

« Les effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes : Une étude empirique »

DAOUDI Mohammed

Maître de conférences "B". Université d'Oran

Résumé

La certification a pris une ampleur importante dans le monde économique. Prêt d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2013. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des pays et à des secteurs d'activité de plus en plus diversifiés. Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations, notamment dans les pays en développement à l'exemple de l'Algérie où aucune recherche n'a été recensée. À travers une enquête réalisée sur un échantillon de 41 entreprises algériennes certifiées, cet article tente de répondre à cette question des effets de la norme ISO 9001 sur les performances dans le contexte algérien.

Mots clés : Qualité – certification – normes ISO - système qualité

Abstract

Certification has grown considerably in the economic world. Loan of one million two hundred thousand organizations is ISO 9001 in 2013. The adoption of the ISO 9001 standard has been extended to the countries and sectors of activity increasingly diverse. Paradoxically, the development of this phenomenon is accompanied by a few studies about the real impacts of certification on organizations, particularly in developing countries such as Algeria where no research has been identified. Through a survey of a sample of 41 certified Algerian companies, this article attempts to answer the question of the impact of ISO 9001 on performance in the Algerian context.

Keywords : Quality - certification - ISO - Quality System

ملخص

أخذت شهادة ايزو 9001 أهمية كبيرة فالعالم الاقتصادي، حيث سجل رقم 1200000 مؤسسة معتمدة في نهاية عام 2013. لكن هذا النمو لم يترافق إلا عددا قليلا من الدراسات حول التأثيرات الحقيقية للشهادة على المؤسسات، ولا سيما في البلدان النامية مثل الجزائر حيث لم يتم التعرف على أبحاث حول هذا المجال. من خلال مسح لعينة من 41 مؤسسة جزائرية معتمدة، تحاول هذه المقالة الإجابة على السؤال لتأثير شهادة ايزو 9001 على أداء المؤسسات في السياق الجزائري.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة- شهادة - مقياس - ايزو - معايير

Introduction

L'ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En décembre 2013, les statistiques à l'échelle mondiale donnent le chiffre d'un million deux cent mille entreprises certifiées dans 178 pays .

L'Algérie, à l'instar des pays en voie de développement, n'échappe pas à cette tendance internationale du recours aux normes ISO pour le management de la qualité. Ainsi, à partir des années 90, un programme national a été engagé par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à se doter du système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001.

À l'issue de ce programme, les chiffres que nous avons pu avoir donnent le nombre de 1000 entreprises certifiées à la norme ISO 9001 jusqu'à fin 2011.

Par ailleurs, la croissance rapide du nombre d'organisations certifiées ISO 9001 laisse supposer une pertinence de cette norme sur les performances des entreprises. C'est d'ailleurs ce que soutiennent de nombreuses études réalisées auprès d'entreprises certifiées depuis le début des années 90.

Cependant, ces conclusions optimistes concernant l'impact d'ISO 9001 ont été remises en cause par diverses études. Alors que certains articles tendent à minimiser voire à nier les impacts positifs de la certification, d'autres tentent de mettre en relief certains effets pervers qui peuvent résulter de l'adoption de ce standard.

Il semble alors, que des années après la mise en pratique de cette norme, nous connaissons encore peu de choses sur ses effets et implications notamment dans les pays en voie de développement comme l'Algérie où nous n'avons retrouvé aucune recherche sur cette question.

À travers une enquête réalisée sur un échantillon de 41 entreprises algériennes certifiées, cet article tente de répondre à cette question des effets de la norme ISO 9001 sur les performances.

I. Les effets de la norme ISO 9001 sur les entreprises certifiées : Une revue des études empiriques

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises dans le monde économique. Cette question concerne un nombre croissant de dirigeants, puisque près d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2013, et que leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des pays et à des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés. Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre. Cependant, des questions émergent aujourd'hui relatives

aux apports de la certification d'une part, et au caractère contingent ou non de la mise en place de ces systèmes, d'autre part. Que savons-nous des implications et des effets de la certification sur ces entreprises ?

De façon surprenante, malgré plusieurs études empiriques réalisées sur la question, les effets réels de la certification continuent à soulever des controverses, tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises (Walgenbach, 2001; Marcjanna et John, 2000; Christmann et Taylor, 2006). La réponse qui semble la plus légitime à ce type de controverse est de réaliser de nouvelles études afin de confirmer ou de remettre en cause des travaux antérieurs. Cependant, de façon paradoxale, la multiplication des études sur ce thème apportent peu de lumière sur la question (Boiral et Roy, 2007). D'une part, étant donné l'ampleur et le développement du phénomène de la certification ISO 9001, le nombre d'études reste très faible et reposent nécessairement sur un contexte spécifique et peu généralisable. Ainsi, au cours des dernières années, un nombre croissant d'études portant sur des régions géographiques ou sur des secteurs d'activités différents. D'autre part, les approches adoptées et les variables utilisées pour mesurer les effets de la norme diffèrent souvent d'une étude à une autre, bien que les mêmes thématiques reviennent souvent : amélioration de la qualité, effets sur la productivité, sur les ventes, etc.

Compte tenu de cette dispersion des études, nous tentons de réaliser une revue d'une sélection d'études empiriques sur les effets de la norme ISO 9001 sur les performances des organisations publiées entre 1994 et 2008 dans des revues arbitrées.

1. Impact de la certification ISO 9001 sur les performances des entreprises

Un certain nombre d'études ont été menées qui tentent de relier l'impact de la certification qualité sur les pratiques de gestion et les performances organisationnelles. Une multitude d'entre elles concluent qu'il existe une relation positive entre la mise en œuvre du système qualité et sa certification à l'amélioration des pratiques de gestion et des performances organisationnelles (Wisner et Eakins, 1994; Terziovski et Samson, 1999; Gupta, 2000; Romano, 2000; Withers et Ebrahimpour, 2001; Lee et al., 2001; Singels et al., 2001; Boulter et Bendell, 2002; Dick et al., 2002; Ozgur et al., 2002; TariaSabater, 2004; Quazi et Jacobs, 2004).

Les résultats obtenus par Gupta (2000) montrent que les entreprises certifiées l'ISO 9001 ne sont pas différentes significativement de ceux non certifiées sur "la gestion technologique", "le contrôle qualité", "causes de non-qualités". Romano (2000) rapporte des améliorations statistiquement significatives après la certification ISO 9001, concernant "la performance de la qualité

produit et la fiabilité des systèmes de production »et« services externes ». Il a également observé que «le coûts de non-qualité» a diminué de façon significative après la certification ISO 9001. Ozgur et al. (2002) soulignent que le niveau d'utilisation de la plupart des outils de qualité est plus élevé dans les entreprises certifiées l'ISO 9001. En ce qui concerne le secteur des services, Dick et al. (2002) ont conclu que certification ISO 9001 fait une forte différence dans la qualité perçue des moyens et de mesuré.

Bien que la majorité des études réalisées affirment une relation positif entre la certification ISO 9001 et la performance, comme on vient de le mentionné plus haut, il y a aussi un autre groupe de chercheurs qui n'ont pas trouvé suffisamment de preuves pour appuyer une telle relation (Terziovski et al., 1999; Quazi et Jacobs, 2004;. Conca et al, 2004). Les résultats obtenus par Terziovski et al. (1999) ont montré que la présence ou l'absence de la norme ISO 9001 n'est pas un indicateur fiable de la performance ou non en qualité. Quazi et Jacobs, (2004) ont conclu qu'il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre le statut de certification et les performances des pratiques de gestion de la qualité et des résultats de qualité.

2. ISO 9001 et motivations de certification.

ISO 9001 motivations de certification peuvent être classées selon l'une des deux catégories principales: les motivations internes et externes. Les motivations Internes sont en relation avec l'objectif de parvenir à une amélioration de l'organisation, alors que les motivations externes sont principalement liées à des questions de promotion et de marketing, pressions des clients, l'amélioration des parts de marché, etc. (Lipovatz et al., 1999; Gustafsson et al., 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani et Tsiotras, 2002; Poksinska et al., 2002; Corbett et al., 2003; Douglas et al., 2003; Llopis et Tari, 2003; Magd et Curry, 2003).

Certification ISO 9001 est fréquemment utilisée principalement comme un outil de marketing (Poksinska et al. 2002). Ont défini deux types d'organisations, en fonction de leur objectif principal pour obtenir la certification: les "sociétés non-développement», qui sont ceux dont la raison principale pour obtenir la certification de la qualité est entraîné par la mentalité de «la réalisation d'un certificat»; et les «sociétés de développement", qui sont les entreprises qui adoptent la certification qualité en raison de leur croyance dans les bienfaits internes qui peuvent en découler.

Dans le détail, Magd et Curry (2003) ont conclu que les raisons les plus importantes pour la certification, ont été les suivants: "améliorer l'efficacité du système de qualité "; "pressions de concurrents / partenaires étrangers"; "À maintenir / augmenter la part de marché »; "Pour répondre aux exigences du gouvernement» et «de se conformer aux exigences des clients ". Certaines

entreprises ont également déclarées que, sans la certification ISO 9001 ils ne pouvaient pas atteindre un nombre important de contrats (Douglas et al. 2003). Corbett et al. (2003), se basant sur une enquête internationale, a conclu que les principales motivations pour la certification ISO 9001 sont comme suit: "amélioration de la qualité"; "L'amélioration de l'image de marque"; "Avantage marketing"; et "la pression des clients".

Concernant les entreprises américaines, l'une des raisons sous-jacentes les plus importantes pour devenir certifié est l'existence de relations commerciales avec les marchés européens (Bhuiyan et Alam, 2004).

Les motivations de certification ISO 9001 peuvent également être classées en catégories internes et externes. Les premiers sont liés à l'amélioration en termes de marketing et les aspects promotionnels, tandis que les prestations internes sont en relation avec des améliorations organisationnelles (Leung et al., 1999; Lipovatz et al., 1999; Ragothaman et Korte, 1999; Casadesús et al., 2004, 2004; . Escanciano et al, 2001; Gustafsson et al., 2001; Stevenson et Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani et Tsiotras, 2002; Halis et Oztas, 2002; Poksinska et al., 2002; Coleman et Douglas, 2003; Corbett et al., 2003; Douglas et al., 2003; Magd et Curry, 2003; Bhuiyan et Alam, 2004; van der Wiele et al., 2005).

Casadesús et al. (2004) ont proposé une classification des raisons de certification fondées sur le avantages perçus obtenus, suggérant quatre types d'organisation: "les entreprises à forte avantages internes "; "sociétés avec des avantages internes modérées "; "sociétés avec des avantages externes élevées " et "entreprises avec des avantages externes modérée ".

Bien que "l'amélioration de la qualité des produits" soit souvent citée comme une importante motivation pour la certification, une telle amélioration ne peut pas être le résultat direct d'une gestion et de la mise en œuvre du système qualité normalisé (Withers et Ebrahimpour, 2001).

Concernant les relations entre les motivations de certification ISO 9001 et les avantages, il semble se dégager un consensus. Lorsque les entreprises s'engagent dans la certification sur la base de motivations internes, les avantages découlant du processus d'implantation et de la certification prennent une dimension plus globale. D'autre part, lorsque les entreprises mettent en œuvre ISO 9001 basé principalement sur les motivations externes, les améliorations obtenues sont alors principalement de nature externe (GotzamaniTsiotras et 2002;Poksinska et al., 2002; Corbett et al., 2003; Llopis et Tari, 2003; Williams, 2004).

3. L'influence des facteurs de contingence

De façon assez surprenante, peu de travaux, notamment ceux traités, abordent l'influence des facteurs de contingences qui peuvent conditionner et relativiser les bénéfices de la certification. Dans ce contexte, la certification ISO 9001 apparaît trop souvent comme une réalité monolithique, caractérisée par l'existence de bénéfices qui semblent indépendants du contexte ou des spécificités des organisations.

La façon dont ces facteurs de contingences sont utilisés dans la littérature est difficile à analyser, car ils s'appliquent à différentes catégories de variables et à différents niveaux. Pour ne pas alourdir l'analyse, on se limitera ici à recenser les principaux facteurs de contingences et à indiquer leur influence globale.

Concernant les facteurs de contingence internes, trois variables reviennent souvent : les motivations de la certification, la taille de l'organisation, et l'implication des dirigeants et des employés. Les motivations de la certification constituent le facteur de contingence le plus souvent évoqué. De façon générale, les études qui prennent en compte ce facteurs soulignent l'importance des motivations internes pour améliorer la qualité et les pratiques (Jang et Lin, 2008; Martinez-Costa et Martinez-Larente, 2007; Gotzamani et Tsiotras, 2002). La taille est également très souvent mentionnée dans la littérature. Cependant, le rôle de ce facteur est controversé. Certaines études concluent que les bénéfices de la certification ISO 9001 se font davantage sentir dans les grandes entreprises (Ferreira *et al.*, 2008; Wilson *et al.*, 2003; Briscoe *et al.*, 2005). D'autres études concluent que ces bénéfices sont supérieurs dans les PME (McGuire et Dilts, 2008; Gotzamani et Tsiotras, 2002; Ragothaman et Korte, 1999). L'implication des dirigeants et des employés est également souvent mentionnée. Dans tous les cas, cette implication apparaît comme un facteur significatif dans la réussite de la mise en œuvre de la norme (Gustafsson *et al.*, 2001; Boiral, 2003).

Concernant les facteurs de contingences externes, l'intensité des pressions externes, et le lieu de la certification sont parfois mentionnés dans la littérature. L'intensité des pressions externes semble jouer un rôle positif dans les performances découlant de la mise en œuvre de la norme (Poksinska *et al.*, 2002; Christmann et Taylor, 2006), bien que certaines études contestent ce lien (Jang et Lin, 2008; Boiral et Roy, 2007). Le rôle du pays des organisations certifiées est notamment analysé dans l'étude internationale comparative de Pan (2003), qui porte sur le Japon, la Corée, Hong Kong et Taïwan. L'influence du lieu d'implantation sur les bénéfices de la certification varie selon les indicateurs considérés.

4. Les conclusions de la revue

L'objectif était de réaliser une revue des études sur les effets de la norme ISO 9001 sur les performances organisationnelles afin d'évaluer, à partir des nombreux travaux empiriques existants, les effets de cette norme et dresser un portrait de la littérature sur la question. Les résultats de l'analyse des 34 articles recensés montrent clairement que, selon la grande majorité de ces études, la norme a un effet positif sur les principaux types de variables mesurés. Ainsi, pour la plupart des variables de la grille de catégorisation, ces bénéfices sont mesurés de façon significative dans plus de 80% des articles.

Ces constats tendent a priori à renforcer la pertinence, pour les dirigeants, d'adopter la certification ISO 9001 afin d'améliorer la gestion de la qualité, la productivité, l'image de l'organisation, la communication interne, la compétitivité, etc. Les bénéfices de la norme, qui sont confirmés par autant de recherches convergentes, tendent à montrer que les entreprises ne devraient pas seulement adopter ISO 9001 pour répondre à des pressions externes, et devraient autant que possible utiliser cette norme comme un véritable outil d'amélioration des performances. La mise en place d'ISO 9001 dans le but d'améliorer la gestion de la qualité apparaît d'ailleurs, dans de nombreux travaux, comme un des principaux facteurs contribuant aux bénéfices de la norme (Jang et Lin, 2008; Martinez-Costa et Martinez-Larente, 2007). Il est probable que la réalisation de ces bénéfices tende à son tour à renforcer la volonté des dirigeants de renouveler la certification et incite d'autres organisations à d'adopter ce type de norme. L'efficacité de la norme n'est donc probablement pas étrangère à la croissance exponentielle du nombre de certifications dans le monde. D'ailleurs, comme le montre l'étude de Jang et Lin, (2008), la décision de maintenir la norme dans les organisations certifiées est liée aux bénéfices qui en découlent.

Cependant, le portrait des effets de la norme qui ressort de la littérature tend donc à être positif mais reste largement discutable pour plusieurs raisons :

- Le nombre très faible d'étude qu'ils lui sont consacré comparait à l'ampleur du phénomène ;
- La très grande majorité des études ont été publiées dans des revues spécialisées dans le domaine de la qualité. Il est clair que certains articles manquent de recul critique et s'adressent surtout à un public de praticiens de la qualité a priori favorables à ces normes ;
- La grande majorité des études sont concentrées dans les pays développés. On connaît très peu de choses sur les effets de la norme dans les pays en développement alors qu'ils connaissent une forte croissance du nombre de certifications ;
- Une partie importante des études sont réalisées dans les deux seuls

- pays : Etats unis et Espagne ;
- Peu d'études comparatives internationales ;
 - Les bénéfices de la norme ne sont pas forcément automatiques et dépendent clairement de certains facteurs de contingences qui sont trop souvent ignorés dans la littérature ;

Ces insuffisances constatées nous amènent à dire que la recherche scientifique doit encore se pencher sur cette problématique des effets et des implications de la norme ISO 9001 qui reste, non seulement très peu étudiée, mais dont les résultats sont souvent critiqués. La multiplication de recherches scientifiques diversifiant les approches méthodologiques et leurs orientations vers les pays en développement permettra de mettre plus de lumière sur la complexité des effets de la norme ISO 9001.

II. Les effets de la norme ISO 9001 sur les entreprises algériennes certifiées : une étude empirique

1. La certification ISO en Algérie

1.1. L'évolution de la certification en Algérie

Comme nous l'avons rappelé à plusieurs reprises, le phénomène de la certification a connu une croissance importante dans le monde. L'étude de l'organisme international de normalisation ISO (ISOsurvey 2011) donne des statistiques intéressantes quant à l'adoption de ses normes et confirment les constats plus haut avec plus d'un million de certification dans 178 pays,

ISO 9001, qui définit les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité, se positionne toujours solidement comme la norme d'application mondiale la plus adoptée. A la fin de l'année 2010, au moins 1 109 905 certificats ISO 9001 avaient été délivrés dans 178 pays, soit une augmentation de 45 120 (+4 %) par rapport à 2009, où la barre du million avait pour la première fois été dépassée avec 1 064 785 certificats.

La Chine conserve sa position en tête de classement pour le nombre de certificats ISO 9001, devant l'Italie et la Fédération de Russie. Elle enregistre aussi la plus forte croissance du nombre de certifications dans le domaine, suivie par la Fédération de Russie et l'Italie.

L'étude montre aussi que même si cette croissance connaît, ces dernières années, un ralentissement dans les pays développés, expliqué notamment par un phénomène de saturation, cette croissance devient de plus en plus importante dans les pays en développement. Ainsi, cette tendance est représentée par le nombre de certificats dans la région du Maghreb et du nord Afrique.

En Algérie, la figure n°1 montre que, depuis la première entreprise certifiée en 1998, le nombre de certificats n'a cessé d'augmenter. La période de 2003 à 2010 représente la croissance la plus importante à l'exception des deux années 2006 et 2007. La baisse du nombre de certificat sur ces deux années peut, probablement, être expliquée par l'approche de la nouvelle édition prévue pour 2008 de la norme ISO 9001. En effet, il est possible d'émettre l'hypothèse qu'à l'approche de l'édition de la nouvelle version de la norme, certains dirigeants d'entreprises préfèrent temporiser pour mettre en place un système qualité directement conforme avec la nouvelle édition de 2008. Quant à la baisse de l'année 2011, aucune tentative d'explication ne peut-être émise pour l'instant.

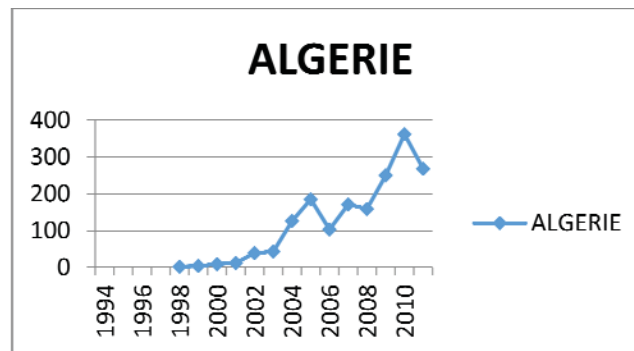


Figure 1 : certification ISO 9000. Evolution certification ISO 9000 de l'Algérie
 Source : élaboré à partir des statistiques ISO « iso Survey 2011 »

1.2. La certification en Algérie comparée à la Tunisie et au Maroc

Comme le montre les graphiques des figures 2 et 3 Les deux pays voisins devancent l'Algérie en nombre de certification. Les chiffres du cumule des entreprises certifiées de 2011 représentés dans cette figure montrent l'importante du décalage. La Tunisie occupe la première place avec 5978 suivi par le Maroc avec 3759 entreprises certifiées alors que l'Algérie n'enregistre que le chiffre modeste de 1733 entreprises certifiées. Il devient claire que l'Algérie reste bien derrière ces voisin dans ce domaine. Ce retard accusé par l'Algérie en matière de certification, peut aussi être expliquée par plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut citer :

- L'année de la première certification : Alors que le Maroc et la Tunisie obtiennent en 1994 leur première certification, se n'est qu'en 1998, c'est-à-dire 4 années plus tard, qu'une première entreprise se fait certifiée en Algérie.

- La période d'instabilité politique et sécuritaire : cette instabilité qu'a connue l'Algérie pendant plus d'une décennie, a eu un impact considérable sur tous les domaines de développement socio-économiques.
- L'efficacité de la politique de mise à niveau : comme nous l'avons développé plus haut dans l'analyse rétrospective du programme de mise à niveau, plusieurs observateurs mettent en cause le manque d'efficacité des politiques algériennes de mise à niveau.

En outre, cet état de fait peut aussi être accentué si on introduisait certaines variables comme les budgets consommés pour les programmes de mise à niveau. Même si nous ne disposons pas de chiffres exacts, selon certains observateurs, l'Algérie a dépensé 3 fois plus que la Tunisie ou le Maroc avec, comme résultat, 3 fois moins.

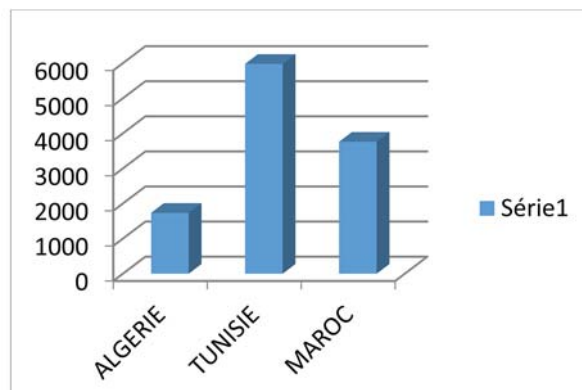
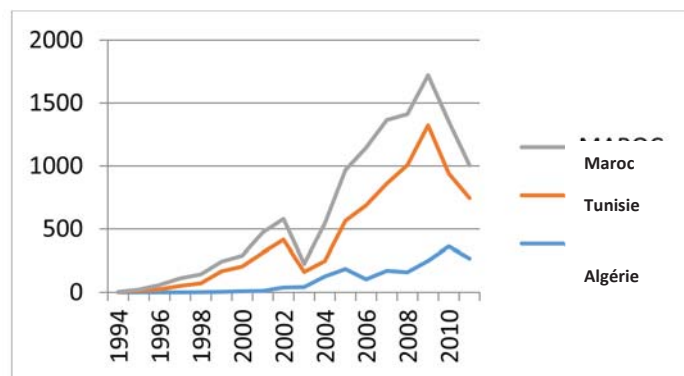


Figure 3 : nombre de certification ISO 9000. Algérie - Tunisie - Maroc – année 2011
Source : élaboré à partir des statistiques ISO « iso Survey 2011 »

Toutefois, nous tenons à rappeler qu'il ne s'agit là que d'une vision superficielle et purement hypothétique de la situation. Certaines informations ou affirmations ne peuvent être confirmés que par des recherches dédiées à ces questions.

2. Méthodologie de la recherche empirique

2.1. Objectif et plan de l'étude

L'objectif de cette étude est de nous renseigner quant à cette question des effets de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 sur les entreprises algériennes, dans un premier temps et de les confronter aux résultats des études réalisées dans d'autres contextes, dans un second.

La réponse à cette problématique des effets de la norme nous revoit à trois interrogations sous-jacentes sur la base desquelles nous avons élaboré notre plan de recherche :

D'abord, nous avons cherché à interroger le terrain sur les premières motivations des dirigeants algériens à l'origine du projet de certification. Ces premières motivations peuvent être de nature interne ou externe. Notre revue de la littérature nous apprend qu'il y a une domination des motivations externes.

Ensuite, notre recherche à tenter de répondre à la question des effets de la norme. Les résultats des études réalisées dans d'autres contextes montrent que, dans beaucoup de cas, la mise en œuvre du système qualité selon cette norme a eu un effet positif sur les performances des entreprises.

Dans une deuxième phase et dans la mesure où les réponses aux interrogations précédentes nous renseignent sur les premières motivations et les effets de la norme, se pose alors la question de savoir l'influence de certains variables dites de « contingence » qui peuvent modérer, relativiser, voire biaiser les résultats.

Sur la base de travaux scientifiques à l'exemple de JANG et LIN, 2008 ou encore de Martinez-Costa et Martinez-Larente, 2007, cités dans la revue des études, nous avons retenue deux variables :

La première concerne l'influence des premières motivations. L'idée soutenue est que les entreprises qui s'engagent sur des motivations internes obtiennent de meilleurs résultats et bénéfiques de la mise en œuvre de la norme que celles qui avaient des motivations externes.

La deuxième variable concerne le degré de participation des employés. L'idée défendue là est que les effets positifs et les bénéfices de la norme dépendent largement du degré d'implication des travailleurs dans le processus d'implantation.

2.2. Méthodologie de l'enquête

L'enquête s'est déroulée en deux phases complémentaires. La première a été menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine d'entreprises de la région ouest. La seconde consistait en une recherche quantitative par questionnaire sur un échantillon de 41 entreprises de régions, tailles et secteurs variés.

Afin de minimiser les biais relatifs aux conditions de réalisation de l'enquête, les entreprises sélectionnées devaient être certifiées pendant au moins trois ans et les répondants devaient avoir vécu la période d'avant certification et le celle de l'implantation du système qualité.

Quant au profil des répondants, nous avons opté pour les responsables qualité et les managers d'entreprises. Même si le choix de ces profils comporte des risques de biais de perception, il est néanmoins justifié par la nécessité d'avoir une vision d'ensemble permettant de répondre à la nature de nos questions. Le traitement des données de l'enquête relatif au profil des répondants, montre qu'il y a une domination des responsables qualité (78% responsables qualité et 22% managers).

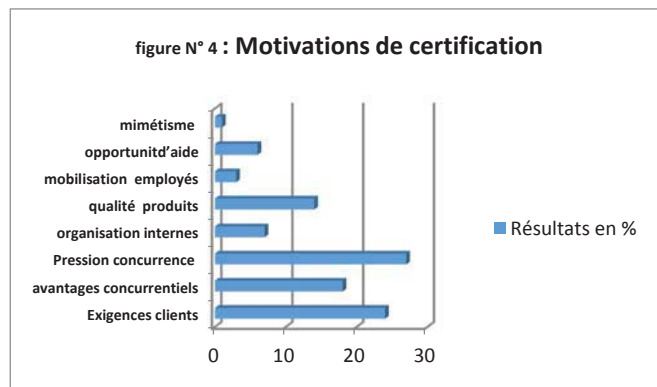
Enfin, la collecte des données s'est effectuée en deux périodes compte tenu des deux phases d'enquêtes. La première période relative à la première phase d'enquête par les entretiens semi-directifs a eu lieu entre le mois de juin et juillet 2012. La seconde période relative à l'enquête quantitative par questionnaire a eu lieu entre le début du mois de septembre et fin du mois de janvier 2012, date à laquelle nous avons réceptionné le dernier questionnaire.

3. Présentation et analyse des principaux résultats

3.1. Résultats sur les motivations premières de certification

L'objectif de cette section du questionnaire visait à décrire les motivations ou qui précèdent la prise de décision formelle de la direction d'une entreprise quant à l'engagement d'un projet ISO 9000.

Les résultats de cette première question relative aux motivations premières sont représentés dans la figure ci-dessous :



Il apparait donc clairement que les raisons externes dominent de manière significative les motivations premières des dirigeants quant à l'enclenchement du processus d'implantation et de mise en œuvre du système qualité iso 9000. Ce constat, s'avère assez proches des résultats constatés dans la revue de la littérature. En effet, la moyenne des scores des trois premières questions (1, 2 et 3 à partir du bas de la figure) nous donne un pourcentage de 69 %.

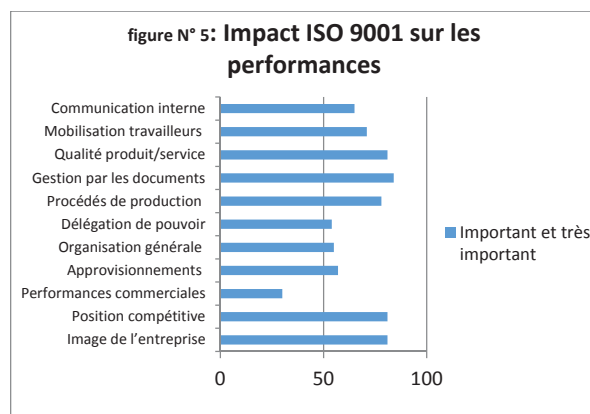
Les résultats par ordre d'importance, se présente de la manière suivante :

En première position sur les motivations externes, on retrouve la pression de la concurrence (un ou plusieurs concurrents sont certifiés où ont engagés le processus de certification) avec 27%. Suivi par les exigences/Pression des clients (condition inévitable pour accéder aux marchés) avec 24% et, en troisième position, la recherche d'avantages concurrentiels (*Volonté d'anticipation*) avec 18%.

Quant aux motivations internes, les résultats obtenus montrent que la seule motivation relativement évoquée concerne l'amélioration des produits et services.

3.2. Résultats sur l'impact de la certification sur les performances

Les résultats obtenus à la question relative à l'impact de la norme sur les performances des entreprises sont résumés dans la figure ci-dessous. Nous avons testé cette question sur onze éléments d'amélioration possibles suite à la mise en œuvre d'un système qualité et à l'obtention d'une certification ISO 9000. Les domaines d'amélioration intégrés représentent ceux qui ont été les plus évoqués durant nos entretiens semi-directifs réalisés au préalable.



Les résultats résumés dans ce graphique nous permettent de constater, en globalité, que les entreprises affirment que le système qualité à eu un impact positif considérable sur leurs performances. Ces résultats s'accordent avec ceux enregistrés dans la majorité des études évoquées dans notre revue de la littérature.

L'observation de ces résultats montre que les améliorations sont constatées en interne et en externe :

En externe, les plus importantes améliorations des performances sont perçues sur l'image de l'entreprise, la position compétitive, alors qu'il semble que les répondants sont plutôt déçus sur les performances commerciales.

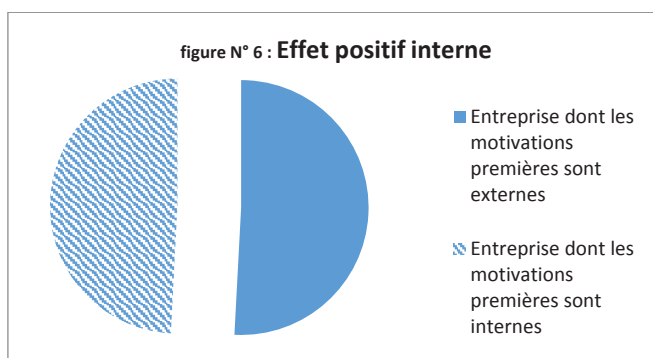
En interne, les améliorations sont plus ressenties dans la gestion documentaire, la qualité des produits/services et la maîtrise des procédés de production. Les améliorations, également, assez évoquées concernent la mobilisation des travailleurs et la communication interne, alors que les domaines de l'organisation, de la délégation du pouvoir et de l'approvisionnement, restent moins évoqués.

3.3. Influence des facteurs de contingence

Dans cette deuxième phase et dans la mesure où nous disposons de données nécessaires (premières motivations de certification et degré d'effet positif de la norme sur les performances), nous tentons de tester l'influence des deux facteurs de contingences retenus, à savoir, l'influence des motivations premières et du degré d'implication des travailleur sur l'effet positif de la norme sur les performances.

3.3.1. Influence des motivations sur la nature des effets de la norme ISO 9001

Comme nous le montre la figure ci-dessous, le teste à montrer que, dans notre cas, le degré d'effet positif de la norme n'est pas étroitement lié aux premières motivations de certification. Même si certaines études ont pu établir ce lien, dans notre cas, les effets positifs de la norme restent indépendants des premières motivations.



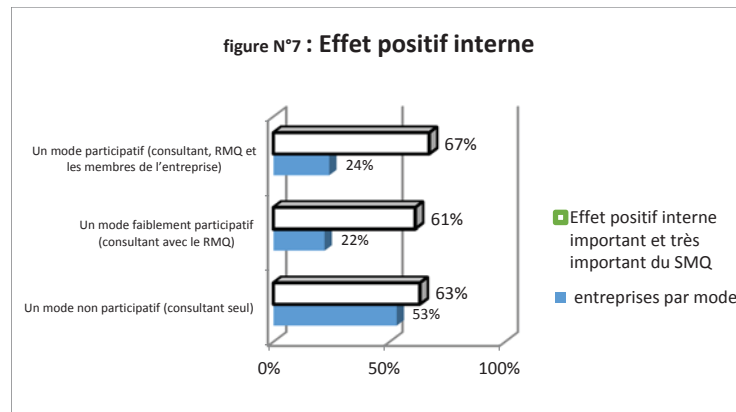
3.3.2. Influence du degré de participation des travailleurs sur la nature des effets de la norme ISO 9001

Il s'agit dans ce cas de tester l'influence du degré d'association des employés au processus d'implantation du système qualité sur le degré d'effets ce système.

Pour se faire, nous avons administré dans le questionnaire une section dont l'objectif été d'identifier les modes de participation des travailleurs dans le processus d'implantation de la norme dans les entreprises en nous inspirons des travaux de (DOMENC et MARQUIE, 1998). Nous avons considéré la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du système documentaire comme l'indicateur majeur du degré de participation, dans la mesure où cette activité constitue le volet majeur du projet qualité. Le traitement des réponses à cette question a permis de distinguer trois catégories d'entreprises selon le mode d'association des employés :

- Un mode non participatif (consultant seul)
- Un mode faiblement participatif (consultant avec le RMQ)
- Un mode participatif (consultant, RMQ et les membres de l'entreprise)

Sur la même logique des résultats précédents, le teste montre également que les le degré d'effets ce système qualité et totalement indépendant du degré d'association des employés au processus d'implantation du système. Comme nous pouvons l'observer sur la figure ci-dessous et bien que plusieurs études aient établis un lien entre le degré de participation des travailleurs au processus d'implantation du SMQ et le degré d'effet positif de la norme, les résultats de notre recherche montrent que quelque-soit le degré d'association des employés, les apports de la certification restent pareillement important.



Ces deux derniers résultats montrent donc que les résultats sur ces deux facteurs de contingences ne suivent pas ceux constatés dans la littérature.

Par ailleurs, la structure et la nature de notre échantillon (non-probabiliste) ne nous a pas permis de tester l'influence de la taille et du secteur d'activité sur l'effets de la norme.

Conclusion

En conclusion, d'abord et à l'issue de la revue de la littérature, le travail montre qu'en dépit de l'ampleur que prend la certification dans le monde économique et de l'intérêt grandissant que lui accorde la recherche scientifique, nous connaissons encore peu de choses sur les implications de la certification. Cette problématique reste pertinente et a besoin d'être alimentée par de nouvelles recherches, notamment provenant de pays en voie de développement.

Ensuite, sur un plan empirique et à la lumière des résultats de l'enquête, notre recherche confirme la tendance internationale et le consensus qui se profile

concernant les premières motivations de certification et l'impact positif de la norme sur les performances des entreprises. Par contre, nos résultats infirment la sensibilité de l'impact de la norme aux premières motivations et au degré d'association des employés au processus d'implantation.

Cette dissemblance peut être expliquée, à notre avis, par, non seulement le caractère fédérateur et mobilisateur du processus qualité, qui contient dans les conditions de sa mise en œuvre des éléments capables de générer des motivations individuelles et une dynamique collective d'amélioration des performances, mais également par la situation de beaucoup d'entreprises algériennes. C'est-à-dire, des entreprises avec des tailles importantes sur le plan technique et marché, mais avec un important déficit en organisation et système de gestion. Le processus de mise en œuvre du système qualité, dans ce cas, dépasse les contours des objectifs qualité pour jouer le rôle d'un processus de mise à niveau globale de l'entreprise. Cet impact positif non attendu, qui va haut de là des objectifs qualité, pousserait probablement la perception très positive des répondants et peut également être à l'origine de l'atténuation des effets de certains facteurs de contingences.

Quant aux limites de ce travail que nous identifions, la première est relative à la nature de notre échantillon qui limite les possibilités d'analyses notamment dans l'étude de l'influence de certains facteurs tels que la *taille* et le *secteur* de l'entreprise. Aussi, il pourrait être peu pertinent de prétendre à la généralisation des résultats sur l'ensemble des entreprises algériennes certifiées. La seconde limite est relative au profil des répondants (RMQ et managers). Même si ce choix est justifié par leur position qui leur permet de répondre à la nature de nos questions, leur perception peu souffrir de biais. Compte tenu de leur engagement et responsabilité dans le projet, ils peuvent considérer les résultats de la certification comme le fruit de leur propre effort et donc, de manière volontaire ou pas, ils peuvent majorer les résultats et passer sur certains échecs. La troisième est relative à la difficulté d'identifier les effets et améliorations liées exclusivement au processus de certification.

Bibliographie

- Bhuiyan, N. and Alam, N. (2004), "ISO 9001:2000 implementation-the North American experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 53 No. 1, pp. 10-17.
- Boiral O. (2003), « ISO 9000: Outside The Iron Cage », *Organization science*, vol. 14, No. 6, p. 720-737.
- Boiral O., Roy M.J. (2007), « ISO 9000: Integration Rationales and Organizational Impacts », *International journal of operations & production management*, vol. 27, No. 2, p. 226-247.
- Boulter, L. and Bendell, T. (2002), "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 No. 2, pp. 37-41.

- Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., et Todd, R. H. (2005). "The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises." *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330.
- Christmann, P. et G. Taylor (2006) "Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 4, p. 863-878.
- Coleman, S. and Douglas, A. (2003), "Where next for ISO 9000 companies?", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 2, pp. 88-92
- Conca, F., Llopis, F. and Tari', J. (2004), "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 3, pp. 683-97.
- Corbett C.J., Montes-Sancho M.J., Kirsch D.A. (2005), « The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis », *Management science*, vol. 51, No.7, p. 1046-1059.
- Dick, G., Gallimore, K. and Brown, J. (2002), "Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured?", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 1, pp. 30-42.
- Domenc, M., &Marquié, H. (1998). Les procédures qualité et coproduction par les acteurs. *Performances humaines & techniques*, (94), 24-29.
- Douglas, A., Coleman, S., et Oddy, R. (2003). "The case for ISO 9000." *The TQM Magazine*, 15(5), 316-324.
- Escanciano, C., Fernandez, E., et Vazquez, C. (2001). "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey." *The TQM Magazine*, 13(3), 192-200.
- Ferreira, E.; A. Sinha and D. Varble (2008) "Long-run performance following quality: Long-run performance following quality management certification" *Review of quantitative finance and accounting*, vol. 30, p. 93-109
- Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2002), "The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 151-69.
- Gupta, A. (2000), "Quality management practices of ISO vs non-ISO companies: a case of Indian industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 9, pp. 451-5.
- Gustafsson, R., Klefsjo, B., Berggren, E., et Granfors-Wellemets, U. (2001). "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organisations." *The TQM Magazine*, 13(4), 232-246.
- Jang, W. and C., Lin (2008) "An Integrated Framework for ISO 9000 Motivation, Depth of ISO Implementation and Firm Performance: the Case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 19(3), pp. 194-216.
- Lee, C., Lee, T. and Chang, C. (2001), "Quality/productivity practices and company performance in China", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 604-25.
- Leung, H., Chan, K. and Lee, T. (1999), "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 675-90.

- Lipovatz, D., Stenos, F. and Vaka, A. (1999), "Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 534-51.
- Llopis, J. and Tari', J. (2003), "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 304-24.
- Magd, H. and Curry, A. (2003), "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 4, pp. 244-56.
- Marcjanna, M. A., et John, D. P. (2000). "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company" *Managing Service Quality*, 10(6), pp. 374.
- Martinez-Costa, M. et A. Martinez-Lorente (2007) « A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance » *Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5-6, pp. 484-499.
- McGuire S.J., Dilts D.M. (2008), « The financial Impact of Standard Stringency: An Event Study of Successive Generations of the ISO 9000 Standard », *International journal of production economics*, vol. 113, No. 1, p. 3-22.
- Ozgur, C., Meek, G. and Toker, A. (2002), "The impact of ISO certification on the levels of awareness and usage of quality tools and concepts: a survey of Turkish manufacturing companies", *Quality Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 57-69.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J. and Antoni, M. (2002), "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 5, pp. 297-306.
- Ragothaman S., Korte L. (1999), « The ISO 9000 International Quality Registration: An empirical analysis of implications for business firms », *International journal of applied quality management*, vol.2, No. 1, p. 57-73.
- Romano, P. (2000), "ISO 9000: what is its impact on performance?", *Quality Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 38-56.
- Singels J., Ruël G., Van de Water H. (2001), « ISO 9000 Series :Certification and Performance », *International journal of quality and reliability management*, vol. 18, No. 1, p. 62-75.
- Stevenson, T. and Barnes, F. (2001), "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs and benefits", *Business Horizons*, May-June, pp. 45-51.
- Tari', J. and Sabater, V. (2004), "Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?", *International Journal of Production Economics*, Vol. 92, pp. 267-80.
- Terziowski M., Samson D., Dow D. (1999), « The Business Value of Quality Management Systems Certification.Evidence from Australia and New Zealand », *Journal of operations management*, vol. 15, p. 1-18.
- Torre, P. G., Belarmino, A.-D., et Beatriz, A. G. (2005). "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification." *The TQM Magazine*, 13(5), 355-360.
- Walgenbach, P. (2001), "The Production of Distrust by Means of Producing Trust", *Organization Studies*, Vol. 22 No.4, pp.693-714.
- Williams, J. (2004), "The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process", *Management Research News*, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 74-84.

Wilson, J. P., Walsh, M. A. T., et Needy, K. L. (2003). "An Examination of the Economic Benefits of
Withers, B. and Ebrahimpour, M. (2001), "Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis", Integrating Manufacturing Systems, Vol. 12 No. 2, pp. 139-51.
ISO 9000 and the Baldrige Award to Manufacturing Firms."Engineering Management Journal, 15(4), 3-10.
Wisner, J. and Eakins, S. (1994), "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award winners", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 2, pp. 8-25. ISO 9001

Webographie

- ISO Survey, 2010 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2010.pdf>)
- ISO Survey, 2011 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2011.pdf>)
- ISO Survey, 2012 (http://www.iso.org/iso/iso-survey_2012.zip)
- ISO Survey, 2012 (http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip)
- <http://www.iso.org/iso/fr/>
- <http://www.afnor.org/>
- <https://www.ilac.org/>
- <http://www.ianor.dz/>
- <http://www.algerac.dz/>
- <http://www.mdipi.gov.dz/>