

# Contribution de la qualité à la compétitivité de l'entreprise : une revue de littérature

**ENNESRAOUI Driss**

Enseignant Chercheur

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

---

**Résumé :** Dans un contexte économique actuel plus mondialisé, aussi ouvert et davantage libéralisé, les entreprises se trouvent obligées de changer leurs stratégies compétitives et de les adapter aux mutations actuelles marquées principalement par la montée des exigences des clients. En fait, la qualité constitue aujourd'hui l'une des principales composantes des stratégies compétitives permettant de répondre correctement aux aspirations des clients et d'assurer à l'entreprise une position favorable sur le marché. La qualité demeure en ce sens un véritable facteur de modernisation, de changement et de développement des structures internes de l'entreprise.

En se référant à une revue de littérature, l'objectif de ce travail de recherche est de mener une réflexion sur les principales actions stratégiques susceptibles d'explicitier la relation entre qualité et compétitivité de l'entreprise dans le contexte socioéconomique actuel en pleines mutations.

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti, montre que la maîtrise de la qualité à des effets très positifs sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise à travers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de l'entreprise ; la réduction des coûts de non-qualité qui peuvent atteindre jusqu'à 30% du chiffre d'affaires d'une entreprise ; la mobilisation et la responsabilisation de toutes les compétences, ce qui crée un attachement fort à l'entreprise et un «goût» pour le travail bien fait. En outre, l'amélioration de la qualité favorise la consolidation des relations d'affaires avec tous les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, actionnaires, banques et État).

De ce faite, les entreprises qui négligent encore la qualité sont appelées à investir dans ce mode de management, afin de s'adapter durablement aux exigences du marché aussi bien interne qu'externe.

**Mots-clés :** Compétitivité ; Qualité ; Coût ; Clients ; Partenaires ; Technologie.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6913703>



## 1. Introduction

La compétitivité est un indicateur de performance globale de l'entreprise. Elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché. A cet effet, la recherche des facteurs de compétitivité demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes.

Depuis le début des années 2000, plusieurs mutations caractérisaient le contexte socio-économique mondial, notamment :

- Changement des structures de l'économie mondiale (mondialisation des économies, libéralisation des échanges, internationalisation de la production, émergence de nouveaux producteurs, accroissement du nombre potentiel des fournisseurs et des concurrents) ;
- Evolution des systèmes productifs mondiaux vers des systèmes plus flexibles et plus adaptables aux exigences du marché (quantité et qualité) ;
- Développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ;
- Accroissement régulier des revenus ;
- Amélioration des structures politiques démocratiques ;
- Organisation des consommateurs en associations compétentes ;
- Montée continue des exigences des clients ;
- Changement du comportement du salarié.

Ces évolutions ne cessent de se renforcer à l'époque actuelle aboutissant à un changement dans les fondements de la compétitivité, passant de plus en plus d'une compétitivité-prix à une compétitivité-qualité/prix. La qualité devient donc, un facteur d'adaptation et une arme stratégique à la disposition des entreprises, et surtout celles les plus menacées par la concurrence, pour défendre leurs acquis sur le marché. Partant de cette problématique, nous essayerons de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale, à savoir : comment la qualité peut contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans un contexte socioéconomique mondial en perpétuelle évolution ?

Mener une réflexion sur la réponse à une telle question, constituera à notre avis d'une part, une contribution au développement des recherches académiques réalisées en la matière ; d'autre part, une relance des discussions sur la problématique de la qualité dans les entreprises marocaines et surtout dans les petites et moyennes industries ; enfin, une telle question contribuera sûrement à la sensibilisation de nos entreprises sur l'importance cruciale de la qualité surtout dans le contexte actuel caractérisé par le renforcement de la concurrence à l'échelle mondiale.

Ceci dit, pour faire le point sur la relation qualité-compétitivité de l'entreprise nous avons recouru à une revue de littérature, traitant à la fois les contributions des principaux théoriciens de la qualité qui ont mis en place les fondements du management moderne de la qualité (Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, etc) ; mais aussi, les réflexions de certains auteurs en matière de compétitivité, tel que Michael Porter qui a pu démontrer depuis le début des années 1980 l'importance

de la qualité comme un facteur de différenciation des produits et une option fondamentale qui doit être prise en compte dans n'importe quelle stratégie compétitive suivie par une entreprise.

À travers le présent papier nous tenterons de présenter dans un premier paragraphe, une revue de la littérature relative à la qualité ; alors que dans un second paragraphe, nous exposerons les principaux résultats de notre recherche théorique.

## **2. Revue de la littérature**

La qualité en tant que discipline scientifique ne s'est développée que vers la fin du 19<sup>ème</sup> début du 20<sup>ème</sup> siècle lorsque sous l'effet du progrès technologique, l'activité économique est passée du stade de l'artisanat au stade de l'industrie. Ceci a permis le passage de la production personnalisée à la production en série de masse, ce qui a créé un bouleversement dans la fonction qualité. Une telle situation a favorisé la réflexion des théoriciens de la qualité à l'époque, pour développer cette discipline afin qu'elle réponde aux besoins de l'industrie en termes de compétitivité et de performance.

Les efforts fournis dans ce sens ont abouti au développement de plusieurs modes de management qualité, allons du contrôle statistique des produits finis inventé aux États-Unis au cours des années 1920 et largement appliqué durant la deuxième guerre mondiale ; au management total de la qualité considéré comme étant le challenge des années 2000, en passant par l'assurance qualité largement développée durant les années 1970-1980. De tels développements sont dus en réalité aux diverses mutations qu'a connu le contexte socioéconomique mondial depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle et qui avaient aussi pour conséquences une évolution au niveau de la perception de la qualité, mais aussi, au niveau de ses fondements théoriques.

### **2.1. La perception de la qualité**

La qualité est un concept ambigu et complexe, c'est une valeur dont l'appréciation est faite par les clients, c'est une valeur changeante avec le temps. Elle est définie comme, l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (Norme ISO 9000, 2015). De cette définition, nous constatons une évolution vers une approche plus globale de la qualité ; le produit n'est plus le seul concerné par le client mais aussi le système, l'activité, le processus et l'organisme. Le terme produit considéré comme le résultat d'activités et de processus peut comprendre des matières premières, des produits finis, des matériaux, des logiciels, des services, etc. C'est une définition qui relie un produit à son usage et par conséquent à la satisfaction du client et les autres parties intéressées (fournisseurs, actionnaires, sous-traitants et personnel). Les clients peuvent être des particuliers, des entreprises ou des services publics. La notion d'exigences couvre les besoins ou attentes des clients qui peuvent être formulés habituellement de manières implicites ou imposées. Ainsi, les besoins sont habituellement traduits en caractéristiques de forme, de dimension, d'odeur, de goût et de puissance avec des critères spécifiés. Les besoins peuvent inclure aussi des aspects de performance, de fiabilité, de maintenabilité, de

disponibilité, de durabilité, de facilité d'emploi, de sécurité, de prix bas, de délai de livraison et de caractère non polluant. Le produit de qualité est donc celui qui donne complète satisfaction que possible à son utilisateur sur ces aspects.

## **2.2. Les principaux fondateurs du management qualité**

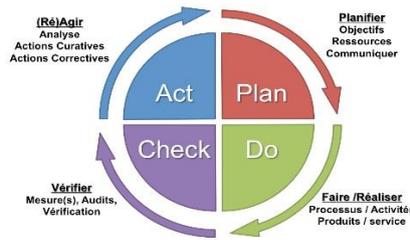
L'approche qualité est un mouvement ancien et profond dans le monde, elle est traversée par des tendances et des influences contradictoires à travers le temps. Ainsi, l'histoire de l'approche qualité nous renseigne qu'il y avait deux écoles qui ont guidé le développement du management qualité à savoir, l'école américaine et l'école japonaise. Ces deux écoles se sont développées progressivement avec l'apparition de la production en série de Taylor et avec l'intérêt grandissant des entreprises américaines pour le développement de la compétitivité depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle. Si les experts américains étaient les précurseurs des théories concernant la qualité, le Japon était le laboratoire principal de l'application de telles théories. Ceci a favorisé l'apparition des émules au Japon qui avaient le mérite de développer les théories provenant des américains et de les rendre plus compatibles avec l'évolution de l'environnement économique et social de l'entreprise japonaise.

Toutefois, une démarche analogue a existé en Europe, citons par exemple, en France : Borel, Cantarelli, Laplace, Cave ; En Italie : Samoso ; En Allemagne : Gauss... ; mais avec moins de retentissement. A cet effet, certains auteurs affirment que le management de la qualité est né aux Etats-Unis et s'est développé au Japon (Gogue, 1997). Ce sont donc ces deux écoles qui vont faire l'objet de notre réflexion. A cet effet, nous nous limiterons aux principaux auteurs de la qualité dont les apports ont fortement influencé le fonctionnement et la compétitivité des entreprises à travers le monde. Les grands leaders en ce sens furent Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum et Ishikawa. Chacun d'entre eux était consultant actif, enseignant, auteur d'ouvrages et possédait un grand nombre d'années d'expériences.

### **2.2.1. Walter A. Shewhart (1891-1967)**

C'est un ingénieur statisticien qui a eu le mérite de séparer la fonction qualité de la fabrication et l'a fait dépendre du management. Il a consacré ses efforts au développement du contrôle qualité des produits, c'est dans ce cadre qu'il a introduit la statistique comme un moyen de maîtrise de la qualité et comme une méthode performante de son contrôle. Il est connu aussi comme le premier créateur des cartes de contrôle qui servent, à travers un "graphique de contrôle statistique", de chercher les causes des variations et les juguler.

En 1939, Shewhart a remarqué que le processus par lequel l'homme améliore sa connaissance des choses et perfectionne son industrie se déroule suivant un cycle universel connu sous l'abréviation PDCA (Plan, Do, Check, Act), traduit en français par des mots permettant de conserver la même abréviation : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.



### *Le cycle PDCA (ou cycle de Shewhart)*

Ce cycle constitue une méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer n'importe quel processus dans les domaines de production, de recherche, de gestion, etc (Gogue, 2000, p : 8).

#### **2.2.2. William Edwards Deming (1900 – 1993)**

C'est un mathématicien et philosophe, il est le grand promoteur de l'utilisation massive des techniques statistiques de contrôle qualité dans le monde industriel. Selon lui, le management a une grande responsabilité des problèmes qualité dans une entreprise, de ce fait, il est nécessaire qu'il soit de sa responsabilité de prendre en charge l'amélioration des procédés et des méthodes afin d'éliminer les problèmes qualité (erreurs, gaspillage, rebuts, etc). Pour améliorer les procédés, Deming exige d'éliminer d'abord, les causes communes ou courantes largement répandues dans l'entreprise (manque de rigueur, équipements hors services, achats inadaptés, mauvaises conditions de travail, etc) ; puis s'attaquer aux causes spécifiques (manque de formation des opérateurs, problèmes d'inattention,...). L'outil clé invoqué par Deming pour distinguer les problèmes communs des problèmes spécifiques est "le contrôle statistique des procédés" développé par Shewhart dans les années 1930 et amélioré par Deming lui-même. Ainsi, une fois qu'un processus est bien contrôlé, il est aisé de distinguer les anomalies, une fois celles-ci sont corrigées, le système revient à son fonctionnement normal.

Selon Deming, l'amélioration de la qualité dans l'entreprise permet l'abaissement des coûts, de meilleures conditions de travail, une forte cohésion sociale et plus d'emplois grâce à une plus grande compétitivité de l'entreprise. En outre, Deming a consacré une grande partie de sa réflexion au cycle PDCA que Shewhart avait mis au point vingt ans plutôt. Pour lui un tel cycle est à la base du management de la qualité et de l'amélioration continue. En effet, Deming a intégré à la théorie de management une étape consistant à tester en permanence le produit au cours de son utilisation. Ce modèle d'amélioration continue d'une production est connu sous le nom de "cycle de Deming" ou "roue de Deming". Il s'agit d'un modèle universel définissant la démarche à suivre lors de toute action d'amélioration de la qualité. Il trouve son application dans tous les services de l'entreprise et à toutes les étapes de la démarche qualité (le schéma du cycle de Deming est le même que celui présenté par Shewhart, cité plus haut).

La démarche de Deming consiste à améliorer le système de production susceptible d'améliorer la qualité des produits. C'est une démarche de management qui a favorisé la coopération, le dialogue et la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

### **2.2.3. Juran (1904-1986)**

C'est un ingénieur qui s'est intéressé à l'application de la statistique dans la maîtrise de la qualité des produits manufacturés. Il a défini la qualité comme la meilleure adéquation au besoin, ce dernier, comprend la conformité aux spécifications, la disponibilité et la sécurité. Ainsi, l'analyse de Juran était centrée essentiellement sur l'étude du coût d'obtention de la qualité (COQ), ce dernier comprend deux catégories : le coût de la qualité et le coût de non-qualité.

Le coût de la qualité est lié aux investissements que l'on fait pour atteindre le niveau de qualité conforme aux exigences. Alors que le coût de non-qualité comprend l'ensemble des coûts supportés tant pour aider les opérateurs à effectuer toujours leur travail correctement, que pour déterminer si la production est acceptable. Il faut ajouter à ces coûts tous ce que supportent aussi bien l'entreprise que son client dès lors que le produit ne répond pas aux spécifications et aux attentes de ce dernier (Harrington, 1990, p : 4). Pour Juran, le COQ permet de définir des objectifs d'amélioration de la qualité de manière permanente, ceci est atteint quand ce coût est bien maîtrisé.

### **2.2.4. Philip B. Crosby (1926 - 2001)**

Crosby a démarré dans l'industrie comme inspecteur, il a gravi les échelons pour terminer à la direction de la qualité au sein d'une société de téléphone aux Etats-Unis. Pour lui, la qualité est la conformité aux exigences de tous les utilisateurs et pas seulement l'utilisateur final. Il pense que la conquête de la qualité au sens où il la définit, conduit inévitablement à la chute des coûts et à l'accroissement de la productivité, toutefois, les objectifs de qualité sont atteints selon lui par la prévention et non par la détection.

Crosby a rejeté la notion de "niveau de qualité acceptable" et proposa en 1961 le concept de "zéro défaut". Ceci a permis de se rendre compte que l'erreur humaine est responsable de plusieurs défauts est donc, c'est sur l'homme qu'il faut concentrer tous les efforts et susciter la prise de conscience "de faire bien la première fois". Pour lui, le zéro défaut est une méthode de management standard et non pas simplement une démarche de motivation du personnel. En outre, il a mis en œuvre la mesure de la qualité comme un outil important d'accompagnement de la conquête de la qualité, une telle mesure permet de déterminer le coût de la non-qualité qui peut atteindre selon Crosby entre 15 à 20% du chiffre d'affaires global des entreprises.

### **2.2.5. Armand Vallin Feigenbaum (1922 - 2014)**

Il a démarré sa carrière professionnelle en 1945 comme ingénieur contrôleur de ligne chez "Général Electric". Pour lui, la qualité est le moteur du management, c'est le premier auteur à utiliser l'expression "contrôle de la qualité totale", définit par lui comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité.

Pour Feigenbaum, la qualité résulte essentiellement du contrôle, non seulement des produits mais également des procédures, ce contrôle est à la base de l'assurance qualité, cette dernière est atteinte lorsque :

- Le contrôle qualité démarre dès la conception du produit pour se terminer à la livraison au client,
- Le contrôle qualité concerne toutes les personnes impliquées dans le procédé de fabrication,
- Il y'a coopération entre tous les départements de l'entreprise (marketing, achats, production, etc).

Feigenbaum est aussi le premier auteur à parler "d'usine fantôme" ou "usine cachée", dans cette dernière, les salariés travaillent et engendrent des coûts pour fabriquer rien de bien. Il a montré que le potentiel d'une unité de production est gaspillé dans une proportion qui peut atteindre 40% avec les réparations des pièces défectueuses, les dépenses inutiles, etc. Il n'y a donc pas de meilleur moyen selon Feigenbaum pour améliorer la compétitivité que de transformer cette usine cachée en usine productive et de réduire les coûts de non-qualité à travers la maîtrise des défauts et des non conformités au niveau des produits, des services et des processus.

#### **2.2.6. Kaoru Ishikawa (1915-1989)**

Ingénieur chimiste et professeur d'Université, Ishikawa est l'un des qualitatifs les plus influents du mouvement japonais de la qualité. La plus grande contribution d'Ishikawa fut de simplifier les techniques de contrôle qualité en entreprise. Il a forgé une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise. La gestion de la qualité selon lui est une révolution de la gestion d'entreprise, c'est l'un des facteurs les plus puissants de la compétitivité des produits industriels japonais (Ishikawa, 1997, p : 9). Une telle gestion favorise le développement, la conception et la fabrication des marchandises les plus économiques, les plus utiles et les plus satisfaisantes pour l'acheteur. Son succès résulte de la conjonction de tous les membres de l'entreprise (dirigeants, cadres et employés) et des actions incessantes des groupes de recherche en gestion de la qualité (Ishikawa, 1997, p : 9). Ishikawa a accordé aussi une grande importance à la formation continue des ouvriers comme moyen de maîtrise de la qualité dans l'entreprise.

En effet, le principal apport d'Ishikawa se situe au niveau de deux outils d'amélioration de la qualité à savoir, le diagramme causes à effet et les cercles de qualité :

*Le diagramme causes à effet* : C'est une représentation graphique simple qui, pour un effet (défaut de qualité, caractéristique, phénomène...), tente de chercher et d'identifier l'ensemble des causes pouvant l'affecter. Un tel diagramme est généralement utilisé pour :

- Analyser et comprendre un phénomène, un processus, un défaut de qualité, etc ;
- Rechercher l'ensemble des causes des défauts de qualité, choisir celles qui sont les plus importantes et mener rapidement les actions correctives correspondantes.

*Le cercle qualité* : C'est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de résoudre les problèmes de la qualité dans un atelier ou dans un bureau. Les membres du groupe s'instruisent, se stimulent mutuellement et élèvent le niveau de formation de tous les membres de l'atelier ou du

bureau (Ishikawa, 1997, p : 132). Ils se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail, chaque cercle est animé par le responsable hiérarchique le plus proche, il est aidé par un membre du service qualité. Les cercles qualité constituent l'une des modalités de participation des employés à l'amélioration continue de la qualité dans l'entreprise.

A travers l'analyse des apports des principaux théoriciens de la qualité, il ressort que cette dernière occupe une importance cruciale, en tant que facteur de compétitivité et de performance de l'entreprise depuis longtemps. En se référant à ces apports théoriques, nous essayerons, dans ce qui suit, de mener une réflexion sur les principales actions stratégiques susceptibles de favoriser la contribution de la qualité à la compétitivité des entreprises.

### **3. Résultats et discussion**

Notre réflexion à ce sujet, nous a permis de déduire qu'une grande partie des théoriciens, des praticiens, mais aussi des académiciens s'accordent aujourd'hui sur le fait que la qualité constitue une variable stratégique de différenciation du produit sur le marché. C'est un facteur de compétitivité et de performance d'une entreprise opérante dans un contexte plus ouvert, plus risqué et plus mondialisé. Cela apparaît clairement au niveau des diverses définitions attribuées à la compétitivité ces dernières années, citons à titre d'illustration : « la compétitivité est l'aptitude d'une organisation à affronter, dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce sur un marché... Est compétitive, l'organisation qui rationalise mieux que ses concurrents ses choix en matière d'activités, des coûts et de la qualité des biens et services » (Emmanuel, 2005).

Ceci dit, les principaux résultats auxquels nous avons abouti, montre que la qualité améliore la compétitivité de l'entreprise en particulier, par l'élimination des défauts sur les produits, la conception de produits plus attrayants, la réduction des coûts et des délais de production, ainsi que l'amélioration du service après-vente. En outre, la qualité renforce les relations avec les partenaires de l'entreprise notamment, ses clients et ses fournisseurs, mais aussi avec ses collaborateurs internes (personnel). La qualité crée également les conditions favorables pour une mise à niveau de l'entreprise en matière technique et technologique susceptible de renforcer ses performances quantitatives et qualitatives, et de maîtriser ses coûts.

#### **3.1. La qualité favorise la maîtrise des coûts**

L'activité de production comme toute autre activité génère des défauts, des non-conformités et des anomalies qui peuvent engendrer un produit non approprié aux exigences spécifiées. L'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue est appelé "la non qualité", cette dernière signifie au sens large :

- La non réussite du produit tout au long du processus de sa transformation ce qui donne lieu à des rebuts, réparations, recyclages et déclassements ;
- Le gaspillage sur consommation ;

- La détérioration et la mauvaise utilisation des compétences.

La non qualité génère donc des coûts, ces derniers n'apparaissent pas dans les systèmes classiques de comptabilité. Ce sont des coûts supportés tant pour aider les opérateurs à effectuer toujours leur travail correctement, que pour déterminer si la production est acceptable. En général, le coût de non-qualité comprend le coût des anomalies internes et le coût des anomalies externes :

*Le coût des anomalies internes*, comporte les frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise (rebuts, retouches, reconditionnements, réparations, réfections, perte d'énergie, perte de temps, etc).

*Le coût des anomalies externes*, englobe les frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise (réclamations clients, rejet du produit, coûts de garanties, remises ou ristournes, pièces nécessaires aux réparations, perte de clientèle, remboursements des dommages causés à autrui, etc).

Ainsi, le calcul du coût de non qualité permet de localiser dans l'entreprise toutes les dépenses inutiles provoquées par les défaillances des produits et services. On les désigne parfois par l'expression de "l'usine cachée", ce dernier ronge une partie de la valeur ajoutée sans qu'on s'en rende compte. Cette usine emploie du personnel, du matériel, consomme des frais administratifs et financiers et ne produit rien, sa fonction est de faire uniquement des produits défectueux.

A cet effet, l'investissement en qualité permet d'éviter les opérations inutiles, les défauts, les rebuts, les non conformités, les anomalies, les retours de marchandises et le mécontentement des clients. Il permet également de diminuer le contrôle, de simplifier le processus de production, d'optimiser le temps de travail et d'économiser les matières consommées. Par là même, il aide à programmer et entreprendre des actions préventives en remontant le plus en amont pour combattre les causes des erreurs et assurer la disparition complète des défauts et donc, éviter leur transfert aux clients ou à un autre niveau d'assemblage. En général, l'investissement en qualité favorise le démantèlement de "l'usine cachée" ce qui permet de réaliser des gains considérables en matière de coûts engendrant une baisse du prix et donc, une amélioration de la compétitivité et une augmentation des bénéfices de l'entreprise.

### **3.2. La qualité améliore la satisfaction des clients**

Au cours de ces dernières années les clients sont devenus mieux éduqués, mieux formés et mieux informés, mais aussi, versatiles, de plus en plus insaisissables, imprévisibles dans leurs comportements et difficile à fidéliser sur une marque (Julien & Marchesnay, 1996). Le prix de vente n'est plus désormais la principale préoccupation des clients, ils sont disposés parfois à payer plus cher si cela leur permet d'obtenir un produit qui répond à leurs besoins. Bref, l'évolution des exigences des clients les a rendu incapables de supporter les anomalies, les non conformités et les imperfections.

La qualité est l'un des facteurs qui permet d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle considère le client comme un partenaire fondamental de l'entreprise qui nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la

prise en compte de ses attentes. Elle a pour objectif d'assurer une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du produit.

En outre, la certification du système qualité selon la norme ISO 9001 permet d'assurer plus de confiance aux clients en l'aptitude de l'entreprise à fournir des produits en conformité avec leurs besoins et les spécifications contractuelles. Elle permet d'améliorer les relations clients/fournisseurs, tout en garantissant aux clients le respect des procédures qualité, l'application des méthodes rigoureuses, la maîtrise du matériel et des équipements, et la domination totale des non conformités.

Ceci dit, l'adaptation du produit aux besoins et exigences du client accroît la demande pour ce produit, ce qui augmente le volume des ventes et permet de capter durablement une part de marché plus grande aussi bien au niveau national qu'international. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au produit, ce qui renforce la protection et la compétitivité de l'entreprise.

### **3.3. La qualité stimule la mobilisation du personnel**

La qualité exige une mobilisation et une implication totale du personnel de l'entreprise. En effet, cela ne peut être atteint que dans le cadre d'une gestion des ressources humaines souple, dynamique, créative, motivante et compatible avec les aspirations des salariés. En général, la qualité impose une gestion des ressources humaines intégrant les modes de management suivants :

*Le management participatif* : Ce type de management permet à chacun dans l'entreprise (cadres, managers, ingénieurs, techniciens, ouvriers, etc) de prendre des initiatives, parler librement et être entendu lorsqu'il a des suggestions ou des critiques à faire sur son activité. Il permet aussi à l'ensemble du personnel de participer au processus de direction et à la formulation des stratégies de développement de l'entreprise. En plus, le management participatif favorise l'implication de l'ensemble du personnel dans les problèmes et les difficultés rencontrés au sein de l'entreprise ce qui leur permet de participer à la recherche de toutes les solutions et les améliorations qui feraient progresser les produits et services de l'entreprise, mais aussi, développer ses fonctions et ses processus de production.

*La communication* : Cette dernière permet à chaque individu dans l'entreprise de connaître la finalité de son activité, définir ses besoins et parvenir à les satisfaire. Elle permet également de sensibiliser, mobiliser, motiver et informer le personnel vis à vis de leur travail. A noter que plus l'homme est informé du fonctionnement et des buts de son entreprise, de l'utilité de son travail et de toute décision prise, plus il est éclairé sur ses responsabilités et moins il est nécessaire de lui préciser par des procédures les règles strictes de son action. Il comprend ce qu'il fait, il améliore ses méthodes de travail, il synchronise ses objectifs propres avec ceux de l'entreprise et il agit en responsable dans un cadre défini. Cela lui donne envie d'apporter intelligence et énergie en vue de promouvoir la qualité au sein de l'entreprise.

*La délégation du pouvoir* : C'est une source d'épanouissement de l'individu au sein de l'entreprise,

elle se concrétise par la délégation des responsabilités. Si les entreprises délèguent du pouvoir à leurs employés et leur donnent les outils puissants pour l'exercer, elles seront étonnées par la créativité et les initiatives qu'elles verront s'épanouir (Gâtes, 1999).

*La motivation du personnel* : La réussite de la qualité exige une motivation continue du personnel. A cet effet, l'amélioration de la situation financière du personnel (salaires, primes, avantages, cadeaux, etc) constitue la motivation la plus importante, cela valorise et apprécie les efforts fournis et donc, encourage les gens à multiplier leurs forces pour plus de perfectionnement de leur travail.

*Le travail en groupe* : Il est plus sollicité pour réussir tout projet qualité au sein de l'entreprise. La qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment (Perigord, 1993). A cet effet, la formation d'équipes d'employés dotées de différentes qualifications, qui mettent en synergie leur professionnalisme, leur expertise et leur conscience est essentielle à l'amélioration de la qualité. Ces équipes peuvent détecter les problèmes rencontrés, chercher leurs causes possibles, puis rechercher toutes les solutions qui leurs sont adéquates en appliquant les techniques et les outils les plus convenables (Brainstorming, Diagramme de Pareto, Diagramme causes-effets ou Ishikavra, Histogramme, Carte de contrôle, Feuille de relevés, Cinq pourquoi, Vote pondéré, etc). Le travail en groupe donc, est un moyen d'associer l'ensemble du personnel autour du projet qualité tout en développant une communication claire, simple et enrichissante entre les différents échelons de la hiérarchie.

*La formation continue du personnel* : Elle est devenue aujourd'hui une nécessité dans un monde marqué par une évolution technologique rapide. Elle permet d'informer et former les travailleurs sur les nouvelles techniques utilisées, les technologies les plus récentes, les modes d'organisation et de management actuels, et les possibilités d'adaptations nécessaires. Cela permettra d'enrichir périodiquement le savoir-faire des travailleurs et augmenter leurs compétences et leurs capacités professionnelles, ce qui aura un impact très positif sur l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise. Si le Japon a fait une « révolution » en matière de qualité, c'est parce qu'il a réussi la formation continue au niveau des entreprises, quels que soient le niveau et le grade de la personne (Amadour, 1998). En effet, pour qu'une entreprise réussisse son projet qualité, la formation continue devra toucher toutes les spécialités de l'entreprise, et ne devra pas être limitée essentiellement au personnel des services spécialisés en qualité (directeurs, ingénieurs, managers, contrôleurs et techniciens), mais décernée à l'ensemble du personnel quel que soit leur niveau et en fonction des besoins propres à l'exercice de leurs tâches.

*L'amélioration de l'environnement du travail* : Le succès de la qualité exige également, et dans une grande mesure, de préparer les esprits en améliorant l'environnement du travail pour permettre aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il s'agit essentiellement, de veiller à assurer une usine propre, bien rangée et respectant les règles d'hygiène et de sécurité. Bref une usine où le personnel trouve une certaine satisfaction à travailler dans un espace sain et agréable. Un tel espace constitue un facteur de motivation du personnel pour le travail bien fait.

L'ensemble de ces pratiques une fois introduites dans une entreprise permettent d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, d'erreurs et du gaspillage, la productivité augmente donc et la qualité progresse.

### **3.4. La qualité favorise le développement technologique de l'entreprise**

La fabrication d'un produit conforme aux exigences évolutives des clients nécessite un investissement dans les nouvelles technologies de production NTP (conception et fabrication assistées par ordinateur, robotisation, atelier flexible, etc). Ces dernières ont des impacts importants sur l'efficacité et la flexibilité de la production, la qualification des travailleurs, les conditions de travail et sur le contrôle qualité.

*Efficacité et flexibilité de la production :* Les NTP permettent d'introduire des changements dans les structures et les pratiques industrielles. Elles assurent une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité fonctionnelle, et une utilisation intelligente des facteurs de production susceptible de réduire le coût de production. Les NTP permettent aussi, plus de régularité des fabrications, une réduction des erreurs humaines, des mesures exactes, une haute précision et une répétition plus facile des tâches. Elles favorisent également, une intégration renforcée des machines et une plus grande capacité de réagir à des changements dans les conditions de production. Cela diminue le taux de reprise et de mise au rebut, et raccourcit les délais de livraison. Les NTP permettent donc, de réaliser des biens complètement personnalisés qui s'adaptent plus aisément aux changements des goûts et aux variations des besoins des consommateurs, et leur assurent une forte satisfaction.

*Augmentation des qualifications des travailleurs :* Grâce aux nouvelles technologies, le processus de production dans l'entreprise est remis en cause en attribuant de nouvelles fonctions aux machines et de nouvelles spécialités aux hommes. Ces technologies entraînent des changements dans la structure des métiers et dans les méthodes et habitudes de travail. De tels changements obligent les travailleurs à se recycler pour acquérir des compétences et des qualifications professionnelles plus avancées nécessaires aux nouvelles tâches exercées dans l'usine automatisée et flexible. Cela tend à favoriser la promotion professionnelle des employés, ce qui aura inévitablement des conséquences sur la nature, le contenu, le résultat et sur l'efficacité du travail.

*Amélioration des conditions de travail :* L'introduction des nouvelles technologies dans l'usine assure la sécurité des travailleurs manuels en les enlevant des postes de travail malsains, salissants ou dangereux et de les faire travailler dans des postes plus confortables et sécurisants. De même, ces technologies entraînent une réduction de la durée du travail, une réduction des heures supplémentaires et une facilité des tâches. Cela encourage les employés à travailler mieux avec une attention supérieure et avec moins d'erreurs, ce qui aura un effet important sur la qualité des produits.

*Maîtrise du contrôle qualité :* Par leur fiabilité et leur précision, les machines automatisées assurent un meilleur contrôle et une haute adaptation de la qualité des biens en réduisant les produits non conformes, le nombre de réparations, le nombre de contrôleurs qualité, ainsi que le taux de rejets tout

en économisant les matières. Les machines automatisées assurent également un meilleur autocontrôle ce qui permet une élimination rapide des défauts, car ces machines comprennent des dispositifs de détection des anomalies et d'arrêt automatique en cas de leur apparition. Une telle inspection automatique rend possible une alerte précoce des responsables de la production et permet éventuellement le recyclage des produits dont la non-conformité est décelée.

La progression rapide vers l'usine automatisée, robotisée et flexibilisée constitue aujourd'hui, une décision stratégique qui pourrait permettre aux entreprises de maintenir une meilleure position concurrentielle sur le marché. Une telle position pourrait être atteinte d'un côté, en réduisant le gaspillage, les cycles de production, les délais de livraison et les coûts. De l'autre côté, en améliorant la qualité des produits et en assurant la conformité aux normes et réglementations des marchés, notamment, en matière de santé et sécurité des consommateurs, et de protection de l'environnement.

### **3.5. La qualité contribue au renforcement des relations avec les fournisseurs**

La qualité suscite un dialogue continu et une plus grande coopération entre l'entreprise et ses fournisseurs. Ce genre de relation a une grande importance vu la part déterminante du fournisseur dans l'obtention de la qualité du produit fini. Le fournisseur est donc, l'un des partenaires les plus importants qui doit être impliqué correctement et directement dans le projet qualité. Le meilleur moyen de l'impliquer est d'établir avec lui des relations de partenariat et de coopération claires, dynamiques et innovantes. Dans le cadre de ce partenariat, l'entreprise cliente doit assurer toute l'assistance technique à ses fournisseurs et les aide à lui fournir de meilleurs produits à des prix compétitifs lui permettant ainsi de répondre aux exigences des clients. De leur côté, les fournisseurs doivent effectuer un effort considérable en termes de qualité, prix et délai pour garder leur compétitivité. Cela permet d'instaurer des relations "Gagnant/Gagnant" entre l'entreprise et ses fournisseurs permettant à tout le monde de bénéficier des bienfaits de la qualité.

Ainsi, le partenariat « Client/Fournisseur » est un processus qui s'inscrit dans le long terme, certains auteurs le qualifient de « véritable investissement ». De par sa forme et son contenu, il crée une dépendance mutuelle à long terme qui peut garantir une qualité supérieure à des coûts inférieurs. Une telle dépendance favorise une coopération sur les plans de l'innovation technique, le transfert technologique, la modernisation des équipements industriels et la mise en œuvre d'un fonctionnement logistique en juste à temps. Cela permet de lutter contre certains gaspillages et constitue une source d'économie non négligeable. Ce type de partenariat constitue également, un lieu d'échange d'idées et d'informations où l'entreprise cliente se trouve devant des exigences à satisfaire, le fournisseur le conseille et lui procure des fournitures conformes à ce qui est promis. Le partenariat «Client/Fournisseur» est donc, une manière de minimiser les dysfonctionnements et d'améliorer la qualité dans la pratique quotidienne de l'entreprise.

## **4. Conclusion**

A travers cette réflexion sur la relation qualité-compétitivité, nous pouvons déduire que l'investissement en qualité permet à l'entreprise d'atteindre des performances remarquables sur tous les plans (organisationnel, managérial, structurel, technologique, productif, etc), susceptibles de leur permettre d'atteindre des avantages concurrentiels à travers, essentiellement :

- La maîtrise des coûts de l'entreprise (suppression des opérations inutiles, élimination du gaspillage, diminution voire suppression des retours de marchandises, réduction des stocks, etc) ;
- L'augmentation de sa part de marché (fidélisation de la clientèle, des prix compétitifs par rapport à la qualité offerte, meilleure image institutionnelle de l'entreprise, etc) ;
- L'amélioration des relations avec les partenaires internes et externes (personnel, clients, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, etc).

Ces résultats se sont bien vérifiés notamment chez les entreprises les mieux placées aujourd'hui en matière de qualité, à titre d'exemple, les entreprises japonaises et américaines qui, grâce à l'application rigoureuse des démarches qualité, ont pu atteindre des positions stratégiques durables sur le marché mondial. De ce fait, les entreprises marocaines qui négligent encore la qualité sont appelées à investir dans ce mode de management qui est devenu aujourd'hui plus rentable. Toutefois, certaines petites et moyennes industries (PMI) marocaines restent encore vigilantes vis-à-vis de la qualité, d'abord, vu son impact direct sur les coûts, ensuite, une grande partie des consommateurs marocains n'est pas encore exigeante en matière de qualité. Concernant le premier point (rapport qualité/coûts), nous pouvons rappeler que l'expérience japonaise reste un modèle à suivre par les PMI marocaines, une telle expérience a montré qu'une démarche qualité réussie maîtrise énormément les coûts (sur le moyen et le long terme) comme nous avons démontré dans la présente recherche. A propos du deuxième point, il apparaît que le consommateur marocain devient aujourd'hui de plus en plus averti, informé et sensibilisé des bienfaits de la qualité, cette dernière commence à faire partie de ses préoccupations quotidiennes, il pénalisera donc, tôt ou tard les entreprises qui ne respecteront pas ses exigences en matière de qualité.

L'ensemble de ces mutations exigent donc au système productif marocain, surtout aux PMI, de montrer plus d'efforts, de volonté et de courage pour investir en qualité afin de s'adapter durablement aux exigences du marché aussi bien interne qu'externe.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- [1] Bazin H., (2018). *La qualité du management : Levier de la compétitivité*, Editions AFNOR, Paris
- [2] Bourru E., Madeleine M, Péretié., Richer M., (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Editions Presses des Mines, Paris
- [3] Barbaray C., (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client*. Editions Dunod, Paris,
- [4] Brilman J., Hérard J., (2006). *Les meilleures pratiques de management*. Éditions d'organisation, Paris

- [5] Ben Ghodbane S., (2014). L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes. *International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research*, Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process, Vol. 2, pp. 108-112
- [6] Belkahia R., (1997). *Réussir la qualité*. Editions Gaétan morin, Montréal
- [7] Bellaïche M., (2017)., *Manager vraiment par la qualité. Enjeux, méthodes et études de cas*, Editions AFNOR
- [8] Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM)., (2014). *Étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines*. Edition CGEM
- [9] Ennesraoui D., (2018). Démarche qualité et satisfaction des clients. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, Vol 2, N°18, pp. 150-168  
DOI: <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v10i2.13268>
- [10] Ennesraoui D., Rabhi D. (2018). Démarche qualité et satisfaction du personnel. *Revue Économie, Gestion et Société*, N°17, pp. 1-18  
DOI: <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i17.14641>
- [11] Ennesraoui D., (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, Vol 1, N° 16, pp. 438-459  
DOI: <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v1i16.9866>
- [12] Ernoul R., (2010). *Le grand livre de la qualité*. Editions AFNOR, Paris
- [13] Gogue J M., (2000). *Traité de la qualité*, Editions Economica, Paris, p : 18
- [14] Gillet G- F., SENO B. (2020). *La boîte à outils de la qualité*, Éditions Dunod
- [15] Germain C., Vitet V., (2017). *Manager la qualité*, Editions Vuibert,
- [16] Giesen E., (2013). *Démarche qualité et norme ISO 9001*, Éditions IRD
- [17] Khalfallah H., HAMROUNI A., *L'analyse stratégique dans une démarche qualité : enjeux internes et externes*, Éditions AFNOR, 2020
- [18] Ishikawa K. (1997). *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Editions Association française de normalisation, Paris, p : 9, p : 132
- [19] Julien A., Marchesnay M. (1996). *L'entrepreneuriat*, Editions Economica, Paris
- [20] Labruffe A. (2018). *Mesure des compétences et démarche globale de qualité*. Edition Université internationale d'Agadir
- [21] Maillard P. (2014). *Les tactiques de la qualité compétitive*. Editions ISTE, Paris
- [22] Norme ISO 9000. (2015). *Systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire*. Edition Organisation internationale de normalisation ISO
- [23] Norme ISO 9001. (2015). *Systèmes de management de la qualité- Exigences*. Edition ISO