

L'impact du management de la qualité sur la performance de la chaîne logistique

Ahmed Charif¹, Morad LEMTAOU²

Doctorant en Sciences de gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, (ENCG) Settat, Maroc¹
Professeur d'enseignement Supérieur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, (ENCG) Settat Maroc²

¹ahmed.charif5@gmail.com

²lemtaouimorad@yahoo.fr

Abstract—

This study aims to study the impact of the quality management system on the performance of the supply chain in Moroccan companies. Quality today is a major issue for companies towards performance. In fact, the customer today is not only looking for a quality product that meets these requirements ; quality today extends to the accessories that accompany the final product, namely the quantity delivered and the delivery time. Quality practices today are a determinant of performance for the company, and its place in the market ahead of the competition depends on its ability to set up a quality management system as a lever for competitive development.

To do this, the study is based on a survey of 20 companies, all of which are ISO certified. The results show that these companies are increasingly putting in place a quality management system to maintain the leadership position and achieve performance in terms of logistics.

Keywords— quality management system, Performance, Supply chain.

I. INTRODUCTION

Dans un contexte économique mondial marqué par plusieurs changements, sociétaux, numériques et technologiques, la notion de performance de la chaîne logistique est remise en cause, elle n'est plus mesurée par des indicateurs purement comptables et financiers. Elle est abordée selon plusieurs approches. Le client est roi, et la concurrence acharnée entre les entreprises a fait que ce dernier dispose plusieurs choix dans un environnement économique globalisé, le client aujourd'hui ne cherche pas être livré des produits de bonne qualité, au bon moment, en bonne quantité, et au bon endroit en consommant moins de ressources uniquement, plus la qualité du produit livré, il exige un service accessoire de qualité. On assiste à un changement de la conception de la notion de produit « À la notion traditionnelle de produit physique et tangible se substitue la notion de prestation, qui plus globalement associe la fourniture d'un produit physique et de services annexes » (C. HOHMANN, 2006). Cette définition élargit les notions de produit, de qualité et de

logistique, ce qui implique que la notion de qualité doit englober la conformité de produit aux exigences et normes exigés par le client et l'ensemble de la prestation : Livraison, emballage... au cahier des charges.

La gestion de la chaîne logistique a dépassé la gestion traditionnelle des flux : manutention, la gestion des stocks, et la gestion des flux d'information sur la totalité de la chaîne. Il faut prévoir une gestion proactive et transversale qui gomme les limites existantes entre les périmètres des fournisseurs et des clients, car la performance de la Supply Chain exige la transparence, la visibilité et, dans une certaine mesure, l'interpénétration des opérations sur l'ensemble de la chaîne. (C. HOHMANN, 2006).

Dans ce papier nous essayerons d'étudier l'impact du système de management qualité (SMQ) sur la performance de la chaîne logistique. Nous examinerons dans la première partie à partir de la revue de littérature les concepts du Système de management qualité et la performance de la chaîne logistique en mettant l'accent sur les liens établis dans la littérature entre le système de management qualité et la performance de la chaîne logistique. La deuxième partie de ce travail sera consacré à une étude empirique réalisée dans ce sens pour confirmer ou infirmer les liens étudiés dans la revue de littérature.

II- La qualité : Définition

Henry Mintzberg disait : « On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit ». C'est toujours le cas de nos jours, c'est pourquoi il est difficile de la définir. En fait, l'objectif principal de la qualité est de répondre aux attentes du client, en termes d'exigences, de contraintes, de délais, de coûts... (F. Saverino, 2010).

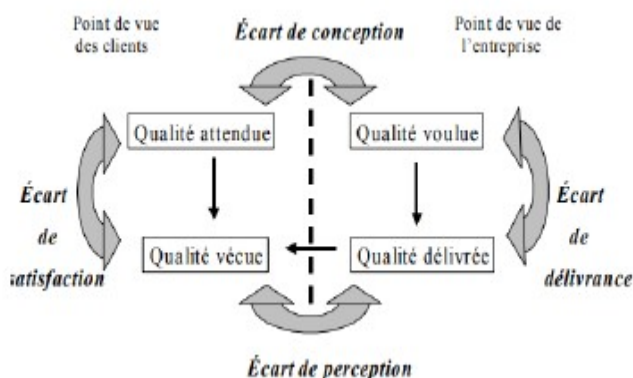
L'organisation International de standardisation ISO définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites » (B. Coestier. M. Stephan, 2004). La qualité, c'est également la satisfaction des besoins implicites et explicites (conscients ou inconscients des clients internes et externes).

D'après ces deux définitions, il apparaît clairement que la qualité avant tout un changement d'état d'esprit qui vise l'excellence. On parle de la qualité d'un produit ou d'un service lorsqu'il répond aux normes exigées par le client et permet à l'entreprise de travailler dans des conditions favorables. Cela se traduit par l'amélioration de la satisfaction client, de la confiance et des gains financiers pour l'entreprise.

La qualité ne peut se réaliser sans une participation de l'ensemble des composantes de l'entreprise (Personnel, direction...). Mais cela aussi ne peut se faire sans une formation sur la manière de l'améliorer et comment atteindre un objectif.

Réaliser de la qualité, c'est s'engager à des résultats. Il faut retenir que la qualité « n'a jamais de fin ». (F. Saverino, 2010). Il s'agit d'une activité récurrente menée pour améliorer les performances à travers des démarches cohérentes concises comme le schématise la figure suivante de perception de la qualité, entre qualité attendue et qualité délivrée.

Figure N°1 : Les quatre types de la qualité



Source : Schématisation de la qualité, AFNOR, 2000 dans Principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé, 2002.

- **La qualité attendue :** Comme le nom l'indique, il s'agit d'un niveau de satisfaction estimé par le client (consommateur) et qui répond à ses besoins avant l'utilisation d'un produit. Dans certains domaines d'activité la qualité attendue se sert comme un baromètre pour sonder la satisfaction des clients.
- **La qualité perçue :** Pour Grönroos (1984), «la qualité perçue de service est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles d'un service » p. 37.

La qualité est celle ressentie par le client. Elle dépend à la fois de la qualité attendue et de la qualité délivrée. En effet la qualité perçue par le client diffère de la qualité évaluée par les experts, il s'agit d'un jugement relatif de la comparaison entre la qualité rendue et celle perçue effectivement, l'écart

entre qualité perçue et les attentes du client mesure le niveau de la qualité perçue (Rust et Oliver, 1994 ; Zeithaml, 1988 ; Taylor et Bakker, 1994 ; Bitner et Hubert, 1994).

- **La qualité voulue :** C'est celle recherchée par l'entreprise, (qualité reflétant les critères définis par l'entreprise et permettant d'apprécier la conformité de la qualité délivrée).

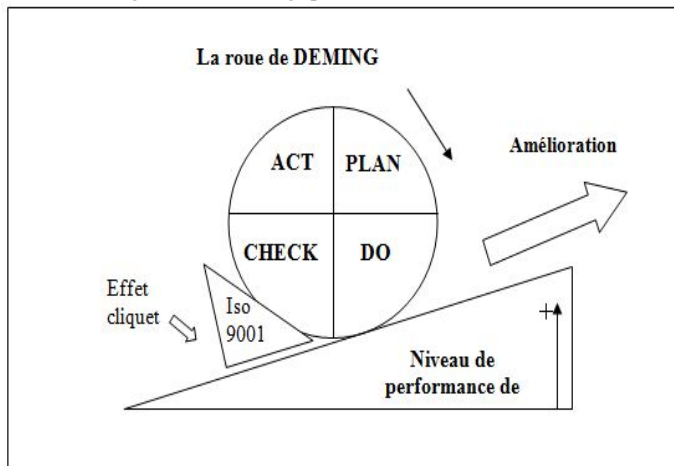
Généralement la qualité voulue est celle déterminée par les responsables de l'entreprises car elle reflète la vision générale de l'organisation en associant les orientations aux visions et les valeurs stratégiques de l'organisme, c'est tout un travail d'une équipe des experts et des gestionnaires contribuant ensemble à la fixation des objectifs qualité.

- **La qualité délivrée :** Elle reflète d'abord le degré de la technicité de l'entreprise en respectant les objectifs de la qualité fixés en respectant les normes et les calibres du programme de production visé par l'entreprise : idéalement elle doit correspondre à la qualité voulue par l'entreprise (conformité de la qualité délivrée). C'est la qualité réellement reçue par le client en consommant le produit final.

Comme conclusion à la recherche de la définition de la qualité, il nous paraît très judicieux de rappeler que derrière un produit dit de qualité toute une démarche d'amélioration continue comme le mentionne le statisticien américain William Edwards Deming, statisticien américain «la démarche qualité dans les entreprises est l'ensemble des actions que mène une organisation pour remplir sa mission et satisfaire ses usagers. Elle vise à mettre en place une organisation et des processus qui lui permette d'orienter et de maîtriser la qualité de ses activités ». Cette démarche a pour objectif l'amélioration continue comme était bien résumé encore une fois par William Edwards Deming dans son célèbre schéma la roue de Deming ou (PDCA).

- Planifier : établir les objectifs de l'activité
- Agir : mettre en œuvre les actions prévues
- Vérifier : en évaluer la réalisation afin d'identifier les dysfonctionnements éventuels
- Réagir : en mettant en œuvre les actions d'amélioration. Les quatre actions présentées sur un plan incliné sont le signe du mouvement permanent, chacune entraînant l'autre :

Figure N°2 : La logique de l'amélioration continue



Source : MONIN, (Jean-Michel) : La certification qualité dans les services, Edition AFNOR, Paris, 2001, p199.

Le processus de validation de la qualité d'un produit laisse imaginer l'évolution de l'histoire du concept qualité.

III- L'évolution du concept qualité

L'histoire de la qualité remonte à une époque très ancienne, elle date de l'organisation scientifique du travail qui illustre la standardisation de la production jusqu'aux concepts du management total de la qualité considérée comme étant le challenge des années 90. (Amadour, 2000). Généralement on distingue trois phases essentielles.

- **Phase 1 : Le contrôle qualité**

« 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 » (STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, 2008)

Un contrôle qualité est réalisé en fin de chaîne de production, les produits finis qui ne répondent pas aux normes sont mis en « rebut ». Puis ce contrôle qualité a ensuite été étendu aux différentes étapes de la chaîne de production, afin de pouvoir anticiper les non conformités et agir en amont, avant la diffusion des produits.

- **Phase 2 : L'assurance qualité.**

« L'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise » (STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, 2008)

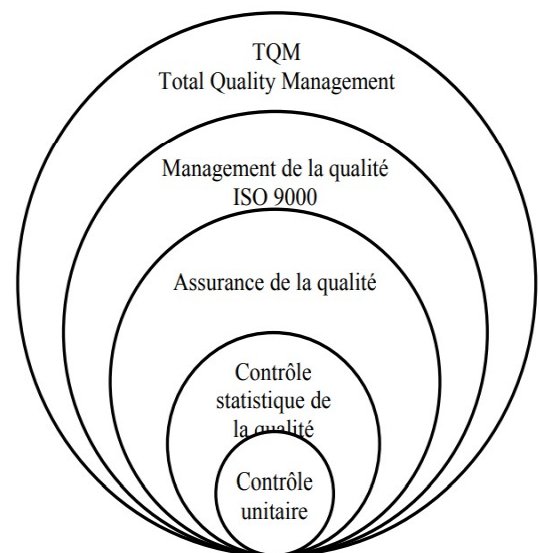
Dans cette phase le souci principal de l'entreprise est d'assurer et rassurer le client de la qualité du produit et que ce dernier répond aux normes de la qualité, ce concept émerge avec la normalisation qui nécessite d'améliorer les pratiques pour rester compétitif.

- **Phase 3 : La qualité totale ou le management de la qualité totale**

La définition de la qualité totale selon la norme ISO 9000 « L'ensemble des principes et méthodes... visant à améliorer toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût » (Z. Cherfi. 2002).

Le management de la qualité vise structurer la gestion de l'entreprise autour d'un objectif, réduire les coûts et améliorer les processus d'amélioration qualité en vue d'atteindre l'objectif : la qualité totale qui nécessite l'engagement total du personnel envers la politique qualité de l'entreprise.

Figure N°3 : Evolution du concept Qualité



IV- Les enjeux de la qualité

Une démarche qualité à des enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux. Elle est considérée comme une stratégie concurrentielle permettant aux entreprises de se distinguer de la concurrence de ces rivales. Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous-estimés et pourtant considérables : les coûts de la qualité regroupent l'ensemble des dépenses liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissements. « Elle présente enfin des enjeux humains et sociaux, notamment par la réduction de risques liés à la non-qualité : défauts de conception et/ou de réalisation du produit, erreurs d'utilisation du produit » (F. CANARD, 2009).

1- Les enjeux stratégiques

M. Porter (1985) disait la qualité du produit permet à l'entreprise la possession d'un avantage concurrentiel sur les marchés, elle joue un rôle important dans la performance de

l'entreprise. Ce rôle peut être très significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment les stratégies de différenciations par les coûts et de domination permettant d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

2- Les enjeux économiques

La qualité à un prix, la non-qualité d'un produit coûte pour l'entreprise. Dans un monde où l'information circule de plus en plus vite, le client dispose d'une variété de choix de produits et des services disponibles partout et à des coûts préférentiels. Les entreprises se trouvent alors dans l'obligation de proposer des produits de qualité et à un coût concurrentiel et compétitif pour améliorer leurs résultats.

3- Les enjeux humains et sociaux

La qualité d'un produit a des enjeux humains car elle contribue à la sécurité et à la protection du consommateur et des acteurs de cette dernière. Elle ne cause de dommage ni à ceux qui réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. La qualité a aussi une facette sociale car elle contribue à l'amélioration du bien-être des groupes en répondant à leurs attentes avec la diffusion des produits qui répondent à leurs attentes. En évitant en même temps les défauts et les erreurs qui peuvent causer des tensions, des litiges pouvant perturber le bon déroulement de la vie sociale.

V- Système de management qualité

Un système de management de la qualité est défini comme : « L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité » (H. DORBES, 2005). Selon l'ISO 9000 : 2005 « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

L'objectif d'un SMQ c'est d'obtenir la satisfaction et la confiance des clients dans un monde de rapide évolution et accompagner la réussite et la performance de l'organisme et donc assurer la réussite de celle-ci à long terme en gardant toujours la satisfaction client au cœur du métier de l'entreprise et une préoccupation première. Le système de management qualité supporte une dynamique de progrès comme l'orientation client, l'efficacité, la pérennité en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception des produits très attrayants, la réduction des délais, des coûts et l'amélioration des services.

De plus, la maîtrise du système de management de la qualité est une source d'amélioration de la rentabilité et un vecteur de mobilisation des collaborateurs (ISO 9001 : V 2008).

V- L'impact de la démarche qualité sur la performance de la chaîne logistique

A- La logistique : Définition

La notion de la logistique recouvre l'ensemble des activités qui consiste à gérer le flux physique des produits aux différents stades, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients.

La logistique part du client pour arriver au client et concerne de nombreux secteurs de l'entreprise, particulièrement : marketing, commercial, conception, production, achats, approvisionnements, distribution physique incluant la gestion des magasins et des transports. (R. Ernoul, 2010).

La logistique implique la gestion d'un double flux :

- Des flux physiques ;
- Des flux d'informations.

• **Les flux physiques :**

Flux physiques sont constitués des flux matériels (achat de matières premières, transformation des matières premières en produit, livraison des produits.). L'optimisation de ce flux vise à satisfaire les clients du système.

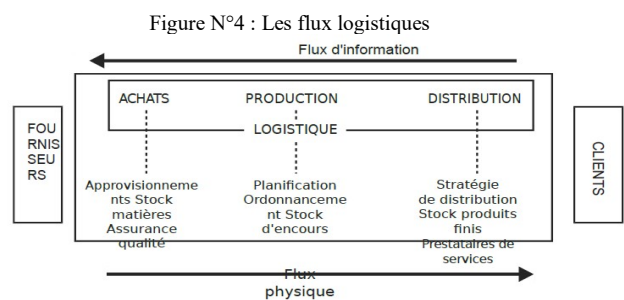
Les activités et les processus de flux physique (approvisionner, fabriquer, distribuer, planifier).

Les opérations physiques réalisées recouvrent principalement le transport, la manutention, le stockage et la différenciation des produits. (Bowersox et Closs, 2010).

• **Les flux d'information**

Les flux d'information couvrent le type d'informations à traiter (R. Ernoul, 2010) :

- prévisions de ventes ;
- traitement des commandes ;
- différents plannings :
 - plannings commerciaux,
 - plannings de production,
- PDP (Plan de production), ordonnancement ;
- commandes fournisseurs ;
- gestion des approvisionnements.



Source : D. Doriol, T. Sauvage, Management de la supply Chain et des achats, théories, évolutions et pratiques. 3^{ème} Edition, Vuibert, 2018. P.9.

B- La notion de la performance logistique

« Il est nécessaire que l'entreprise de demain soit en mesure de fournir des indicateurs fiables sur la manière dont elle crée de la valeur future et sur sa capacité à relier des mesures de performance à une vision stratégique. » (Morana, 2000)

La performance est une notion difficile à cerner en raison de sa multi-dimensionnalité. Elle peut être définie comme le fait pour une entreprise de satisfaire ses clients au sens Drucker. (N. Ruphin, 2018)

La performance logistique contribue à la performance organisationnelle par la création de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise lorsque la chaîne logistique est fiable (respect des engagements), efficiente (livraison dans les délais) et écologique (faible impact environnemental) pour délivrer le produit au consommateur final. (Ballou, 2014)

Il existe une abondante revue de la littérature sur la performance de la logistique dans son ensemble elle met l'accent sur le lien entre la logistique, la qualité et la performance de l'entreprise.

VI- L'impact de la logistique sur la qualité

Ce bref rappel de la logistique nous a permis de découvrir l'importance de ce dernier pour la qualité des produits d'une entreprise et très complexe pour une entreprise produisant de nombreux produits et plus particulièrement dans une approche qualité totale (R. Ernoul, 2010)

Sa complexité indique combien les risques d'erreurs sont nombreux aux différents stades : planification, gestion des approvisionnements, traitement des commandes, nomenclatures, stocks, etc. De plus, les choix ou décisions prises tout le long du processus peuvent avoir des conséquences importantes sur :

- La qualité du service aux clients ;
- La bonne marche de l'entreprise.

Par ailleurs, les systèmes de gestion type ERP présentent l'avantage important de fournir de nombreux indicateurs donnant un support considérable au management de la qualité.

VII-Logistique et qualité : les interactions

A ce stade de notre recherche nous souhaitons montrer l'importance de la logistique pour l'entreprise et pour le management de la qualité raisons principales.

- **Logistique et le management qualité**

La satisfaction client n'est pas toujours le résultat d'un produit de qualité, il faut ajouter les services accessoires, les délais de la livraison doivent être les plus courts et Cela est le résultat d'une logistique performante.

- **La qualité totale**

Aujourd'hui la qualité totale impose l'intégration de la logistique dans la gestion de l'entreprise comme un facteur clé de la performance.

- **Logistique et satisfaction client.**

Parmi les indicateurs traditionnels de la mesure de la performance de la chaîne logistique et reflète la satisfaction client : Prix, Qualité, délai et sont très associés au management

de la qualité, en particulier la notion « juste à temps » qui prend une importance de plus en plus grande.

VIII- Méthodologie

Cette communication est la première de notre recherche sur l'impact de système management qualité sur la performance de la chaîne logistique, elle vise à présenter les premiers résultats issus des traitements des données recueillies par un questionnaire.

Notre questionnaire comporte quatre parties, 30 questions, entre questions fermées et questions ouvertes. Les questions de chaque partie du questionnaire ont été choisies de telle sorte bien refléter la relation entre la question et les résultats recherchés (La signification entre les variables expliquées et explicatives). Les questions sont posées sur les raisons et motivations de la mise en œuvre du système management qualité, les apports de ce système et son importance.

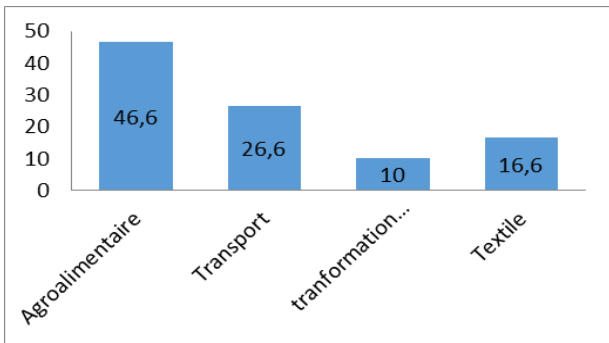
- **La population concernée**

L'échantillon choisi est composé de 20 entreprises certifiées ayant répondu aux questionnaires parmi 96 entreprises ayant reçues le questionnaire, Les entreprises choisies appartiennent à de différents secteurs d'activités localisés sur le territoire marocain. Ce choix a été fait pour réellement obtenir des informations purement nationales et dans un domaine qui est par tout présent dans notre vie quotidienne et connaît un développement spectaculaire et une importance particulière et vitale pour toute la population.

Pour répondre à notre problématique nous ferons notre recherche dans une posture épistémologique constructiviste, notre objectif est d'obtenir une réalité co-construite avec les personnes de l'entreprise, sous-entendu avec les acteurs de la Supply Chain. Pour mener à bien notre recherche nous utiliserons la méthode abductive. Tout au long du travail nous ferons des allers-retours entre la théorie et l'empirique pour établir un raisonnement fondé sur des similitudes et des ressemblances. Pour bien mener notre travail un état de l'art sur l'impact de la mise en place d'un système de management qualité sur la performance de la chaîne logistique a été nécessaire.

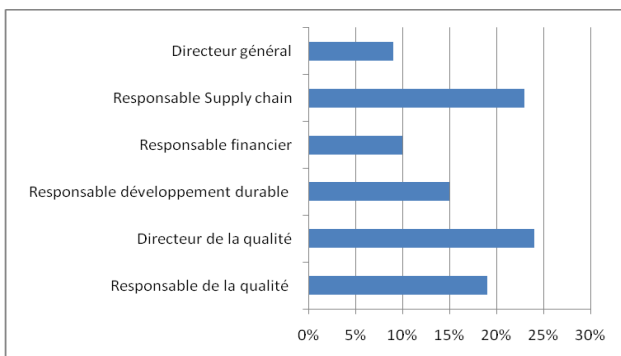
IVV- Analyse des résultats du questionnaire

Figure N°5 : Répartition par secteur d'activité des entreprises ayant répondu au questionnaire.



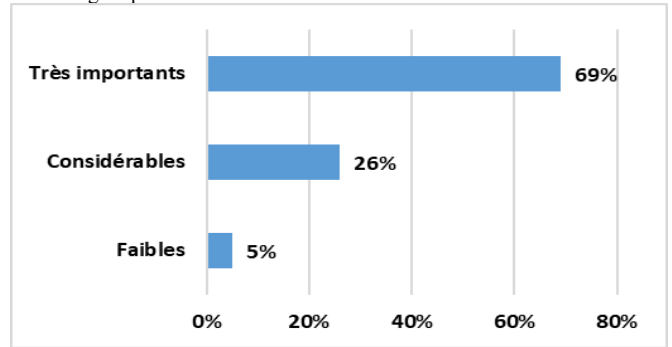
La crise sanitaire par laquelle passe le monde entier a limité notre échantillon, les contacts et les rendez-vous sont assez limités, le contact direct avec les responsables d'entreprise pour prendre rendez-vous et interviewer les spécialistes n'était pas du tout facile à cause de la pandémie. Au départ nous voulons élargir notre échantillon mais contraintes obligent. Finalement nous avons contenté de quatre secteurs d'activité.

Figure N°6 : Profil des personnes ayant répondu au questionnaire



Le profil des personnes ayant répondu au questionnaire a montré que le SMQ et son impact sur la chaîne logistique intéresse tout le monde dans l'entreprise. En effet, la réalité un système de management qualité dans l'entreprise reflète l'ambition de l'organisme et la conscience des responsables par les apports d'une stratégie qualité à la performance de l'entreprise. Les statistiques diffèrent d'une catégorie à l'autre mais la tendance générale est que tout le monde est conscient d'une démarche qualité et son impact sur la performance de la chaîne logistique. Le pourcentage des responsables Supply chain confirme ce que nous avons avancé jusqu'à maintenant, ce constat est confirmé par le nombre de directeur qualité ayant répondu à notre questionnaire.

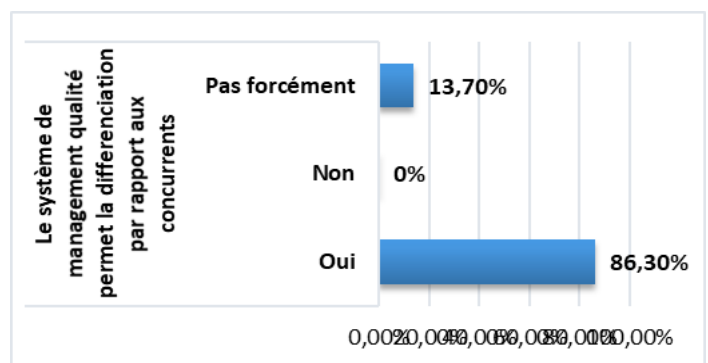
Figure N°7 : L'importance des apports du SMQ à la performance de la chaîne logistique



Les réponses à la question des apports du SMQ à la performance de la chaîne logistique 69% des managers considèrent que les résultats sont importants, par contre 26% des managers jugent que les apports sont considérables, tandis que 5% uniquement jugent inexistant.

En guise de conclusion, on peut confirmer que les managers sont vraiment convaincus de l'important apport du SMQ à la performance de la chaîne logistique. Ce résultat confirme l'intérêt des responsables de la Supply Chain pour le système de management qualité dans l'entreprise. La qualité pour les responsables est une culture de différenciation par rapport aux concurrents.

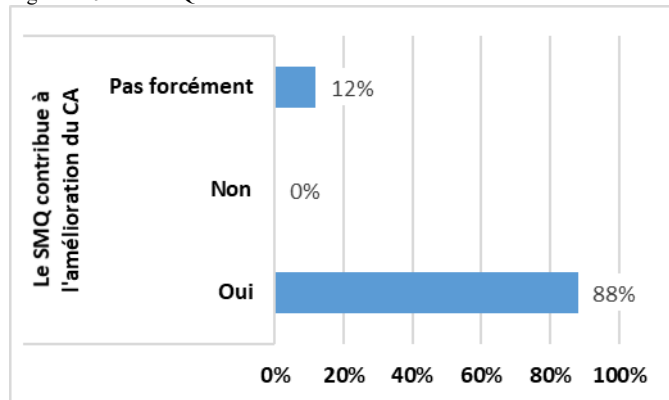
Figure N°8 : Le SMQ permet la différenciation par rapport aux concurrents



Le SMQ ou l'affichage d'un certificat de qualité se présente comme une garantie et un moyen de fidélisation de sa clientèle, ce qui permet le développement commercial de l'entreprise et l'attraction de nouveaux clients. Le pourcentage de 86,30% des répondants au questionnaire ont confirmé que l'adoption d'une stratégie de qualité permet à l'entreprise de se distinguer par rapport à la concurrence. Pour plusieurs interviewés le certificat ou un label qualité est

un signe de supériorité et de garantie aux yeux des clients, et par la suite un facteur d'attractivité pour les drainer à essayer le produit et devenir des nouveaux clients.

Figure N°9 : Le SMQ contribue à l'amélioration du CA.



Par rapport à la relation entre le SMQ et la performance de la chaîne logistique, les répondants ont déclaré que grâce à une démarche d'amélioration continue les entreprises peuvent améliorer leurs rentabilités. Ces affirmations confirment les affirmations théoriques suscités sur la relation entre le SMQ et la performance de la chaîne logistique à tous ces niveaux (financières, organisationnels).

Un SMQ est un label de performance parce qu'il permet aux entreprises d'adresser un message de confiance et de sécurité, un produit de qualité est un produit qui respecte les normes de certification et les procédures de fabrication et d'hygiène, ce qui pousse le client à le choisir, ce qui rend le produit attractif aux yeux des clients et plus demandé conséquence une augmentation du chiffre d'affaires.

Résumé sur les apports du SMQ à la performance de la chaîne logistique.

- Une démarche d'amélioration continue est génératrice de gains à l'entreprise et le management de la structure.
- Une démarche qualité vise la structuration, et le bon fonctionnement quotidien de l'organisation.
- Un SMQ permet de bien définir les tâches et les rôles pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Un SMQ permet la professionnalisation des équipes, facilite le partage des objectifs et concilie qualité, objectifs et le bien-être du personnel.
- Un SMQ est un outil d'optimisation des ressources financières, humaines...
- Un SMQ permet contribue à la satisfaction des clients et des partenaires.
- Un SMQ attire de nouveaux clients.
- Un SMQ est label qui permet de crédibiliser l'image de l'entreprise devant les clients, les concurrents et les autorités.

- Enfin un SMQ est un levier de développement indispensable pour la pérennité de l'entreprise, pour assurer les clients, pour faire face à la concurrence et la réglementation.

CONCLUSION

La relation entre le SMQ ou la démarche qualité, la performance des organisations d'une manière générale et la chaîne logistique en particulier est déterminante.

Plusieurs études menées par des chercheurs (Terziovski et al, 2003) ont pu déterminer le lien entre les déterminants de la mise en place d'un système de management qualité et l'impact de cette démarche sur la performance de l'entreprise et sa chaîne logistique.

La certification d'un produit ou d'un service est souvent motivée par des motivations internes et externes à l'entreprise.

A la fin de cette étude, la certification ou un SMQ semble avoir un très important impact sur la performance de la chaîne logistique ce qui contribue à l'amélioration des résultats de l'entreprise et son intégration dans son environnement.

REFERENCES

- [1] B. COESTIER. M.STEPHAN, « Economie de la qualité », Edition la découverte, Paris, 2004.
- [2] Ballou, R.H. (2004), *Logistica. Administracion de la cadena de suministros* : Mexico : Prentice Hall/ Pearson Education.
- [3] Bowersox et Closs, *Logistical management*, Mc Graw Hill, 1996, p. 34.
- [4] CHERFI. Z, « La qualité ; démarche, methodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002.
- [5] D. Doriol, T. Sauvage, *Management de la supply Chain et des achats, théories, évolutions et pratiques*. 3^{ème} Edition, Vuibert, 2018. P.9.
- [6] F. CANARD, *Management de la qualité*, Edition Galuano Iextenso, 2009.
- [7] F. Severino, *Diminuer la non qualité en entreprise*, Edition Afnor, 2010.
- [8] FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002.
- [9] Grönroos Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 1984, Vol. 18, n° 4, pp36-44
- [10] M. PORTER, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, the Free Press, 1985.

- [11] MONIN, (Jean-Michel) : La certification qualité dans les services, Edition AFNOR, Paris, 2001, p199.
- [12] MORANA J. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, Vol. 8 – N°1, p 77_88
- [13] Moulay Abdelah Amadour, 2000 «la qualité comment s'y prendre au Maroc ».
- [14] N. Ruphin, Performance logistique, image du magasin, satisfaction des consommateurs dans la grande distribution, proyética / projectics / projectique – n° 19 2018
- [15] R. Ernoul, Le grand livre de la qualité, Management de la qualité dans les industries, une affaire de methods, Edition Afnor, 2010.
- [16] STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6 Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- [17] Terziovski M., Power D., Sohal S.A, The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance, European Journal of Operational Research, 2003, vol. 146, pp. 580-595.