

Article :

Langue : Français

Publiée : 23 octobre 2024

Droits d'auteur : cette publication a été publiée en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



Amélioration des Stratégies Marketing avec la Prise en Compte des Outils du Management de la Qualité

N'DO Benjamin¹, Saïdou OUEDRAOGO², Asiedu Gertrude Agyemang³, Paulin SANFO⁴

Résumé

Par ce papier, nous cherchions à découvrir le marketing et le management de la qualité à travers leurs outils étaient deux disciplines en parfaite corrélation et si la mise en œuvre simultanée permet aux décideurs de tirer les performances de l'entreprise vers le haut en améliorant significativement les stratégies Marketing grâce à la prise en compte des outils du management. Nos résultats ont largement prouvé cette corrélation. Seulement pour y parvenir, il faut aussi mettre les acteurs compétents aux postes qui correspondent à leur background.

Mots clefs : Stratégie, Marketing, Outils, Management et Qualité

Abstract

Through this paper, we sought to discover marketing and quality management through their tools were two disciplines in perfect correlation and if the simultaneous implementation allows decision-makers to pull the company's performance upwards by significantly improving marketing strategies by taking into account management tools. Our results have largely proven this correlation. Only to achieve this, it is also necessary to put competent actors in positions that correspond to their background.

Keywords: Strategy, Marketing, Tools, Management and Quality

Introduction

La performance en marketing qui relève du stratégique, désigne la capacité d'une action marketing à atteindre les objectifs fixés en matière de génération de leads, de conversion et de fidélisation des clients. La performance permet d'évaluer l'efficacité d'une campagne publicitaire, d'une stratégie de contenu ou de toute autre initiative marketing.

Par le biais de différents outils et processus dont ceux du management de la qualité, les experts en marketing parviennent à optimiser leur effort et maximiser l'impact des projets marketing.

¹ Docteur, Enseignant chercheur à l'Université Norbert ZONGO (UNZ), Institut Universitaire de Technologie (IUT), E-mail : bendomar78@yahoo.fr

² Docteur, Enseignant chercheur à l'Université Thomas SANKARA (UTS), Unité de Formation et de Recherche en Sciences Économiques et de Gestion (UFR/SEG), E-mail : ouedrasaidou@gmail.com

³ Docteur, Enseignant chercheur à Kumassi Technical University (Ghana), Unité de Formation et de Recherche/EMD, E-mail : trudygertrude92@gmail.com

⁴ Docteur, Enseignant chercheur à l'Université du Cercle de Réflexion des Nations (ONU), Unité de Formation et de Recherche en Administration de la Paix, E-mail : sanfo_paulin@yahoo.fr

Mais le chemin vers la performance peut être semé d'embûches. Il n'est pas toujours évident de déterminer les actions les plus efficaces, de s'adapter aux évolutions du marché ou d'ajuster les stratégies en temps réel.

Ainsi, ce guide est conçu pour aider les entreprises à améliorer leur performance marketing et à mesurer efficacement l'impact de leur action. Il détaille les différents enjeux liés à la performance, les stratégies d'identification de leviers de croissance, les bénéfices d'une allocation des ressources et d'un alignement des équipes efficace, ainsi que les méthodes de suivi et d'évaluation de la performance marketing.

Toutefois, en utilisant plusieurs outils pour gérer différents aspects d'une campagne marketing, les équipes créent des silos, même pour les processus les plus simples. Pour parvenir aux meilleurs résultats, les marketeurs ont besoin de centraliser les informations pour coordonner les tâches, éviter la formation de silos et la fragmentation de la stratégie marketing.

L'un des enjeux principaux liés à la prolifération des outils marketing est l'impact sur les coûts. Si le tarif de chaque outil marketing semble abordable, les coûts cumulés peuvent rapidement grimper et devenir une part importante dans le budget de maintenance ou des licences de produits.

À cela s'ajoutent les besoins de formation et le ping-pong constant entre les nombreuses plateformes qui sont susceptibles de mener à des situations frustrantes. Les équipes peuvent être freinées par les complexités liées à la manipulation de plusieurs outils. Les entreprises peuvent alors constater une baisse de la productivité et de la motivation des équipes.

L'amélioration des stratégies Marketing avec la prise en compte des outils du management de la qualité est-elle une approche pertinente ? Pourquoi et comment y parvenir ?

1. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous avons dans un premier temps, effectué une recherche documentaire dans le dessein d'élucider certains concepts et terminologies pour une meilleure appréhension de la problématique.

Nous avons ensuite procédé à une collecte de données par l'entremise d'un guide d'entretiens ; lesquels entretiens ont eu lieu grâce à la coopération d'acteurs du privé et du public notamment dans le domaine entrepreneurial.

Nous avons mené ces entretiens par groupes de 10 personnes en moyenne et ce, auprès de 12 groupes. Les interviewés sont des entrepreneurs dirigeant des petites et moyennes industries et petites et moyennes entreprises (PMI/PME) localisées à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Conakry, Bamako, Niamey et Bouaké. Notre approche épistémologique étant celle constructiviste et notre étude est à la fois quantitative et qualitative.

2. Revue de littérature

2.1 Le marketing

Le terme « marketing » est apparu aux États-Unis dans les années 50. Si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, il n'en a pas toujours été de même.

Les habitudes d'achat évoluent ; le cycle de vie des produits se raccourcit ; les marchés se segmentent, s'élargissent et se complexifient.

Le marketing de service concerne une activité ou une prestation soumise à l'échange non liée à la production d'un bien industriel. Contrairement aux besoins tangibles, les services ne donnent pas lieu à un transfert de propriété.

2.1.1 Caractéristique des services.

Les services présentent plusieurs caractéristiques qui déterminent la spécificité de leur marketing.

- . Les services sont immatériels : c'est-à-dire impalpables. Ils impliquent un lieu direct entre le fournisseur et le consommateur. Le consommateur ne peut pas connaître le contenu de la prestation offerte avant de l'avoir acheté. L'entreprise doit donc veiller à rassurer le futur client quant à la qualité du service offert.

- . Les services ne sont pas stockables : évidemment on ne peut pas stocker quelque chose d'impalpable et d'invisible. Il découle de leur caractère immatériel. Cette situation peut être source de difficulté pour les différents prestataires de service si la demande enregistre d'importantes fluctuations. Certains procédés permettent néanmoins de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande.

- . Les services sont personnalisés : ici les considérations de qualité priment en général sur celles de quantité et leur bonne exécution dépend essentiellement du fournisseur.

- . La variabilité : l'idée de la viabilité du service provient du fait que, contrairement au produit, il est difficilement « standardisable ». A la limite, la qualité change à chaque fois que le service est fourni.

Le marketing des services se définit comme une méthode marketing adressée aux entreprises du secteur tertiaire. Dans le domaine de la télécommunication, il est défini comme les actions entreprises et menées par les entreprises de téléphonie pour satisfaire les besoins de leur clientèle. Les entreprises accordent aujourd'hui une grande importance au marketing, et se concentrent en priorité sur la clientèle. Pour satisfaire les besoins de leurs clients et leur apporter un surcroît de valeurs, les entreprises définissent avec précision les marchés visés et incitent chacun de leurs employés à bâtir des relations durables avec les clients. Comme l'explique Sam Walton, fondateur de Wal-Mart, la plus grande entreprise de distribution au monde : « le seul vrai patron, c'est le client. Il peut jeter tout le monde à la rue, depuis le PDG jusqu'au manutentionnaire : il lui suffit pour cela d'aller dépenser son argent ailleurs. » (Dussart, 2007)

Pourtant l'application des concepts et préceptes de marketing est essentielle au succès et à la bonne marche de toute entreprise, grande ou petite. Or, le marketing est concerné par la facilitation du processus d'échange entre l'organisation et son environnement (Bagozzi, 1976). Les gens de marketing doivent donc s'efforcer de redéfinir stratégiquement leurs produits/services en fonction d'une perspective évolutive du contexte de marché dans lequel opère l'organisation et pas seulement agir de façon ponctuelle en réaction à une dynamique de marché particulier. Par conséquent, l'adoption d'une philosophie marketing implique la recherche de la satisfaction de l'acheteur tout en rencontrant les objectifs organisationnels. Ces

objectifs sont facilement réalisables, la proximité de la ligne de feu rend les liens d'information et la compréhension des besoins des acheteurs incontournables pour la direction. Toutefois satisfaire un client est une chose, s'assurer de sa fidélité en est une autre. La capacité de survie et la capacité de croître d'une entreprise sont directement proportionnelles à sa capacité de se différencier, d'offrir quelque chose de distinctif.

Le marketing est la mise en œuvre de toutes techniques qui dirigent le flux des biens et des services vers le consommateur et, en fonction de ces données, d'élaborer des stratégies afin de peser sur les décisions d'achat.

Actuellement, le défi lancé à l'entreprise est celui de l'excellence notamment dans la détention et la conquête des cibles issues des marchés souvent concurrentiels. Les clients sont aujourd'hui confrontés à une abondance des produits et services susceptibles de satisfaire leurs desiderata. Comment obtenir et conserver leurs préférences de façon rentable et durable ? Tel est le rôle dévolu au marketing. Il trouve son origine dans le fait que l'homme éprouve des besoins et des désirs.

L'objectif du marketing des services est beaucoup plus large et ambitieux : il s'agit de satisfaire les besoins de la clientèle. Si le responsable marketing fait de l'effort de comprendre les besoins de ses clients, s'il développe des produits et des services capables de leur apporter un surcroît de valeur, et s'il assure une tarification, une distribution et une promotion efficace de ces services/produits, il n'éprouvera dès lors aucune difficulté à les vendre. En conséquence, vente et publicité ne constituent finalement qu'une petite partie d'un « mix marketing » beaucoup plus vaste, formé d'un ensemble d'outils qui se coordonnent pour satisfaire les besoins du client et construire avec lui une relation solide.

Actuellement, ces marchés sont de plus en plus complexes, changent de plus en plus rapidement, et ceci dans le monde où la sur-communication rend le message des entreprises de plus en plus flou ou inaudible.

Ceci pousse les entreprises à développer des stratégies innovantes pour faire face à la concurrence et conquérir une grande part du marché. La stratégie se définit comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares » (Lukuitshi, 2008) on conviendra d'appeler « stratégie marketing » l'ensemble de décisions et des actions touchant aux problèmes relatifs aux technologies et aux marchés.

2.2 La stratégie Marketing

Parmi les stratégies marketing qui existent, nous allons passer en revue certaines d'entre elles :

2.2.1 Les stratégies concurrentielles déclinées par Michel Porter.

Les stratégies concurrentielles (Strategor, 2005), définissent « les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ces concurrents sur le marché ou dans un secteur donné ». Pour sa part, Porter, cité par Atamer et Calori (1993), pense que « l'analyse de la concurrence conduit à plusieurs stratégies pour placer la firme dans la

meilleure position pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur (Yves Evrard et Alu, 2003) ». Il s'agit des stratégies génériques suivantes : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

2.2.2 Stratégie de domination par les coûts.

Cette stratégie consiste à produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents. En effet, grâce à cette stratégie, l'entreprise dégage une marge bénéficiaire importante une fois que les coûts inférieurs à la moyenne du secteur sont obtenus. Cela permet à celle-ci d'améliorer l'autofinancement, de réinvestir dans les nouveaux équipements afin de renforcer la domination obtenue, d'éliminer du marché les entreprises dont les coûts sont trop élevés, de réduire la pression concurrentielle et d'accroître ainsi les ventes et les parts de marché.

La stratégie de domination par les coûts présente néanmoins des limites. Pour continuer à dominer, l'entreprise est obligée d'innover en permanence quant à ses processus de fabrication. Ce qui implique de lourdes charges fixes qu'il faut pouvoir dominer au départ de cette stratégie.

2.2.3 La stratégie de différenciation.

La stratégie de différenciation consiste à créer une spécificité du produit ou service offert par l'entreprise, spécificité autre que le prix, qui sera reconnu par l'ensemble du marché. Une stratégie de différenciation protège l'entreprise contre les concurrents en raison de la fidélité des clients à la marque. Elle constitue aussi une forme de barrière à l'entrée et la fidélisation qu'elle entraîne, protège mieux l'entreprise contre les attaques des produits de substitution. De ce fait, cette stratégie permet à l'entreprise d'échapper à une guerre de prix. Cependant cette stratégie n'est pas exempte de risques. En effet, la différenciation peut perdre de son importance suite à une évolution des goûts des consommateurs et elle est facilement imitable.

2.2.4 La stratégie de focalisation.

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produits, une zone géographique. L'entreprise occupe ainsi sur un segment particulier une position imprenable grâce à une situation des coûts avantageux, aux caractères fortement différenciés des prestations fournies ou aux deux à la fois. La stratégie de focalisation permet à l'entreprise d'avoir une bonne connaissance du marché, de réagir et s'adapter très rapidement en gardant une certaine indépendance.

2.3. Le positionnement.

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client. Positionner un produit C'est :

- ✓ donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- ✓ différencier clairement le produit des produits concurrents.

Pour se positionner de façon claire et crédible de nombreux spécialistes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un petit nombre d'avantages.

Le positionnement est important car :

- ✓ Il guide le programme marketing ;
- ✓ Il définit la manière dont l'entreprise ou la marque veut être perçue par les clients cibles.

Trois choix stratégiques de positionnement par rapport aux concurrents peuvent être envisagés :

- ✓ L'imitation : la marque occupe la même place que le produit concurrent. Cette stratégie peut être recommandée lorsque les produits leaders n'occupent pas une place importante. Les coûts de différenciation et donc de recherche sont réduits mais les efforts marketing doivent être importants et réguliers.
- ✓ La différenciation : la marque personnalise le produit grâce à une caractéristique spécifique. La différenciation doit être cohérente avec l'image de marque et difficile à imiter par les concurrents. D'importants efforts sont indispensables pour communiquer la différenciation et la faire percevoir par les consommateurs.
- ✓ L'innovation : la marque lance sur le marché un produit nouveau ou qui se substitue à un produit existant. Cette stratégie assure une avance à l'entreprise pionnière par rapport à ses concurrents et lui ouvre les portes d'un marché quasi monopolistique pendant un certain temps. Ce temps d'avance est d'autant plus long que les barrières à l'entrée sont importantes (rupture technologique, investissements en recherche importants...). C'est cependant la stratégie de positionnement la plus coûteuse et la plus risquée.

La bonne communication du positionnement joue un rôle fondamental dans la perception du service de la marque par le consommateur et sa différenciation par rapport au produit et/ou service à la marque concurrente.

Stratégies de produit, prix, communication, distribution, people et processus ou le marketing mix (Mix Marketing « SIX P »)

L'expression « MIX Marketing » est l'une des plus employées en marketing. Le marketing mix des services est également connu sous le nom de 6P c'est-à-dire : Produit, Prix, Place, Promotion, people et processus.

Marketing Mix est un ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible. (Kotler & Dubois, 2005). Ce concept est simple. Pensez à un autre célèbre mix (composition), la composition d'un gâteau. Tous les gâteaux sont composés d'œuf, de lait, de farine et de sucre. Vous pouvez cependant modifier le résultat de votre gâteau en changeant les quantités des composants s'y trouvant. Vous ajouterez ainsi plus de sucre pour obtenir un gâteau plus sucré. Il en est de même pour le mix marketing. L'offre faite à votre client peut être modifiée en changeant le contenu des 6P. Pour une marque de 'qualité', vous vous concentrerez sur la communication (promotion) et vous désensibiliserez le poids qu'il pourrait accorder au prix.

2.4 Le Management de la Qualité

Le concept qualité est devenu un outil incontournable de management pour les organismes qui souhaitent améliorer leur performance et avoir une reconnaissance internationale grâce aux référentiels ISO mis en place.

Les quelques outils de la qualité évoqués dans cet article permettent de mettre en place un système de management de la qualité (SMQ) plus efficacement.

Une fois la qualité conceptualisée avec les processus, indicateurs, procédures... il faut bien choisir les outils à mettre en place.

Ces outils interviennent depuis la phase amont de la mise en place du SMQ, notamment avec l'audit et le diagnostic, jusqu'au contrôle de l'efficacité du système mis en place avec les revues de processus, suivis de non-conformités, etc.

Il existe de nombreux outils de la qualité dont le but est de mener à bien un Système de Management de la Qualité (SMQ) et d'assurer l'amélioration continue, par conséquent.

Ces outils mis en place permettent aux organisations de survivre et de se développer grâce aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 qui incite les organisations à intégrer le management de la qualité dans la stratégie globale de l'organisation.

Le système de management de la qualité est l'ensemble des activités relatives au contrôle de la qualité, de l'assurance de la qualité et de la gestion de la qualité en général, ainsi que leur organisation.

Le SMQ est géré par la direction générale (Leadership). La direction s'assure que le SMQ répond efficacement aux exigences attendues en :

- Évaluant les risques ;
- Identifiant les opportunités ;
- Définissant le contexte et les enjeux de l'organisme.

Nous verrons dans cet article quelques outils utilisés en SMQ à savoir :

2.4.1 L'Audit et le diagnostic

Comme tout, en qualité aussi, avant d'entamer n'importe quel projet ou processus d'amélioration, il faudra étudier d'abord l'existant afin de bien positionner où nous sommes et vers quoi nous souhaitons aller.

Pour cela, nous pouvons avoir recours aux audits et de diagnostic qualité.

Alors que l'audit consiste à vérifier la conformité et à mesurer des écarts par rapport à des normes établies, le diagnostic consiste à observer le fonctionnement dans le but de définir quelle action entreprendre.

2.4.2 Le PDCA

Le Plan Do Check Act, appelé aussi roue de Deming est un outil de la qualité qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue de l'organisation.

2.4.3 La démarche qualité

La démarche qualité fournit aux organisations, une stratégie pour améliorer la performance interne et satisfaire les attentes de ses clients.

Cet engagement est concrétisé à travers la revue de direction, un processus où la haute direction évalue et améliore périodiquement le système de management de la qualité.

D'après la norme ISO 9001 version 2015, elle peut être appliquée peu importe le type d'organisme.

Elle consiste à :

- Sensibiliser l'encadrement au management par les processus ;
- Définir les processus nécessaires à l'entreprise ;
- Mettre à disposition les outils aux pilotes de processus ;
- Faire fonctionner les processus par les pilotes.

Comme son nom l'indique "roue de Deming", cette méthode consiste à faire progresser une roue sur une surface montante qui symbolise la performance de l'entreprise.

2.4.4 L'AMDEC

Un autre outil de la qualité est l'approche processus Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC).

C'est une méthode prédictive qui consiste à analyser les modes de défaillances, leurs effets ainsi que leurs criticités qui peuvent mener à un échec.

Elle a été préconisée par la norme ISO 9001 : 2015 dans une logique de prévention, dans le but d'identifier et de maîtriser les risques tout au long du processus SMQ.

2.4.5 Le plan de contrôle ou de surveillance

Cet outil de maîtrise de la qualité permet de déterminer le nombre de contrôles et surveillances à réaliser sur un processus.

Il définit les actions à mettre en œuvre et les spécifications à atteindre, ainsi que les acteurs responsables du contrôle.

2.4.6 La démarche DMAIC

Le DMAIC, acronyme de "Définir, Mesurer, Analyser, Innover et Contrôler", est une méthode du Six Sigma qui permet de résoudre les problèmes.

Elle permet d'analyser la situation en 5 étapes, dans le but d'améliorer la qualité de manière continue.

Chacune de ces étapes requiert l'utilisation d'un ou plusieurs outils à choisir en fonction du contexte de l'organisation, ainsi que de la maîtrise de ces outils de qualité.

On peut citer comme exemples : la Swimlane, le cercle de qualité, la VSM, le diagramme Ishikawa, ou encore l'AMDEC.

2.4.7 Le diagramme Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, appelé aussi diagramme 5M, permet d'identifier de manière précise la racine d'un problème.

La méthode porte le nom de son inventeur, Kaoru Ishikawa, reconnu mondialement en gestion et contrôle de la qualité.

Les principes d'Ishikawa les plus populaires sont au nombre de 5 :

- Main d'œuvre ;
- Matières ;
- Matériel ou Machines ;
- Méthodes ;
- Milieu.

Ce sont les sources principales de problématiques, dysfonctionnements ou événements.

À ces principes peuvent s'ajouter 4 autres variantes, à savoir :

- Mesure ;
- Management ;
- Moyens financiers ;
- Maintenance.

2.4.8 La revue de processus

La revue de processus est une réunion de travail entre les acteurs d'un processus, en forme d'un brainstorming.

Elle a pour objectif de faire le point sur l'efficacité du fonctionnement du processus, d'en évaluer les risques, et d'envisager des actions d'amélioration.

2.4.9 Le diagramme SIPOC

Le diagramme de SIPOC est un outil de la qualité qui facilite la compréhension et l'analyse d'un processus.

Ce diagramme se base sur :

- Les fournisseurs internes et externes (Suppliers) ;
- Les éléments en entrée qui alimentent le processus (Input) ;
- Le processus qui transforme les éléments en entrée en éléments de sortie (Processus) ;
- Les éléments en sortie à livrer aux clients (Outputs) ;
- Et les principaux clients internes et externes (Customers).

Dans l'opérationnalisation, il faut continuellement agir pour vérifier la non-conformité qui est une non-satisfaction aux exigences spécifiées par le client. [Le suivi des non-conformités](#) consiste pour l'organisation à rechercher en amont les causes et à proposer une action corrective si nécessaire.

La démarche consiste à caractériser les non-conformités en plusieurs niveaux selon leur gravité. La classe de non-conformité est définie par le [responsable qualité et](#) le directeur des travaux.

3. Résultats

3.1 Résultats de la recherche documentaire

La définition et le déploiement de la stratégie sont nécessaires à la pérennité de l'entreprise ; en découlent des actions stratégiques et des objectifs à atteindre. Chaque objectif est attribué à un ou plusieurs processus qui en assurent la réalisation.

Les processus décrivent l'ensemble des transformations réalisées dans l'entreprise. Ils sont regroupés dans la cartographie du système de management.

La mise en place d'un système de management de la qualité implique une stratégie et une politique claires, connues de tous. La révision régulière du contexte et de la stratégie ainsi que l'amélioration constante des pratiques et du système accroissent la performance de l'entreprise de façon durable.

Communication, implication, détermination et engagement de la direction sont les éléments essentiels à la réussite du système de management de la qualité de l'entreprise. Sa mise en place nécessite un plan d'action à conduire en mode projet. L'implication de tous, managers comme opérationnels, fera aboutir le projet.

En appui des normes volontaires, « certifiantes » ou pas, ces outils vont apporter à l'entreprise les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans ses activités et lui permettre de maîtriser son fonctionnement, d'augmenter sa performance et l'intégration dans son écosystème.

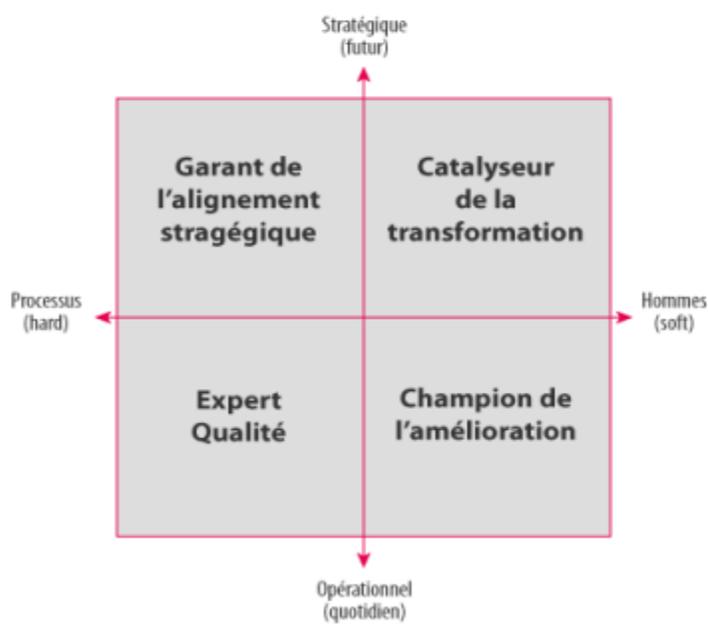
La certification valide la bonne organisation de l'entreprise décrite dans ses processus en s'appuyant sur les outils clés présentés.

Il existe quatre types de manager dont les styles influencent différemment l'efficacité de la stratégie marketing. Nous avons les tendances significatives de Cave Ulrich qui nous ont éclairé à ce sujet.

En effet, Cave Ulrich est consultant en gestion des Ressources Humaines et leadership. Il a mis au point une matrice pour montrer la nécessité d'évolution pour les DRH. Sa matrice comprend 2 axes :

- En abscisse, vers la droite si l'on est focalisé sur les individus, et vers la gauche si la focalisation est axée méthodes et outils (processus)
- En ordonnée, vers le haut si l'orientation est tournée vers le futur (stratégique), vers le bas si la focalisation est axée sur l'opérationnel et le quotidien.

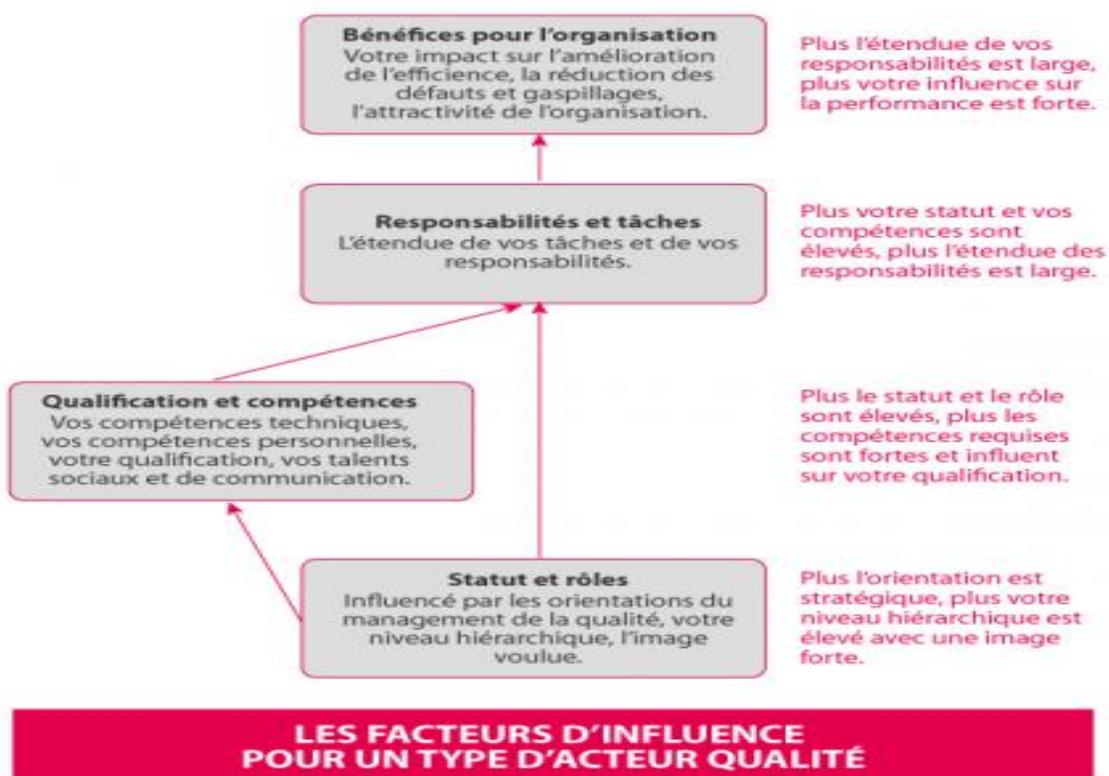
Ulrich a utilisé cette matrice pour la fonction RH. Pour faire apparaître les contributions de l'acteur qualité, la matrice d'Ulrich peut être utilisée. Elle montre 4 profils type comme sur le schéma ci-après.



LES 4 TYPES DE MANAGER QUALITÉ

(matrice d'Ulrich)

Il est possible de compléter cette typologie par un diagramme d'influence. Il s'agit des facteurs qui vont orienter vers le choix d'un type d'acteur qualité.



LES FACTEURS D'INFLUENCE POUR UN TYPE D'ACTEUR QUALITÉ

Source : AFNOR, 2008

En somme, nous avons :

- ❖ **l'Expert qualité** : Il œuvre sur les choses et le quotidien. Son rôle est de maintenir l'ordre et d'administrer le système qualité. C'est un expert des normes et référentiels relatifs à la qualité. On fait appel à lui pour bien comprendre les exigences et les implémenter dans le système qualité. Il s'assure que le système qualité est déployé et rend compte sur la conformité.
- ❖ **le Champion de l'amélioration** : Il travaille avec les équipes terrain pour les faire monter en compétences. Il anime la démarche d'amélioration, contribue activement aux projets clés. Il soutient, supporte, coach les individus et les groupes d'amélioration. Il

aide à résoudre les problèmes et s'investit sur les problèmes complexes. Il maîtrise les méthodes et outils de l'amélioration. En Lean management, c'est un black belt.

- ❖ **le Garant de l'alignement stratégique** : Il contribue au futur de l'entreprise en apportant des méthodes de haut niveau, notamment sur la stratégie. Il a une vision globale et systémique, et il est l'acteur clé dans le cascading de la stratégie sur le terrain en assurant l'alignement des plans d'actions avec les axes stratégiques et la vision. Modérateur de conflits, il aide à arbitrer les choix de priorités. Il apporte un support méthodologique aux directions. Il rend compte à la direction sur l'avancement des plans et de la stratégie.
- ❖ **le Catalyseur de transformation** : Orienté vers le futur, il est à la fois un manager du changement et un catalyseur de la transformation. À ce titre il suggère et initie des transformations nécessaires pour l'organisation en fonction des tendances, attentes et grands changements de l'environnement. Leader, influenceur, il maîtrise les outils relatifs aux changements humains et crée les conditions de la réussite.

3.3 Résultats des interviews

Taille de l'échantillon

La taille de notre échantillon est obtenue à partir de la formulation :

$$n = \left[\frac{(Z_{\alpha})(S)}{E} \right]^2$$

; Où n est la taille de l'échantillon, Z_{α} est la statistique de la loi normale centrée réduite au seuil α , S l'écart type de la population étudiée et E, l'erreur acceptable pour l'étude.

Les entretiens seront réalisés auprès des acteurs et experts effectifs dont la proportion p recherchée est 9,08% on détermine ainsi :

$$S^2 = P(1-p) = 9,08\% \times 90,92\% = 8,26\%.$$

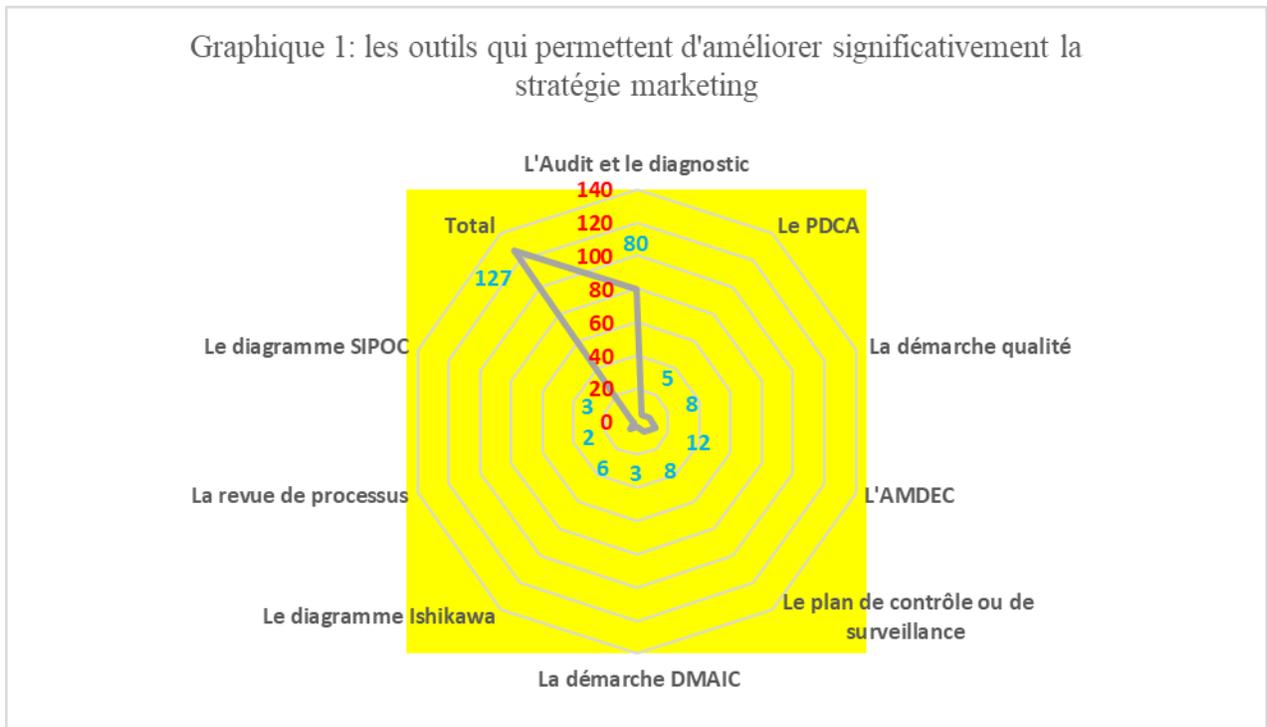
Pour un niveau de confiance de 95%, E = 5% soit $E^2 = 0,0025$ et $Z_{\alpha} = 1,96$ soit $(Z_{\alpha})^2 = 3,8416$

Nous calculons ainsi la taille minimale de notre échantillon comme suit :

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times s^2}{E^2} = \frac{3,8416 \times 8,26\%}{0,25\%} = 126,85 \approx 127$$

Le redressé de la taille minimale de l'échantillon donne la même valeur approximative 126,85 soit environ 127.

Question 1 : Quels par ordre d'importance, les outils qui permettent d'améliorer significativement la stratégie marketing



Source : Entretiens menés en octobre 2024 par nos soins

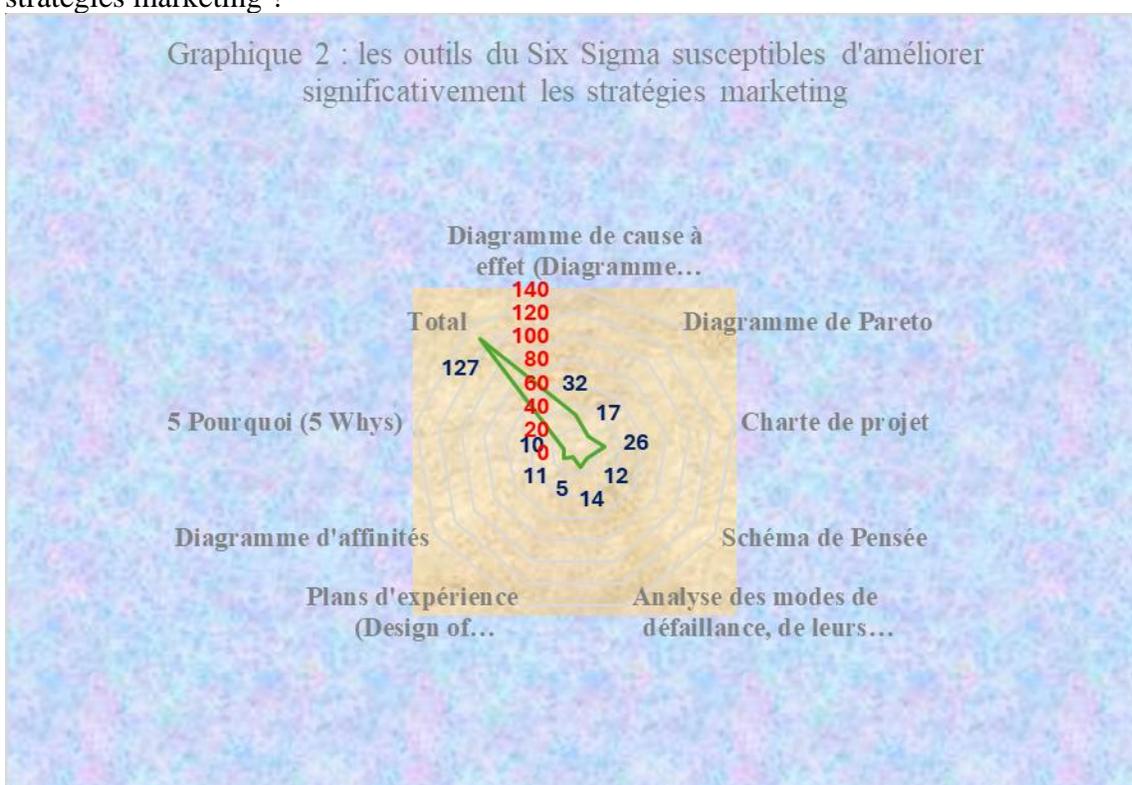
Interprétation et analyse :

Bon nombre (80 soit 63%) de nos interviewés ont cité l'Audit et le Diagnostic du qu'avant d'entamer n'importe quel projet ou processus d'amélioration, il faudra étudier d'abord l'existant afin de bien positionner où nous sommes et vers quoi nous souhaitons aller. Pour cela, nous pouvons avoir recours aux audits et de diagnostic qualité.

Suivi de l'AMDE (12 avis soit 9,44%) parce qu'elle a été préconisée par la norme ISO 9001 : 2015 dans une logique de prévention, dans le but d'identifier et de maîtriser les risques tout au long du processus du Système de Management de la qualité (SMQ).

Alors que l'audit consiste à vérifier la conformité et à mesurer des écarts par rapport à des normes établies, le diagnostic consiste à observer le fonctionnement dans le but de définir quelle action entreprendre.

Question 2 : Quels sont les outils du Six Sigma susceptibles d'améliorer significativement les stratégies marketing ?



Source : Entretiens menés en octobre 2024 par nos soins

Interprétation et analyse :

Les interviewés ont mis l'accent sur le Six Sigma qui utilise une variété d'outils et de techniques pour analyser les données, améliorer les processus et résoudre les problèmes.

Voici quelques-uns des outils les plus couramment utilisés dans ce domaine :

1. **Diagramme de cause à effet (Diagramme d'Ishikawa)** : Cet outil aide à identifier, explorer et afficher toutes les causes possibles d'un problème spécifique. Il est souvent utilisé lors de la phase "Analyser" du cycle DMAIC.
2. **Diagramme de Pareto** : Cet outil aide à identifier les problèmes les plus importants à résoudre en montrant quelle proportion du problème total chaque cause individuelle représente.
3. **Charte de projet** : C'est un autre outil crucial de la méthodologie Six Sigma. Elle fournit un cadre et une direction claire pour le projet d'amélioration.
4. **Schéma de Pensée** aussi appelé "pensée Lean Six Sigma", est un outil essentiel dans la méthodologie Six Sigma. Il s'agit d'une façon systématique et logique de percevoir et d'aborder les problèmes ou les défis. Cette pensée est enracinée dans la compréhension que tous les processus sont mesurables et peuvent être analysés et améliorés.
5. **Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)** : C'est un outil pour identifier et hiérarchiser les risques dans un processus ou un produit, en fonction de leur gravité, de leur occurrence et de leur détection.
6. **Plans d'expérience (Design of Experiments, DoE)** : Ils sont utilisés pour déterminer les relations entre différents facteurs (ou variables) et leurs effets sur un processus.
7. **Diagramme d'affinités** est un excellent outil pour structurer la pensée, en particulier lorsque vous travaillez avec une grande quantité d'informations ou d'idées. Il favorise également la participation et l'engagement de l'ensemble de l'équipe projet.
8. **5 Pourquoi (5 Whys)** : Il s'agit d'une technique de questionnement utilisée pour explorer les causes d'un problème.
9. **Kaizen** : Le Kaizen est une stratégie d'amélioration continue qui vise à faire des améliorations constantes et progressives sur le long terme.

Tous ces outils sont destinés à faciliter l'analyse des données, la prise de décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles puis l'implémentation de solutions, qui sont des étapes clés de la méthodologie Six Sigma.

Mais il faut savoir que l'application de l'approche Six Sigma nécessite une démarche structurée.

Voici une explication étape par étape :

Étape 1 : Comprendre les besoins du client

La première étape consiste à comprendre les besoins réels de vos clients.

Cela peut être réalisé en utilisant des outils tels que des questionnaires, des sondages en ligne, des forces de vente, ou l'analyse des réclamations.

Des outils web comme SurveyMonkey peuvent faciliter ce travail.

Étape 2 : Évaluer les processus existants

Une fois que vous avez une compréhension claire des besoins du client, examinez la capacité de vos processus actuels à répondre à ces besoins.

Étape 3 : Mesurer la performance

Il est essentiel de mesurer les attentes des clients et de comparer ces attentes avec la performance de vos processus métier.

Utilisez des outils statistiques pour analyser les causes qui influent sur la performance.

Étape 4 : Apporter des améliorations

Ensuite, identifiez et mettez en œuvre des solutions pour corriger les causes sources de non-performance.

Étape 5 : Contrôler la performance

Enfin, utilisez des outils de mesure pour contrôler que les solutions mises en place ont bien l'effet attendu sur l'amélioration de la performance.

Ces étapes forment la structure de l'outil DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) utilisé dans Six Sigma. Chaque étape correspond à une partie spécifique du processus

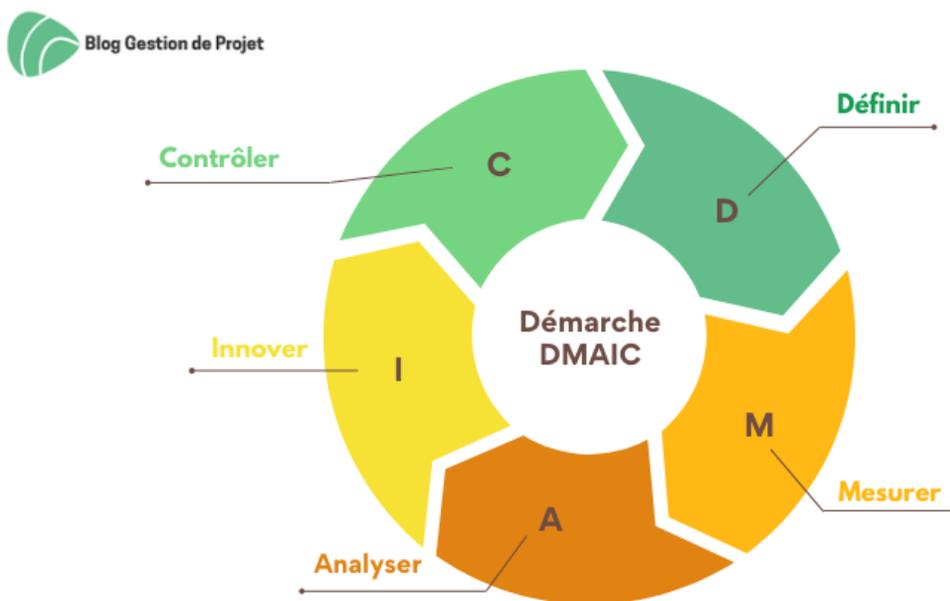
Définir : voix du client, sondages, SIPOC (Supplier Input Process Output Customer — cartographie des processus), ...

Mesurer : analyse de systèmes de mesure (Gage R&R, linéarité, ...), capacités, diagramme d'Ishikawa ...

Analyser : cartographie détaillée des processus (par exemple, analyse de la valeur ajoutée), tests d'hypothèses (ANOVA, χ^2 , tests de variances, ...), plans d'expérience ...

Améliorer : plans d'expérience, Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC), détrompeur...

Contrôler : plans d'expérience, Maîtrise statistique des procédés ou MSP...



Source : AFNOR, 2008

4. Discussion

Les stratégies marketing doivent principalement leur efficacité aux outils de management de la qualité. Parce que le Six Sigma qui fait partie de ces outils, sert à améliorer la qualité des produits ou services, et donc la performance de l'entreprise, grâce à la réduction de la non-qualité, des déchets, des retouches et ajustements.

Cette méthode pousse l'entreprise à se **doter d'actions mesurables et efficaces**, de **mieux satisfaire ses clients**, **d'impliquer les équipes** et permet souvent d'améliorer son image.

Elle est donc une stratégie qui vise à **améliorer en permanence** les performances d'une entreprise et à optimiser ses processus.

Voici quelques avantages de la méthode 6 sigma :

- Avant tout, rendre toute décision au sein de l'organisation « customer centric », ne réaliser une tâche que si elle répond à une attente client, donc s'il est prêt à la payer
- Réduire les défauts des processus de fabrication et de services
- Améliorer le rendement et la performance
- Obtenir le niveau de qualité attendu par le client et le maintenir dans le temps
- Développer une culture de management par les résultats (Result based Management) à travers les mesures de la méthode
- Augmenter les gains grâce à la maîtrise des processus et la réduction des pertes et coûts liés aux retouches et ajustements.



Réduction des défauts

Réduire les défauts des processus de fabrication et de services

Amélioration de performance

Améliorer le rendement et la performance

Gain de part de marché

Atteindre les standards Six Sigma, ce qui pourrait signifier avoir plus de part de marché

Management par les résultats

Développer une culture de management par les résultats à travers les mesures Six sigma

Augmentation des gains

Augmenter les gains en maîtrisant les processus et la réduction des pertes et coûts liés aux ajustements

Satisfaction client

Améliorer la satisfaction du client

Impact de la méthode 6 Sigma : Exemples

Voici des exemples illustratifs de l'impact de la méthode Six Sigma sur l'amélioration des performances :

- Dans le domaine de la production de pièces, le **taux de défauts** a été réduit de **66 800 PPM** à seulement **3,4 PPM**
- En ce qui concerne les **temps d'arrêt** des machines, ils ont été réduits de **24 jours par an** à seulement **178 secondes par an**
- Dans un contexte hospitalier, le **nombre d'opérations défectueuses par semaine** a été drastiquement réduit, passant de **5000** à seulement **1,7 opération**
- Dans le domaine de l'aviation, le **nombre d'atterrissages ratés** a diminué de manière significative, passant d'**un atterrissage raté par jour** à **un seul tous les cinq ans**
- Concernant les **coupures d'électricité**, leur fréquence est passée de **trois heures par mois** à **une heure tous les 34 ans**.

Lean Six Sigma et la qualité totale

Le Lean Six sigma répond aux principes de la **qualité totale** (TQM, « Total Quality Management » en anglais) qui est une **démarche de gestion de la qualité** qui vise à impliquer toute l'entreprise, pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

En effet, chaque projet d'implémentation du Lean Six Sigma dans une organisation répond à une séquence précise et à des objectifs chiffrés, par exemple, réduire le temps de production de v %, réduire la pollution de w %, réduire les coûts de x %, augmenter la satisfaction client de y %, et augmenter les profits de z %.

La démarche de **gestion de la qualité** est décrite notamment dans le livre de Tom Peters & Robert Waterman « In Search of Excellence » dont une version française existe sous le nom « le prix de l'excellence ».

Concrètement, un processus industriel ou un service implique plusieurs tâches répétitives. C'est le cas par exemple pour la production d'une pièce en grande série.

Une pièce ou une prestation est conforme à ce qui est attendu si elle respecte plusieurs critères, mais les pièces ou les services ne sauraient être totalement et strictement identiques.

La méthodologie Lean Six Sigma vise à améliorer le processus pour que ces produits soient tous bons, il ne s'agit pas de contrôler les produits, mais de s'assurer que le processus est fiable.

Le Lean Six Sigma peut s'implémenter dans tout type de processus et pas seulement de production, il suffit que **les performances du processus soient mesurables**.

Ces outils du management de la qualité permettent effectivement d'améliorer les stratégies marketing. Car le Marketing Mix est aussi, un ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible. (Kotler & Dubois, 2005).

Or, le marketing est concerné par la facilitation du processus d'échange entre l'organisation et son environnement (Bagozzi, 1976).

La stratégie se définit comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares » (Lukuitshi, 2008) on conviendra d'appeler « stratégie marketing » l'ensemble de décisions et des actions touchant aux problèmes relatifs aux technologies et aux marchés.

Les stratégies concurrentielles (Strategor, 2005), définissent « les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ces concurrents sur le marché ou dans un secteur donné ». Pour sa part, porter, cité par Atamer et Calori (1993), pense que « l'analyse de la concurrence conduit à plusieurs stratégies pour placer la firme dans la meilleure position pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur (Yves Evrard et Alu, 2003) ».

Cependant, la mise en œuvre réussie de la stratégie relève du type de manager (style de management) qui en a la charge.

Conclusion

Cette étude nous a permis de découvrir deux disciplines en parfaite corrélation et dont la mise en œuvre simultanée permet aux décideurs de tirer les performances de l'entreprise vers le haut en

améliorant significativement les stratégies Marketing grâce à la prise en compte des outils du management. Pour y parvenir, il faut aussi mettre les acteurs compétents aux postes qui correspondent à leur background.

En effet la conjugaison des efforts dans la mise en œuvre desdits outils permettent à terme de jouir d'un monopole de fait, donc d'un leadership réel.

Bibliographie

Ouvrages

Bernard Pras, Yves Evrard, Elyette Roux. Market : études et recherches en marketing - Fondements, méthodes. Dunod, 3ème édition, pp.704, 2003.

Christian Dussart, Transformation numérique des entreprises : faites-en votre priorité, Pages 86 à 89

Collectif Dunod, Strategor: Politique générale de l'entreprise, 878 pages, parution le 09/08/2005 (4ème édition)

LUKUITSHI MALAIKA, analyse Financière, UEA, 2011

Michael E. Porter, choix stratégique et concurrence, Economica, 426p, Collection Gestion,

Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 834 pages, parution le 01/12/2005 (11ème édition)

Richard P. Bagozzi, Journal of Marketing, Vol. 48, No. 1 (Winter, 1984), pp. 11-29 (19 pages),
Published By: Sage Publications, Inc.

Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, - Collection Management sup 528 pages, parution le 18/01/2011 (2ème édition)