

L'impact du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles au Maroc

The impact of the principle of customer orientation on business performance industries in Morocco

Salah-Eddine EL-AZZOUZI, (doctorant)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès, Maroc*

Malika AKIOUD, (Enseignante-chercheuse)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Adresse : BP 42, Fès 30000 Université Sidi Mohamed ben Abdellah Maroc (Fès) Code postal : 30000 Téléphone : 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL-AZZOUZI, S.-E., & AKIOUD, M. (2022). L'impact du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(6-2), 403-416. https://doi.org/10.5281/zenodo.7432196
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 11, 2022

Published online: December 13, 2022

L'impact du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles au Maroc

Résumé

L'objectif de la mise en œuvre des principes du management de la qualité au sein des entreprises est l'augmentation de la compétitivité, par le biais de la qualité des produits et services, et par conséquent, l'amélioration de la performance globale. Ainsi, cet article se fixe pour objectif l'étude de l'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles marocaines.

Ainsi, pour mener cette étude, nous sommes cernés sur les entreprises industrielles marocaines certifiées ISO 9000 et 9004, et notre étude à portée sur un échantillon de 70 enquêtés occupant des postes de responsabilités dans ces entreprises. La méthodologie poursuivie consiste à utiliser une méthode quantitative, par le biais de l'enquête par questionnaire.

Les résultats ont confirmé que la mise en place des pratiques du principe de l'orientation client impacte fortement de manière positive les indicateurs de la performance. La principale suggestion retenue est que la performance des entreprises industrielles peut être améliorée par l'adoption de l'ensemble des principes du management de la qualité.

Mots clés : qualité, management de la qualité, orientation client, performance de l'entreprise, entreprises industrielles au Maroc.

Classification JEL : L25, J 53

Type de l'article : recherche empirique

Abstract

The objective of the implementation of the principles of quality management within companies is to increase competitiveness, through the quality of products and services, and consequently, to improve overall performance. Thus, this article aims to study the impact of customer orientation on the performance of Moroccan industrial companies.

Thus, to conduct this study, we are identified on Moroccan industrial companies certified ISO 9000 and 9004, and our study has scope on a sample of 70 respondents working in positions of responsibility in these companies. The methodology pursued consists of using a quantitative method, through the questionnaire survey.

The results confirmed that the implementation of practices based on the principle of customer orientation has a strong positive impact on performance indicators. The main suggestion retained is that the performance of industrial companies can be improved by adopting all the principles of quality management.

Keywords: quality, quality management, customer orientation, company performance, industrial companies in Morocco.

JEL Classification: L25, J 53

Type of article: empirical research

1. Introduction

Dans un contexte de mondialisation marquée par des pénuries et changements socioéconomiques, toute entreprise visant la performance et la pérennité est appelée à adopter des pratiques innovantes. Or, pour la plupart des entreprises, il ne suffit plus d'exister, il est nécessaire de performer, autrement, elles doivent assurer leur survie et leur évolution dans cet environnement en perpétuelle évolution interpellant une revalorisation de la place à réserver au management de la qualité (EL-AZZOUZI Salah-Eddine, 2019). Assurer une amélioration continue de la qualité constitue l'un des objectifs majeurs de toute organisation, et ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché, tirés de méthodologies approuvées. La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils, c'est une démarche de changement impliquant tous les acteurs de l'entité (Salah-Eddine EL-AZZOUZI, 2022).

La gestion de la qualité (QM) a été définie comme une « philosophie ou une approche de la gestion » composée d'un « ensemble de principes qui se renforcent mutuellement, chacun étant soutenu par un ensemble de pratiques et de techniques » (Dean et Bowen, 1994). La gestion de la qualité représente l'un des thèmes de recherche les plus importants en gestion des opérations. Aujourd'hui, la gestion de la qualité est un objectif organisationnel largement accepté par plusieurs entreprises (Nair, 2006).

Les entreprises marocaines font face à un environnement de plus en plus compétitif, dont l'orientation vers le client est devenue une évidence de sens commun. Le souci persistant est de placer le client au centre de l'entreprise : de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions à court et à long terme (Hiba ELBIROU, 2006). L'orientation client est l'un des principes du management de la qualité, selon la norme ISO 9001. Il est primordial pour une mise en œuvre efficace de la qualité, et de réaliser les objectifs désignés. Selon ce principe, le client est le plus important et la concentration sur lui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience.

Être « orienté client » c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise. Si auparavant les entreprises se contentaient de fournir des bons produits réalisés avec les bonnes procédures, il est indispensable aujourd'hui de s'assurer que le produit ou la prestation mis à disposition des clients sont bien en phase avec leurs attentes (Jérémy CICERO, 2012).

Le travail que nous proposons s'engage à explorer le deuxième principe du management de la qualité ; l'orientation client ; et d'étudier son impact sur la performance des entreprises industrielles marocaines. C'est pour cette raison, notre problématique de recherche se présente comme suit : Dans quelle mesure le principe de l'orientation client peut être générateur de la performance pour les entreprises industrielles marocaines ?

L'article s'organise en trois sections. La première présente une revue de littérature portant sur les études à la fois théoriques et empiriques de la contribution des principes du management de la qualité à la performance des entreprises. La deuxième section est consacrée à la méthodologie de recherche. La troisième session présente les résultats de notre étude suivis de leur discussion. Nous concluons ce travail par une synthèse des principaux résultats.

2. La notion du management de la qualité à travers les avancés théoriques

Cette section sera consacrée à présenter les apports des pères fondateurs du management de la qualité (Dean et Bowen, Deming, Hackman et Wageman), ainsi que les dernières études dans ces domaines de recherche.

2.1. Les pères fondateurs du management de la qualité

Dans cette partie on va essayer de présenter les trois pères fondateurs du concept de management de la qualité.

2.1.1. Le modèle de Dean et Bowen

Selon Dean et Bowen, le management de la qualité se base sur trois principes, chacun de ses principes est à l'origine d'un nombre de techniques et pratiques, cette vision générale du management de la qualité vient après l'apparition des écrits de Deming et Crosby.

Tableau 1 : Principes, pratiques et techniques du management de la qualité selon Dean et Bowen

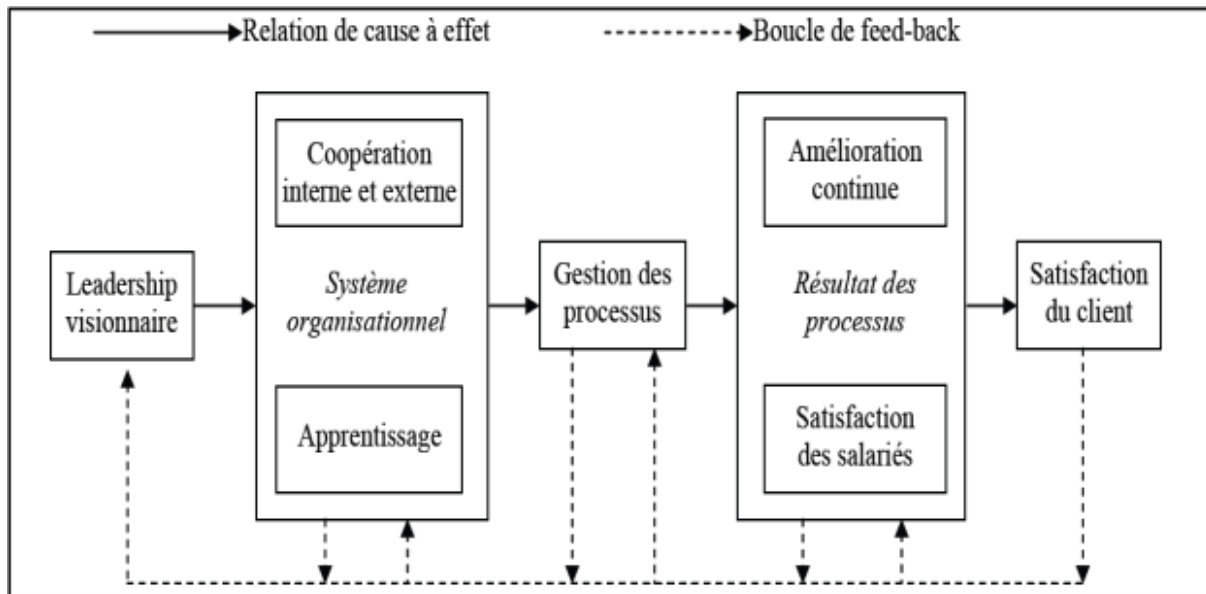
	Focalisation client	Amélioration continue	Travail en équipe
Principes	Importance primordiale de la fourniture de produits et services qui répondent aux besoins des clients. Ceci nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation.	La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des processus concourant à la réalisation des produits et services	Le meilleur moyen pour mettre en œuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact direct avec les clients ▪ Collecte des informations sur les besoins des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des processus et résolution des problèmes ▪ Reengineering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de différents types d'équipes de travail ▪ Développement de l'apprentissage en équipes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation de l'information collectée pour concevoir et réaliser les produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application de la méthode Deming (Plan/Do/Check/Act) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de pratiques bénéfiques à l'ensemble des acteurs des processus
techniques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes clients ▪ Groupes de travail avec clients ▪ Techniques d'analyse des besoins (type analyse fonctionnelle) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartes de contrôle et maîtrise statistique des processus ▪ Analyses Pareto ▪ Diagramme d'Ishikawa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniques de communication en groupe ▪ Team-building methods (clarification des rôles...)

Source: Dean J.W. et Bowen D.E., "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", in Academy of Management Review, 1994, Vol.19, n°3, p. 395.

2.1.2. Le modèle de Deming

W. Deming, est l'un des fondateurs du management de la qualité, la figure suivante représente les principaux concepts du management de la qualité, leur définition et leurs relations (Anderson J.C., Manus Rungtusanatham et Schroeder R, 1994).

Tableau 2 : Le schéma du modèle de E.W. Deming selon Anderson et All.



Source: Anderson J.C., Manus Rungtusanatham et Schroeder R.G., "A theory of quality management underlying the Deming management method", in *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, n° 3, pp.472-509. Cité par J. Lerat-Pytlak, op. cit., p. 112.

Selon le modèle de Deming, le management de la qualité se représente comme suit :

- La création d'une organisation coopérative à l'aide du leadership visionnaire
- L'encouragement de l'apprentissage et de la coopération, et donc, la facilité de l'application de pratiques de gestion des processus.
- L'amélioration continue et l'application du personnel comme résultat à la mise en place de la gestion des processus
- La satisfaction du client final comme conséquence de l'amélioration continue et de l'écoute et l'implication du personnel.

2.1.3. Les apports de Hackman & Wageman

Pour R.J. Hackman et R. Wageman, le management de la qualité se définit à partir des écrits de Deming, Juran et Ishikawa et se résume en quatre axiomes :

- Le coût lié à la non-qualité est plus élevé que le coût de la prévention.
- Les êtres humains ont un intérêt naturel envers la précision, et perfection : le personnel s'intéresse naturellement à la qualité du travail.
- La division en fonction séparée au sein des organisations donne un aspect complexe, et rend sa gestion difficile.
- La qualité doit être une préoccupation majeure de la direction en premier lieu.

2.2. Les dernières études sur le management de la qualité et la performance

Un ensemble des anciennes études, ont cherché à examiner le rapport entre le management de la qualité et la performance organisationnelle, Parmi ces travaux nous pouvons citer :

L'étude de Michael Shadrack Mangula, qui démontre la contribution de la certification ISO 9001 à la performance organisationnelle. Les résultats de la recherche indiquent que les entreprises certifiées (ISO 9001) réussissent à l'amélioration de la performance de qualité du produit. En effet, la demande du produit a augmenté en raison de sa qualité, de son efficacité, et son efficience. Alors, ça permet à l'entreprise d'être plus compétitif sur le marché.

Dans sa recherche exploratoire, BEN GHODBANE Sana (2014), a essayé de traiter si la certification ISO affecte la performance des entreprises tunisiennes. La recherche en question conclue que les entreprises certifiées ISO est plus performante, et les entreprises devenant plus engagées dans la démarche qualité.

L'objectif de la recherche d'Evelyn NyakioKibe (2014), est de présenter le cadre historique, théorique et tout ce qui est en relation avec le management de la qualité, ainsi que le parcours de sa mise en œuvre. L'auteur à montrer que les impacts du système de management de la qualité, au sein des l'entreprise sont : l'amélioration de la communication au sein de l'organisation, l'efficacité accrue des processus et la gestion améliorée des ressources humaines. La recherche de Koernia Purwihartuti (2016), a étudié les aspects de l'application des principes du management de la qualité et leurs impacts sur la performance des entreprises, et cela à travers l'analyse des concepts liés à ce sujet. Les conclusions de ce travail indiquent que les principes du management de la qualité (leadership, orientation clients, la gestion des ressources humaines, et l'amélioration continue des résultats), contribuent à la performance organisationnelle. Le choix du système de management de la qualité à mis en place au sein d'une entreprise doit être sur la base des besoins réels de l'entreprise.

Dans leur travail SENOUCI BEREKSI, Souhila GHOMAR, Maazouza BOUKENTAR (2021), ont étudié la contribution du management de la qualité à la performance des entreprises algériennes. Les résultats obtenus de l'article indiquent que le système de management de la qualité contribue à l'amélioration de la performance dans l'entreprise en question de cette recherche.

L'étude de Seif Eddine BOUMENAD (2016), vise à souligner l'impact des systèmes de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Algérie). Les résultats montrent que les entreprises certifiées ISO 9001mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information, et développent ainsi progressivement une culture de l'audit RH.

L'article de MAKKAOUI Mohamed, ABOUZAIID Badr (2018), tente d'élucider le concept de performance d'entreprise en examinant le lien entre ses volets technique et social. Ce lien est matérialisé par l'impact de la certification qualité sur le système de management des ressources humaines. L'étude terrain, réalisée auprès d'un échantillon de 111 entreprises, montre que plusieurs aspects du système de management des RH sont influencés par la certification qualité. Les résultats montrent aussi que certaines certifications ont moins d'impact sur les pratiques RH que d'autres.

Matsuno, Mentzer and Rentz (2005) ont construit un modèle sur l'orientation client. Il se traduit par trois antécédents culturels : la compréhension des besoins des clients, la compréhension des concurrents et la coordination inter fonctionnelle pour répondre aux besoins des clients. La conduite de projet est supportée, dans un premier temps, par la production et la diffusion des informations et, dans un deuxième temps, par la réponse à ces informations.

ENNESRAOUI DRISS (2017), a conclu dans son travail que : L'investissement en qualité permet à l'entreprise d'atteindre des performances notables à travers essentiellement : la maîtrise des coûts et des délais de production ;La suppression des dysfonctionnements et de rebuts ;L'anticipation et la gestion des risques; La mobilisation de tous les collaborateurs internes et externes ;L'adaptation des produits aux exigences des consommateurs ;L'optimisation des ressources financières, techniques et humaines ; Une plus grande cohésion sociale dans l'entreprise; Une recherche continue de l'amélioration des résultats ; Ainsi que la contribution de la qualité dans la maîtrise de tous les processus managériaux, organisationnels et productifs mis en œuvre par l'entreprise.

Pour le travail de MOUKHAFI Sahar (2019), elle a trouvé que la mise en place d'un système de management de la qualité est conditionnée par une démarche qui consiste en l'adoption et

l'application de plusieurs principes fondamentaux, et que cette démarche exige un changement organisationnel, mais également la réunion de moyens humains et financés.

3. Définition des concepts clés de la recherche

Cette section sera consacrée à présenter les définitions des concepts clé de notre recherche, tels que la qualité, le management de la qualité, la performance ...

3.1. Définition du concept de la qualité

« Qualité » est désormais un mot familier. Cependant, il a une variété d'interprétations et utilisations, et il existe de nombreuses définitions. Aujourd'hui et dans diverses situations, il est peut-être un mot trop utilisé. Par exemple, lorsqu'un cas est présenté pour un financement supplémentaire et des ressources, pour éviter une réduction du financement ou pour maintenir une unité en activité et en essayant de mettre l'accent sur l'excellence, il suffit de compter le nombre de fois que le mot "qualité" est utilisé dans l'argumentation ou la présentation.

La qualité peut se définir de différents points de vue :

3.1.1 La qualité pour le client :

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre : ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ; et ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

3.1.2 La qualité dans l'entreprise :

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps : ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la Conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ; ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

3.1.3 La qualité selon la norme ISO 9000 :

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». (Norme ISO 9000 : 2000)

« La qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire » (J. LÉRAT-PYTLAK, 2002).

3.1.4 La qualité du produit :

Selon D. A. Garvin : Les principales caractéristiques d'un produit, en particulier d'un produit durable, peuvent être classées en 8 catégories qu'il appelle les huit dimensions de la qualité d'un produit : La performance, Les accessoires, La fiabilité, La conformité, La durabilité, La maintenabilité, L'esthétique, La qualité perçue (GARVIN, 1988).

3.1.5 La qualité du service :

Selon EVANS et DEAN (2006), il existe 8 dimensions de la qualité du service suivantes : le temps, la promptitude, la complétude, la courtoisie, la cohérence, l'accessibilité, l'exactitude, la réaction.

3.2. Définition du concept de management de la qualité

Le management de la qualité est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation. Comprendre les fondements paradigmatiques du management de la qualité et l'analyse de ses fondamentaux est une étape essentielle afin de préciser et maîtriser les points clé d'une démarche qualité dans toute entité (MOUKHAFI Sahar, 2019).

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité est une discipline du management qui rassemble l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes (MOUKHAFI Sahar, 2019). Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités (Frédéric canard, 2009).

La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise permet à d'avoir une organisation efficace, dans laquelle les salariés participent à l'atteinte des objectifs de développement. Cette démarche qualité est également indispensable afin de mettre en place un service à la hauteur des attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé.

En un mot, la gestion de la qualité est le pivot de la compétitivité de l'entreprise. Sans ce système, il lui sera difficile de rentabiliser son activité et d'optimiser ses bénéfices.

3.3. Définition du principe de l'Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes (Frédéric canard, 2006).

Aujourd'hui, le succès des entreprises est largement déterminé par la capacité à satisfaire les besoins des clients (Olivier Furrer, 1997). Les habitudes de consommation de certains clients ont subi de profonds changements, poussant les entreprises à leur offrir plus de valeur, notamment par une offre de services. La concurrence ne porte plus sur la technologie et la qualité du matériel, mais sur l'utilité réelle pour l'utilisateur. Le service devient, de ce fait, un des modes de concurrence dominants.

Ainsi, nous définissons l'orientation client comme « le degré de traitement de l'information liée au client au sein d'une organisation et l'ampleur avec laquelle l'attention portée aux besoins du client est ancrée dans les valeurs d'une organisation, dans ses structures de croyances et dans ses normes » (Homburg, et al. 2007).

3.4. Définition de la performance :

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a acceptés.

Pour Philippe LORINO, la performance est la « contribution à la création de valeur ». Pour Jacques BARRAUX, la performance peut être appréhendée en suivant trois niveaux : physique, marchand, et financière.

3.5. Orientation client et performance de l'entreprise

L'orientation client est l'ensemble de croyances qui placent les intérêts du client au premier plan dans le développement d'une entreprise rentable, ce qui est homogène avec l'idée largement répandue selon laquelle la réussite d'une entreprise compte sur le fait que sa culture

organisationnelle est orientée client (Gatignon et al. 1997). L'orientation client permet ainsi un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance de l'entreprise (Kennedy et al. 2002).

Dans le coté managérial, selon le travail de Pekovic, Sylvie Rolland (2012), les organisations privées sont obligées de mise en œuvre une stratégie basée sur les pratiques du principe principale du management de la qualité, qui est l'orientation client, dans le but d'assurer des fortes capacités de long terme, et par conséquent améliorer la performance globale de l'entreprise, en consacrant des ressources nécessaires pour l'amélioration de l'orientation client. La contribution claire de l'orientation client à la performance d'une entreprise, est traité dans certains anciens travaux, qui ont montré la nature non opportuniste et flexible de l'orientation client, participant ainsi à renforcer la confiance, et l'engagement des clients. Ce qui contribue la création d'un avantage compétitif (Michael Shadrack et al. 2013).

4. Méthodologie de la recherche

Cette recherche vise la vérification de la contribution des pratiques du principe de l'orientation client à la performance des entreprises industrielles marocaines, pour cette raison, nous avons retenu une méthodologie quantitative de type exploratoire, en nous basant sur un questionnaire.

4.1. La détermination de l'échantillon :

Nous avons utilisé un échantillon de 70 répondants avec des réponses exploitables, provenant des personnels de plusieurs entreprises industrielles existants sur le territoire marocain et de nationalité marocaines.

Nous avons touché toutes les catégories concernées par notre recherche (directeur de l'entreprise, gestionnaires financières, gestionnaires de production, gestionnaires des ressources humaines ...), car notre travail s'intéresse à l'étude de la performance due à la mise en œuvre du système de management de la qualité plus précisément le principe de l'orientation client, qui est en relation directe avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

4.2. Les composantes du questionnaire :

Notre enquête par questionnaire est composée de 18 questions permettant de mieux traiter la question principale, d'une manière détaillant touchant tous les aspects du sujet. Les 5 premières questions sont d'ordre général permettant une présentation du collaborateur, ainsi le reste des questions sont pour étudier la problématique.

5. Résultats et analyse

La présente section fait l'objet de la présentation des résultats de notre étude, menée auprès de 70 enquêtées, et déroulée au niveau de la région Fès-Meknès. Les résultats de l'enquête nous ont permis d'identifier leurs caractéristiques, à savoir :

Tableau 3 : les informations générales des enquêtés

		Fréquences	Pourcentages
sexe	Homme	38	54.3%
	Femme	32	45.7%
Tranche d'âge	20-35 ans	17	24.3%
	35-50 ans	39	55.7%
	+50 ans	14	20%
Niveau d'étude	baccalauréat	5	7.1%
	Licence	14	20%
	Master	40	57.1%
	doctorat	11	15.7%
Poste occupé	Directeur d'entreprise	13	18.6%
	Directeur du marketing	15	21.4%
	Directeur de production	17	24.3%
	Directeur des ressources humaines	25	35.7%
L'ancienneté	Entre 1 et 5 ans	9	12.9%
	Entre 5 et 15 ans	34	48.6%
	Entre 15 et 25 ans	16	22.9%
	Plus de 25 ans	11	15.7%

Sources : auteurs

La communauté des collaborateurs interrogés se révèle de nature homme à 54.3%, ainsi, il y a 45.7% de femmes. La catégorie d'âge de 36 à 50 ans constitue le pourcentage le plus important avec 55.7%, ainsi 24.3% se trouvent dans la catégorie d'âge de 20 à 35 ans, et 20% ont plus de 50ans.

Nous remarquons que 57.1% des collaborateurs ont le diplôme du master, 20% ont un diplôme de la licence, 15.7% ont un diplôme de doctorat, ce qui signifie que la plupart des répondants ont un niveau supérieur. 35.7% des répondants sont des directeurs de ressources humaines, 24.3% sont des responsables de production, 21.4% sont des directeurs du marketing et 18.6% sont des directeurs d'entreprises.

Le personnel enquêté ayant entre 5 et 15 années de services indique le taux le plus élevé de 48.6%, puis 22.9% ayant entre 15 et 25 ans, 15.7% ont plus de 25 ans de services et 12.9% ont moins de 5 ans de services.

Nos résultats trouvent que 92.8% des entreprises sont certifiées ISO 9001 et/ou 9004. Ce qui facilite notre travail et le rend plus fiable. Ainsi 81.4% des enquêtés ont déclaré que la concurrence est forte dans leur branche d'activité, alors que pour 14.3% la concurrence est moyenne, et pour 4.3% la concurrence est faible.

87.1% des répondants trouvent que la gestion efficace des ressources humaines est le point le plus fort de l'entreprise vis-à-vis des concurrents. Alors que 50% choisissent le point de la maîtrise de la qualité, et 24% choisissent la maîtrise des coûts tant que point fort vis-à-vis de la concurrence. 18.6% choisissent le respect de délais, et 15.% choisissent la politique de la différenciation des produits.

Pour la quantité des ventes, 82.8% des enquêtés ont déclaré qu'elle est augmentée après la mise en œuvre du principe de l'orientation client, alors que 10% déclarent que la quantité reste stable, et 7.1% indiquent que les ventes ont diminué.

Pour la fidélité des clients, 85.7% des répondants déclarent que les clients de leurs entreprises sont devenus très fidèles, après l'adoption des pratiques du principe de l'orientation client. Ainsi pour 7.1% des répondants, la fidélité n'a pas changé, mais au contraire, pour 7.1% des enquêtés la fidélité des clients a diminué, bien que l'entreprise a été orientée client. Dans le même

sens, 84.3% des réponses indiquent que le nombre des clients a fortement augmenté, alors que 7.1% des réponses indiquent que le nombre des clients a diminué. C'est ce qui confirme ce qui est déjà présenté.

En ce qui concerne les conditions du travail, les réponses montrent que la mise en œuvre du principe de l'orientation client participe à l'amélioration des conditions du travail avec un taux de 89.9%. Alors que 10.1% voient que le principe de l'orientation de la qualité n'a pas d'impact sur ces conditions.

Nous remarquons que 92.8% des répondants ont déclaré que la mise en place du principe de l'orientation client permet une amélioration claire du profit. Alors que pour, 6.2% des enquêtés le profit n'a pas été amélioré malgré l'adoption du principe précédent. Aussi, Il ressort que la majorité de personnes enquêtées 85.7% ont répondu que la capacité de faire face à la concurrence augmente de plus en plus avec la mise en œuvre des pratiques du principe de l'orientation client.

La majorité du personnel enquêté s'est penché sur 91.2% pour les réponses que l'orientation client permet d'augmenter la part de marché de l'entreprise, alors que pour 8.8% des répondants la part de marché n'a pas augmenté.

Les cadres enquêtés ont opté en majorité avec un taux de 85.7%, de l'effectif total soumis au questionnaire, pour la réponse qui stipule qu'il y a une forte communication entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. 84.2%, sont des réponses montrant qu'il y a une forte implication des parties prenantes dans le processus de prise de décision. Alors 7.1% des réponses montrent que les personnels ne sont pas impliqués dans la prise de décision.

La réponse à la dernière question, montre que 94.3% des collaborateurs ont penché sur le choix que le deuxième principe du management de la qualité ; l'orientation client ; participe à la performance de l'entreprise.

Nous avons choisi comme indicateurs de mesure de performance pour notre travail : la quantité des ventes, la fidélité des clients, le nombre des clients, les conditions de travail, l'amélioration du profit, la capacité de faire face à la concurrence, la part du marché, la communication entre les parties prenantes de l'entreprise, et le degré d'implication à la prise de décision.

Les résultats de l'enquête montrent clairement que tous les indicateurs de mesure de la performance, appartiennent qu'ils sont impactés positivement après la mise en œuvre du principe de l'orientation client. La quantité des ventes à augmenter, les clients sont devenus plus fidèles à cause de l'amélioration de la qualité des produits et du temps de fabrication. Et dans le même sens, le nombre des clients de l'entreprise à augmenter à cause de son image fiable sur le marché. Aussi, les conditions du travail sont devenues plus confortables et aident à l'amélioration de la performance individuelle de chaque ouvrier. Ainsi les entreprises ont réalisé plus de profit, augmentent leurs parts de marché et deviennent plus compétitives.

Les résultats de la recherche, montrent aussi que la communication entre les parties prenantes des entreprises est forte après la mise en œuvre des points clés du principe primordial l'orientation client. Les personnels des entreprises enquêtées montrent qu'ils ont été fortement impliqués dans la prise de décision. C'est dans ce sens que le management par la qualité considère que la détermination et la satisfaction des besoins des clients sont pour toutes les entreprises industrielles, le moyen adéquat et important de succès.

D'une manière générale, cette étude soutenue par les résultats du travail d'Imane SENOUCI BEREKSI (2021) qui montrent que le système du management de la qualité (SMQ) influence positivement sur la performance (efficacité, efficience, satisfaction des clients) de l'entreprise à savoir SOGRHWIT.

De même, cette étude rejoint les conclusions du travail de ENNESRAOUI DRISS (2017) que la démarche qualité attribuée à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires, augmentent ses ventes, améliorent son rendement financier et contribuent à un élargissement

de ses parts de marché. Cela contribuera certainement et dans une grande mesure à la performance globale et durable de l'entreprise.

Cette étude appuie également les résultats de l'étude de Mohamed ATIK (2020, p.115) a révélé que chaque pilier de la démarche qualité affecte de manière significative la performance des entreprises et que la mise en œuvre de la démarche qualité totale constitue un puissant levier et un atout décisif de la performance des entreprises, quelles que soient leurs tailles et leurs activités.

Ce travail, rejoint également les constats du travail d'Esin Sdikoglu et al (2010), dans une étude auprès de 500 entreprises en Turquie a constaté que l'orientation client est positivement liée à la performance, aux résultats clients et aux performances du marché et des finances. Avec la mise en œuvre des pratiques du principe de l'orientation client, qui permettent de savoir les besoins et attentes des clients de manière précise et dans le temps adéquate. L'entreprise peut améliorer ses produits et /ou rendre des services de haute qualité, fiables, ainsi que d'augmenter sa part de marché et sa rentabilité.

Les résultats de cette recherche soutenus également l'apport de l'étude de Psomas et al. (2014), menée auprès 90 entreprises alimentaires grecques où ils ont révélé qu'une approche axée sur le client mène à une meilleure compréhension des besoins des clients, ce qui se traduit par des clients satisfaits et améliore ainsi les performances d'une organisation.

6. Conclusion

Après la présentation de la revue de la littérature conceptuelle, on a essayé de définir les concepts clés de notre recherche, tels que la qualité, le management de la qualité, la performance et l'impact du management de la qualité sur la performance. Puis nous avons présenté la méthodologie de la recherche adoptée, à savoir la méthode quantitative à travers une enquête par questionnaire. Et enfin nous avons essayé d'analyser les résultats de notre recherche.

Afin de répondre à notre problématique ; dans quelle mesure le principe de l'orientation client peut être générateur de la performance pour les entreprises industrielles marocaines ; notre article est descriptif basé sur une étude descriptive des résultats de notre questionnaire destiné à 70 collaborateurs, cadres supérieurs dans leurs entreprises.

La démarche qualité est parmi les leviers principaux de développement de la performance de l'entreprise, elle a pour objectif d'améliorer la satisfaction des clients et l'optimisation des processus de fonctionnement interne de l'entreprise. La présente recherche a étudié l'impact du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. La performance était mesurée par un certain nombre d'indicateurs, et les résultats montrent que la mise en œuvre des pratiques du principe de l'orientation client impacte fortement et positivement la performance organisationnelle.

Les résultats de notre recherche montrent que la mise en œuvre du principe de l'orientation client a impacté clairement les indicateurs de la performance adoptés dans notre travail tel que, la fidélité des clients, la part du marché, l'amélioration des conditions du travail, l'amélioration du profit, la compétitivité, la communication entre les parties prenantes, l'implication dans la prise de décision. Cet impact sera amélioré par la mise en œuvre du reste des principes du management de la qualité, à savoir : l'Implication du personnel, Leadership, Approche processus, Amélioration, Prise de décision fondée sur des preuves, et enfin le principe du Management des relations avec les parties intéressées.

Les limites de l'étude portent premièrement sur la taille de l'échantillon de l'étude. Deuxièmement, compte tenu de la nature de l'étude, et les réponses sur le questionnaire, il peut exister un décalage entre la réalité et ce qui est approuvé dans les réponses. Troisièmement, les résultats de la recherche ni applicable que sur les entreprises existant sur le Maroc, à cause de différence de culture. Et comme perspectives, il serait intéressant d'effectuer des études sur la

contribution des autres principes du management de la qualité sur la performance globale. Ainsi, une étude qualitative, sera adéquate pour mieux appréhender l'impact des pratiques du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles.

Références

- (1). D. A. GARVIN (Managing quality, Free Press, 1988, pp. 48-69)
- (2). Dean J.W. et Bowen D.E., "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", in Academy of Management Review, 1994, Vol.19, n°3, pp.392-418.
- (3). Dean, JW et Bowen, DE 1994. Théorie de la gestion et qualité totale : amélioration la recherche et la pratique à travers le développement de la théorie, Revue de l'Académie de gestion, vol. 19, n° 3, p. 392-418.
- (4). ENNESRAOUI Driss, "La qualité et la performance de l'entreprise ", Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°16, janvier-juin 2017, pp. 438-459.
- (5). Esin Sdikoglu et al, (2014) « The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey » Revue Advances in Decision Sciences, volume 2014, 17 pages.
- (6). Evelyn Nyakio Kibe, 2014, « The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. », IOSR Journal of Business and Management, pp. 61-72.
- (7). Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages.
- (8). Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, Journal of Marketing Research, 34, 1, pp. 77-90.
- (9). Hiba ELBIROU, « Étude des déterminants de l'orientation client de l'employé commercial et effets sur la performance commerciale. », Moroccan journal of business studies, Vol1 Issue°2, 2006, page 1-16.
- (10). Homburg C., Grozdanovic M. et Klarmann M. (2007), Responsiveness to customers and competitors : the role of affective and cognitive organizational systems, Journal of Marketing, 71, numéro 3, pp. 18-38.
- (11). <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>
- (12). J. BARRAUX, « entreprise et performance globale », édition Economica, 1997, P. 31 à 36.
- (13). J. LÉRAT-PYTLAK «Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1, 2002.
- (14). J. R. EVANS, J. W. DEAN, Total Quality : Management, Organization and Strategy, SouthWestern College Publishing, 2000, 376 p.
- (15). Kennedy K.N., Lassk F.G. et Goolsby J.R. (2002), Customer mind-set of employees throughout the organization, Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 2, 159-171.
- (16). KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P.311.
- (17). Matsuno, K., Mentzer, J.T., et Rentz, J.O. (2005), « A conceptual and empirical Comparison of Three Market Orientation Scales », Journal of Business research, Vol.58, N°1 p. 1-8.
- (18). Michael Shadrack Mangula, Dunstan Karugira, 2013, « Effect of quality management systems (ISO 9001) certification on organizational performance in Tanzania: a case of

- manufacturing industries in morogoro », *International Journal of Technology enhancements and emerging engineering research*, pp. 14-19.
- (19). Mohamed ATIK (2020), « Management par la qualité totale et performance des entreprises », *Revue Economie et Kapital* No 18, pp. 94-118.
- (20). MOUKHAFI Sahar « Management de la qualité : Fondements théoriques », *revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, Vol 5, N°10, Juillet–Décembre 2019.
- (21). Nair, A. (2006) *Meta-Analysis of the Relationship between Quality Management Practices and Firm Performance—Implications for Quality Management Theory Development*. *Journal of Operations Management*, 24, pp. 948-975.
- (22). Olivier Furrer, 1997, « Orientation-Client et Services autour des produits informatiques », thèse en sciences économiques, sous la direction de Bruno Bircher, Université de Neuchâtel, 359 pages.
- (23). P.LORINO, « comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'organisations, 1996, p.133.
- (24). Psomas, E. L., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. *Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies*. 2014. *The TQM Journal*, 26(5), 431–444.
- (25). Salah-Eddine EL-AZZOUZI, « Les pratiques innovantes de GRH et leur apport à la gouvernance d'entreprise », *Mémoire pour l'obtention du Mater Spécialisé en sciences économiques et gestion*, sous la direction du professeur DEBBAGH Bouchra, USMBA FES, Juin 2019, p. 127.
- (26). Salah-Eddine EL-AZZOUZI, Malika AKIOUD, « L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises Industrielles au Maroc », *International Journal of Economic Studies and Management*, No 2 JUNE 2022, pp. 255-267.
- (27). Sana BEN GHODBANE, 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*, pp. 108-112.
- (28). Sanja Pekovic, Sylvie Rolland, « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4/2012, p.34.