients... ..	87
Tableau n°14 : pourcentage de réclamation des clients.....	88
Tableau n°15 : opinions des clients sur les tarifs de l'EPB.....	90
Tableau n°16 : la diffusion de la politique qualité selon les travailleurs.....	92
Tableau n°17 : cohérence entre les objectifs et les ressources mise en œuvre.....	93
Tableau n°18 : Récapitulatif des résultats des hypothèses.....	94



**INTRODUCTION
GENERALE**

A la fin de la décennie du siècle passé, le marché algérien a connu une évolution rapide ainsi que des mutations profondes et ce après les tentatives d'intégration de l'économie de marché et son insertion progressive dans l'économie mondiale, à travers la signature de l'accord d'association avec l'union européenne et la volonté de son adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC).

Les entreprises et les organisations évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les oblige à relever deux défis majeurs : celui de l'excellence et de la compétitivité pour la survie. De tels défis ne peuvent être relevés qu'avec des travailleurs motivés qui s'investissent à fond dans leur activité professionnelle. Or, la qualité du service et l'implication au travail sont des conditions essentielles qui garantissent l'efficacité et la performance au niveau des entreprises.

Ainsi, dans une économie qui se mondialise et qui devient de plus en plus concurrentielle, il est urgent de se conformer aux exigences de l'environnement ainsi que de s'adapter à l'évolution en cours pour devenir constamment compétitif. C'est pourquoi, avec l'ère de l'instauration du Système de Management Qualité (SMQ), on assiste à une course intense de la part des entreprises algériennes vers la certification pour conformer leurs processus de production avec les normes du référentiel ainsi qu'à l'instauration d'un SMQ.

La norme ISO 9001 décrit les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un SMQ afin de démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et de les satisfaire par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités. Ces dispositions sont pour le client l'assurance de la qualité.

La pérennité et l'existence dans le futur est une nécessité évidente pour toute entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité. Une entreprise doit être régulièrement performante c'est-à-dire obtenir une production suffisante de ses facteurs de productions : capital, personnel, facteur immatériel (savoir, gestion, innovation etc....). Ainsi, être performant est le souhait de toute entreprise qui se veut prospère face à un environnement de plus en plus concurrentiel qui impose de nouvelles méthodes de gestion et de travail. De ce fait, les entreprises se doivent donc de décrypter les réalités du marché

et de s'adapter à l'évolution de leur environnement en termes d'innovation et de performance.

Il apparaît nettement que le SMQ est un levier de promotion des produits et services de l'entreprise et de l'image de marque qu'il véhicule. En outre, se faire certifier ISO 9001 pour une entreprise, c'est faire reconnaître son savoir-faire auprès de ses clients et de ses fournisseurs. Et c'est dans ce registre que s'inscrit notre étude qui a pour but d'analyser l'effet du SMQ sur les performances économiques des entreprises en l'occurrence l'EPB de Bejaia, et surtout attirer par l'existence d'une certification ISO 9001 version 2000, et la pertinence du sujet dans notre pays.

En Algérie, la tendance ou la culture de la qualité penche au côté des entreprises qu'au côté des consommateurs qui reste aussi modeste, ce sujet d'étude suscite de notre part un intérêt majeur dans le cas où sa réalisation va nous permettre d'analyser finement ses deux variables clés à savoir : la qualité et la performance commerciale et dégager la relation complémentaire qui existe. A cet effet, nous avons jugé pertinent d'étudier un cas pratique d'un effet de la mise en place d'un système management de la qualité selon les normes ISO 9000 dans l'EPB de Bejaia sur sa performance commerciale.

Pour atteindre notre objectif et bien cerner le thème, on a avancé les hypothèses suivantes :

- Le SMQ influence positivement l'efficacité et la performance commerciale de l'entreprise ;
- La mise en place d'un système de management par la qualité permet de satisfaire et fidéliser la clientèle.

Pour répondre à ces préoccupations qu'on a avancées, nous avons choisi de suivre une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

- La recherche documentaire : une recherche bibliographique cruciale (ouvrages, mémoire, etc. ...) et les sites internet.
- L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, et les informations recueillies à partir du questionnaire que nous avons conçu.

Compte tenu de ces éléments, nous avons choisi de structurer notre mémoire en quatre (4) chapitres.

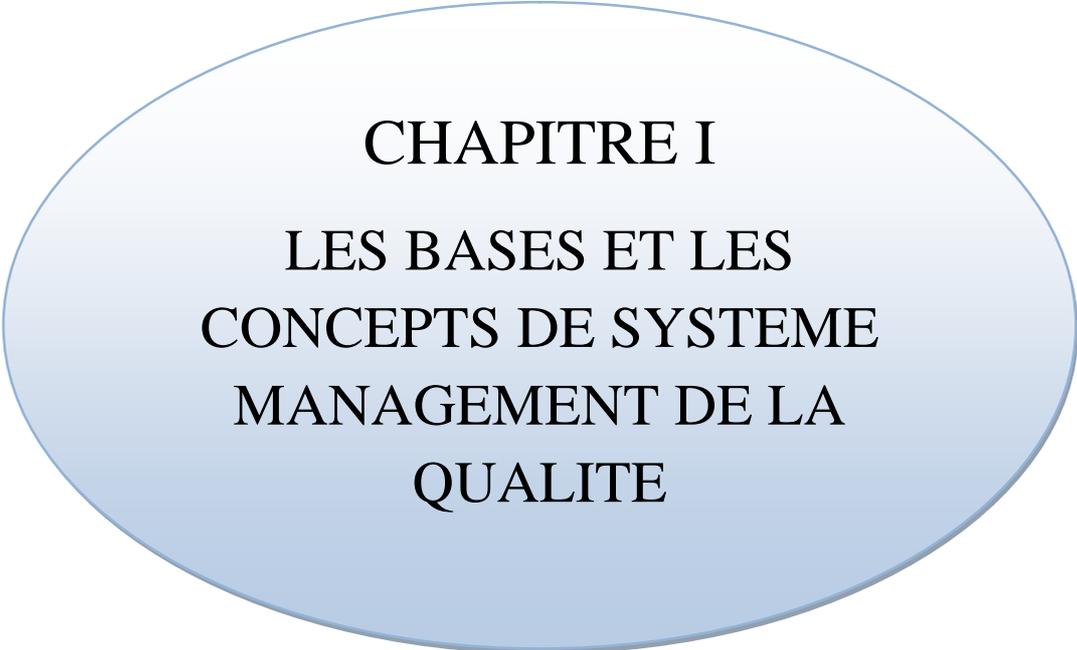
Introduction générale

La première partie qui est considérée comme une partie documentaire et conceptuelle a pour objet de présenter le cadre théorique de concept de la qualité dans l'entreprise, SMQ, et la performance commerciale.

Dans un premier chapitre qui traite la première variable qui est le SMQ en allant du général au particulier et qui est scindé en trois sections. Le deuxième, quant à lui, abordera en profondeur l'examen de la deuxième variable du thème dit la performance commerciale généralités et, techniques d'analyse et de mesure, la fin du chapitre est consacrer au degré de compatibilité des deux variables et leur liaison favorable dans l'entreprises.

La seconde partie (cas pratique) est basée sur le cadre organisationnel et expérimental du sujet de recherche. En effet ce troisième chapitre a pour finalité de présenter l'entreprise portuaire de Bejaia, et le degré de contribution du SMQ mis en place à la performance commerciale, avec des résultats issus de l'EPB de Bejaïa qu'on a utilisé comme terrain d'investigation.

Le quatrième chapitre est consacré en première section à la méthodologie de recherche suivie au cours de ce travail, notre démarche été d'utilisé un questionnaire pour recueillir des informations auprès des clients et du personnel, quant à la deuxième section, elle porte sur l'analyse et traitement des données.



CHAPITRE I

**LES BASES ET LES
CONCEPTS DE SYSTEME
MANAGEMENT DE LA
QUALITE**

Introduction

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par sa maintenance, et par sa qualité.

De ce fait, la qualité en tant que facteur de réussite sur le marché et l'un des moteurs de la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Les entreprises sont donc appelées à mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services.

Nous allons essayer tout au long de ce chapitre de cerner ce concept qualité ; la première section va présenter la définition de la qualité, son évolution, sa place dans l'entreprise, et dans la deuxième section on évoquera le management qualité à travers laquelle on a défini le management de la qualité. Et enfin dans la troisième section, nous aborderons l'essentiel du système de management de la qualité.

SECTION 01 : Les concepts de la qualité

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou de services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel de compétitivité pour les entreprises.

1. Définition de la qualité

A l'origine, qualité signifie « beauté artistique » et « travail bien fait », de type artisanal. La qualité dans le langage courant désigne une manière d'être, or cette dernière peut porter plusieurs définitions :

La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques des exigences (ISO 9000- 2008), ou d'une façon plus simple « la qualité est l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »¹.

Selon l'organisation International de standardisation ISO définit la qualité comme : « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »². La qualité est une variable essentielle dans toutes les stratégies compétitives. Elle permet à une entreprise d'assurer sa rentabilité et de consolider sa position sur un marché.

Pour ISHIKAWA, la qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait ;

- Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail » ;
- Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie la réalisation de la production demandée ;
- Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le respect des spécifications ;
- Pour le directeur de marketing : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « COQ ».

¹ BERNARD Forman, « *De manuel qualité au manuel de management* » éd : AFNOR, 2001, p22.

² www.iso.org consulté le 09/02/2016, à 13H45.

« La qualité correspond aux caractéristique d'un résultat, d'un produit, ou d'un service qui répond aux besoins du client que sont les utilisateurs, les bénéficiaires, et les commanditaires du résultat »³.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant⁴ :

- **W.E. DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction » ;
- **P.B.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécification » ;
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins » ;
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur » ;
- **J.JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi ».

2. Historique et évolution de la qualité

Le concept de la qualité est apparu très tôt dans l'histoire et n'a cessé de se développer. L'histoire de la qualité, remonte à l'avènement de l'ère industrielle moderne, c'est-à-dire, vers la fin du 19^{ème} et début du 20^{ème} siècle.

Si nous envisageons l'évolution de l'approche qualité au cours du 20^{ème} siècle, nous constatons trois étapes :

- La fin du 19^{ème} siècle, et début du 20^{ème} siècle, (en 1970) : le contrôle qualité ;
- Le début des années 1970 à 1980 : l'assurance qualité ;
- Le début des années 1980 à nos jours : la qualité totale ou le management total de la qualité (TQM).

En 1920, les Etats-Unis ont inventé une méthode de contrôle statistique de la qualité (Walter A. Shtewart), et ont introduit des notions d'inspection et de control de qualité dans les usines.

En 1940, c'est William Edwards Deming qui a utilisé les méthodes de contrôle statistique, qu'il a appliqué à la fabrication de munitions et d'autres produits d'importance stratégique.

³ Alphonse CARLIER, « *management de la qualité pour la maîtrise du système d'information* », édition Lavoisier, paris, 2006, p73.

⁴ GERD KAMISKE et PETER BAUER, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, paris 1994, p17.22.

En 1950 l'Union des Scientifique et Ingénieurs Japonais à inviter Deming pour enseigner aux industriels japonais les bases du cycle PDCA, de l'amélioration continue, le théoricien américain Juran est également invité pour enseigner la gestion de la qualité.

En 1979, c'est la certification de la qualité par l'ISO, qui est chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité, et c'est d'ailleurs en 1987 que naissse la norme ISO 9000.

3. Les aspects de la qualité

Pour bien comprendre la notion qualité, il est essentiel de faire apparaitre certains de ses aspects essentiels :

3.1. Politique qualité

De la politique qualité découlent les objectifs qualité

« Ce sont les orientation et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit »⁵.

De manière générale, la politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est une des composantes. La politique qualité permet de traduire les attentes et besoins des clients et la stratégie correspondante de l'organisation tout en prenant compte de la culture de l'organisation, ses marchés et son secteur.

3.2. La qualité totale

On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés.

Opter pour la qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle.

Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches :

⁵ DORBES.H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue Science de Gestion d'entreprise 12, 2005, p1.

- **Une approche systémique** : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes ;
- **Une approche statistique** : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

La qualité totale ou management total de qualité (TQM) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

Elle peut aussi être définie comme : « une méthode de gestion pour aboutir à l'excellence opérationnelle. C'est un système basé sur le respect des concepts fondamentaux et l'éthique de l'organisme, ayant une action permanente centrée sur la satisfaction du client et le développement du personnel par son implication »⁶.

Pour Jacques Chové : la qualité totale est un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société⁷.

3.3. La non-qualité (mesure/couts)

On ne peut pas parler de qualité sans gérer la non-qualité, sinon nous obtiendrons des surcoûts, qui vont diminuer la compétitivité des produits. Dans un sens plus large, la non qualité est le « contraire » de la qualité.

La non qualité, c'est l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. La non qualité correspond aux produits non conformes retirés de la production sur les lignes de conditionnement. Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité.

Comment identifier la non-qualité ?

- Sur base du relevé de la production, l'identification et quantification la non-qualité ;

⁶ Alphonse CARLIER, Op.cit., p66.

⁷ Roger ERNOUL, « le grand livre de la qualité », édition AFNOR, France, 2010, p10.

- Les scinder par cause, par machine, par nombre, poids, rebuts, réparations, par coûts ;
- Par équipe de production voir par personne ;
- Réaliser un Pareto sur base de coût et un autre par pièces ou poids suivant vos produits ;
- Recherchez et analyser les causes de dysfonctionnements ;
- La non qualité créé des conflits et freine la progression de l'entreprise ;
- La non qualité représente en coût, la catégorie la plus importante dans une société ;
- Elle avoisine entre 10 et 20% du chiffre d'affaire. Le gisement de gain est immense.

3.4. Les coûts de la qualité et du non qualité

3.4.1. Les coûts de la qualité

Ce sont des coûts qui permettent de retrouver un niveau de qualité conforme au niveau recherché par l'entreprise et aux exigences des clients, ils permettent à l'entreprise de détecter les problèmes de non-conformité à la qualité, et de mettre en place les directives d'améliorations ou les actions correctives nécessaires à l'obtention de la qualité souhaitée.

A. Coût de détection

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits ou du service aux exigences de la qualité⁸.

Exemple :

- Les audits qualité ;
- Enquêtes de satisfaction.

B. Coût de prévention

Concernant les investissements humains et matériels engagées pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances c'est- à- dire pour financier les actions menées au niveau des causes des anomalies.

⁸ NF EN ISO 9001 : 2000 « système de management qualité exigences », 2^{ème} édition, 2000-12-15

Exemple :

- gestion de la démarche qualité ;
- formation du personnel ;
- entretien des locaux.

3.4.2. Les coûts de non qualité (CNQ)

Les coûts du non qualité sont des coûts occasionnés pour assurer le niveau de qualité défini (politique qualité). Ils concernent aussi les pertes subies lorsque la qualité n'est pas obtenue. (Coûts liés aux défauts), certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance, comme la perte de la clientèle.

Les CNQ prennent en compte les coûts des défaillances (internes ou externes) :

A. Les coûts de défaillances internes

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

Exemple :

- Accidents du travail ;
- Temps perdu à gérer les non conformités ;
- Équipement en panne ;
- Réparation.

B. Les coûts de défaillances externes

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise⁹.

Exemple :

- Retard dans le rendu des résultats ;
- Rappels de résultats ;
- Réclamation.

3.5. La relation clients fournisseurs

Le concept de client/fournisseur doit être étendu à toute l'entreprise, à chaque personne, chaque service, chaque département. Si on considère que chacun suit intimement

⁹ Idem

une logique d'amélioration, chaque personne formée à la relation client fournisseur peut alors se poser, dans son activité, des questions du type :

➤ **En tant que fournisseur :**

Qui sont mes clients ? Quels sont réellement leurs besoins et leurs attentes ?

➤ **En tant que client :**

Qui sont mes fournisseurs internes ? Quels sont réellement leurs besoins et leurs attentes ?

Dans la logique TQM, la satisfaction du client est la force motrice de l'organisation. Le client est juge de la qualité. C'est-à-dire que l'organisation tout entière doit être orientée vers le client, et proche de lui. Et d'anticiper les besoins qu'il n'a peut-être même pas encore exprimés.

Dans l'approche traditionnelle, l'entreprise est plutôt dans une logique de confrontation avec ses fournisseurs. Par contre dans l'approche TQM, l'entreprise tend à réduire le nombre de ses fournisseurs et à entretenir avec eux des relations de partenariats à long terme, pour pouvoir bénéficier des réductions des prix, d'être prioritaire par rapport aux autres clients par exemple dans l'obtention des produits qui sont rares ou limités...etc.

4. Les objectifs relatifs à la qualité

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

4.1. Les objectifs de l'entreprise

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

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

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

4.2. Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en terme 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 implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

5. La qualité dans l'entreprise

5.1. La qualité du produit

La qualité du produit joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M. Porter, elle est conditionnée par son coût, et sa disponibilité dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels¹⁰.

Il existe huit dimensions qui caractérisent la qualité d'un produit durable c'est-à-dire sa capacité à satisfaire des exigences (spécifications, clients) ¹¹:

- La performance ;
- Les accessoires ;
- La fiabilité ;
- La conformité ;
- La durabilité ;
- La maintenabilité ;
- L'esthétique ;
- La qualité perçue.

5.2. La planification de la qualité

La planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences de qualité au niveau du produit (diminution des retours des clients, situation par rapport à la concurrence...), et de Préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité. Comme elle s'intéresse mutuellement à l'élaboration des plans qualité et l'amélioration continue de la qualité.

5.3. L'assurance qualité

Définition de l'assurance qualité : « l'assurance qualité a pour but de donner confiance, sur base d'une démonstration, en la conformité des produit et/ou services aux exigences définies »¹². L'assurance qualité est définie comme un investissement préventif consenti dans le but de limiter les risques d'aléas. Elle représente donc la probabilité d'obtenir des produits ayant le niveau de qualité réelle désiré Lorsque les précautions sont accrues, et les risques limités, la confiance que l'on peut avoir dans un projet augmente.

¹⁰ M. PORTER, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", New York, edition the Free Press, 1985, p, 35.

¹¹ CHRISTIAN Virmaux "*Formation système de management de la qualité* » iSpé2m, conseil en management, 2014, p11.

¹² GUY DURET : « *la certification ISO9000* » troisième éd, Organisation, paris, 2000, p3.

Elle s'appuie sur une organisation matérialisée par un manuel qui a pour objectif de prouver l'obtention de la qualité que l'on doit attendre.

On désigne donc par assurance qualité, un moyen d'obtenir la confiance dans l'assurance de la qualité. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à satisfaire le niveau de qualité désiré. L'objectif de l'assurance qualité est :

- Donner confiance ;
- Vérifier de façon permanente l'efficacité du système mise en place ;
- Apporter la preuve que les résultats sont conformes aux objectifs.

5.4. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité. Elle consiste à mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer de la conformité du produit aux exigences de la qualité ; son but est de maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats, et de maîtriser le processus de création.

5.5. Le contrôle de la qualité

Selon l'ISO 9000 (2008) : le contrôle « est l'évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage »¹³
Un contrôle doit avoir trois phases :

- Vérifier la conformité ;
- Informer ;
- Décider et préparer les actions de correction.

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »¹⁴.

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,

¹³ Roger ERNOUL, op. cit. p240.

¹⁴ STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « *management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 6ème Edition, Pearson Education, Paris, 2008, p.410.

ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable¹⁵.

SECTION 02 : Le management de la qualité

Le management est une manière de conduire une organisation, de la diriger, de la contrôler, et de planifier son développement. Il s'applique sur tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Le management de la qualité est basé sur l'équilibre entre la qualité attendue par les clients, la qualité réalisée par l'entreprise et la qualité perçue en retour par le client et a pour objectif de résorber les écarts.

1. Définition du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 :2008 le management de la qualité est « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁶.

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité, est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à maîtriser la qualité produite par une organisation.

2. Les huit principes du management de la qualité

Le système de management de la qualité se base sur des principes fondamentaux qui sont :

➤ Principe 01 : Orientation client

¹⁵ ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, p.9.

¹⁶ Daniel DURET ; Mourice PILLET « *la qualité en production* » éd : organisation, 2003, p38.

Les organismes dépendent de ces clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes¹⁷.

➤ **Principe 02 : Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. C'est-à-dire qu'ils créent et maintiennent un environnement interne stable dans lequel les personnes peuvent s'impliquer pleinement dans la réalisation des objectifs de l'organisme¹⁸.

➤ **Principe 03 : Implication du personnel**

Les personnes motivées, impliquées et engagées sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'augmenter les profits de l'organisme¹⁹.

➤ **Principe 04 : Approche processus**

L'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquences d'activité appelées processus dont les résultats ont une incidence sur la satisfaction des clients²⁰.

➤ **Principe 05 : Management par approche système**

Il s'agit d'identifier, de comprendre et de gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

➤ **Principe 06 : Amélioration continue**

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

➤ **Principe 07 : Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

¹⁷ Henri MITONNEAU, « réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 », ED démos, paris, 2000, p168.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.

²⁰ LONGIN et DENET : « construisez votre qualité », éd DONUD, 2004, Paris, P, 8.

➤ **Principe 08 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

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

3. Les avantages du management de qualité

Le management de la qualité est un ensemble d'activités permettant d'orienter et de contrôler une entreprise en matière de qualité. Ces avantages pour l'entreprise sont multiples, cependant le management de la qualité permet de :

- Assurer une meilleure qualité de production et de services ;
- Accroître la satisfaction des clients d'une entreprise ;
- Améliorer les performances financières de l'entreprise ;
- Rationalisé les méthodes de travail ;
- La diminution des conflits internes entre les différentes fonctions.

4. Les normes de management de la qualité

La série des normes ISO 9000 :2008 est constituée de 3 normes, chacun des 3 normes est dédiée à une fonction et un usage déterminés.

➤ **ISO 9000**

Fournit les principes essentiels liés au système de management de la qualité et du vocabulaire employé. Il s'agit d'une introduction relative au système de management de la qualité.

➤ **ISO 9001**

Dont le titre particulier est « Exigences » spécifie les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité à utiliser lorsque la capacité d'un organisme à fournir des produits conformes doit être démontrée.

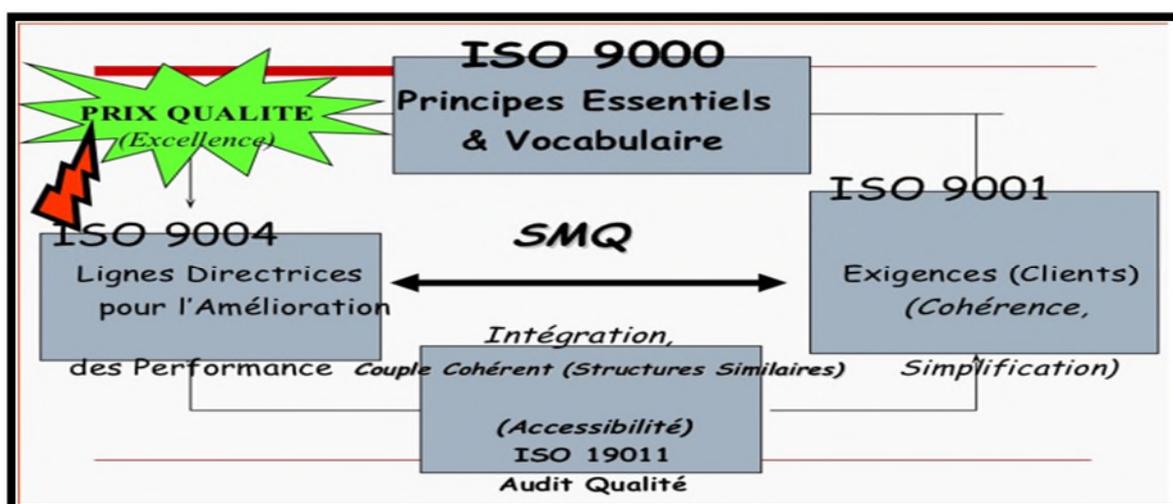
➤ **ISO 9004**

Appelé : « conseils pour l'amélioration des performances » est un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de l'entreprise allant au-delà des exigences formulées dans la norme ISO 9001.

➤ ISO 19011

Complète les 3 normes et fournit les lignes directrices pour la conduite d'audits externes et internes²¹.

Figure 01 : Présentation générale de la norme ISO version 2000.



Source : www.hetec2007.com

Cette figure nous renseigne sur les interactions entre les différentes normes ISO²²

5. La méthode de PDCA

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

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité, « je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit... ». Écrire, dans chaque service,

²¹ Guy LAUDOYER « la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », 3 édition Organisation, 2000, Paris, P44.

²² www.hetec2007.com

les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint (un changement de personne sur un poste de travail par exemple).

Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses que viennent gonfler les couts de la non-qualité.

Les étapes de la roue de Deming sont les suivantes²³ :

➤ **PLAN (planifier)**

Ce que l'on va faire : cette étape consiste à poser le vrai problème, identifier les causes et choisir les solutions optimales et établir le plan d'action. Par exemple (délai, budget, ressources...).

➤ **DO (réaliser)**

Mise en œuvre de ce que l'on a planifié, elle est caractérisée par la construction et la réalisation des actions planifiées.

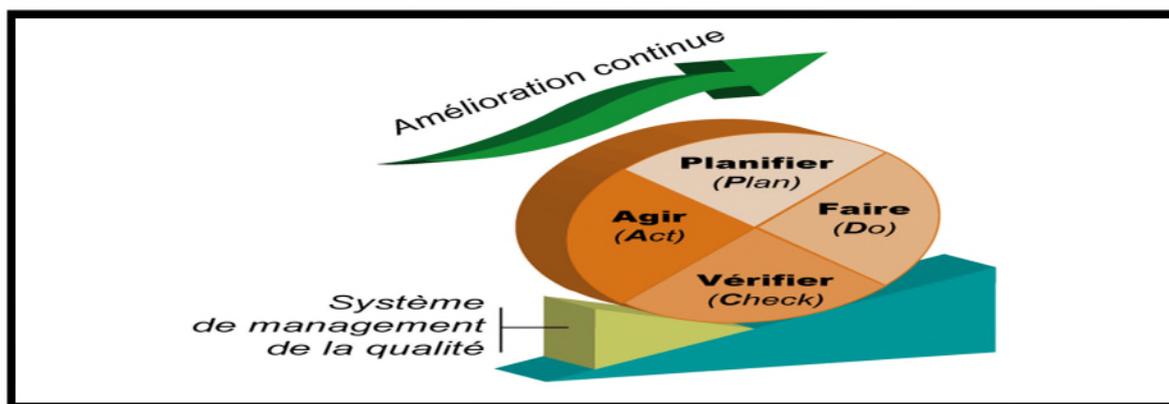
➤ **CHECK (vérifier)**

Consiste à contrôler que le travail(DO) correspond bien à ce qui était prévu (Plan).

➤ **ACT (agir/améliorer)**

Elle consiste à corriger l'écart entre ce que l'on a prévu de faire dans l'étape Plan et ce que l'on a réellement mis en œuvre dans l'étape DO. Cette étape amènera un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir, il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

²³ Abdelhamid OUARET, « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché » méthode et outil de mise à niveau », édition ENAP, Alger, 2002, p.106.

Figure n° 02 : la roue de Deming et le PDCA

Source : OUARET. A, op.cit. P 107.

SECTION 03 : Système de management de la qualité

Un système de mangement de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system), est l'ensemble des directive de, prise en compte, de bonnes pratiques.

1. Définition le système de management de la qualité

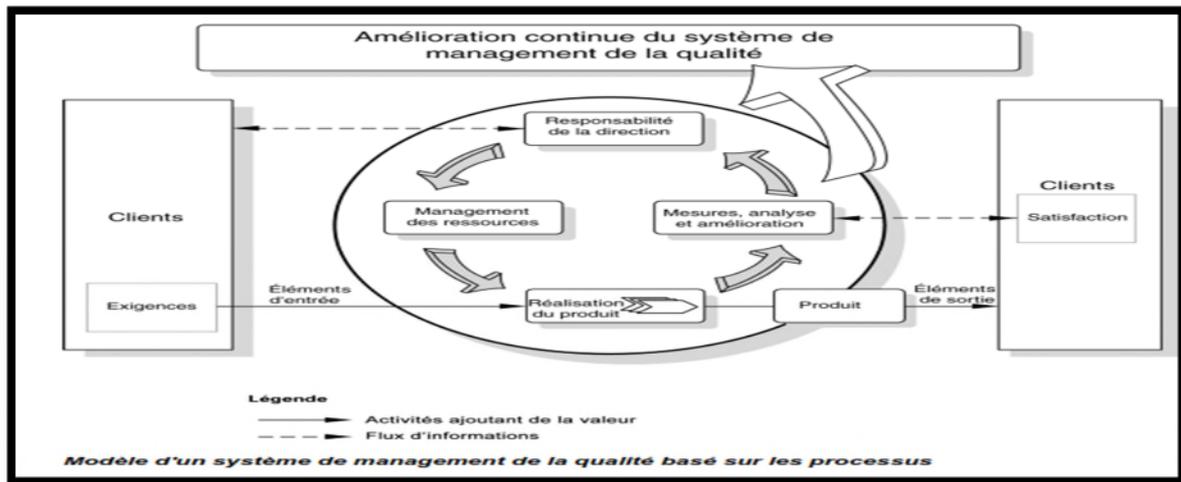
Est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

2. Les exigences du système de management de la qualité

Les normes internationales de la famille ISO, relatives au management de la qualité, ont acquis une renommée mondiale, pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Cette norme ISO 9001/2000 a pour rôle principale de spécifier les exigences relatives à un système de management de la qualité au sein de tout organisme qui doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement, un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences applicables pour un seul but d'accroitre la satisfaction des clients²⁴.

Figure n° 03 : modélisation ISO 9000 versions 2000 :

²⁴ www.iso9000plus.org.



Source : Thierry Cureau « *les nouvelles évolutions de ISO de 9001 version 2008* » E, Afnor

2.1. Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un SMQ et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente norme internationale. L'organisme doit :

- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- Surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
- Maitre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifier et l'amélioration continue de ces processus ;
- L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le SMQ²⁵.

2.2. Exigences relatives à la documentation

2.2.1. Généralité

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

- L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- Un manuel qualité ;
- Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme internationale ;
- Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

2.2.2. Manuel qualité

L'organisme doit établir et tenir à jour 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 ;
- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ;
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

2.2.3. Maîtrise des documents

Les documents requis pour le SMQ doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés. Une procédure documentée doit être établie pour :

²⁵ NF EN ISO 9001 : 2000 « système de management qualité exigences », 2^{ème} édition, 2000-12-15

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- Revoir, maitre à jour si nécessaire et approuver de nouveau document ;
- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinente des documents applicables ;
- Assurer que les documents restent lisible et facilement identifiables ;
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- Assurer que les documents d'origine extérieurs sont identifiés et que leur diffusion est maitrisée ;
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de document périmé, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

2.2.4. Maitrise des enregistrements

Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maitrisés.

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les contrôles nécessaires associés à l'indentification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements.

3. Responsabilité de la direction

La direction de l'entreprise doit faire preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes par exemple, que :

- Les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients ;
- La politique en matière de la qualité existe. Cette politique doit avoir une réalité en se matérialisant dans un certain nombre d'objective qualité diffusée. Ces objectifs étant naturellement atteignables et mesurables ;
- La planification existe et fonctionne. la planification des objectifs et aussi la planification de système de management de la qualité ;

- Les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise ;
- La communication interne à l'entreprise soit établie qu'elle fonctionne d'une manière appropriée ;
- Des revues de la direction soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement.

C'est aussi l'occasion de prendre des décisions qui s'imposent en vue des améliorations futures²⁶.

4. Managements des ressources

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur :

- Des ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées ;
- Les moyens matérielles ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, l'équipement et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et ceux de communication ;
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de la qualité de produit fabriqués.

5. Réalisations du produit

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 :
 - Les objectifs qualités et les exigences relatives au produit ;
 - La nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;

²⁶ Romaric MIRALLAS « *mise en place des plans qualité des sites industriels* » Edition INSA, février - aout 2006, P, (13,14).

- Les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essais spécifiques au produit ;
- Les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que le processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

5.2. Processus relatifs aux clients

- L'entreprise doit déterminer :
 - Les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ;
 - Les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu pour l'usage prévu ;
 - Les exigences légales et réglementaires applicables au produit ;
 - Toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme ;

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos des informations relatives au produit, des contrats ou des commandes et des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

5.3. Conception et 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'entreprise doit déterminer :
 - Les étapes de la conception et du développement ;
 - Les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement ;
 - 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.

5.4. Achats

L'entreprise doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées.

L'entreprise doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences du système de management de la qualité.

5.5. Production et 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 :

- La disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit ;
- La disponibilité des instructions de travail nécessaires ;
- L'utilisation des équipements appropriés ;
- La disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure ;
- La mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure.

L'organisme doit préserver la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue. Cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants du produit.

5.6. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure

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

6. Mesures, analyse et amélioration

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

- démontrer la conformité aux exigences relatives au produit ;
- assurer la conformité du système de management de la qualité ;
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de mangement de la qualité.

Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

7. L'Apport du système management Qualité

Les entreprises qui managent par la qualité, améliorent le niveau de performance de leurs organisations dans la mesure où elles peuvent en retirer quatre avantages important²⁷ :

- La satisfaction de leurs clients : le système de management de la qualité donne une grande importance quant à la satisfaction des clients et leurs exigences.
- La diminution des conflits internes entre les fonctions : lorsque les circuits internes ne fonctionnent pas correctement, le temps, l'argent et l'énergie sont gaspillés. Le personnel a le sentiment de travailler dur pour atteindre les objectifs fixés et d'être abandonné par les autres fonctions lorsque les performances ne suivent pas. La vision d'ensemble donnée par le système qualité contribue à faire prendre conscience à chacun que chaque fonction est interdépendante.
- La rationalisation des méthodes de travail : contrairement aux idées reçues, la bonne mise en place d'un système qualité, avec son plan et son manuel, allège les procédures et n'exige que le juste nécessaire.
- L'amélioration des performances financières : mal organisée, une organisation perd des ventes, gâche sa main d'œuvre et gère maladroitement ses investissements. Malgré ses avantages, le SMQ présente aussi quelques inconvénients, le fait qu'il soit attaché à la norme ISO qui est posée souvent à la révision grâce aux insuffisances qu'elle présente, aussi la certification est coûteuse (des coûts très importants pour avoir la certification ISO), s'ajoute sa faiblesse lorsque il s'agit des problèmes culturels auxquels il est confronté et doit faire face (l'adhésion des employés aux projets de l'entreprise).

8. La mise en place d'un système de management qualité

Sous cette situation « *la gestion de la qualité total est tout simplement la maison pratique de la simple logique* »²⁸ Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, en d'autre terme la mise en place d'un SMQ nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET.

8.1. La prise de décision

²⁷ MAYER.S, « *guide opérationnel de la qualité ; faut-il tuer la qualité total ?* » Edition Maxima, Paris, 2003, p.113.

²⁸ ISHIKAWA.K, « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR Gestion, paris, 1989.

L'engagement de la direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

8.2. Le Diagnostic

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

8.3. Monter le projet

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, coordination, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupes de travail, rédaction et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon les recommandations du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

8.4. La Certification

L'audit de certification consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »²⁹ Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

8.5. L'Amélioration continue

²⁹ NF EN ISO 9000 : 2008, « *système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (2.8.2). p. 5.

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit³⁰.

Conclusion

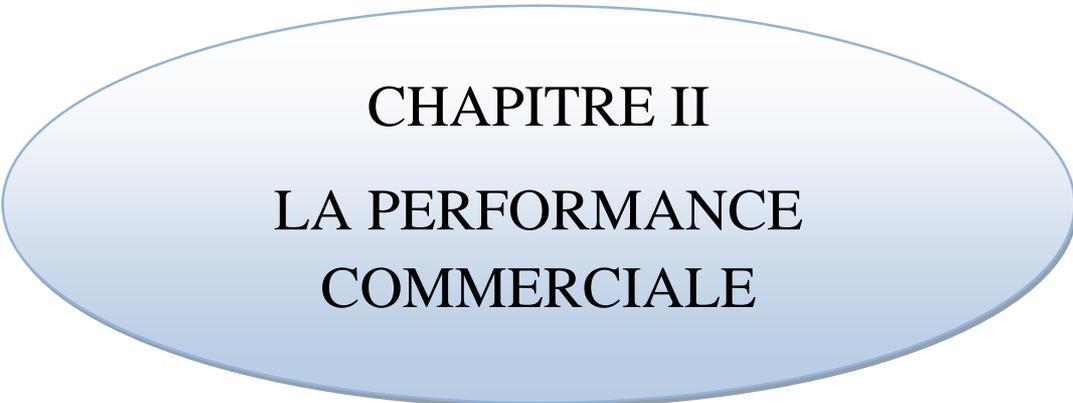
La qualité peut se définir de différents point de vue, elle est comme une notion extrêmement difficile à définir. Il s'agit d'une notion relative, qui nécessite néanmoins d'être reconnue. Pour cela la qualité d'un produit peut être définie du point de vue du client, de l'entreprise, et de la normalisation.

Le système de management de la qualité, est le moteur, qui donne ambition aux entreprises ; il constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne.

On peut rappeler qu'un SMQ est jugé globalement efficace dans la mesure où il est capable d'atteindre les objectives qualités fixées.

En conclusion, Il s'agit de retenir une chose importante dans le cadre de la planification du système de management de la qualité est que la maîtrise des évolutions du SMQ afin d'éviter de dégrader la satisfaction des clients est primordiale.

³⁰ OUARET. A, op. cit. p. 220.



CHAPITRE II
LA PERFORMANCE
COMMERCIALE

Introduction

L'idée de la performance n'est pas une notion simple, de nombreux chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

Dès lors, la définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

Ce chapitre porte sur la mesure de la performance commerciale du SMQ, c'est à travers les trois (03) sections du chapitre qu'on va essayer de l'éclaircir.

La première concerne la conception de la performance, (la définition de la performance, ces caractéristiques, etc.) Dans la seconde section, nous allons examiner de près et présenter la performance commerciale, ainsi que ces déterminants, etc.

En fin, la dernière section a pour objectif de présenter les principaux indicateurs de la performance commerciale et des méthodes de son évaluation.

SECTION 01 : La conception de la performance

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

1. Les définitions de la performance

On a pu recenser plusieurs définitions des différents auteurs :

PERSON suggère que :

«La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche »¹.

Selon **MEIER(O)** *«la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation »².*

La performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous un seul angle, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel, et son apport concret dépend du domaine et des acteurs concernés.

2. La distinction entre la performance et les notions voisines

Malgré leur relation complémentaire, la performance diffère de ces notions voisines à savoir l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité. Et ces concepts trouvent des difficultés illustratives dans la représentation de la notion performance.

2.1. L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

Selon **BOISLANDELLE (H-M)** l'efficacité est *«le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches*

¹ PERSON, H : « guide pratique de la performance » ; édition MAXIMA p, 29.

²MEIER, O : « dico manager », édition, Dunod ; paris, 2009, p 155.

des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³.

L'efficacité se résume dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

2.2 L'efficience

Il sous-entend la meilleure gestion possible des moyens, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens employés pour les obtenir. De ce fait l'efficience consiste à minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée.

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »⁴

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

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

2.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, *« il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁵.*

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

³ BOISLANDELLE, H : « gestion des ressources humaines dans les PME », édition ECONOMICA, 2ème édition, paris 1998, p 140.

⁴ BOISLANDELLE, H : op, cité ; p 139.

⁵ LEMOIGNE, J : « l'évolution des systèmes complexes », Harvard expansion ; 1999 ; p.203.

3. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

3.1. La performance est un support à des jugements

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* »⁶.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

Selon Morin (A) et all : « *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »⁷.

3.2. Les composants de la performance évolue dans le temps

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiés. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement.

3.3. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale

⁶ SAULQUIN, J : « gestion des ressources humaines et performance des services », revue des gestions des ressources humaines ; N°36, juin 2000, p 20.

⁷ MORIN(A) ; GUINDON(R) ; BOULIANE(P) ; « mesurer la performance de l'entreprise », édition Dollaz ; paris 1996 ; p 66.

de la performance dans plusieurs domaines simultanément »⁸.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont -dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

3.4. La performance est riche de composantes contradictoires

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires⁹. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

4. Les types de la performance

On distingue quelques types de performance dans l'entreprise :

4.1. La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Dans son excellent livre intitulé « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision », Bernard Martory

⁸ SAULQUIN(J) ; op, cité ; p 121.

⁹ LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

détaille 4 questions que les organisations doivent se poser avant de mesurer leur performance sociale¹⁰.

- **La performance est-elle héritée ou intrinsèque ?** Faut-il tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l'environnement de l'entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque.
- **Quelle performance mesurer ?** Homme, groupe, sous unité ? (Il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluations à mettre en place).
- **Performance immédiate et à long terme ?** (Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée, plus ou moins, en fonction du domaine à évaluer).
- **Performance apparente ou réelle ?** (Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d'autres indicateurs, comme l'ajout de compétences externes, les investissements matériels ou financiers)¹¹.

4.2. La performance financière

La performance financière est mesurer à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part. Deux indicateurs sont proposés dans l'approche par les résultats :

- **La profitabilité (capacité à dégager un résultat positif)**

Elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net : au-delà du signe positif, elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables.

- **La rentabilité**

Qui se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en œuvre pour obtenir ce résultat. Dans l'approche financière qui doit être privilégiée en première, le numérateur peut, correspondre aux résultats d'exploitation (économiques) ou au résultat net : le dénominateur à l'actif économique ou au total du bilan.

¹⁰ MANTORY (B), « *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision* », UAISSONS Edition, 2010, P 77.

¹¹ RSE-pro.htm./comprendre et évaluer la performance ; consulté le 20/02/2016 à 17h35mn.

4.3. La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant, la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits conforme aux attentes des consommateurs .dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

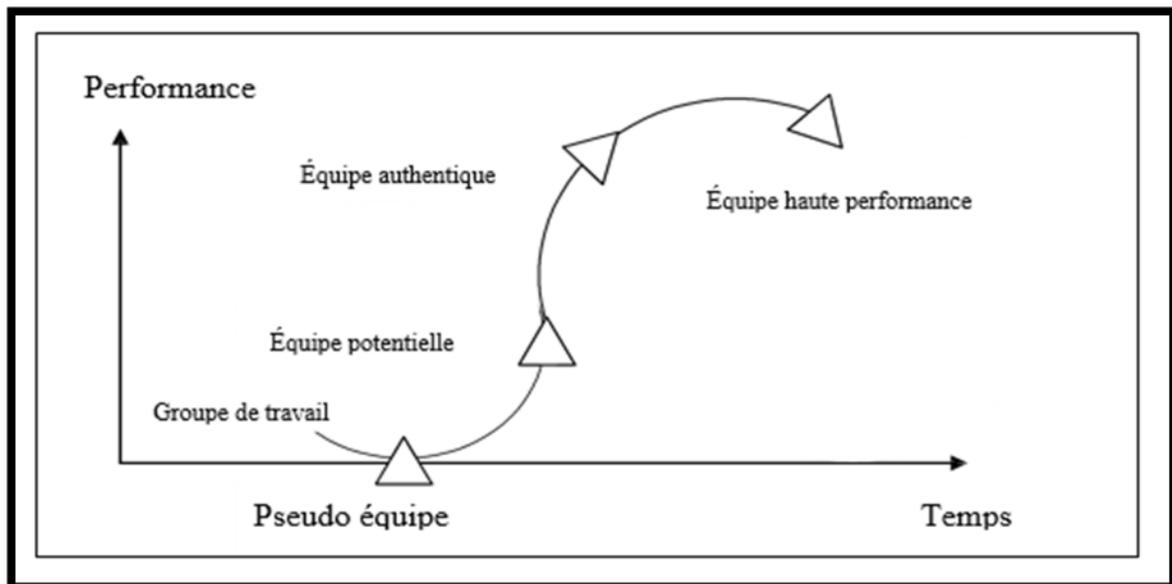
4.4. La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité de produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnels et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- L'amélioration des avantages stratégiques déjà acquis ;
- Avoir une vision lointaine ;
- Le suivi régulier de la stratégie et la capacité de l'entreprise à développer un avantage Compétitif durable ;
- Identification des sources de valeurs en interne (chaine de valeur) et en externe (des marchés nouveaux) ;
- Atteindre l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise (de la conception à l'exécution).

5. Performance immédiate ou performance dans la durée

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps, c'est la notion de courbe d'apprentissage.

Figure n°4 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe

Source : KATZENBACH (J), SMITH (D), «*les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994, P 84.

Cette figure montre cinq stades de la performance différente :

➤ **L e groupe de travail**

Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité, c'est ce qu'on appelle la synergie.

➤ **L e pseudo équipe**

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

➤ **L'équipe potentielle**

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus. Le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

➤ **L'équipe authentique**

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

➤ L'équipe haute performance

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate l'efficacité différée ?)¹².

SECTION 02 : La performance commerciale

1. Définition

Selon Bernard Martory, une organisation capable d'atteindre un bon niveau de « performance » dans ces deux champs d'action entretiendra son système de coopération de façon durable, prolongeant ainsi sa durée de vie.

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de Barnard à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dit autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre.¹³

Ce qui revient à dire qu'est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coûts. La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur. La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur/cout, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

2. Les déterminants de la performance commerciale

Ici nous allons étudier les déterminants de la performance commerciale qui nous permet de l'évaluer et de la mesurer. Les éléments ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivants :

¹²KATZENBACH (J), SMITH (D), «*les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994, P 84.

¹³ <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-évaluation-de-la-performance>. Consulté le 05/03/2016 à 16h29mn.

2.1. La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité à un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites¹⁴. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients.

2.2. La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2.3. La diversité de l'offre

La multiplicité des gammes à la disposition du consommateur a une influence sur le volume de vente et sur la satisfaction des clients et engendre leurs fidélités.

2.4. L'étendue du réseau de distribution

L'accès facile au produit pour le consommateur est un élément capital à sa satisfaction, du coup a une influence indéniable sur la performance commerciale.

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

3. La méthodologie anglo-saxonne « THE BALANCED SCORE CARD (BSC) »

Le BSC est mise en place par R.KAPLAN et D.NORTON en 1992, s'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnelles trop centrés sur les seuls indicateurs financiers. Il cherche à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise, Dans sa version initiale, le Balanced Score card expose les principes du pilotage de la performance en équilibrant 4 axes ou perspectives¹⁵ : la perspective Financière, la perspective Client, la perspective Processus Internes et la perspective Apprentissage Organisationnel. Par la suite, les deux auteurs de référence, R. Kaplan et D.

¹⁴KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU(D) ; « *marketing management* » 11^{ème} édition, Pearson Education, France, paris, 2003 p, 736.

¹⁵ R.S. Kaplan, et D.P. Norton, "The BSC: Measures that Drive Performance", 1992, p 71-79.

Norton, ont sensiblement fait évoluer le concept des BSC ou tableaux de bord prospectif afin qu'il ne se cantonne plus dans la stricte mesure de la performance, les (4) perspectives sont présentées comme suite :

3.1. Perspective Financière

- Comment nous perçoivent les actionnaires ?
- Autrement dit : Quels sont les attentes des actionnaires en matière de performance financière ?

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le Retour sur Investissement, l'Excédent brut d'exploitation EBE, ou encore l'EVA, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

3.2. Perspective Client

- Comment nous perçoivent nos clients ?
- Autrement dit : Comment doit-on créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers ?

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client...

3.3. Perspective Processus Internes

- Quels sont les processus internes, clés de la réussite ?

En d'autres termes : Quels sont les processus qui méritent nos "soins" de tous les instants pour satisfaire clients et actionnaires.

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus Long comme ceux liés à l'innovation.

3.4. Perspective Apprentissage Organisationnel

- Comment organiser notre capacité à progresser ?

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois chapitres ; les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, et l'amélioration du système d'information.

Les résultats peuvent être synthétisés dans des tableaux de bord annuels, ce qui facilite l'analyse et alerte les responsables en cas de problème. Ils rassemblent des indicateurs liés aux clients, ainsi qu'aux autres parties prenantes de l'entreprise : employés, fournisseurs, banques.... des normes doivent être établies pour chacun de ces groupes et des décisions mise en œuvre si la satisfaction diminue¹⁶.

4. L'évaluation de la performance à partir du tableau de bord

La performance d'une entreprise se mesure par son efficacité dans la réalisation des objectifs et à moindre couts, pour cela on utilise des outils qui permettent le bon suivi de l'état de notre entreprise et régulièrement.

4.1. Indicateur

Est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance de façon relativement objective, à un instant donné dans le temps, en d'autre terme, c'est la mesure d'un état actuel par rapport à une référence ou une norme.

4.2. Les caractéristiques d'un indicateur

- **Valide** : il nous donne une mesure exacte ;
- **Fiable** : mesurable de manière constante dans le temps ;
- **Précise** : définit en terme clair ;
- **Mesurable** : quantifiable.

4.3. Tableau de bord de gestion

La performance commerciale se mesure principalement avec un outil : le tableau de bord qui fournit de façon permanente les écarts entre les objectifs fixes et leur réalisation.

¹⁶ KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU dans « *marketing management* », 12 édition, édition PEARSON ; 2006 ; 137,138.

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

Ce tableau de bord est un ensemble d'indicateurs utilisés afin de permettre l'analyse, d'assurer le suivi et le contrôle de l'activité commerciale. Il peut comporter deux types d'indicateurs qui permettent d'ajusté et validé la stratégie :

- Des indicateurs de résultats : nombre de clients nouveaux, chiffre d'affaire, nombre de produits vendus.... Ceux-ci permettent de mesurer la performance en fonction de la réalisation d'objectifs (quantitatifs ou qualitatifs)
- Indicateurs de suivi : qui permettent d'évaluer la progression (ou au contraire la régression) qui alerte le manager, lui permettant ainsi d'anticiper, ou de préconiser les actions correctrices nécessaires (% de nouveaux clients, taux de vente comparé à la moyenne de l'année précédente à la même période...).

4.4. Etapes de conception

La conception d'un tableau de bord au sein de l'entreprise passe par plusieurs étapes :

Tableau n°1 : les étapes de conception d'un tableau de bord

Numéro d'étape	Description
1	La mission du responsable
2	Identifier les FCS de la mission
3	Paramètres de gestion
4	Indicateurs adéquats
5	Choix d'une fréquence
6	Mise en forme
7	Test auprès des utilisateurs

Source : établi par nos soins.

Tout commence par la clarification de la mission du responsable : quels sont ses objectifs, ses clients (internes et externes), ses responsabilités et les diverses tâches qu'il

doit accomplir, qu'on doit traduire sous forme de quelques verbes d'action pour identifier les Facteurs Clé de Succès.

Cela permettra d'aboutir à des paramètres de gestion essentiels : la qualité- les délais et les coûts qu'il conviendra de traduire en indicateurs plus précis et mesurables.

Ensuite, il faut relever une fréquence bien adaptée au temps de l'analyse et de la décision.

La mise en forme intervient par la suite avec des choix de présentation (données, pourcentage, graphiques, supports...etc.)¹⁷.

En fin, il convient de le tester avec les utilisateurs (par exemple durant les premiers mois d'utilisation).

Bien entendu, la liste en-dessous est simplement indicative. Un tableau de bord est défini essentiellement par les utilisateurs, en fonction de leurs besoins (tout le monde n'a pas besoin des mêmes informations). L'expérience montre que, dans ce domaine, on ne doit pas multiplier les indicateurs, mais les choisir rigoureusement en fonction de leur intérêt : pour quelles décisions vont-ils se révéler utiles ? Et aussi en fonction des possibilités de mesure¹⁸.

5. Détermination de l'écart global (la méthode des écarts budgétaires)

L'écart global résulte de la confrontation du coût constaté de la production réelle au coût préétabli de la production réelle comme le décrit l'équation suivante :

$$\text{L'écart global} = \text{Chiffre d'affaire réel} - \text{Chiffre d'affaire prévu}$$

Où : l'écart global = écart prix + écart quantité

5.1. Décomposition de l'écart globale

Pour approfondir l'analyse. L'écart global est décomposé en sous-écarts pour chaque élément (prix, quantité...). Chaque sous-écart est étudié séparément. Le plan comptable 1982 préconisait une décomposition selon le schéma suivant. C'est la pratique la plus courante.

Soit :

¹⁷ Les cours de master en « *management des organisations* », U de Bejaia, promotion 2016.

¹⁸ ROBERT Reix : « *SI et management des organisations* », 4ème édition, édition VUIBERT 2002, page 425.

- Pr : prix de vente réel ;
- Pp : prix de vente prévu ;
- Qr : quantité réelle vendu ;
- Qp : quantité prévu de vente.

$$\text{ECART SUR LES PRIX (E/P)} = (\text{Pr}-\text{Pp}) * \text{Qr.}$$

$$\text{ECART SUR LES QUANTITES} = (\text{Qr}-\text{Qp}) * \text{Pp.}$$

} Ecart global sur les ventes.

La méthode des écarts budgétaires constitue l'instrument privilégié de la gestion par exception. Ne doivent être traités que les écarts suffisamment significatifs.

Afin d'apprécier la performance commerciale, l'analyse des écarts en valeurs absolues n'est pas suffisante, un autre indicateur doit être calculé ; il s'agit du taux de réalisation qui est égale à : $\text{taux de réalisation} = \text{CA réalisé} \div \text{CA prévu} \times 100$.

SECTION 03 : Mesure et évaluation de la performance commerciale

Cette troisième et dernière section, traite les leviers essentiels de la performance commerciale des entreprises, les indicateurs de mesure et de suivi, ainsi que la relation existante entre le SMQ et la performance des entreprises.

1. Les leviers de la performance commerciale

La réussite d'une unité commerciale ou de sa force de vente dépend largement de l'efficacité de l'équipe mais également des stratégies marketing et du management adoptés par le responsable commercial.

Afin de réussir à vendre ses produits ou services et d'atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial a le choix entre plusieurs leviers.

Les plus importants leviers de la performance commerciale sont indiqués ci-après¹⁹ :

1.1 Analyser son marché

Afin de pouvoir conquérir un marché, il est impératif pour l'entreprise de connaître son environnement, les acteurs qui l'occupent et les interactions qui existent sur son

¹⁹ www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014 consulté le 03/03/2016 à 13H25mn.

marché. La connaissance du secteur portera sur les catégories de clients existants, les produits correspondant aux besoins de chaque catégorie de clients.

Par ailleurs, l'entreprise doit également identifier ses concurrents et évaluer son taux de pénétration sur le marché ciblé. La stratégie commerciale adoptée va dépendre des résultats de ces enquêtes terrain et des études de marché effectuées généralement par le service marketing de l'entreprise ou par organismes spécialisées.

1.2 Choisir la stratégie marketing efficace

Après avoir analysé la situation de l'entreprise par rapport à son marché, l'entreprise va procéder à l'adoption d'une ou de plusieurs stratégies marketing pour le développement de son portefeuille clients. Plusieurs actions peuvent être choisies. A l'image de la stratégie de différenciation ou domination par les coûts.

1.3 Orienter l'action commerciale

Suivant les enquêtes et étude de marché effectuées préalablement sur le marché et la concurrence, l'entreprise devra pouvoir choisir la stratégie commerciale adaptée aux besoins de sa force de vente. Les informations recueillies lui permettront de définir et fixer les objectifs commerciaux pour sa force de vente ainsi que pour chaque membre de son équipe. Il pourra également identifier les personnes cibles (à contacter ou à démarcher) à partir des données marketing ou grâce à des fichiers prospects. Par ailleurs, il ne faut pas oublier de prévoir les obstacles pouvant survenir et de définir au préalable les actions à entreprendre pour y remédier. En d'autres termes, le manager commercial établit ce qu'on appelle plus communément un plan d'actions commerciales.

1.4 Choisir un système de management d'équipe adéquat

Afin de réussir efficacement et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial se doit de mesurer la performance commerciale globale et individuelle de sa force de vente à partir des objectifs fixés préalablement.

Semestriellement ou annuellement, il doit procéder à des entretiens d'évaluation avec chaque collaborateur afin d'apprécier les efforts de chacun. Ces entretiens annuels ou biannuels permettront également de fixer les nouveaux objectifs commerciaux pour la période à venir, de trouver ensemble des solutions pour remédier aux échecs précédents et de discuter des problèmes professionnels rencontrés par le collaborateur.

2. Les indicateurs de la performance commerciale

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Il existe Plusieurs indicateurs pour mesurer la performance commerciale, parmi lesquels en cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché... ;
- La satisfaction des clients.

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs sont de nature quantifiable et mesurable, on cite parmi eux :

2.1.1. Le chiffre d'affaires

*«Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produit fabriqués, les prestations de services et des produits des activités annexes ».*²⁰

Le chiffre d'affaires (CA) est constitué par l'ensemble de la production vendue facturés par une entreprise, il est exprimé en unités monétaires et compté une année. Il se calcule hors taxes, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises accordés.

Concrètement, le chiffre d'affaires d'une entreprise sur un exercice donné s'obtient en faisant la somme de l'ensemble des factures (Q*Pu) et avoir hors taxes émis au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaire est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose de deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendus ;
- Le prix de vente.

²⁰ <http://www.insee.fr//définition/chiffre.html> Consulté le 20/03/2016 à 10h10mn.

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnelles (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec la réalisation), la formule est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

2.1.2. Les quantités vendues

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

L'évolution de cet indicateur permet de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale. La formule est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévisions}$$

$P=0$. On parle de mauvaise performance

$P>0$. On parle de bonne performance.

2.1.3. Nombre de nouveaux clients

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.1.4. La part de marché

«Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des

concurrents »²¹.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.LENDEVIE définissent la part de marché comme : « *pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* »²².

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force* »²³. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités dans le marché

2.1.5. La marge commerciale

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur a pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Le concept de marge commerciale est très proche de celui plus large de marge sur coût variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variables). La marge sur coût variable inclut tous les coûts variables.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de vente moyen des produits ;
- Réduisant le coût des achats de marchandise ;
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

Le calcul principal de marge commerciale est :

²¹ DEBOISLANDELLE, H ; op cité 313.

²² LENDREVIE, C : « *méthode et pratiques de la performance* » ; édition Donud 2006. P. 143.

²³ KAPALAN, D ; « *optimiser la performance* », édition Dunod, paris 2001 ; p 139.

Marge Commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises

2.1.6. La rentabilité commerciale

La rentabilité d'une entreprise est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat. La rentabilité est généralement déterminée par le ratio :

Rentabilité commerciale= (résultat net*100) / chiffre d'affaires

On détermine alors le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat future de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

2.2. Les indicateurs qualitatifs

2.2.1. Satisfaction client

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »²⁴.

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;

²⁴ DEBOISLANDELLE, H ; op cité p 40.

- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

2.2.2. L'image de l'entreprise

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »²⁵.

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

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2.2.3. La qualité de service

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé. La qualité est la capacité à véhiculer dans de bonnes conditions un type de trafic donné.

Mais la qualité de services n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement.

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossier ou de faits, mesure de volume de réalisation, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple : la capacité d'observations directes (... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (les répondants se montrent très satisfaits), etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

²⁵ MOULINIER, R : « les techniques de ventes », édition d'organisation 5ème édition 1998, p 158.

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il faut tenir compte :

- Des sources possibles d'informations ;
- Du degré systématisation de la méthode de collecte ;
- Des biais possibles d'interprétation et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut faire. Quel que soit le type d'indicateur, il est important de s'assurer :
 - De la pertinence du choix ;
 - De la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données.

3. Rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt, évaluer c'est mesurer et si on peut mesurer, donc on peut corriger :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation permet surtout à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

4. L'impact de la mise en place d'un SMQ sur la performance commerciale

De nombreux travaux ont été réalisés sur le SMQ qui est devenu un élément très important dans certains secteurs d'activité (automobile, transport, agroalimentaire...). Nous avons choisi de centrer cette revue de la littérature sur les effets du SMQ sur la performance commerciale des entreprises. Nous distinguerons quant à nous la principale dimension de la performance qui nous semble représentative des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension économique

Les avantages de la certification sont immenses pour les entreprises en question. Selon le rapport de la banque mondiale sur le développement dans le monde publié en 1999, il ressort d'une étude effectuée en 1994 sur 93 grandes entreprises brésiliennes que 55% avaient accru leur productivité grâce à ISO 9000, 35% avaient amélioré la normalisation de leurs processus de fabrication, 31% avaient fait davantage participer leurs

employés au contrôle de la qualité des produits et plus de 20% avaient relevé que leurs clients étaient plus satisfaits²⁶.

Exister-t-il de bénéfices en termes commerciaux tandis que la demande de certification est souvent une demande des clients de l'entreprise ? Plusieurs pistes de réflexion sont proposées : les entreprises auraient déjà bénéficié de nombreux avantages compétitifs ce qui atténuerait les effets de la certification ? La promotion de la certification ne serait pas optimale ? Les enjeux commerciaux ne seraient pas suffisamment intégrés dans la démarche de certification ? Par exemple, dans leur article qui établit un bilan des avantages et des inconvénients de la certification ISO 9000, Stevenson et Barnes (2002) expliquent que les déceptions engendrées par la certification et les maigres retombées externes (accroissement de parts de marché...) proviennent du manque d'intégration de la fonction marketing. Cette hypothèse est vérifiée par Cobbett et Luca (2002) pour qui les principaux acteurs à l'origine du projet de certification sont par ordre décroissant la direction générale, les services qualité, des départements de production et enfin, dans une moindre mesure, les services marketing.

Dans la continuité de la performance commerciale, on peut naturellement se demander si la certification ISO 9000 engendre de meilleurs résultats financiers pour les entreprises ? Cobbett et *al.* (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux États-Unis jusqu'en 1998 représentant le plus grand nombre de certificats. Examinant l'effet de la certification ISO 9000 sur ces entreprises cotées en bourse, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité et des ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de tels phénomènes de déclin et de sous-performance économique.

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement.

La certification ISO 9001 peut-être vue également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les

²⁶ KBS. Banque mondiale, rapport publié en 2006.

entreprises. En effet, obtenir la certification ISO 9001 c'est garantir au marché que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de « prouver » la qualité de sa production d'autant plus quand l'organisme certificateur est indépendant : la certification ISO 9000 crée-t-elle alors une différence positive en matière de rendement boursier ?

Plus récemment, Nicola J.L. Et Sellers R. (2002) analysent les réactions des marchés financiers envers les entreprises qui ont obtenu leurs certifications. En utilisant la méthode de l'évènement, ils examinent les différences observées sur le cours de l'action le jour J c'est-à-dire le jour de l'annonce de la certification au marché par voie d'annonce publique de presse. Ils observent ainsi le marché financier de 1993 à 1999 de près d'une trentaine d'entreprises cotées sur le marché financier espagnol. L'étude démontre qu'un cours anormal (dans le sens d'une « surperformance ») apparaît le jour de l'annonce de la certification. Ce résultat indique que le marché réagit positivement aux certifications qualité. Ces résultats confirment l'analyse théorique qui veut que la certification soit vue comme un signal réduisant l'asymétrie d'information entre vendeur et acheteur. La certification devient ainsi un signal de qualité pour l'acheteur et le marché reconnaît de la valeur à ce signal. Ce résultat est à mettre en parallèle avec les effets de réputation du tiers certificateur et de sa communication envers les agents du marché.

Ce résultat est confirmé sur le marché français des sociétés du règlement mensuel et du second marché. Bernardi analyse les réactions du marché financier français lors de l'annonce de la certification ISO 9000. Sur l'échantillon retenu, le modèle utilisé pour estimer l'évolution des rendements consécutive au signal « certification ISO 9000 » fait apparaître un résultat assez probant : l'annonce de l'audit de certification précédent de 60 jours la certification d'une entreprise engendre une réaction positive des marchés financiers. Ces réactions se traduisent en termes de rendement anormaux cumulés moyens pour l'échantillon par une surperformance d'environ 35% le jour de la certification. Toutefois, cette réaction n'est pas uniforme sur la totalité de l'échantillon. Il semble donc que la certification d'une entreprise constitue un variable de « signaling » efficace au sens de Spence (1973) et conformément à la situation

envisagée dans les modèles classiques, l'annonce de certification est favorablement perçue par les marchés financiers²⁷

Une autre étude indépendante menée par la British Standards International pour plus de 65000 entreprises par le monde a prouvé que les certifications selon les normes ISO 9001 affichaient des performances nettement supérieures aux autres en termes de profits et de retour sur investissement²⁸ :

- 75 % déclarent qu'elles ont amélioré leurs niveaux de satisfaction client et de fidélité ;
- 75 % déclarent qu'elles ont amélioré leurs performances opérationnelles ;
- 71 % déclarent avoir gagné de nouveaux clients et conservé leurs clients existants ;
- 55 % ont réalisé des économies.

Enfin, Terlaak et King (2005) analysant sur une période de 10 ans un panel d'entreprises américaines certifiées, démontrent l'apport commercial de la certification ISO 9000, notamment sur les marchés concurrentiels. Ils démontrent que les entreprises certifiées croissent plus rapidement après la certification sans que cela puisse être attribué à une amélioration de leur performance opérationnelle. Ils observent que cette croissance est proportionnelle à la difficulté des acheteurs d'acquiescer de l'information fiable sur leurs sous-traitants. Ainsi, on peut considérer que la certification apporte un signe distinctif en termes d'image et de notoriété qui crée un avantage concurrentiel commercial important pour l'entreprise certifiée.²⁹

Au terme de cette revue, et des nombreux témoignages des spécialistes en la matière et des différents organismes qui s'activent dans le domaine, une conclusion s'impose : l'existence réelle d'une relation positive entre le système de management qualité et la performance commerciale des entreprises. A partir de cette revue, on constate que la mise en place d'un SMQ constitue un avantage concurrentiel favorable au développement des entreprises.

²⁷ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00143050/document> consulté le 10/03/2016 à 17h48mn.

²⁸ <http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Avantages-lies-a-lutilisation-des-normes/> consulté le 19/03/2016 à 15H34mn.

²⁹ Article de Sylvie ROLLAND, « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », *Management & Avenir* 9/2009 (n° 29), p. 31-51.

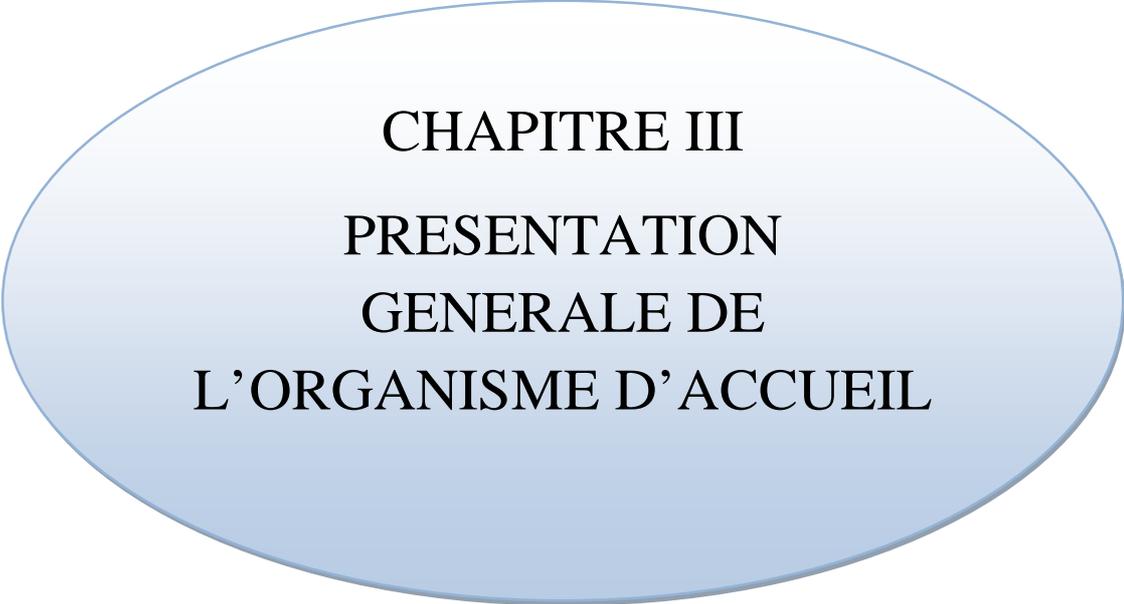
Conclusion

Ce chapitre nous a mener à souligner la complexité du concept de la performance, c'est un mot-valise qui détient plusieurs sens. Il est à la fois action et mise en action qui signifie le succès, aussi dans ce chapitre on déduit qu'il regroupe un ensemble de caractéristiques : elle est mesurable, elle est évolutif et elle se pilote.

L'appréciation de la performance commerciale repose sur un certain nombre de critères ou d'indicateurs, il existe deux types d'indicateurs à savoir ; les indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire...), et des indicateurs non quantifiables (image, satisfaction des clients...).

La performance commerciale des entreprises fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs et penseurs, pour une majeure raison, par ce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprises et leurs prospérités.

Dans le cas pratique nous allons essayer de mettre en relief l'apport du SMQ sur la performance commerciale, d'une entreprise et dans notre cas c'est l'EPB ou nous basons notre enquête sur deux sondages pour confirmer ou infirmer nos hypothèses ayant trait à la relation qui existe entre la mise en place d'un SMQ et la performance commerciale des entreprises.



CHAPITRE III
PRESENTATION
GENERALE DE
L'ORGANISME D'ACCUEIL

Introduction

Après avoir présenté le côté théorique de notre travail, nous allons essayer dans les deux chapitre suivants de vérifier notre question de départ qui est la relation existante entre la mise en place d'un système de management de la qualité et la performance commerciale des entreprises, pour cela nous utiliserons les informations que nous avons collectées à travers deux sondages d'opinions (travailleurs et clients) en utilisant deux questionnaires.

Avant d'aborder ces points, ce premier chapitre traite deux sections et se présente comme suit :

Dans la première section, nous présenterons l'entreprise portuaire de Bejaïa en exposant sa zone géographique, son organigramme, ses directions, ainsi son SMQ.

Dans la deuxième section, nous traiterons les données issues du service marketing, et de service management intégré de l'EPB, et qui sont relative à la performance commerciale à travers des indicateurs réalisés via la comparaison entre des résultats commerciaux obtenus avant et après la certification.

SECTION 01 : Présentation de l'entreprise

1. Historique

Riche de ses différences, tant sur le plan historique que géographique, le port de Bejaia est porteur d'une véritable dynamique de changement.

Les premières infrastructures de l'EPB ont commencées à apparaître à la fin du siècle dernier, les ouvrages protection furent entamés en 1870 et ceux d'accostages en 1879.

La construction de l'ancien port fut achevée en 1911, et mis en exploitation au milieu des années 30, l'arrière port été prolongé au niveau quai, une infrastructure plus moderne (300m de largeur).

En 1958, s'engagent les travaux de réalisations des appontements du port pétrolier, en 1960 se font les premières exploitations. Le 15 février 1989, l'entreprise portuaire de Bejaia était transformée en entreprise publique économique autonome, société par action au capital de 1000000 DA répartie entre les trois actionnaires suivants :

- Fonds de participation service : 4 000 000 DA ;
- Fonds de participation industries divers : 3 000 000 DA ;
- Fonds de participation Electon, Telecom, informat.

Actuellement le Capital social de l'entreprise est de : 3.500.000.000 Da détenu par **SOGE ports**.

2. Zone géographique

La position géographique du port de Bejaia et les infrastructures routières adéquates offrent un avantage concurrentiel considérable, permettant de servir dans les meilleurs délais l'arrière-pays du port. Chaque port a son propre marché et bénéficie d'un avantage géographique.

Le marché du port de Bejaia touche une zone géographique très étendue, les limites de ce marché sont influencées par deux tendances majeures :

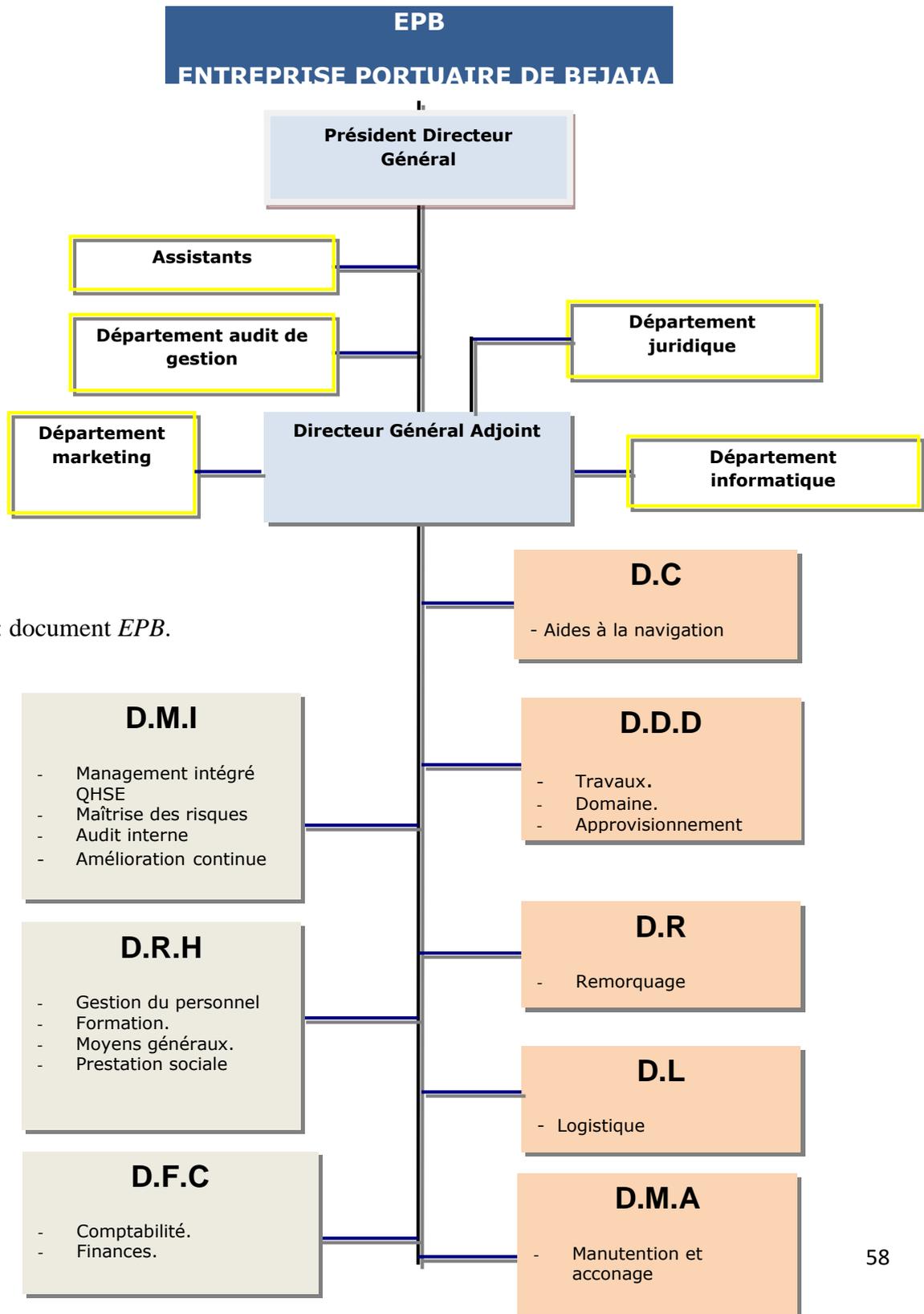
- La proximité ;
- L'activité économique.

La concentration des clients dans les zones de Bejaia, Alger et Sétif, représente plus de 90 % des créances de l'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA.

3. Organigramme de l'E.P.B

L'organigramme de l'EPB se présente comme suit :

Figure N°5 : l'organigramme de l'EPB



Source : document EPB.

4. Les missions du port de Bejaia

Traiter, dans les meilleures conditions de délai, de coût et de sécurité, l'ensemble des passagers, des navires et des marchandises

- La gestion et l'exploitation de l'infrastructure et de la superstructure ;
- La manutention et l'acconage des marchandises ;
- Le transit des passagers et de leurs véhicules, par la gare maritime ;
- La mise à disposition des infrastructures nécessaires aux activités relatives aux hydrocarbures ;
- Le pilotage, le remorquage et le lamanage des navires dans les limites de la zone de pilotage du port de Bejaïa ;
- La sécurité et la sûreté dans les limites terrestres et maritimes du domaine portuaire.

5. Direction du management intégré (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (processus, programmes de management, plans et projets d'amélioration et indicateurs de mesure) ;
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture QHSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

6. Description des services

- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :
 - ✓ Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
 - ✓ La réception des marchandises ;
 - ✓ Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
 - ✓ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
 - ✓ Pointage des marchandises ;
 - ✓ La livraison aux clients ;
 - ✓ La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin ;

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

7. La répartition de l'effectif permanent de l'EPB en décembre 2015

Le tableau suivant représente l'effectif de l'entreprise portuaire de Béjaïa, qui réparti en (11) directions avec un effectif de 1350 salariés.

Tableau N°2 : La répartition de l'effectif permanent de l'EPB

Catégories	DG	DGA	DZLEP	DMI	DRH	DFC	DDD	DL	DMA	DC	DR	Total
Cadre	16	13	3	6	19	13	14	8	10	26	32	160
Maîtrise	1	1	0	3	9	6	7	51	53	31	24	186
Exécution	0	0	0	1	33	1	99	155	577	102	36	1004
Total	17	14	3	10	61	20	120	214	640	159	92	1350

Source : *document EPB*

SECTION 02 : Présentation du SMQ de l'EPB ainsi que sa contribution à la performance commerciale

1. Présentation du SMQ de l'EPB :

L'entreprise a établi et documenté le SMQ dans le manuel, les processus, les procédures en référence et le met en œuvre, l'entretient et l'améliore continuellement, conformément à la norme internationale ISO 9001 :2008.

1.1. Exigences générales du système de management

Selon manuel qualité de l'EPB, les exigences du système de management SMQ s'appliquent aux activités suivantes :

1.1.1. Périmètre d'application

➤ L'organisation de l'accueil des navires :

- Prise en charge par la tour de vigie ;
- Placement et affectation du poste d'accostage ;
- Suivi du séjour au port.

➤ Les aides à la navigation :

- Pilotage ;
- Lamanage ;
- Remorquage portuaire.

➤ La manutention et acconage :

- Manutention des marchandises à bord du navire ;
- Manutention bord / quai des marchandises,
- Activités d'acconage ;
- Relevage des marchandises et livraison ;
- Pointage et pesage des marchandises.
- **La gestion et l'exploitation des aires d'entreposage :**
 - Location des terre-pleins et hangars ;
 - Amodiations et concessions.
- **Le transit des passagers et de leurs véhicules**
- **La sécurité des installations des biens et des personnes.**

1.1.2. Exclusions

Toutes les exigences de la norme ISO 9001 : 2008 sont applicables à l'exception de la conception, vu la nature des prestations (L'Entreprise portuaire de Bejaia ne fait aucune conception).

1.1.3. Activités sous-traitées

Lorsque l'organisme décide de sous-traiter un produit ayant une incidence sur la conformité du service aux exigences, il doit en assurer la maîtrise.

Des processus assurent une maîtrise de la qualité des prestations et produits achetés, selon des montants prédéfinis. La procédure « achat, travaux et prestations de l'entreprise » permet d'assurer une sélection rigoureuse et transparente des fournisseurs et sous-traitants, assurant une qualité des achats, des prestations et des investissements.

1.1.4. Approche processus

Le système de management qualité est conçu selon l'approche par processus. Le client et les parties intéressés y jouent un rôle significatif dans la définition des besoins comme inputs.

L'entreprise a identifié ses processus en fonction de sa finalité, de ses objectifs (satisfaction des parties intéressées) et de ses métiers et a déterminé leurs interactions. Elle a utilisé le PDCA pour catégoriser ses processus « planification ; mise en œuvre (réalisation), soutien, surveillance et contrôle.

1.1.5. Documentation et maîtrise des documents et enregistrement : (voir l'annexe 01)

- La documentation du système de management comprend :
 - L'expression documentée de la politique et des objectifs ;
 - Le manuel incluant la politique de l'entreprise ;
 - Les procédures documentées exigées par le Norme internationale et celles jugées nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus (imprimés, spécifications ...) du SMQ.
- Lors de l'élaboration de la documentation, l'EPB a tenu compte des facteurs suivants :
 - La taille de l'organisme et le type d'activités ;
 - La complexité des processus et leurs interactions ;
 - La compétence du personnel.

La documentation se présente sur support papier et fichiers électroniques et peut se présenter également sous toute autre forme (pictogramme, photos, schémas, guide....)

1.2. Responsabilité de la direction

1.2.1. Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du SMQ ainsi qu'à l'amélioration de ses performances, la direction :

- Etablit des objectifs à son plus haut niveau, s'assure que sa politique est adaptée à la finalité de l'organisme et comprend l'engagement à satisfaire aux exigences clients, parties intéressées, ainsi qu'aux exigences réglementaires et à l'amélioration continue de la performance du SMQ ;
- Fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs.

1.2.2. Enquête clients

L'EPB effectue une enquête (une fois par an) auprès de ses clients, un sondage passagers (saison estivale) et commandant de bord. Les sondages sont formalisés dans des questionnaires conçus de façon à mesurer de manière précise le niveau de satisfaction client et de recenser leurs attentes et besoins, par rapport aux prestations de l'EPB.

1.2.3. Politique qualité

La politique traduit l'engagement de la direction et définit les axes stratégiques pour le SMQ. Elle est communiquée aux parties intéressées (clients, personnel, partenaires,...)

1.3. Responsabilité, autorité et communication

1.3.1. Structure et responsabilité

La direction a nommé un membre de l'encadrement, la D.M.I, qui a la responsabilité et l'autorité pour :

- Assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Pour mettre en œuvre et entretenir son SMQ.

L'entreprise a mis en place des organes spécifiques :

- **Le Comité de direction** : Composé du D.G, du D.G.A, de la DMI, et des Directeurs de structures.

Présidé par le Directeur Général ou son remplaçant désigné.

Il joue un rôle de premier plan dans la planification, le maintien et la progression du SMQ du point de vue stratégique. Il se réunit en session ordinaire (briefing direction) ou en réunion exceptionnelle du comité.

- **Comité intermédiaire : composé de la DMI, cadres de la DMI et les correspondants SMQ**

Présidé par la Directrice du management, il joue un rôle de second plan dans la planification, le maintien et la progression du SMQ. Il assure le suivi continu de la mise en œuvre effective des dispositions du SMQ (Programmes, plans d'actions, gestion des ressources, gestion des non-conformités et problèmes opérationnels...) et rend compte au comité de direction. Il se réunit à chaque opportunité. La DMI reste à l'écoute en continu et propose des orientations et des actions d'amélioration.

- **Comités Opérationnels :**
 - ✓ Comité Manutention ;
 - ✓ Comité Capitainerie ;
 - ✓ Comité Remorquage ;
 - ✓ Comité Logistique ;

Présidé par le correspondant QHSE, le comité opérationnel est responsable de la mise en œuvre et du suivi des plans d'actions pour prendre en charge des problèmes opérationnels. Il rend compte à la DMI après chaque réunion et chaque fois que de besoin est. Chaque membre ayant une responsabilité en terme de direction, fournit la preuve de son engagement envers l'amélioration continue de la performance SMQ : les membres de la direction prennent connaissance de toutes les dispositions concernant leurs activités et s'assurent de leurs mise en œuvre d'une manière efficace et veillent à l'implication du personnel relevant de leur autorité, par l'application de l'obligation de rendre des comptes et prennent des dispositions correctives en cas d'écarts.

1.3.2. Communication externe

L'organisme a déterminé et mis en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients et parties intéressées à propos :

- Des informations relatives aux services (cahiers des tarifs, brochures, journal externe...);
- Du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants ;
- Des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations ;
- Des rencontres périodiques avec les clients sont effectuées (journées d'études, focus groupe,..), en plus un contact permanent est maintenu par téléphone, fax, lettre et par mail.

Un site Web (www.portdebejaia.dz) est mis à la disposition de toute personne intéressée par les services du port.

1.4. Management des ressources

La direction assure la disponibilité des ressources humaines (formation, compétences, définition des rôles et responsabilités ...) financières (Business plan, budget, plan d'investissement...), matériel (équipements, outillage, EPI...).

1.4.1. Formation, compétence, sensibilisation

L'identification des besoins en formation se fait conformément aux exigences du SMQ, aux compétences relatives aux risques QHSE ; comportement et compétences relatives au SMQ, elle se fait selon la procédure PR.DRH.01

1.5. Mesures, analyse et amélioration

1.5.1. Satisfaction des clients

L'entreprise surveille périodiquement les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'entreprise, comme une des mesures de la performance du système de management de qualité. Cette surveillance est assurée par le département marketing.

1.5.2. Pilotage, mesure et surveillance des processus

L'ensemble de l'organisation interne de l'entreprise, dont le but est l'atteinte des objectifs fixés par la politique qualité, dépend non seulement des ressources matérielles, mais également et surtout des ressources humaines. C'est pourquoi, les responsabilités, autorités et relations des personnes qui dirigent, effectuent et vérifient le bon déroulement des processus, sont définies dans des fiches métiers et fiches de postes, ainsi que dans les procédures qui en découlent.

L'approche processus basée sur le PDCA (plan, do, check, act) a permis à l'entreprise d'identifier les processus clés indispensables à la mise en œuvre de la stratégie et à l'atteinte des objectifs. La description des activités de l'entreprise par l'approche processus permet d'aller des macros processus, aux micros processus, facilitant ainsi la définition des objectifs, niveau par niveau et la déclinaison, par conséquent, de ces derniers jusqu'à l'opérationnel. Chaque processus est piloté par un membre de la direction propriétaire et est, de ce fait, responsable de l'atteinte de l'objectif.

Les objectifs sont communiqués dans les fiches processus et les procédures au personnel concerné et des indicateurs de mesure sont définis pour chacun d'entre eux. La prise de responsabilité dans le pilotage des processus et l'application des dispositions des procédures, contribuent pleinement à inciter le personnel à s'impliquer dans la réalisation des performances et à l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs de performance ont été définis et permettent une surveillance continue des processus par les pilotes et sont un véritable moyen de communication des performances au personnel.

1.5.3. Audits internes

Un audit interne couvrant l'ensemble des exigences du système de management qualité est réalisé au moins une fois par an.

En plus des audits internes SMQ, l'entreprise programme des audits de gestion pilotés par la cellule audit de gestion. Des opportunités d'amélioration concernant le système de management intégré peuvent être proposées et mises en œuvre

1.5.4. Actions préventives et correctives

« Anticipation pour atteindre la performance », action correctives « action et réaction » : la maîtrise de la non-conformité potentielle est un processus qui s'applique d'une manière générale à toutes les prestations de l'EPB. Chaque structure identifie et analyse les dysfonctionnements potentiels relatives à ses activités et détermine les actions préventives associées et dont l'efficacité est évaluée systématiquement par la DMI.

1.6. Revue de la direction

La direction revoit, au moins une fois par an le système de management « SMQ » pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue comprend l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système, y compris la politique et les objectifs. La fréquence des revues de direction est d'au moins une fois par an ou en réunion exceptionnelle.

Un compte-rendu de la revue de direction est établi et diffusé systématiquement aux membres du comité pour mise en œuvre et suivi « correction, AC et AP »

2. La contribution du SMQ à la performance commerciale de l'EPB

Dans cette partie, on traite le développement et la prospérité de l'EPB suite à la mise en place du SMQ en 2000. Nous aborderons la performance commerciale de l'entreprise en question suite à la démarche qualité et son évolution.

Nous allons traiter des données relatives à la performance commerciale à travers les indicateurs quantitatifs réalisés via la comparaison entre les résultats commerciales obtenues avant et après la certification.

La, notre objectifs est de confirmer ou infirmer notre hypothèse qui est la suivante :

- La performance commerciale de l'EPB est due à la mise en place du SMQ.

2.1. Part de marché

Pour rappel, Nous précisons qu'une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.

➤ Parts de marché avant la certification

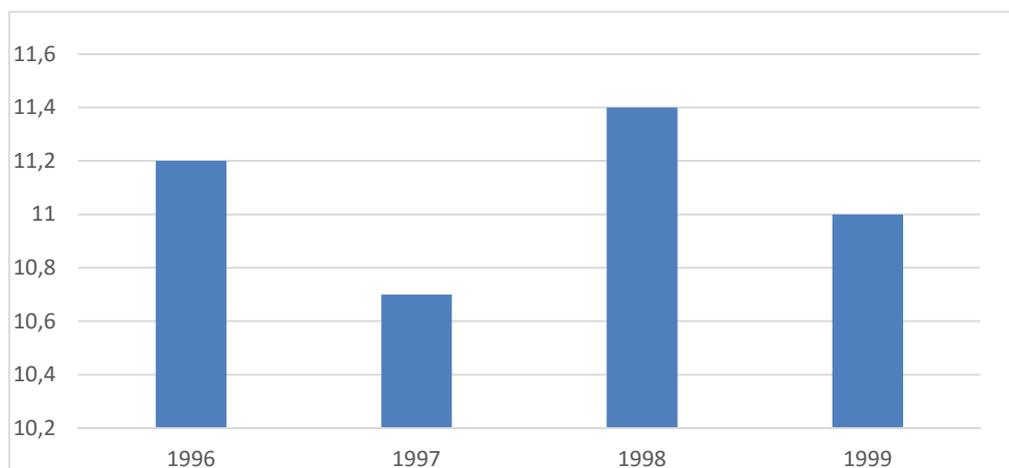
Ce tableau indique les parts de marché réalisées par l'EPB au cours des (4) ans qui précèdent la certification.

Tableau N°3 : Parts de marché de l'EPB avant la certification

Indicateur	Parts de marché %			
	1996	1997	1998	1999
Trafic global	11,2	10,7	11,4	11

Source : *document de l'EPB*

Figure N°6 : Parts de marché avant la certification.

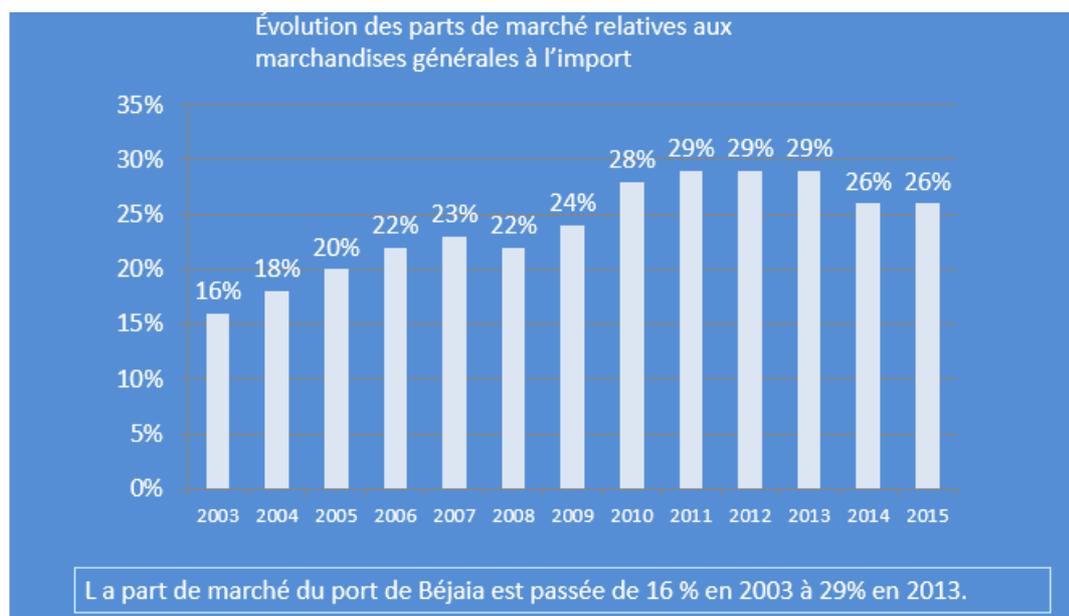


Source : *document EPB*

On remarque un maintien total de la part de marché avec une légère variation de 10,7% à 11,4% durant les quatre ans avant l'obtention de la certification ISO 9001.

➤ Parts de marché après la certification

Cette figure nous renseigne sur l'évolution des parts de marché de l'EPB après la certification.

Figure N°7 : Parts de marché après la certification

Source : document EPB

Suite au processus de certification, on constate une nette augmentation de la part de marché de l'EPB qui est passée de 13% en 2003 à 29% en 2013. Une augmentation qui est due sans doute au développement global de l'entreprise (diversification des services, amélioration de la qualité de service, capital matériel et immatériel de qualité...). A partir de 2013, les parts de marché du port ont connues un baisse remarquable qui dut à la déviation du trafic vers les autres ports, a cause d'une conjoncture du port (manque d'espace), la rade été pleine. Les ports qui ont bénéficié de cette conjoncture sont Djendjen, et Skikda.

2.2. Les vente

➤ Avant la certification

Tableau N° 4 : trafic portuaire à Bejaia Avant la certification

Années	Marchandises en tonnes		
	Importations	Exportations	Total
1997	1695428	7913796	9609224
1998	2313007	8196390	10509397
1999	2513970	7905337	10419307
2000	2924983	7797697	10722680

Source : document EPB.

En matière de trafic, on note une amélioration des importations des marchandises générales à partir de 1998, et une presque stagnation dans le trafic des exportations qui sont constitués en major partie des hydrocarbures.

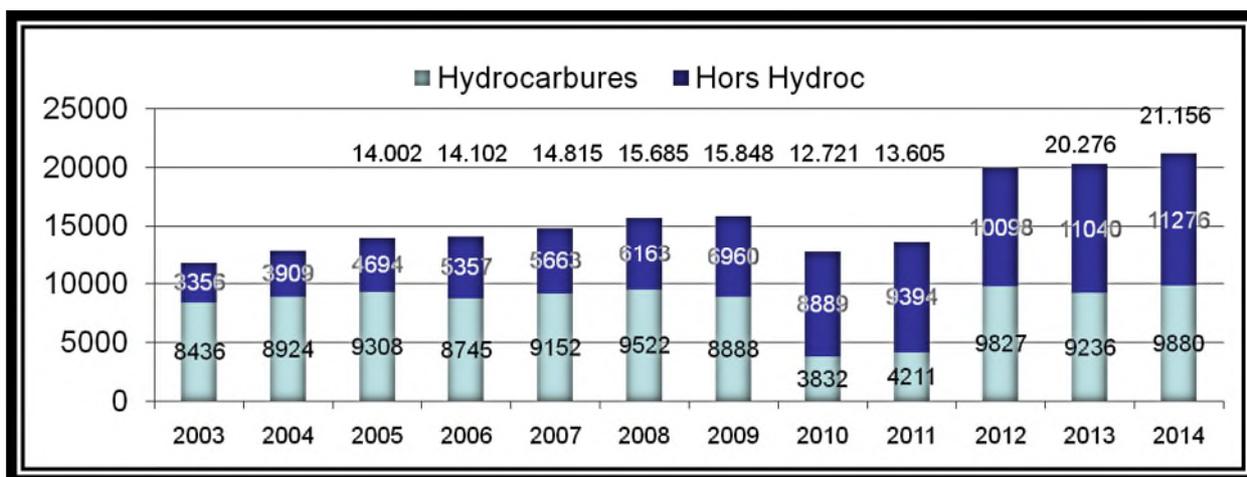
➤ **Après la certification**

Tableau N° 5 : trafic portuaire à Bejaia Après la certification

Années	Marchandises en tonnes		
	importations	exportations	Total
2012	10618525	9307182	199225707
2013	11424286	8852173	20276459
2014	11773839	9382966	21156805
2015	12286764	7871679	20158443

Source : document EPB.

Figure N°8 : trafic portuaire à Bejaia Après la certification



Source : document EPB.

Le trafic global réalisé par le port de Bejaia est passé de 11,792 millions de tonnes en 2003 à 21,156 millions de tonnes en 2014, soit une augmentation de 9,364 millions de tonnes, et soit une augmentation de (+79%).

Le trafic hydrocarbures qui représente en 2003 un pourcentage de 71,53 % du trafic global de l'entreprise, ne représente en 2014 que 46,7 %.

Le trafic de marchandises générales a plus que triplé pendant la période 2003/2014 passant de 3,356 millions de tonnes en 2003 à de 11,276 millions de tonnes en 2014.

Concernant le trafic hydrocarbures, le port de Bejaia a connu des évolutions positives de 2001 à 2009, et une baisse entre 2010 et 2011 consécutive due essentiellement à la politique de redéploiement arrêtée par SONATRACH en se concentrant sur le port de Skikda. Néanmoins, il y a une reprise importante du trafic hydrocarbures en 2012, avec une augmentation de +417% (à l'export) au premier semestre par rapport à la même période de l'année précédente, cette reprise qui dut aux prix des hydrocarbures qui ont repris leur prix.

2.3. Satisfaction clients

Une enquête de satisfaction client a été engagée depuis Septembre 2015. Le but recherché étant la mesure du niveau de satisfaction des prestations de l'entreprise d'une part et le recensement des appréciations et suggestions d'autre part. Cette action qui a touché les différentes catégories de clients (transitaires, consignataires et importateurs), vise l'amélioration du niveau de l'offre portuaire.

L'indice de satisfaction clients est calculé à partir de même enquête, à cet effet, un échantillon de 76 clients a été ciblé qui regroupe des transitaires, consignataires et importateurs en activité dans le port. Le résultat global étant une moyenne arithmétique ;

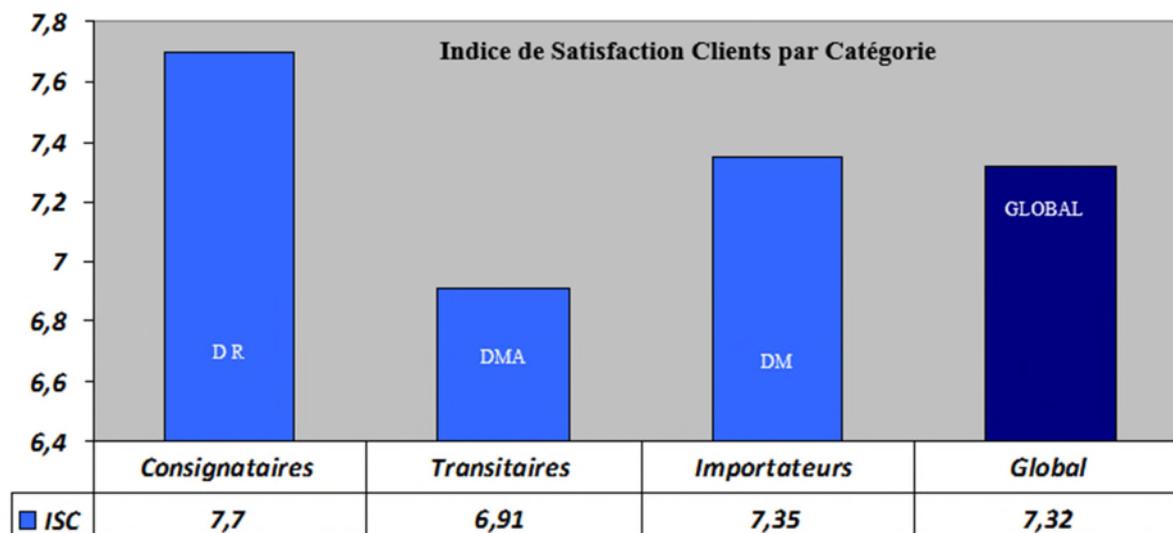
Satisfaction globale = nombre des clients satisfaits/ nombre total des clients interrogés

Ce tableau nous indique les résultats de l'enquête de satisfaction des clients effectuée par l'EPB.

Tableau N°6 : indice de satisfaction clients par catégorie

Prestations	Pilote	Catégories de clients	INDICE DE SATISFACTION
Remorquage	DR	Consignataires	7,70
Manutention & Acconage	DMA	Transitaires	6,91
Installations & service portuaire global	DGA (Département Marketing)	Importateurs	7,35

Source : résultat de l'enquête de l'EPB.

Figure N°9 : indice de satisfaction clients par catégorie.

Source : résultat de l'enquête de l'EPB.

L'indice de satisfaction des clients se trouve dans la zone de satisfaction avec une note globale de 7,32. L'évaluation du résultat de cette enquête se présente comme suit :



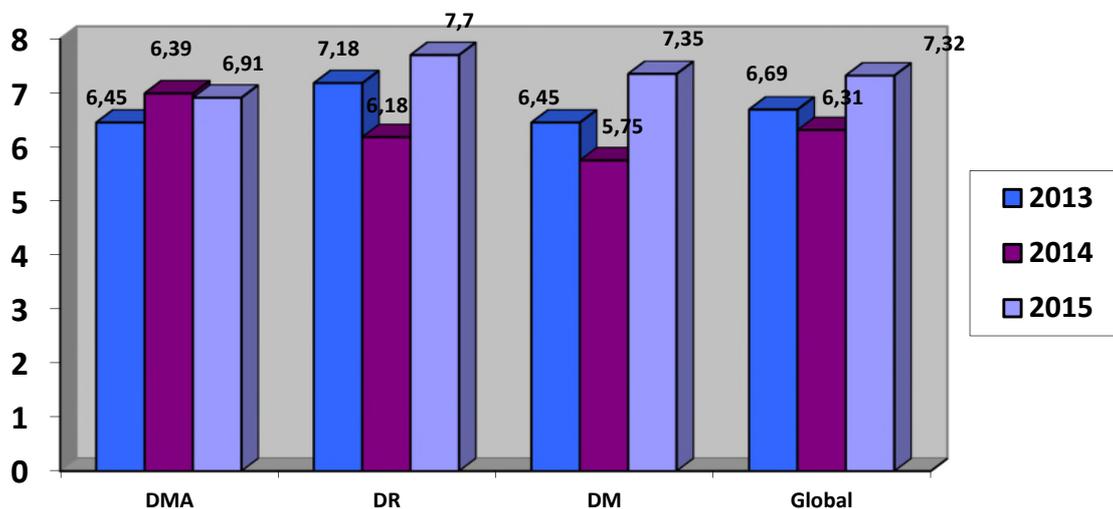
L'indice de satisfaction global est de 7,32. Cet indice se situe dans la zone de satisfaction. Ce résultat a enregistré une amélioration de (+16%) par rapport à l'année précédente (2014) où on a enregistré un ISC de 6,31. Cette hausse est due aux différents efforts que l'entreprise a accomplis pour mettre en place les moyens adéquats pour répondre aux besoins de ces clients, notamment en ce qui concerne :

- La disponibilité des moyens humains et matériels ;
- Formation du personnel opérationnel ;
- La sécurité lors des manœuvres, l'entreposage et l'enlèvement des marchandises ;
- La rapidité dans la prise en charge des réclamations (réponses et le traitement) ;
- ...

2.3.1. Etat comparatif des résultats des enquêtes (2012 – 2013 - 2014)

Cette figure nous renseigne sur une comparaison des résultats des enquêtes de 2013, 2014 et 2015.

Figure N°10 : Etat comparatif des résultats des enquêtes (2012 – 2013 - 2014)



Source : enquête d'EPB

Il ressort de cette enquête d'une manière générale, que la majorité des clients, fidèles à l'Entreprise, souhaitent avoir accès à un port qui leur offre :

- Plus de postes à quai, afin d'affronter le nombre de navires reçus
- Moins d'attente en rade ;
- Plus d'aire de stockage ; Renforcer les moyens matériel de manutention et de relevage ;
- Renforcer les moyens humains ;
- Des tarifs accessibles ;
- Des rencontres régulières avec la Direction Générale de l'EPB (focus-groupe).

La gestion des réclamations des clients constitue un atout dans « l'écoute clients », l'EPB a mis en place des dispositions pour les prendre en considération en quantité et en délais avec 08 jours comme standard fixé pour chaque réclamation.

Et la synthèse comparative des réclamations de 2010 et 2014 se présente comme suit :

Tableau N°7 : répartition des réclamations par activité.

	Exploitation	Facturation	Logistiques	Capitainerie	Autres	Dysfonctionnement Externe	TOTAL
2010	08	13	03	01	08	17	50
2014	06	03	01	-	01	01	12

Source : *document EPB.*

Le graphique montre la répartition des réclamations par activité des années 2010 et 2014, on constate une baisse remarquable des réclamations des clients due aux efforts de l'entreprise dans la facturation, time shift,...

Il est à signaler que toutes les réclamations recensées en 2014 ont été traitées dans les délais < 8 jours.

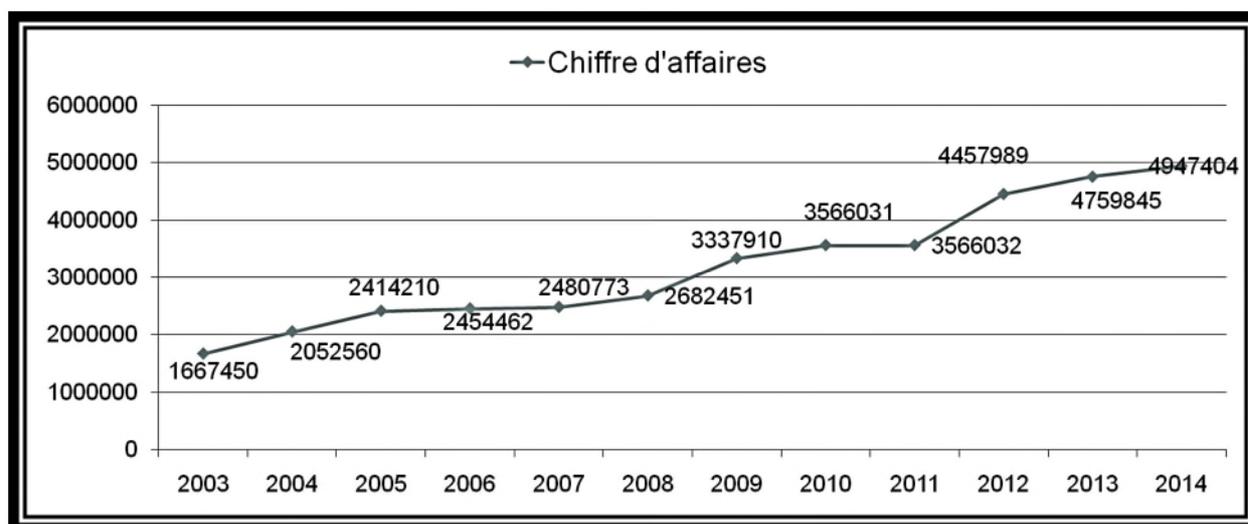
2.4. Chiffre d'affaire

C'est un indicateur très connu, il est utilisé fréquemment dans la gestion financière, il exprime le volume du trafic global de l'entreprise durant un exercice, il permet de mesurer l'évolution de la performance de l'entreprise.

Nous précisons qu'on n'a pas pu récupérer des données concernant le chiffre d'affaire de l'EPB avant 2000, par ce que après la certification l'entreprise a procédé à l'informatisation de la documentation essentielle, et le reste de données été archivées. Mais on a pu confirmer que l'EPB a réalisé 30 milliard de dinars en 1992 et qui a connu une légère évolution, mais à partir de 2001 on constate une nette évolution ; il passe à 134 milliard de dinars et atteint 241 et 268 milliard de dinars respectivement en 2006 et 2008.

➤ Chiffre d'affaire après la certification

Figure N°11 : chiffre d'affaire de l'EPB après la certification



Source : *document interne.*

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a progressé de 166 milliard de dinars en 2003 à 494 milliard de dinars en 2014, soit +196%, malgré le transfert du trafic conteneurs à BMT en 2006.

2.5. Le pilotage de la performance

Au sein de l'EPB, le service tableau de bord de gestion assure le suivi de l'évolution des indicateurs, et transfère les résultats et statistique au service marketing pour analyse et actions.

Chaque direction désigne un pilote de processus qui pourrait être le chef de service lui-même pour assurer l'efficacité de l'indicateur sur le terrain et rapporter l'état des lieux pour l'analyse et la prise de décision. Ces indicateurs de performances ont été définis, permettent une surveillance continue des processus par les pilotes et sont un véritable moyen de communication des performances au personnel.

Si on prend l'exemple du chiffre d'affaire de l'année 2014 et on applique la méthode des écarts budgétaires, le résultat est le suivant :

Tableau N°8 : consolide de l'entreprise en 2014

	Montant du mois(HT)	Objectif Du mois	Taux de réalisation	Montant cumulé(HT)	Objectif De l'année	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	411 498 988,75	463 020 000,00	88,87 %	4 966 060 511,14	5 144 662 000,00	96,53 %

Source : EPB

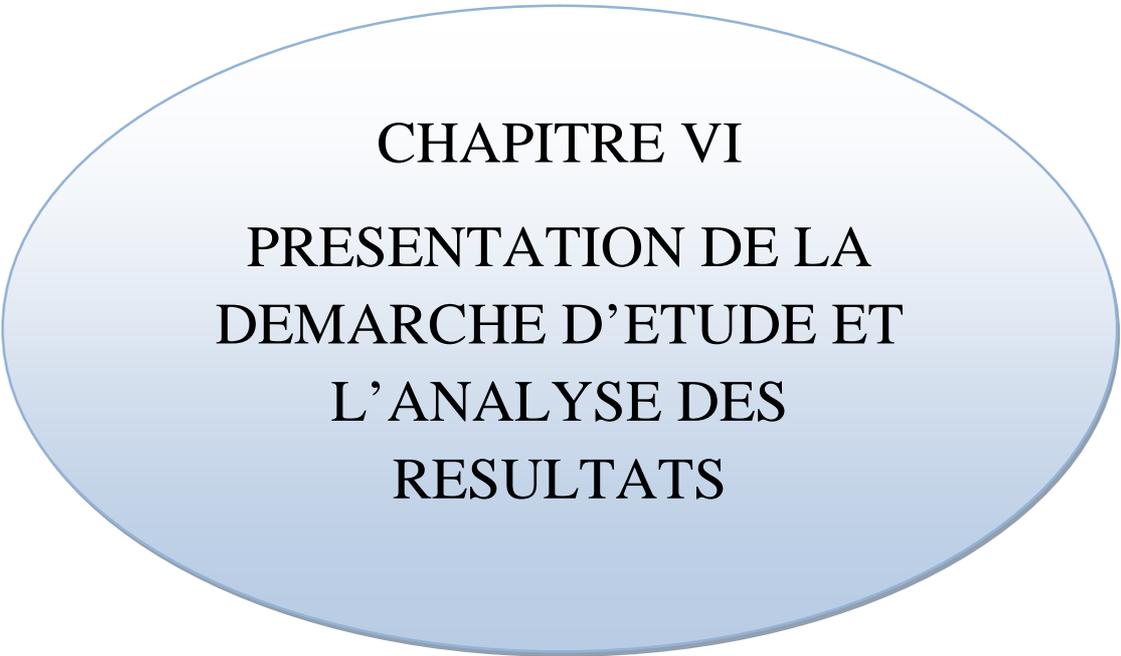
On remarque que l'objectif n'est pas atteint (standard 100%), et le taux de réalisation des objectifs pour l'exercice 2014 est de 96,53%.

Le chiffre d'affaire est un indicateur commercial et un objectif stratégique, qui dépend des autres indicateurs de mesure (sous objectif), alors pour trouver l'écart, il faut analyser ces indicateurs (la productivité individuelle, traitement des réclamations, qualité, les prix, ...), et travailler sur leur amélioration. Et de même pour tous les indicateurs.

Conclusion

Après avoir présenté le port de Bejaia en chiffre, et l'analyse de ses aspects commerciaux essentiels. Une conclusion qui s'impose est celle de la démarche de management qualité adopté par l'entreprise en 2000 a abouti à des résultats financiers positifs, notamment en matière de développement en améliorant sa qualité de service et la structure organisationnelle. La certification ISO de l'EPB a contribué à l'ajustement des faiblesses de l'entreprise et l'intensité de ces forces.

A l'ère actuel, le port de Béjaia essaye de garder sa voie d'avancement sur tous les plans et renforcer son positionnement sur le marché surtout le trafic hors hydrocarbures. Cette stratégie qui concrétisée par des projets déjà réalisés à l'image de la nouvelle gare maritime, l'extension des infrastructures (poste 25) et la réalisation des deux zone logistiques extra portuaires(TIXTER et ABOUDAW), et des projets en voie de réalisation comme le jumelage prévu avec le port de Rotterdam.



CHAPITRE VI
PRESENTATION DE LA
DEMARCHE D'ETUDE ET
L'ANALYSE DES
RESULTATS

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons procéder à une présentation de la méthode de recherche et la démarche adoptée pour obtenir des données fiables (échantillon, sa construction, questionnaires...), Ensuite, nous analysons les résultats issues des sondages comportant un ensemble d'interrogations relative à deux enquêtes à savoir :

- L'efficacité du SMQ ;
- La satisfaction des clients de l'EPB par le SMQ.

Ces enquêtes sont Destinées aux personnels et aux clients de l'EPB respectivement.

SECTION 01 : Présentation de la méthodologie de recherche

1. Méthode de l'enquête

Pour les besoins de notre enquête et compte tenu des facteurs (coûts et temps), nous avons choisis de recueillir des opinions des travailleurs et des clients. A cet effet, nous avons opté pour une démarche quantitative qui nous permet de faire un lien entre ce qu'on a avancés dans la partie théorique et ce qu'on a vérifié en stage. L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche est plus pertinent selon notre jugement.

2. Objectif de l'enquête

Dans le cadre de notre recherche, et pour infirmer ou confirmer nos hypothèses du départ, on a opté pour un sondage par questionnaire en s'appuyant sur deux catégories à savoir : le personnel de l'EPB et ses clients.

➤ Enquête clients

Il est important de savoir que pour concevoir une étude sur la satisfaction des usagers vis-à-vis de la qualité des services offerts par l'EPB, il y a des facteurs déterminants, à savoir les objectifs de l'étude, la population à étudier et les ressources disponibles. Le but de notre enquête est de mesurer la satisfaction des clients de l'EPB vis-à-vis de la qualité des services offerts et l'influence de SMQ sur cette satisfaction tout en déterminant l'écart entre ce qui est perçu et ce qui est attendus par ces mêmes clients. Cette étude (enquête) est basée sur un travail de terrain pour la collecte des données, auprès d'une catégorie d'utilisateurs des services du port de Bejaia, il s'agit de :

- Comprendre quelles sont les comportements des usagers à l'égard de la qualité des services de l'EPB ;
- Quel est l'importance accordée par l'EPB à l'amélioration de la qualité des prestations de service ;
- Avoir les écarts de la qualité perçue par rapport aux espérances des clients pour mieux comprendre les lacunes existantes.

➤ Enquête du personnel :

Pour mesurer l'efficacité du système de management de la qualité de l'EPB, on a eu recours au personnel de l'EPB. Il s'agit exactement de déterminer :

- Le degré d'implication du personnel dans la démarche qualité, ainsi que rôle de la direction dans cette démarche ;
- Les changements apportés par la mise en place du SMQ ;
- L'application des pratiques managériales du SMQ et la mise en œuvre du SMQ ;
- L'atteinte des objectifs en terme de qualité.

3. L'échantillonnage

Un échantillon est « *un sous-ensemble d'éléments extraits d'une population de référence qu'ils sont sensés la représenter. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection* »¹, donc on va se baser sur un groupe représentatif qui nous assure des résultats empiriques satisfaisants.

4. La construction d'échantillonnage

4.1. Pour les clients

Pour pouvoir constituer notre échantillon. Dans notre cas, nous avons utilisés la méthode non probabiliste. En ce qui concerne la taille d'échantillon, faute de temps et la disponibilité des clients, nous sommes limités à 20 clients de l'EPB entre (importateurs, transitaires et consignataires), nous nous sommes basés sur une liste comportant les noms et les adresses des clients de l'EPB gérée par le département marketing.

4.2. Pour les travailleurs

Pour la construction de l'échantillon des travailleurs, nous allons nous appuyer sur une liste d'effectifs de l'EPB par catégorie socioprofessionnelle, cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas². Nous avons interrogé 135 travailleurs sur une population mère de 1350 (échantillon de 10% par rapport à la population mère) entre cadre supérieur, cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution.

La procédure de la construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau suivant :

¹ CALIMON. Daniel, « *Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude de marché* », Edition Dunod, paris 2007, p.35.

² MEZIANI. Mustapha ; thèse de magister « *Impact du SMQ sur la compétitivité des entreprises* », université de Bejaia, 2004, P.213.

Tableau N°9 : répartition des travailleurs sondés.

Direction	Effectifs par direction			Effectifs à sonder en pourcentage			Echantillon à sonder en nombre		
	Cadre	Agent de maîtrise	Agents d'exécution	Cadre	Agent de maîtrise	Agents d'exécution	Cadre	Agent de maîtrise	Agents d'exécution
DG	16	01	00	1.6	0.1	00	02	00	00
DGA	13	01	00	1.3	0.1	00	01	00	00
DZLEP	03	00	00	0.3	00	00	00	00	00
DMI	06	03	01	0.6	0.3	00	01	00	00
DRH	19	09	33	1.9	0.9	03	02	01	03
DFC	13	06	01	1.3	0.6	00	01	01	00
DDD	14	07	99	1.4	0.7	10	01	01	10
DL	08	51	155	0.8	5.2	15	01	05	15
DMA	10	53	577	01	5.4	57	01	05	57
DC	26	31	102	2.6	3.1	10	03	03	10
DR	32	24	36	3.2	2.5	05	03	03	05
Total	160	186	1004	16	19	100	16	19	100

Source : Etabli par nos soins

5. Elaboration des questionnaires

Les questionnaires destinés aux clients et aux travailleurs de l'EPB sont sous forme de questions (fermées, ouvertes) qui ont comme but de clarifier notre vision et vérifié nos hypothèses à savoir :

- Le SMQ assure l'efficacité de l'EPB ;
- Le SMQ contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients.

5.1. Le contenu des questionnaires

Les questions qui constituent notre questionnaire sont de nature :

- Fermées : affirmation ou infirmation (oui, non) ;
- Fermées à trois ou quatre modalités de réponses ;
- Ouvertes pré codées : à part la case qui lui convient, l'interrogé dispose d'une catégorie « autres, comment, pourquoi... » Pour clarifier son opinion ou appuyé sa réponse.

Le questionnaire est précédé par une page introductive qui contient l'identité des chercheurs et l'établissement à laquelle ils appartiennent, ainsi que la déclaration du respect de l'anonymat.

5.2. Questionnaire pour les clients (voir l'annexe 02)

Les questions qui ont les mêmes critères et qui englobent les mêmes préoccupations. Leur résultats sont formulés sous forme d'indicateurs selon :

- 1) Fidélité des clients : les questions 2, 3, et 5.
- 2) Satisfaction des exigences et les attentes des clients : les questions 9, 10, 12 et 13.
- 3) La qualité de service de l'EPB et son évolution : les questions 4, 6, 14, et 15.
- 4) Réclamations et délais d'attentes : les questions 7, 8, et 11.

5.3. Questionnaire pour les travailleurs (voir l'annexe 03)

Les questions qui ont les mêmes critères et qui englobent les mêmes préoccupations. Leur résultats sont formulés sous forme d'indicateurs selon :

- 1) Implication du personnel dans le projet qualité : les questions 5, 6, et 13.
- 2) Documents, politique et objectif qualité : les questions 2, 3, et 10.
- 3) L'efficacité du SMQ : les questions 8 et 9.
- 4) Satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ : les questions 1, 4, 7, et 12.

6. Le déroulement de l'enquête

Notre enquête au sein de l'EPB s'est déroulée de la manière suivante :

6.1. Pour les travailleurs

Les 135 questionnaires ont été distribués aux différentes catégories

Socioprofessionnelles de l'entreprise à savoir (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution), par voie indirecte c'est-à-dire de par l'encadreur au sein de l'entreprise, et on a veillé à ce que les travailleurs les plus anciens soient prioritaires pour une meilleure fiabilité et objectivité des réponses, l'opération s'est déroulé du 22 avril jusqu'aux 15 mai 2016. Il est à noter qu'on a obtenus 75 réponses, soit 55% de réponses.

La nouvelle répartition été comme suit :

- 48% des questionnaires représente les cadres ;

- 24% des questionnaires représente les agents de maîtrise ;
- 28% des questionnaires représente les agents d'exécution.

Tableau n°10 : les résultats du questionnaire pour les travailleurs.

Questions posées	Réponses Oui	Réponses Non
1) Etes-vous satisfait des changements apportés par le SMQ ?	80%	20%
2) Les documents relatifs à la qualité, sont-ils bien définis ?	79%	21%
3) Est-ce que la politique qualité est diffusée ?	84%	16%
4) Selon vous, est-ce qu'il y a une cohérence entre les objectifs et les ressources mise en œuvre ?	52%	48%
5) Les clients de l'EPB ont-ils une importance pour vous ?	95%	5%
6) Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualités ?	70%	30%
7) Les résultats en termes d'amélioration de la productivité et le rendement par rapport à la mise en place du SMQ ont-ils atteints ?	65%	35%
8) Pratiquez-vous les outils qualité (brainstorming,) ?	40%	60%
9) Pouvez-vous mesurer la performance de l'EPB en termes d'efficacité (réalisation des objectifs en terme de qualité) ? Bonne Moyenne Faible	40% 46% 14%	
10) Est-ce que les procédures sont : Claires Essentiellement claires Complexes	54% 40% 6%	
11) L'engagement de la direction à la mise en place et le développement du SMQ est-il : Fort	30%	

Moyen	66%	
Faible	4%	
12) Le SMQ est-il perçu comme :		
-Un outil de management pour l'amélioration des prestations de service	64%	
-Juste une forme de publicité	16%	
- Un outil de management sans importance pour l'amélioration des prestations de service	14%	
- Autre	5%	
13) Etes-vous toujours impliqués dans le SMQ, et depuis sa mise en place (1 ^{ère} version) :	51%	49%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Word

6.2. Pour les clients

Sur une liste fournie par le service marketing, constituée de différentes catégories de partenaires de l'EPB (transitaires, consignataires et importateurs), on a recours à faire du porte à porte comme seule moyen d'effectuer notre enquête. Il est à noter que parmi les 20 clients interrogés, on obtenus 16 réponses soit 80% de réponses.

Tableau n°11 : les résultats du questionnaire pour les travailleurs.

Questions posées	Réponses Oui	Réponses Non
1) Veuillez indiquer à quelle catégorie de clients vous appartenez ?		
Transitaires	82%	
Consignataires	12%	
importateurs	6%	
2) Etes-vous un client ?		
Fidèle à l'EPB	94%	
Pas de préférence	6%	
A risque	0%	

3) Vous êtes au courant que l'EPB est certifiée selon la norme internationale ISO depuis Octobre 2000 ?	94%	6%
4) Après la certification, les prestations de service de l'EPB sont-elles en : Amélioration Sans changement Régression	76% 18% 6%	
5) Est-ce que la certification de l'EPB influence votre choix ?	37%	63%
6) Les prestations de service fournies par l'EPB sont-elles Supérieur à vous attentes Egale à vous attentes Inférieurs à vous attentes	6% 89% 5%	
7) Avez-vous auparavant à faire des réclamations ? Rarement Parfois Souvent Jamais	37% 45% 12% 6%	
8) Vos réclamations déjà faites, sont-elles prises en charge dans les délais ?	85%	15%
9) Dans quelle mesure le personnel de l'EPB est-il professionnel ? Extrêmement Moyennement Pas du tout	18% 76% 6%	
10) Les moyens de communication et d'information utilisés par l'EPB avec ses clients sont-ils ? Très satisfaisantes Moyennement satisfaisantes	24% 70%	

Faiblement satisfaisantes	6%	
11) Délais d'attentes des clients sont-ils :		
Très élevés	6%	
Elevés	43%	
faibles	51%	
12) Lors des opérations de déchargement, votre marchandise subit-elle des dégâts ?		
Jamais	19%	
Parfois	62%	
souvent	19%	
13) Les prix des prestations de service de l'EPB vous apparaissent-elle :		
Moins chers à ceux des concurrents	57%	
Alignés à ceux des concurrents	37%	
Plus chers à ceux des concurrents	6%	
14) Pensez-vous que l'EPB à l'esprit ou la culture qualité ?	87%	13%
15) Votre appréciation globale de la prestation de service de l'EPB est-elle :		
Très satisfaisantes	19%	
Moyennement satisfaisantes	81%	
Insatisfaisantes	0%	

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Word

SECTION 02 : Analyse et discussion des résultats obtenues

1. Les indicateurs du sondage client

L'efficacité et l'efficience du SMQ passe essentiellement par la satisfaction des clients de l'EPB que nous évaluons à travers les indicateurs tirés du sondage des clients qui sont :

- 1) Fidélité des clients ;
- 2) La qualité de service de l'EPB et son évolution ;
- 3) Réclamations et délais d'attentes ;
- 4) Satisfaction des exigences des clients.

1.1. Indicateur de fidélité des clients

Tableau N°12 : degré de fidélité des clients de l'EPB

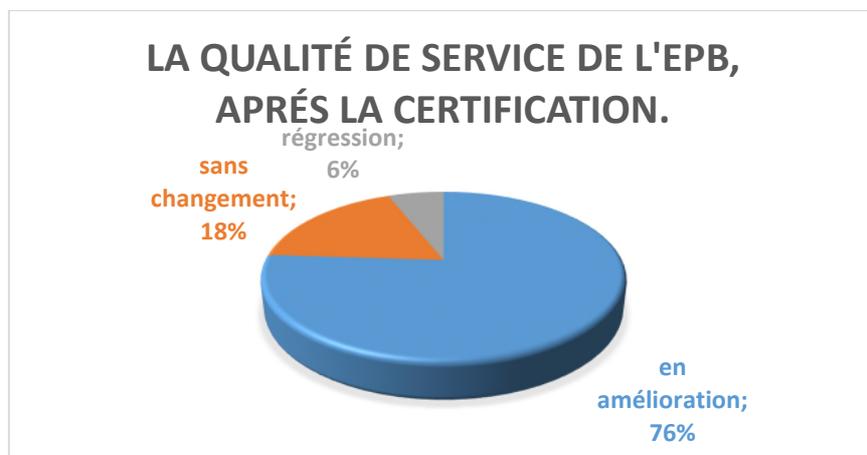
Catégorie	Fidèle	Pas de préférence	A risque
Pourcentage	94%	6%	0%

Source : établi par nos soins.

L'indicateur (1), nous montre que 94% des clients de l'EPB sont fidèles. Cependant, 6% des clients n'ont pas de préférence et ils témoignent que leur cause major est la proximité du port du Bejaia. De plus, 94% des clients attestent qu'ils sont au courant que l'EPB est certifiée selon les normes ISO. Preuve que les clients de l'EPB accordent une importance à chaque démarche qui peut engendrer une amélioration de la qualité des prestations de service. Quant à l'influence du certificat ISO sur les choix des clients, 63% des clients déclarent qu'ils ne sont pas influencés par ce fait que le port soit certifié. Leur argument été que le port de Béjaia détient le monopole alors que 37% restant qu'ils sont influencés par l'efficacité et la rapidité de la gestion des opérations en terme du couple (délais/ couts).

1.2. Indicateur de la qualité de service de l'EPB et son évolution

Figure N°12 : Evolution de la qualité de service au sein de l'EPB



Source : établi par nos soins avec l'aide du logiciel Excel.

Tableau N°13 : l'appréciation globale de la performance de l'entreprise par les clients

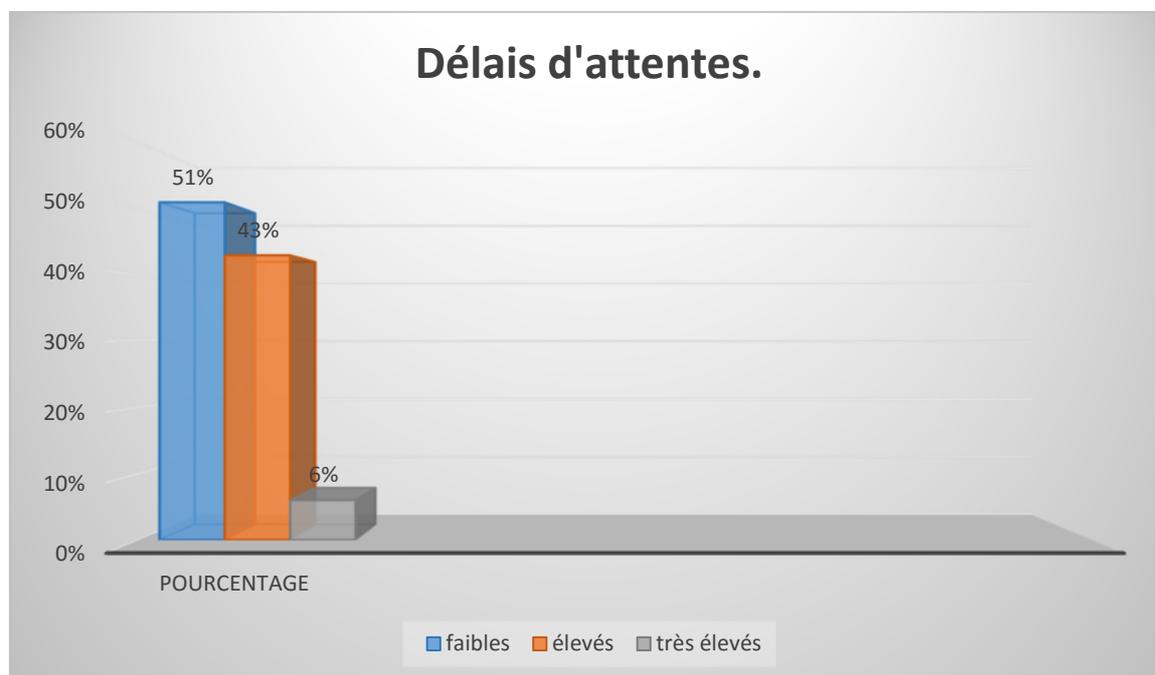
Appréciation globale	Très satisfait	Moyennement	Insatisfait
pourcentage	19%	81%	0%

Source : établi par nos soins.

Le SMQ est mis en place dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise sur tous les niveaux, 89% des clients jugent que les prestations fournies sont moyennement satisfaisantes et devraient être améliorées. Depuis l'obtention du certificat, 76% déclarent que l'EPB a amélioré sa qualité de service par contre 6% des transitaires et consignataires pensent le contraire (en régression) en raison de formalités longues ; mais la majorité des clients ont répondu (oui 87%) à la question de l'EPB à une culture qualité. Quant à l'appréciation globale de la performance de l'EPB, 19% sont très satisfaits et 81% sont moyennement satisfait et ils attendent mieux dans le future, le pourcentage des clients insatisfait est nul (0%).

1.3. Indicateur des réclamations et les délais d'attentes

Figure N°13 : mesure des délais d'attentes par les clients



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Tableau N°14 : pourcentage de réclamation des clients

Réclamations des clients	souvent	Parfois	Rarement	Jamais
pourcentage	12%	45%	37%	6%

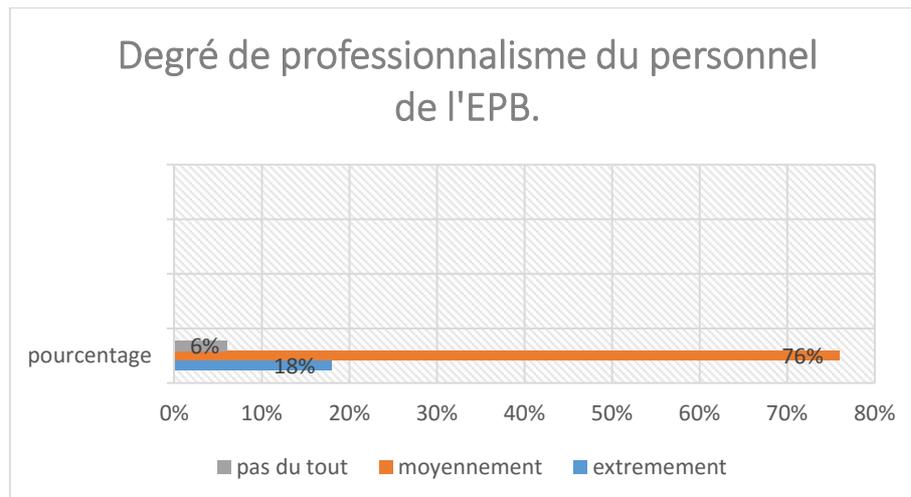
Source : Etabli par nos soins.

Avec la mise en place du SMQ, l'EPB devrait fournir théoriquement des prestations de service meilleures, ce fait passe nécessairement par la maîtrise de certains aspects liés à la prise en compte des préoccupations des clients. A cet effet 45% des clients font parfois des réclamations suite aux non-conformités ou les erreurs de la part du port. 37% ont déclaré faire des réclamations rarement, 12% ont déclaré avoir posés une réclamation à chaque transaction (opération) et la majorité des réclamations sont d'ordre administratives (erreurs de facturation, retard,...), et aussi les délais d'attentes des navires en rade, la disponibilité des remorques... Et ils ajoutent que leurs réclamations sont prise en charge dans les délais (> 8 jours) 85% , alors que 15% affirme que le traitement de leur réclamation été long.

Les responsables au sein de l'entreprise ont justifiés ces non-conformités en manque des espaces d'entreposages et le manque de fluidité de l'information à l'EPB. En ce qui concerne les délais d'attentes, 51% des clients déclarent que les délais d'attentes sont faibles et les arrangent tant dit que 43% jugent les délais comme long.

1.4. Indicateur de la satisfaction des exigences et les attentes

Figure N°14 : le degré de professionnalisme du personnel de l'EPB



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

Le quatrième indicateur nous renseigne sur le degré de satisfaction des exigences et les attentes des clients. La capacité de l'EPB à satisfaire les exigences et les attentes des clients est moyenne. En effet, 76% affirme que le personnel de l'EPB est moyennement professionnel, et les moyens de communication et d'information utilisés sont aussi moyens et ils demandent plus de rencontres avec la direction, les panels clients... . La satisfaction des exigences des clients passe par la maîtrise du couple (temps / coûts), à cet effet, 57% des clients jugent la tarification (prix) procédé par l'EPB est moins chers par rapport aux concurrents et 37% déclarent que les prix sont presque les mêmes (alignés) avec les autres ports. La direction a pris en considération les revendications des clients qui concernent les tarifs de prestations dans les enquêtes précédentes, et on voit une amélioration et satisfaction claire comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°15 : opinions des clients sur les tarifs de l'EPB

Les prix des prestations de service	Plus chers que les concurrents	Alignés avec les prix des concurrents	Moins chers que les concurrents
Le pourcentage	6%	37%	57%

Source : Etabli par nos soins.

2. Les indicateurs du sondage des travailleurs

Pour apprécier la performance de l'entreprise, il faut mesurer l'efficacité de son SMQ, la satisfaction des travailleurs, et se renseigner sur la réalité de la gestion de la qualité sur tous les niveaux hiérarchique même les plus bas. A cet effet, nous utilisons un ensemble d'indicateurs tirés du sondage des travailleurs de l'EPB :

- 1) Implication du personnel dans le projet qualité ;
- 2) Documents, politique et objectif qualité ;
- 3) L'efficacité du SMQ ;
- 4) Satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ.

2.1. Indicateur d'implication du personnel dans le projet qualité

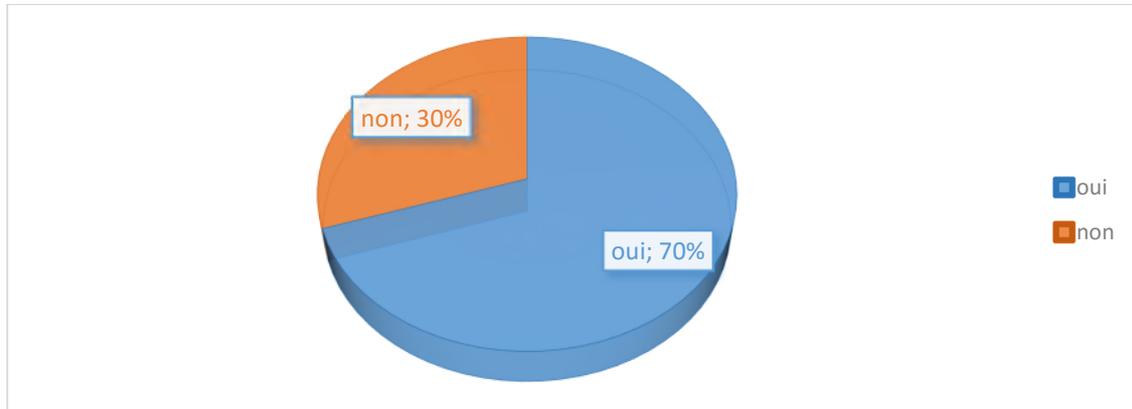
L'implication du personnel de l'entreprise est une condition primordiale pour la réussite de chaque projet, notamment le SMQ. Cependant, 70% des travailleurs affirment leur implication et motivation à la réalisation de la qualité, quant aux 30% restant qui sont non impliqués ; leur justification est :

- Le désengagement de la direction ;
- Environnement de travail défavorable ;
- Découragement des initiatives qu'est contraire aux principes de SMQ.

Paradoxalement, 95% du personnel interrogés s'accordent sur l'importance du client, et le considèrent comme le centre d'intérêt pour une entreprise qui veut prospérer. Cela nous amène à en déduire la clarté de la politique de l'EPB qui met l'accent sur le l'importance du client. Pour la question de savoir si les travailleurs ont toujours cette motivation et implication dans le SMQ (les versions actuelle 2008, et bientôt 2015) ; leur réponses été : favorable pour 42%, 18% sont sans opinion, et 38% sont montrés désintéressés selon eux à cause de la

bureaucratie qui règne à l'EPB, des promotions sans mérite et des recrutements sur des bases qui sont pas objectives...

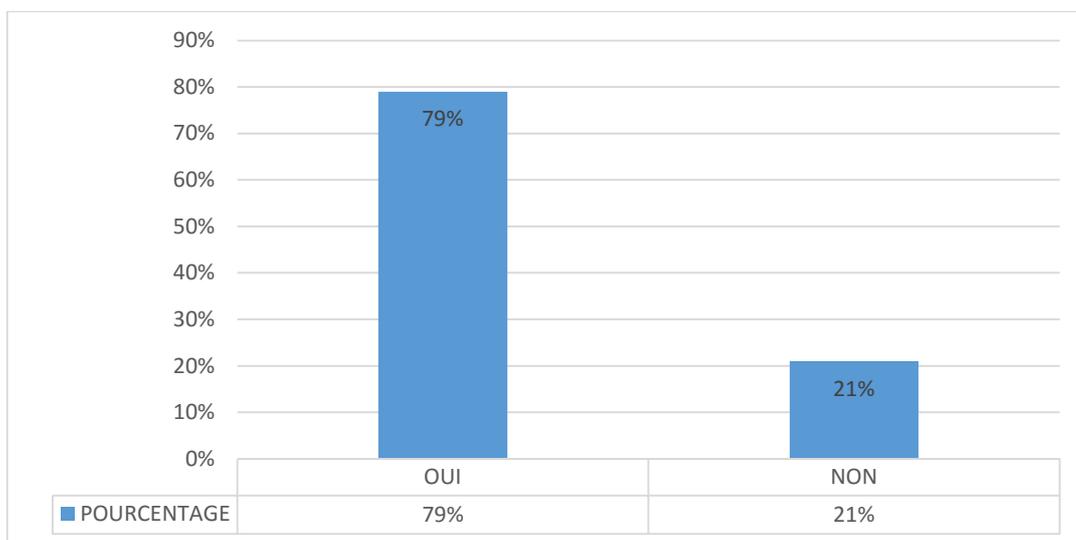
Figure N°15 : implication et motivation du personnel à la réalisation des objectifs qualités



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

2.2. Indicateur de la documentation du SMQ

Figure N°16 : la définition des documents relatifs à la qualité



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Un SMQ efficace passe automatiquement par une maîtrise parfaite de la documentation du SMQ, tout le monde s'accordent sur la clarté des documents qualité. En effet, 79% déclarent que la documentation relative à la qualité est bien définie, tandis que 21% pensent autrement. D'autres questions prennent le même cheminement, 84% du personnel affirme la diffusion de la politique, et 54% déclarent que les procédures sont claires, et 40% déclarent qu'elles sont essentiellement claires. La clarté des procédures n'empêche pas certain de remettre en cause le

style de commandement des supérieurs qui encouragent pas les initiatives. Certains agents d'exécution confirment cette état de faits et déclarent qu'ils ont jamais créé une procédure et ils se contentent de ce que les supérieur dictent.

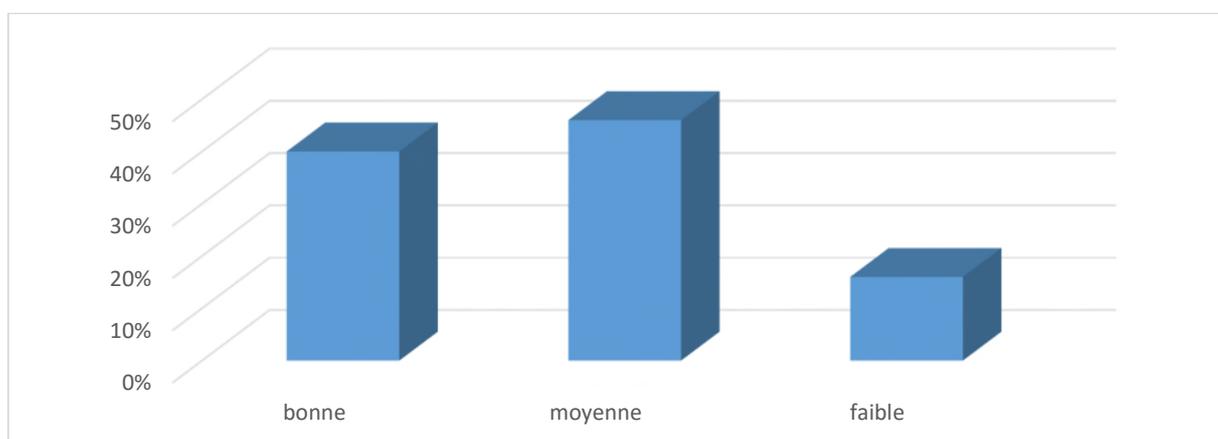
Tableau N°16 : la diffusion de la politique qualité selon les travailleurs

La diffusion de la politique qualité	oui	Non
Pourcentage	84%	16%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Word

2.3. Indicateur de l'efficacité du SMQ

Figure N°17 : la performance de l'EPB dans la réalisation des objectifs



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel

La mise en application du SMQ selon les normes ISO se concrétise par les déférentes bonnes pratiques de ce SMQ. Cependant, 40% de notre échantillon confirme la pratique des outils qualité et 60% ont répondu non. Ce résultat est atteint par ce que la quasi-totalité des agents d'exécution ont répondu « non » ; ce constitue un autre appuyé qui confirme le découragement et l'enterrement des initiatives, par contre la majorité des cadres ont répondu « oui » à la pratique des outils qualité. Une entreprise est considérée comme étant performante seulement si elle réussit à réaliser ses objectifs fixées, à cet effet, 40% des interrogés jugent la performance de l'EPB bonne, 46% la considèrent moyennement performante et elle devrait se perfectionnée, par contre, 14% la jugent comme faible.

2.4. Indicateur de la satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ

Figure N°18 : la satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ



Source : Etabli par nos soins d'après les résultats de notre enquête

La satisfaction des clients et l'efficacité d'un organisme quelconque ne peut être possible que grâce à la satisfaction des acteurs de cet organisme qui sont une partie prenantes du SMQ. En effet, 80% sont satisfait du changement apportés par ce SMQ et 65% ont constatés que le SMQ les a aidés à améliorer leur rendement individuel et collectif. Par contre 35% considèrent les procédures et les formalités du SMQ comme des freins dans leur travail quotidien d'un côté, (d'un autre coté) un déséquilibre entre les ressources mis en œuvre et les objectifs fixés par la direction. Cela s'explique par la réponse de 48% disant qu'il n'y a pas de cohérence entre les moyens mis en œuvre et les objectifs fixés, et 52% voit une cohérence existante. Sur la perception des travailleurs de SMQ, 64% l'ont déclaré comme un outil d'amélioration des services, tandis qu'une minorité de 14% considèrent que le SMQ est sans importance. En revanche, 16% du personnel pensent que l'EPB est certifié juste pour la publicité.

Tableau N°17 : est-ce qu'il y a une cohérence entre les objectifs et les ressources mise en œuvre ?

Libelles	Oui	Non
Pourcentage	52%	48%

Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Word

Tableau N°18 : Récapitulatif des résultats des hypothèses

Hypothèses	Résultats
le SMQ guide l'entreprise à une efficacité	Confirmée
La mise en place d'un système de management par la qualité permet de satisfaire et fidéliser la clientèle	Confirmée
La performance commerciale de l'EPB est due à la mise en place du SMQ	Confirmée

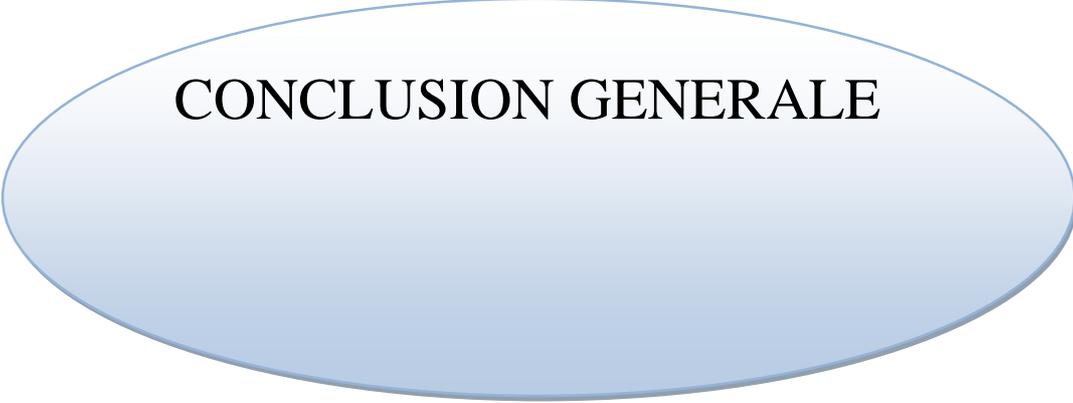
Source : établi par nos soins

Conclusion

La mise en place d'un système de management qualité à l'EPB est conforme à la norme ISO, qui se voit à travers son architecture d'organisation de la qualité et son système documentaire.

Cependant, dans ce chapitre, nous avons abordé les aspects opérationnels de l'étude de cas, après avoir exposé la méthodologie de recherche et la construction de notre échantillon.

Les synthèses des résultats des deux études effectuées auprès des travailleurs et des clients de l'EPB nous a permis de déduire que la mise en place d'un SMQ conformément aux normes ISO a des retombés positives et avantageuses sur la performance de l'entreprise. Cette performance est atteinte qu'avec des efforts de tous le personnel à mettre en application les bonnes pratique de cette norme et l'existence d'un environnement de travail favorable dans toutes ses composantes et favorisant ainsi la production de la qualité.



CONCLUSION GENERALE

Dans la partie théorique, nous avons défini les concepts clés de qualité, de la certification selon la norme ISO 9001 version 2008, et de la performance et commerciale. Tous ces concepts doivent être maîtrisés, compris et suivis par les responsables des entreprises pour qu'elles soient compétitives.

En effet, on a développé le management de la qualité par la certification conformément aux normes ISO 9001 : 2008 comme un dispositif devant contribuer à :

- La création d'un climat de confiance et de sérénité entre l'entreprise et son environnement et la réalisation de la plus-value ;
- L'organisation de l'entreprise et la satisfaction de ses clients ;
- L'identification des dysfonctionnements et à l'amélioration en permanence des processus sur la base des mesures objectives.

L'étude de l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur les performances économiques de l'EPB, nous a permis de répondre à notre question principale et de confirmer l'impact positif de l'application de la démarche qualité sur la performance commerciale au sein de l'EPB.

L'EPB possède actuellement une bonne santé financière grâce à la certification ISO 9001 et grâce à sa situation de monopole sur le marché algérien. Son chiffre d'affaire, sa clientèle et ses ventes ne cesse de s'amplifier dans le bon sens. Les objectifs qualité de l'entreprise ont été atteints, la certification a permis de pallier à certains dysfonctionnements auxquels l'EPB a eu à faire face.

Par conséquent, l'efficacité des SMQ dépend aussi des composantes de son environnement, ce sont ces composants socioculturels qui déterminent le fonctionnement du SMQ. Dans ce contexte, la production de la qualité est l'affaire de tout le monde quand on fait participer tous le personnel à la réalisation des objectifs qualité, et on adopte un style de commandement participatif.

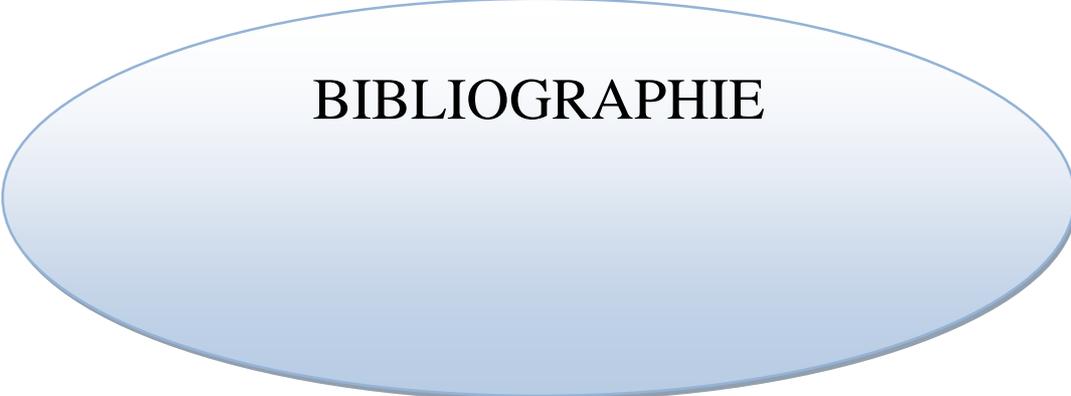
Le SMQ est un système ouvert, en interaction avec son environnement externe, il doit y avoir une synergie globale entre tous les intervenants du système portuaire du fournisseur jusqu'à la police des frontières maritimes. Les collaborateurs de l'EPB constituent son environnement et doivent être efficace à fin que son SMQ atteigne la performance.

Conclusion générale

Cependant, il faut noter que la production de la qualité est toujours partielle parce que les besoins des clients changent sans cesse et les normes sont mal comprises et parfois sont négligées par le personnel, le traitement des réclamations des clients se fait d'une manière un peu lente et l'implication du personnel exécutant n'est pas volontaire. Ce paradoxe peut s'expliquer par le monopole qu'à l'EPB sur le marché national en termes de prestation de service portuaire. Ainsi, nous pouvons dire que la qualité ne se fait pas du jour au lendemain, elle nécessite un processus d'apprentissage long par toutes les parties intéressées du système de management de la qualité.

En d'autres termes, la certification ne peut pas être une fin en soi, car la qualité est un état d'esprit et l'entreprise certifiée évolue dans un environnement global, et cet environnement doit être favorable à la production de la qualité et à l'application des normes en cours. Par conséquent, il requiert sans cesse de disposer des outils permettant de mesurer la performance afin de quantifier la progression de celle-ci.

De ce fait, malgré l'existence d'un pourcentage moyen des clients et travailleurs qui ne sont pas satisfaits de l'entreprise, nous pouvons confirmer la réussite de l'implantation de SMQ, et sa contribution à éliminer les non-conformités et à réduire les coûts de non qualité ; donc atteindre la performance économique et commerciale.



BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages

- Abdelhamid OUARET, « *comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché « méthode et outil de mise à niveau* », édition ENAP, Alger, 2002.
- ALPHONSE Carlier, « *management de la qualité pour la maîtrise du système d'information* », édition Lavoisier, paris, 2006.
- BERNARD Forman, « *De manuel qualité au manuel de management* », éd : AFNOR, 2001.
- BOISLANDELLE, h : « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », édition Economica, 2^{ème} édition, paris 1998
- CALIMON. Daniel, « *Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude de marché* », Edition Dunod, paris 2007.
- DANIEL Duret, MOURICE Pillet « *la qualité en production* » éd : organisation, 2003.
- DORBES.H, « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue Science de Gestion d'entreprise 12, 2005.
- GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, paris 1994.
- GUY DURET : « *la certification ISO9000* » troisième éd : organisation, paris, 2000.
- GUY LAUDOYER, « *la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité* », 3^e édition Organisation, 2000, Paris.
- Henri MITONNEAU, « *réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001* », éd, démos, paris, 2000.
- ISHIKAWA.K, « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR Gestion, paris, 1989.
- KAPALAN(D) ; « *Optimiser la performance* » édition Dunod, paris 2001.
- KATZENBACH (J), SMITH (D), « *Les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994.

La Bibliographie

- KOTLER et DUBOIS, MANCEAU(D) ; « *Marketing Management* » 11^{ème} édition, Pearson Education, France, Paris, 2003.
- KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU dans « *marketing management* », 12^{ème} édition, édition PEARSON ; 2006.
- LEBAS (M), « *Oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité* », N°269, 1995.
- LEMOIGNE, j : « *L'évolution des systèmes complexes* », Harvard expansion ; 1999.
- LENDREVIE(C) « *Méthode et pratiques de la performance* » ; édition Donud 2006.
- MANTORY (B), « *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision* », UAISSONS Edition, 2010.
- MAYER.S, « *guide opérationnel de la qualité ; faut-il tuer la qualité total ?* » Edition Maxima, Paris, 2003.
- MEIER, O : « *dico manager* », édition, Dunod ; Paris, 2009.
- MOULINIER(R) : « *Les techniques de ventes* », édition d'organisation 5^{ème} édition 1998.
- MORIN(A) ; GUINDON(R) ; BOULIANE(P) ; « *mesurer la performance de l'entreprise* », édition Dollaz ; Paris.
- M. PORTER, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, New York, édition, the Free Press, 1985
- NF EN ISO 9001 : 2000 « *système de management qualité exigences* », 2^{ème} édition, 2000-12-15
- NF EN ISO 9000 : 2008, « *système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.
- PERSON, h : « *guide pratique de la performance* » ; édition MAXIMA.
- ROBERT REIX : « *SI et management des organisations* », 4^{ème} édition, édition VUIBERT 2002.
- Roger ERNOUL, « *le grand livre de la qualité* », édition AFNOR, France, 2010.

La Bibliographie

- Romaric MIRALLAS « mise en place des plans qualité des sites industriels » Edition INSA, février - aout 2006, P. (13,14).
- R.S. KAPLAN and D.P. NORTON, “*The BSC: Measures that Drive Performance*”, 1992.
- SAULQUIN, j : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », revue des gestions des ressources humaines ; N°36, juin 2000.
- STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « *management : l’essentiel des concepts et pratiques* », 6ème Edition, Pearson Education, Paris, 2008.

Articles et revues

- Sylvie ROLLAND « *Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers* », *Management & Avenir* 9/2009 (n° 29).
- Les cours de master en « *Management des organisations* », U de Bejaia, promotion2016.
- KBS. Banque mondiale, rapport publié en 2006
- ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

Thèses et Mémoires

- MEZIANI. Mustapha ; thèse de magister « *Impact du SMQ sur la compétitivité des entreprises* », université de Bejaia, 2004.

Sites internet

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs->

<00143050/documenthttp://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Avantages-lies-a->

<lutilisation-des-normes/www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014>

<http/www.insee.fr//définition/chiffre.html>

<www.iso 9000plus.org>.

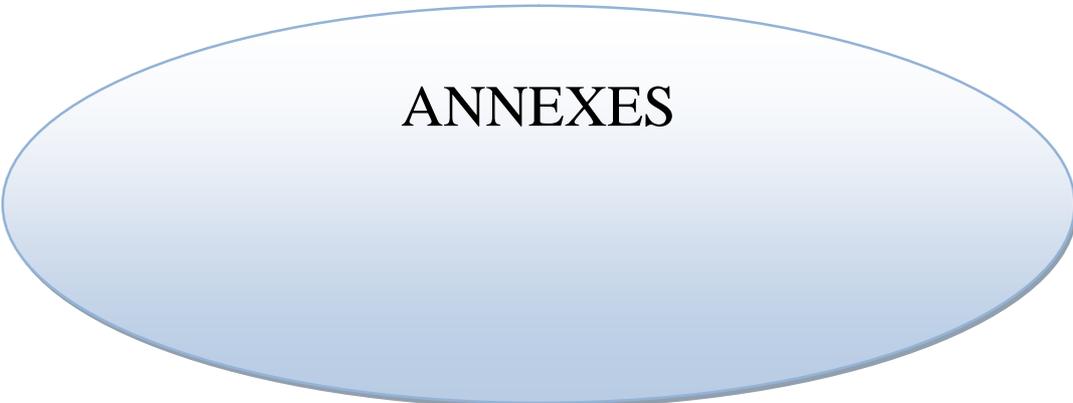
<www.ISO.org>

La Bibliographie

http://www.creg.ac_versailles.fr/1-évaluation-de-la-performance

[RSE-pro.htm./comprendre et évaluer la performance](RSE-pro.htm./comprendre_et_évaluer_la_performance)

www.hetec2007.com



ANNEXES

Annexe n°1 : la documentation de l'EPB.

Manuel de Management
Qualité Sécurité Environnement



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BÉJAÏA
13, Avenue des frères Amrani, 06000 - Béjaïa
www.portbejaia.dz

LA POLITIQUE OHSE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BÉJAÏA
Novembre 2011

NOTRE VISION

L'entreprise Portuaire de Béjaïa, de par son organisation, ses missions, fonctions et prérogatives, est dite «Port de service». En plus des activités commerciales qu'elle exerce (Maintenance, Accueil et Remorquage), elle a des responsabilités et missions relevant des domaines Régional et de régulation.

La Qualité, l'Environnement, la Santé Sécurité au travail sont des parties indissociables de sa stratégie. A travers sa politique, elle a une vision de management englobant les axes stratégiques communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines. Elle est fondée sur un management viable, viable et équilibré conciliant ainsi le développement économique avec la préservation de l'environnement et la protection de son personnel. Pour cela l'entreprise définit les outils à utiliser et à adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client (ISO 9001), celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires (ISO 14001) et (OHSAS 18001) pour préserver son capital le plus important « le personnel ».

De ce fait, l'entreprise a une vision et une stratégie tournées vers :

- Une intégration du concept du développement durable dans la gestion de l'entreprise
- L'association des partenaires et clients à la démarche de l'entreprise
- L'amélioration de la qualité de service et des infrastructures portuaires
- Une meilleure fluidité du trafic et une réduction substantielle des coûts et des délais
- La dynamique du changement
- Le capital humain
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires
- La sécurité des biens et des personnes
- La création d'une dynamique de groupe à travers les projets d'amélioration et le renforcement de la communication inter-structures
- La préservation de l'environnement.

NOS PRINCIPES

- La parfaite compréhension des attentes et besoins présents et futurs des clients et partenaires,
- Les axes stratégiques déclinés en objectifs à tous les niveaux et concourant tous les processus de l'entreprise, dominant ainsi une parfaite cohésion avec la stratégie globale,
- La conformité réglementaire,
- L'implication et l'adhésion profonde du personnel aux objectifs fixés,
- La transparence et le décloisonnement,
- La gestion par approche processus et systématique,
- La maîtrise opérationnelle,
- La préservation du produit, des installations et des personnes,
- La maîtrise des situations d'urgence,
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires,
- La spécialisation des métiers et des installations portuaires,
- L'approche factuelle pour la prise de décision,
- La relation privilégiée et efficace avec les parties intéressées (personnel, clients, partenaires, fournisseurs, sous-traitants...),
- L'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise,
- Et une citoyenneté affirmée.

NOS ENGAGEMENTS

- Se conformer au dispositif législatif et réglementaire existant et à venir ainsi qu'aux autres exigences auxquelles nous avons souscrit,
- Anticiper, satisfaire et fournir des prestations de qualité répondant aux besoins précis des clients,
- Former et motiver l'ensemble du personnel à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et la santé, sécurité au travail,
- Prévenir et maîtriser les risques santé et sécurité aux postes de travail,
- Prévenir et diminuer les accidents de travail,
- Préserver les ressources, prévenir les pollutions et remédier aux non conformités par des actions correctives et préventives,
- Assurer des conditions de travail optimales pour les différentes activités,
- Inclure nos fournisseurs, partenaires et sous-traitants à partager et respecter nos engagements,
- Harmoniser et optimiser les systèmes,
- Vérifier en permanence nos performances et les améliorer de manière continue,
- Mettre les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SMI et à atteindre les objectifs.

Le Directeur Général
Monsieur Djelloul ACHOUR

Je compte sur chacun d'entre vous pour adhérer activement à cette politique et je délègue toute autorité à la Directrice du Management Intégré pour la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration du SMI.

Annexe n°2 : questionnaire destiner pour les clients.

Questionnaire

BENOUARI Mahfoud

IDRI Kahina

Sous l'encadrement du docteur MEZIANI Mustapha

Université A/Mira de Bejaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et de gestion

Master Option : Management des Organisation

Cette enquête de terrain s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de master en Management des Organisations, à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.

Notre objectif dans cette recherche est d'étudier l'**impact du système de management de la qualité sur les performances commerciales des entreprises** cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, A cet effet nous avons jugé utile d'élaborer ce questionnaire comme instrument de collecte d'informations.

Ainsi, nous vous remercions pour votre collaboration et d'accepter de répondre à ces questions et nous tenons à vous assurer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques, et de manière anonyme.

2015/2016

Veillez cochez la réponse qui vous convient :

Questions liées à la satisfaction des clients

Question 01 : Veuillez indiquer à quelle catégorie de clients vous appartenez ?

-Transitaire

-Consignataire

-Importateurs

-Autres

Question 02 : Etes-vous un client :

-Fidèle à l'EPB

-Pas de préférence

-à risque

Question 03 : Vous êtes au courant que l'EPB est certifiée selon la norme internationale ISO depuis Octobre 2000 ?

-Oui

-Non

Question 04 : Après la certification, les prestations de service de l'EPB sont-elles en :

-Amélioration

-Sans changement

-Régression

Question 05 : Est-ce que la certification de l'EPB influence votre choix ?

-Oui

En quoi ?.....

.....

-Non

Question 06 : Les prestations de service fournies par l'EPB, sont-elles :

-Supérieur à vous attentes

-Egale à vous attentes

-Inferieur à vous attentes

Question 07 : Avez-vous auparavant à faire une réclamation ?

-Rarement

-Parfois

-Souvent

-Jamais

Question 08 : Vos réclamations déjà faites, sont-elles prises en charge dans les délais ?

-Oui

- Non

Question 09 : Dans quelle mesure le personnel de l'EPB est-il professionnel ?

-Extrêmement

-Moyennement

-Pas du tout

Question 10 : Les moyens de communication et d'information utilisés par l'EPB avec ses clients sont-ils ?

-Très satisfaisants

-Moyennement satisfaisants

-Faiblement satisfaisants

Question 11 : Délais d'attentes des clients sont-ils :

-Très élevés

-Elevés

-Faibles

Question 12 : Lors des opérations de déchargement, votre marchandise subit-elle des dégâts ?

-Jamais

-Parfois

-Souvent

Question 13 : Les prix des prestations de service de l'EPB vous apparaissent-elles :

-Moins chers que ceux des autres ports

-Alignés par rapport aux autres ports

-Plus chers que ceux des autres ports

Question 14 : Pensez-vous que l'EPB à l'esprit ou la culture de la qualité ?

-Oui

-Non

Question 15 : Votre appréciation globale de la prestation de service de l'EPB est-elle :

-Très satisfaisante

-Moyennement satisfaisante

-Insatisfaisante

MERCI

Annexe n°3 : questionnaire destiner pour les travailleurs.

Questionnaire

BENOUARI Mahfoud

IDRI Kahina

Sous l'encadrement du docteur MEZIANI Mustapha

Université A/Mira de Bejaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et de gestion

Master Option : Management des Organisation

Cette enquête de terrain s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de master en Management des Organisations, à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.

Notre objectif dans cette recherche est d'étudier l'**impact du système de management de la qualité sur les performances commerciales des entreprises** cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, A cet effet nous avons jugé utile d'élaborer ce questionnaire comme instrument de collecte d'informations.

Ainsi, nous vous remercions pour votre collaboration et d'accepter de répondre à ces questions et nous tenons à vous assurer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques, et de manière anonyme.

2015/2016

Veillez cochez la réponse qui vous convient :

Catégorie socioprofessionnelle :

-Cadre

-Maitrise

-Exécution

Question liées à l'efficacité du SMQ :

Question 01 : Etes-vous satisfait des changements apportés par le SMQ ?

- Oui

-Non

Si non,

Pourquoi ?.....
.....

Question 02 : Les documents relatifs à la qualité, sont-ils bien définis ?

-Oui

-Non

Question 03 : Est-ce que la politique qualité est diffusée ?

-Oui

-Non

Question 04 : Selon vous, est-ce qu'il y a une cohérence entre les objectifs et les ressources mise en œuvre ?

-Oui

-Non

Question 05 : Les clients de l'EPB ont-ils une importance pour vous ?

-Oui

-Non

Question 06 : Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualités ?

-Oui

-Non

Pourquoi :.....
.....

Question 07 : Les résultats en termes d'amélioration de la productivité et le rendement par rapport à la mise en place du SMQ ont-ils atteints ?

-Oui

Comment.....
.....

- Non

Pourquoi.....
.....

Question 08 : Pratiquez-vous les outils qualité (brainstorming,) ?

-Oui -Non

Question 09 : Pouvez-vous mesurer la performance de l'EPB en termes d'efficacité (réalisation des objectifs qualité) ?

-Bonne -Moyenne -Faible

Question 10 : Est-ce que les procédures sont :

-Claires -Essentiellement claires -Complexes

Question 11 : L'engagement de la direction à la mise en place et le développement du SMQ est-il :

-Fort -Moyen -Faible

Question 12 : Le SMQ est-il perçu comme :

- Un outil de management pour l'amélioration des prestations de service
- Juste une forme de publicité
- Un outil de management sans importance pour l'amélioration des prestations de services
- Autres

Question 13 : Etes-vous toujours impliqués dans le SMQ, et depuis sa mise en place (1^{ère} version) :

-Oui

Comment.....
.....

-Non

Pourquoi.....
.....

MERCI

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les bases et les concepts de système management de la qualité.....	4
Introduction du chapitre	4
SECTION01 : Les concepts de la qualité.....	5
1.Définition de la qualité	5
2. Historique et évolution de la qualité.....	6
3. Les aspects de la qualité	7
3.1. Politique qualité.....	7
3.2. La qualité totale	7
3.3. La non-qualité.....	8
3.4. Les coûts de la qualité et du non qualité.....	9
3.4.1. Les coûts de la qualité	9
3.4.2.Les coûts de non qualité (CNQ).....	10
3.5. La relation clients fournisseurs.....	10
4. Les objectifs relatifs à la qualité.....	11
4.1. Les objectifs de l'entreprise.....	11
4.2. Les objectifs des clients.....	12
5. La qualité dans l'entreprise	12
5.1. La qualité du produit	12
5.2.La planification de la qualité.....	13
5.3. L'assurance qualité.....	13
5.4. La maitrise de la qualité	13
5.5. Le contrôle de la qualité	14
SECTION 02 : Le management de la qualité.....	14
1. Définition du management de la qualité.....	15
2. Les huit principes du management de la qualité.....	14
3. Les avantages du management de qualité	16

4. Les normes de management de la qualité.....	17
5. La méthode de PDCA.....	18
SECTION 03 : Système de management de la qualité.....	20
1. Définition le système de management de la qualité.....	20
2. Les exigences du système de management de la qualité.....	20
2.1. Exigences générales.....	21
2.2. Exigences relatives à la documentation.....	21
2.2.1. Généralité.....	21
2.2.2. Manuel qualité.....	22
2.2.3. Maitrise des documents.....	22
2.2.4. Maitrise des enregistrements.....	22
3. Responsabilité de la direction.....	23
4. Managements des ressources.....	23
5. Réalisations du produit.....	24
5.1. Planification de la réalisation du produit.....	24
5.2. Processus relatifs aux clients.....	24
5.3. Conception et développement.....	24
5.4. Achats.....	25
5.5. Production et préparation du service.....	25
5.6. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure.....	25
6. Mesures, analyse et amélioration.....	25
7. L'Apport du système management Qualité.....	26
8. La mise en place d'un système de management qualité.....	27
8.1. La prise de décision.....	27
8.2. Le Diagnostic.....	27
8.3. Monter le projet.....	27
8.4. La Certification.....	27
8.5. L'Amélioration continue.....	28
Conclusion du chapitre.....	28
Chapitre II : La performance commerciale.....	30
Introduction du chapitre.....	30
SECTION 01 : la conception de la performance.....	31
1. Les définitions de la performance.....	31
2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	31

2.1. L'efficacité	31
2.2 L'efficience	32
2.3. L'effectivité	32
3. Les caractéristiques de la performance.....	33
3.1. La performance est un support à des jugements.....	33
3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps	33
3.3. La performance comme indicateur de pilotage	33
3.4. La performance est riche de composantes antinomiques	34
4. Les types de la performance	34
4.1. La performance sociale	34
4.3. La performance commerciale	36
4.4. La performance stratégique	36
5. Performance immédiate ou performance dans la durée	36
SECTION 02 : la performance commerciale	38
1. Définition.....	38
2. Les déterminants de la performance commerciale	38
2.1. La qualité de service.....	39
2.2. La capacité financière des revendeurs.....	39
2.3. La diversité de l'offre	39
2.4. L'étendue du réseau de distribution	39
3. La méthodologie anglo-saxonne « THE BALANCED SCORE CARD (BSC) »	39
3.1. Perspective Financière.....	40
3.2. Perspective Client.....	40
3.3. Perspective Processus Internes	40
3.4. Perspective Apprentissage Organisationnel	41
4. L'évaluation de la performance à partir d'un tableau de bord.....	41
4.1 Indicateur.....	41
4.2. Les caractéristiques d'un indicateur.....	41
4.3. Tableau de bord de gestion.....	41
4.4. Etapes de conception	42
5. Détermination de l'écart global (la méthode des écarts budgétaires)	43
5.1. Décomposition de l'écart globale.....	43
SECTION 03: Mesure et évaluation de la performance commerciale.....	44
1. Les leviers de la performance commerciale	44
1.1 Analyser son marché	44

1.2 Choisir la stratégie marketing efficace	45
1.3 Orienter l'action commerciale	45
1.4 Choisir un système de management d'équipe adéquat	45
2. Les indicateurs de la performance commerciale	46
2.1. Les indicateurs quantitatifs	46
2.1.1. Le chiffre d'affaires	46
2.1.2. Les quantités vendues	47
2.1.3. Nombre de nouveaux clients	47
2.1.4. La part de marché	48
2.1.5. La marge commerciale	48
2.1.6. La rentabilité commerciale	49
2.2. Les indicateurs qualitatifs	49
2.2.1. Satisfaction client	49
2.2.2. L'image de l'entreprise	50
2.2.3. La qualité de service	50
3. Rôle de l'évaluation	51
4. L'impact de la mise en place d'un SMQ sur la performance commerciale	51
Conclusion du chapitre	55
Chapitre III : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	56
Introduction du chapitre	56
SECTION 01 : Présentation de l'entreprise	57
1. Historique	57
2. Zone géographique	57
3. Organigramme de l'E.P.B	58
4. Les missions du port de Bejaia	59
5. Direction du management intégré (DMI)	59
6. Description des services	59
7. La répartition de l'effectif permanent de l'EPB en décembre 2015	61
SECTION 02 : Présentation du SMQ de l'EPB ainsi que sa contribution à la performance commerciale	61
1. Présentation du SMQ de l'EPB :	61
1.1. Exigences générales du système de management	61
1.1.1. Périmètre d'application	61
1.1.2. Exclusions	62
1.1.3. Activités sous-traitées	62

1.1.4. Approche processus.....	62
1.1.5. Documentation et maitrise des documents et enregistrement	63
1.2. Responsabilité de la direction.....	63
1.2.1. Engagement de la direction	63
1.2.2. Enquête clients.....	63
1.2.3. Politique qualité.....	63
1.3. Responsabilité, autorité et communication.....	64
1.3.1. Structure et responsabilité	64
1.3.2. Communication externe.....	65
1.4. Management des ressources	65
1.4.1. Formation, compétence, sensibilisation.....	65
1.5. Mesures, analyse et amélioration	65
1.5.1. Satisfaction des clients	65
1.5.2. Pilotage, mesure et surveillance des processus	66
1.5.3. Audits internes.....	66
1.5.4. Actions préventives et correctives	67
1.6. Revue de la direction.....	67
2. La contribution du SMQ à la performance commerciale de l'EPB.....	67
2.1. Part de marché.....	67
2.2. Les vente.....	69
2.3. Satisfaction clients.....	71
2.3.1. Etat comparatif des résultats des enquêtes (2012 – 2013 - 2014).....	73
2.4. Chiffre d'affaire.....	74
2.5. Le pilotage de la performance	75
Conclusion du chapitre.....	76
Chapitre VI : Présentation de la démarche de l'étude et l'analyse des résultats.....	77
Introduction du chapitre	77
SECTION 01 : Présentation de la méthodologie de recherche	78
1. Méthode de l'enquête	78
2. Objectif de l'enquête	78
3. L'échantillonnage.....	79
4. La construction d'échantillonnage	79
4.1. Pour les clients.....	79
4.2. Pour les travailleurs	79

5. Elaboration des questionnaires	80
5.1. Le contenu des questionnaires	80
5.2. Questionnaire pour les clients	81
5.3. Questionnaire pour les travailleurs.....	81
6. Le déroulement de l'enquête	81
6.1. Pour les travailleurs	81
6.2. Pour les clients.....	83
SECTION 02 : Analyse et discussion des résultats obtenues.....	86
1. Les indicateurs du sondage client.....	86
1.1 Indicateur de fidélité des clients.....	86
1.2. Indicateur de la qualité de service de l'EPB et son évolution	87
1.3. Indicateur des réclamations et les délais d'attentes	88
1.4. Indicateur de la satisfaction des exigences et les attentes	89
2. Les indicateurs du sondage des travailleurs	90
2.1. Indicateur d'implication du personnel dans le projet qualité	90
2.2. Indicateur de la documentation du SMQ.....	91
2.3. Indicateur de l'efficacité du SMQ	92
2.4. Indicateur de la satisfaction des travailleurs par rapport au SMQ.....	92
Conclusion du chapitre	94
Conclusion générale.....	95
La bibliographie.....	97
Les annexes.....	101

Résumé

La qualité d'aujourd'hui doit être au service de la performance de l'entreprise et son avenir dépend de sa capacité à générer de la valeur ajoutée dans les organisations

. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'accroissement de la performance commerciale des entreprises ?

A travers ce travail nous souhaitons appréhender le lien entre la certification et la performance commerciale des entreprises en vue de situer l'utilité de l'implantation d'une démarche qualité dans une organisation. Cette recherche expose les résultats d'une étude exploratoire portant sur un échantillon des clients et des travailleurs de l'entreprise portuaire de Bejaia. Il apparaît, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification ISO et de son impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

Mots clés

Qualité, Certification, Performance Commerciale, ISO