

## **Relations entre les facteurs contingents de la certification ISO 9001, la mise en œuvre du système de management de la qualité et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle au Maroc: Une exploration qualitative**

### **[ Relationships between contingency factors of ISO 9001 certification, quality management system implementation and organizational performance of manufacturing firms in Morocco: A qualitative exploration ]**

*Ismail Ayyadi<sup>1</sup> and Badia Oulhadj<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctorant en Sciences de gestion, Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations LASMO, Université Hassan 1<sup>er</sup>, ENCG de Settat, Settat, Morocco

<sup>2</sup>Professeure de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations LASMO, Université Hassan 1<sup>er</sup>, ENCG de Settat, Settat, Morocco

---

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The contribution of ISO 9001 certification to organizational performance is a classic topic in the literature. However, they are only rare studies that have explored the relationships between contingency factors of ISO 9001 certification, effective implementation of quality management system and organizational performance in manufacturing companies. In the Moroccan context, this research problem hasn't been previously investigated, thus, a qualitative design is adopted in order to develop a deep understanding of it. 8 semi-structured interviews were realized with quality managers operating in different branches of the industrial sector in Morocco; secondary data were also included. Unlike the traditional model of internal and external motivations for ISO 9001 certification presented by many authors, the findings reveal the following two main characters of the contingency factors of ISO 9001 certification: commercial and managerial. The themes of the contingency factors for certification that have a commercial nature don't explain the effective implementation of quality management system, consequently, little results emerge from gaining ISO 9001 certification. But, the themes of the contingency factors for certification that have commercial and managerial natures, specifically the last one, lead to the effective implementation of quality management system, as a result, major benefits are achieved. Also, it is worth nothing that the relationships between effective implementation of quality management system and themes of organizational performance that have emerged from data analysis are both direct and indirect, which in turn arguments the importance of the managerial nature of reasons for pursuing ISO 9001 certification.

**KEYWORDS:** Contingency factors, Quality management system implementation, Organizational performance, Manufacturing Company, Qualitative exploration.

**RESUME:** La certification ISO 9001 et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle est un sujet classique de la littérature. Toutefois, l'étude des relations entre les facteurs contingents de la certification ISO 9001, la mise en œuvre du système de management de la qualité et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle est rarement investiguée par les chercheurs. Dans le dessein de combler cette lacune et en raison de la nouvelle perspective de recherche pour le contexte marocain, une recherche exploratoire qualitative a été mobilisée. Huit entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables qualité associés à des entreprises industrielles qui opèrent dans six branches d'activités industrielles au Maroc. Le corpus documentaire de la recherche n'a pas été limité à ces données primaires qualitatives, d'autres secondaires de même nature ont été ajoutées. L'ensemble de ces données ont reçu un traitement qualitatif via la méthode d'analyse de

contenu. Les résultats de l'étude ont permis de mettre l'accent sur deux caractères des facteurs contingents de la certification ISO 9001 qui ont chacun des effets différents sur la mise en œuvre du système de management de la qualité, et par conséquent sur la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. Les facteurs de contingence managériaux de la certification ISO 9001, à l'encontre de ceux commerciaux, expliquent le déploiement effectif et opérationnel du système de management de la qualité au sein de l'organisation, favorisant ainsi à l'entreprise industrielle de réaliser des performances économiques et non économiques. Il est tout à fait intéressant de souligner que les relations entre le système de management de la qualité et les dimensions de la performance organisationnelle sont directes et indirectes, argumentant l'importance de l'attitude managériale de l'entreprise industrielle envers le projet de certification à la norme ISO 9001.

**MOTS-CLEFS:** Entreprise industrielle, Facteurs de contingence, Système de management de la qualité, Performance organisationnelle, Exploration qualitative.

## 1 INTRODUCTION

L'entreprise industrielle joue un rôle stratégique dans le développement du tissu socio-économique des pays, une importance qui demeure cependant corrélée à sa maîtrise de trois dimensions clés [1]: le coût, le délai et la qualité. En se focalisant sur cette dernière, la norme internationale ISO 9001 est l'un des modèles de système de management de la qualité le plus connu et adopté au niveau international [2], une situation qui suscite l'attention des chercheurs et praticiens vis-à-vis de son effet sur la performance organisationnelle.

Le choix de cette variable dépendante dérive des limites à court terme de la performance économique et son impact négatif sur l'innovation et la compétitivité, des arguments qui vont faire appel à la conception moderne de la performance organisationnelle, combinant ainsi des performances économiques et non économiques afin d'assurer le long terme de l'entreprise [3]. D'après nos connaissances sur la littérature à propos de ce sujet, les propos des auteurs ne partagent pas la même opinion par rapport à l'effet de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle ou à quelques-unes de ses dimensions.

Pourtant, des recherches contemporaines mettent l'accent sur les insuffisances de ces études à cause de l'absence du concept des motivations pour l'adoption de la certification ISO 9001 lors de l'analyse de cette problématique de recherche. Les résultats de ces auteurs se rangent dans trois cas différents tout en ignorant, à l'exception de quelques rares études, l'impact de ces motivations sur la mise en œuvre du système de management de la qualité (SMQ) à l'intérieur de l'entreprise industrielle. Le premier définit les motivations externes de la certification ISO 9001 comme les seules déterminantes de la performance organisationnelle [4]; le deuxième plaide en faveur de celles internes [5]; le troisième ne fait pas la distinction entre ces deux formes de motivations [6].

Dans le contexte marocain, aucune étude n'a traité de la relation qui existe entre les facteurs contingents de la certification ISO 9001, la mise en œuvre du SMQ et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. Compte tenu du caractère nouveau de la recherche, notre étude vise, par le biais d'une approche exploratoire qualitative, à comprendre et modéliser les relations qui existent entre ces trois concepts. Pour atteindre cet objectif nous allons avancer, en premier lieu, le cadre théorique de cette recherche exploratoire, suivi par la méthodologie qualitative mobilisée. Les résultats de l'étude seront exposés dans une troisième partie, accompagnés par une discussion de ces aboutissements, avant de clôturer ce papier avec une conclusion générale de ce travail, de ses implications théoriques et empiriques, ainsi que des limites et des perspectives de recherche futures.

## 2 CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

### 2.1 LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE

La théorie de la contingence part du fait que l'entreprise est un système ouvert sur son environnement, une condition qui lui impose d'adapter sa structure aux facteurs de contingence de ce dernier dans le but de garantir son efficacité [7]. La structure idéale n'existe pas à cause de la diversité des facteurs de contingence que l'entreprise doit prendre en considération [8], on parle de congruence ou de « best fit » plutôt que du « one best way » [9].

La structure organisationnelle est un concept clé de la théorie de la contingence structurelle. Dans sa logique formelle, elle permet de définir les modes d'organisation et de coordination entre les différentes composantes de l'entreprise, et de répartir les ressources matérielles et immatérielles à l'intérieur de l'organisation, en vue d'assister le personnel dans l'atteinte des objectifs planifiés [10], [11]. Ainsi, l'ensemble de ces dispositions se retrouvent formaliser et schématiser par une représentation graphique, l'organigramme [12]. Le choix d'un modèle de structure particulier relève d'une décision stratégique

du top management, qui lui oblige, a priori, à maintenir un équilibre entre les éléments organisationnels suivants: la spécialisation, la coordination et la formalisation [12], [13], de même que les changements de l'environnement interne et externe [14].

Pour [15]: « on définit la structure organisationnelle comme la capacité d'une organisation à diviser le travail et à assigner des rôles et des responsabilités aux individus et aux autres groupes ainsi que le processus par lequel elle coordonne sa main-d'œuvre et ses groupes. En font aussi partie les rapports entre les différents échelons de la main-d'œuvre. ». D'après [13]: « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches. ».

À l'issue de ses recherches qui ont duré entre 1953 et 1957, Joan Woodward a conclu que l'entreprise performante est celle qui adapte sa structure aux particularités de son système technique de production indépendamment de sa taille et son âge [8]. Les travaux de Burns et Stalker, démarré à partir de 1963, ont démontré que la structure organisationnelle dépend de facteurs contingents externes, et identifient la structure mécanique adaptée à l'environnement stable et la structure organique adaptée à celui instable [16].

Selon Mintzberg, la structure organisationnelle se définit par six éléments qui assurent la division du travail et la coordination des activités, à savoir [17]: le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support et l'idéologie. Ainsi, l'impact des facteurs de contingence sur ces éléments constitutifs de la structure organisationnelle permettent de concevoir les configurations structurelles, expression apparentée à Henry Mintzber [18]. Ces dernières sont au nombre de sept et se présentent comme suit [17]: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnelle, la bureaucratie professionnelle, l'adhocratie, l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

## 2.2 LA CERTIFICATION ISO 9001

La famille des normes ISO 9000 a été publiée pour la première fois en 1987 sous une série de normes calquées sur la philosophie de la norme BS 5750 [19]. Aujourd'hui, la norme ISO 9001 est à sa cinquième édition avec un nombre qui dépasse le 1 million d'organismes certifiés ISO 9001 autour du monde [2] [20]. définit la certification ISO 9001 comme: « un acte majeur dans la vie d'un organisme certificateur, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système de management de la qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001. ».

Le 15 septembre 2015, la cinquième édition de la norme internationale ISO 9001 a été publiée, annulant et remplaçant son édition antérieure [21]. Le SMQ de cette nouvelle édition s'investit aussi dans la réalisation des objectifs traditionnels de conformité aux exigences des clients et d'amélioration de leur satisfaction, de plus, son émanation d'une révision technique du SMQ de l'édition passée a convergé à sa présentation sous une nouvelle structure susceptible d'atteindre d'autres objectifs [21]. Le tableau 1 décrit les principales nouveautés apportées dans le SMQ de la cinquième édition de la norme internationale ISO 9001:

**Tableau 1. Brève présentation de la norme ISO 9001: 2015**

| Structure ISO 9001: 2015   | Principes de management de la qualité  | Quelques nouveaux concepts   |
|--|--|--|
| Domaine d'application;<br>references normatives;<br>Termes et définitions;<br>Contexte de l'organisme;<br>Leadership;<br>Planification;<br>Support;<br>Réalisation des activités opérationnelles;<br>Évaluation des performances,<br>Amélioration. | Orientation client;<br>Leadership;<br>Implication du personnel;<br>Approche processus;<br>Amélioration;<br>Prise de décision fondée sur des preuves;<br>Management des relations avec les parties intéressées. | Les connaissances organisationnelles;<br>L'approche par les risques;<br>L'innovation;<br>L'information documentée;<br>L'applicabilité. |

Le Royaume du Maroc est un membre à part entière auprès de l'ISO, un statut qui lui accorde les droits au vote et à la participation aux questions techniques de cette organisation, de même que la possibilité d'adoption et de commercialisation des normes internationales à l'intérieur du pays [2]. D'après [23], l'entreprise industrielle, Office Chérifien des Phosphates, est le précurseur à la démarche de certification aux normes de la famille ISO 9000 depuis sa première édition, et vu l'importance

de ce thème, le tissu ministériel et associatif marocain demeure actif à la promotion de ce mode de management chez les différents acteurs socioéconomiques.

### 2.3 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le risque de compromettre les efforts d'amélioration continue et d'innovation [3], les problèmes de non adaptation au contexte, de référencement au passé et de manque de confiance des investisseurs envers les performances futures de l'entreprise [24] ont prouvé, avec d'autres raisons, les limites de la perspective économique de la performance.

Face à cette situation, des facteurs tels que l'influence des parties prenantes sur les activités de l'entreprise [25], le passage d'une organisation verticale à une autre transversale [26] et la rupture avec un contrôle de gestion basé sur une logique de marché à un second qui met le point sur la conduite des actifs matériels et immatériels [27], ont soutenu la position de la perspective non économique de la performance, qui légitime l'image de l'entreprise, ses valeurs et orientations [25], et détermine sa performance économique future [3].

L'importance de l'approche non économique de la performance et le renforcement de la relation stratégie et mesure de la performance ont expliqué l'apparition du système de mesure de la performance organisationnelle [26]. Selon [28], ce dernier se compose par un ensemble de mesures orientées vers la quantification de l'efficacité et l'efficience de l'action. La mesure de la performance n'est guère une activité simple, parce qu'elle se nourrit de plusieurs disciplines telles que le management, l'économie, la comptabilité et la technologie d'informations [29], et constitue un moyen de compréhension et de gestion des performances de l'entreprise qui l'assiste pour concurrencer dans un contexte instable [30]. Plusieurs modèles de système de mesure de la performance organisationnelle sont présents dans la littérature, parmi lesquels: la matrice de la performance [31], le prisme de la performance [32], la pyramide de la performance et bien-sûr, le balanced scorecard [3].

### 2.4 LA CERTIFICATION ISO 9001 ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, QUELLE ARTICULATION ?

Historiquement, lors du premier processus d'élaboration de la famille des normes ISO 9000 en 1987, l'Allemagne et le Japon ont refusé d'apporter leur vote au profit de ce projet à cause de son institution sur la philosophie de la norme BS 5750, une norme qui a communiqué une faible significativité dans l'explication de la performance économique [19]. Depuis, les recherches se sont enchaînées à l'issue de chaque version publiée de la famille des normes ISO 9000. Dans sa version de 1994, [33] ont réalisé, au Norvège, une étude comparative entre les grandes et les petites entreprises à propos de l'effet de la certification ISO 9001 sur la performance économique. Les résultats de leur travail ont démontré l'absence d'une relation causale chez les premières, tandis qu'elle est plus significative chez les secondes [33].

Au Canada, [34] se sont intéressés à l'impact de la version 2000 de la norme ISO 9001 sur les autres dimensions de la performance organisationnelle. Les aboutissements de leur recherche ont validé l'explication des nouveaux résultats suivants [34]: la réduction des défauts et pertes, l'amélioration de la satisfaction client et la meilleure perception de la qualité des produits. Dans le contexte australien, les résultats de l'étude de [35] ont corroboré l'effet positif de cette version de la norme ISO 9001 sur la maîtrise des processus. En se concentrant sur la même version de cette norme internationale, l'étude de [36], en Islande, s'est inscrite dans une perspective comparative entre les entreprises certifiées ISO 9001 et celles qui ne le sont pas. Le fruit de ce travail a justifié la différence remarquable en termes de performance économique pour le compte des entreprises détentrices de la certification ISO 9001 [36].

L'effet de la norme ISO 9001 version 2008 sur la performance financière a continué à attirer l'attention de [37] au Vietnam, dont les résultats ont confirmé la relation causale entre ces deux concepts. Dans les États-Unis d'Amérique, la recherche de [38] a argumenté la faisabilité de cette version de la norme internationale ISO 9001 en tant que déterminante de la performance économique et du choix des fournisseurs. En Australie aussi, les aboutissements de [39] ont prouvé l'impact positif de la norme ISO 9001 sur l'efficience opérationnelle des processus de l'entreprise.

D'après [40], pour s'assurer de la validité de construit dans une recherche qualitative il faut établir un cadre conceptuel à partir de l'objet de recherche et la littérature, qui permet de définir et d'étudier les principales dimensions de la problématique de recherche, les variables clés et les relations supposées entre elles. Dès lors, nous avons précisé l'objectif de notre recherche par le biais du cadre conceptuel suivant:

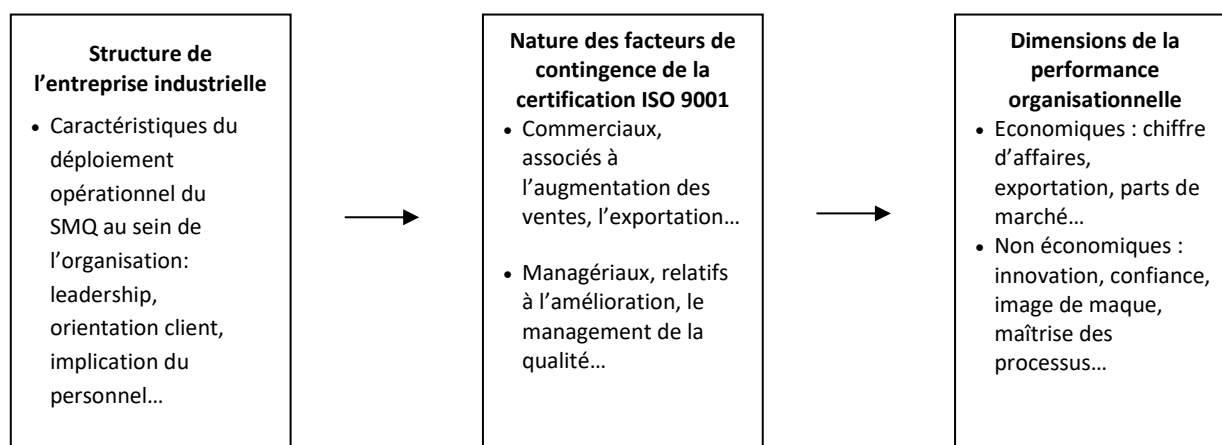


Fig. 1. Cadre conceptuel de la recherche

En vue d'améliorer la validité de construit de la présente recherche qualitative, nous nous sommes fondés sur la tactique de diversification des sources de données de Yin [40], appuyant ainsi la collecte des données primaires avec des entretiens semi-directifs, par une collecte de données secondaires à partir des informations disponibles sur les sites web des entreprises industrielles certifiées ISO 9001 de notre échantillon.

### 3 MÉTHODOLOGIE

Dans le but de justifier la validité et la légitimité des résultats de cette recherche [40], un positionnement constructiviste pragmatique a été choisi [41] et une recherche exploratoire hybride, au sens de [40], a été mobilisée. Afin de préserver l'homogénéité de l'étude, un mode de raisonnement abductif a été associé à cette typologie de recherche exploratoire [40]. À cause des limites et insuffisances de la littérature, la démarche qualitative a été adoptée pour favoriser la construction d'une interprétation riche et détaillée de notre objectif de recherche [42], à travers le développement de descriptions et explications qui promeuvent la profondeur de la compréhension contextuelle du sens que les acteurs donnent à leurs actions [43], [44].

#### 3.1 PARTICIPANTS

En se limitant au secteur industriel, nous nous sommes basés sur les enseignements de Pires pour constituer l'échantillon qualitatif de cette recherche exploratoire [45]. Selon cet auteur, le chercheur s'appuie sur le critère de diversification interne ou intragroupe, de manière à former un échantillon qualitatif multiple composé d'informateurs homogènes liés à la même classe sociale ou catégorie socioprofessionnelle, tout en s'assurant de la diversité de leurs appartenances [45].

L'ensemble des personnes interviewées dans notre échantillon qualitatif sont des responsables qualité (RQ) associés à des entreprises qui opèrent dans six branches d'activité industrielles au Maroc, voir le tableau 2.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon qualitative

| Interview | Genre | Nombre de Participants | Méthode de l'Interview | Taille de l'entreprise | Branche Industrielle         | Durée de la certification ISO 9001 |
|-----------|-------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| RQ 1      | Homme | 1                      | Individuelle           | PMI                    | Bâtiment et Travaux Publics  | 10 années                          |
| RQ 2      | Homme | 1                      | Individuelle           | PMI                    | Textile et habillement       | 3,5 années                         |
| RQ 3      | Femme | 1                      | Individuelle           | GI                     | Agroalimentaire et Pharmacie | 21 années                          |
| RQ 4      | Homme | 1                      | Individuelle           | GI                     | Automobile                   | 4 années                           |
| RQ 5      | Homme | 1                      | Individuelle           | GI                     | Automobile                   | 4,5 années                         |
| RQ 6      | Homme | 2                      | Groupe                 | GI                     | Automobile                   | 5 années                           |
| RQ 7      | Femme | 1                      | Individuelle           | GI                     | Automobile                   | 9,5 années                         |
| RQ 8      | Homme | 1                      | Individuelle           | GI                     | Papier et carton             | 25 années                          |

### 3.2 COLLECTE DES DONNÉES

Pour répondre à l'objectif de notre recherche défini dans l'introduction de cet article, un guide d'entretien a été conçu autour de quatre thèmes, dont chacun est composé par des questions précises. Au total, huit interviews semi-directives ont été réalisées avec des RQ. Cinq d'entre elles ont eu lieu au site de l'entreprise et les trois autres se sont tenues hors de ses locaux. La durée des interviews est comprise entre 40 minutes et 2 heures.

**Tableau 3. Structure générale du guide d'entretien**

| Sujet | Objectif   | Questions principales  |
|-------|--|--|
| 1     | Collecter des informations sur le participant et l'entreprise  | Quelle est la durée de certification de votre entreprise à la norme internationale ISO 9001 ?<br>Pouvez-vous m'informer de plus sur votre expérience en tant que Responsable Qualité ? |
| 2     | Découvrir les facteurs contingents de la certification ISO 9001  | Pourquoi votre entreprise s'est-elle certifiée à la norme internationale ISO 9001 ?  |
| 3     | Comprendre l'effet des facteurs contingents de la certification ISO 9001 sur la mise en œuvre du SMQ   | Est-ce que les causes de certification à la norme internationale ISO 9001 ont-elles un impact sur la mise œuvre effective du SMQ à l'intérieur de l'entreprise ?                       |
| 4     | Décrire les dimensions de la performance organisationnelle expliquées par l'impact des facteurs contingents de la certification ISO 9001 sur la mise en œuvre du SMQ | Quels sont les bénéfices que votre entreprise gagne de la mise en œuvre du SMQ ?   |

Au préalable de chaque interview, le participant a été suffisamment informé sur le sujet, les apports de la littérature et l'importance de cette recherche pour le contexte marocain. Parallèlement, le guide d'entretien fut présenté à l'interviewé dans le but de lui faciliter le suivi de la logique d'enchaînement des thèmes, ainsi, le respect du refus de l'enregistrement vocal nous a amené à utiliser la technique de prise de notes exhaustive. Au bout de cette introduction, un consensus verbal a été obtenu pour commencer l'interview et répondre aux différentes questions qui composent les étapes du guide d'entretien.

À la fin de chaque étape, une question globale de relance a été posée de façon à vérifier le contenu des réponses des participants. La collecte n'a pas été limitée à ces données primaires, d'autres secondaires, de nature qualitative aussi, ont été recherchées sur les sites web de chacune des entreprises industrielles incluses dans l'échantillon. Il faut souligner que la saturation empirique a été mise en évidence dès la septième interview, la huitième interview fut ajoutée pour vérifier la stabilité de cette exigence.

### 3.3 ANALYSE DES DONNÉES

Compte tenu des objectifs de cette étude exploratoire, la méthode d'analyse de contenu a été choisie pour le traitement des données qualitatives primaires et secondaires collectées. D'après [46]: « *c'est une méthode de recherche qui serve à l'interprétation subjective du contenu de données textuelles à travers un processus systématique de classification de codage et d'identification de thèmes ou de comportements* ». Les résultats de cette méthode prennent la forme de catégories ou de concepts qui favorisent la description du thème analysé et la construction de modèles hypothétiques [47].

Avant le lancement de l'analyse, le corpus documentaire a été constitué à partir de la retranscription des données collectées des interviews en profondeur avec les RQ et des informations disponibles sur les sites web des entreprises industrielles en rapport avec l'étude. Par la suite, les discours et les textes ont été repérés individuellement pour chacun des participants et distingués en fonction des quatre sujets cités ci-avant. La question de la taille de l'unité d'analyse s'est stabilisée sur la phrase ou une partie d'elle, au lieu du mot, afin d'assurer la précision de l'analyse durant le processus de codage [48], voir le tableau 4. De plus, l'ensemble des données collectées ont reçu un second codage dans le but de s'assurer de la non présence d'autres catégories.

**Tableau 4. Exemple du processus de codage**

| Citations  | Code | Sous-catégorie  | Catégorie principale           |
|--|------|---|--------------------------------|
| <i>"Compte tenu de l'importance des produits de l'entreprise pour le secteur agroalimentaire et le secteur pharmaceutique, la certification ISO 9001 a été adoptée pour répondre aux contraintes d'exportation et d'accès aux différents marchés étrangers." RQ3</i> | CAM  | Répondre aux exigences à d'exportation<br>Exigences législatives et réglementaires du pays                  | Conditions d'accès aux marchés |
| <i>"La certification ISO 9001 nous donne les possibilités de répondre à des appels d'offres et d'exporter aussi, ce qui permet d'élargir nos parts de marché et revient en bénéfice pour l'amélioration du chiffre d'affaires." RQ6</i>                              | PE   | Exportation aux marchés étrangers<br>Gain de nouveaux parts de marché<br>Augmentation du chiffre d'affaires | Performance économique         |

## 4 RÉSULTATS

Les résultats de notre recherche exploratoire mettent en avant six catégories de facteurs de contingence de la certification ISO 9001. Ces facteurs de contingence se distinguent par rapport à leur caractère commercial ou managérial, permettant ainsi la conception de deux perspectives de certification à la norme ISO 9001, à savoir: la perspective commerciale de la certification ISO 9001 et celle managéro-commerciale. En ce qui concerne leur réponse au défi de la performance organisationnelle, ceci dépend de l'effet du caractère des facteurs contingents de la certification ISO 9001 sur la mise en œuvre du SMQ. Étant donné la nature qualitative de l'étude, nous allons se limiter à une présentation non exhaustive des citations relatives aux sous-catégories qui définissent les catégories principales des concepts de notre objectif de recherche issues du processus de codage.

### 4.1 LA PERSPECTIVE COMMERCIALE DE LA CERTIFICATION ISO 9001

La perspective commerciale de la certification ISO 9001 de l'entreprise industrielle se mesure par trois catégories de facteurs de contingence et quatre catégories de la performance organisationnelle, voir la figure 2. La stratégie commerciale du holding ou de l'entreprise, les conditions d'accès aux marchés et la concurrence définissent les premiers et expliquent la décision de certification ISO 9001, cependant, le caractère commercial de ces facteurs de contingence ne favorise pas le déploiement réel et opérationnel du SMQ au sein de l'organisation.

Ainsi, l'obtention de la reconnaissance de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 permet à l'entreprise industrielle de réaliser les catégories suivantes de la performance organisationnelle: la confiance, l'image de marque, la satisfaction client et la performance économique. Toutefois, ces performances ne se comptabilisent qu'au court terme en raison de la situation du SMQ, dont la manifestation des écarts mineurs et majeurs, et la multiplication des risques de non aboutissement à un produit de qualité, à la suite des audits annuels et de renouvellement de certification, justifient la décision de suspension ou d'annulation de ce certificat de conformité par l'organisme certificateur.

#### 4.1.1 CATÉGORIES DES FACTEURS CONTINGENTS DE LA CERTIFICATION ISO 9001

##### *La stratégie commerciale du holding ou de l'entreprise*

Afin d'appuyer leurs arguments commerciaux, la société mère implique ses entreprises industrielles affiliées, indépendamment de leur volonté, dans un projet de certification à la norme ISO 9001. Le souci commercial est aussi présent chez les entreprises industrielles non affiliées, qui ne s'intéressent pas à l'implication de leur personnel dans ce projet et se limitent à la décision du comité de direction.

*« Fibrociment est une filiale du holding Ynna connu par ses différentes branches d'activité. L'activité du site nous a impliqués avec l'ensemble des autres sites associés à cette activité, par décision du conseil général du groupe, dans l'adoption de la certification ISO 9001, pour présenter un argument commercial à l'entreprise finale qui travaille dans la promotion immobilière et un argument pour le site aussi lors de la vente de nos produits aux autres promoteurs immobiliers. » RQ 1*

Proposition 1a: la stratégie commerciale du holding explique positivement et indépendamment de la volonté de l'entreprise industrielle affiliée sa décision de certification à la norme ISO 9001

### **Les conditions d'accès aux marchés**

La maturité de l'entreprise industrielle, son leadership continu et la saturation du marché l'incitent à chercher de nouvelles opportunités qui demeurent, toutefois, corrélées à plusieurs conditions, telles que les barrières à l'entrée aux marchés publics, privés et étrangers. Pour répondre à ces contraintes, l'entreprise industrielle opte pour la certification ISO 9001, puisqu'elle se présente comme l'une des conditions d'accès à ces marchés.

*« Depuis sa création en 1948, MAFACO s'est positionnée comme un leader au niveau national dans la production et la commercialisation des produits DEF. Toutefois, la complexité avec le temps des barrières d'entrée aux marchés étrangers et la position de la certification ISO 9001 comme l'une des solutions, nous ont conduits à opter pour elle. » RQ 2*

*« Tous les équipementiers et constructeurs avec lesquels les contrats sont conclus se situent dans la zone européenne, et à cause de la réglementation sévère pour l'industrie automobile en Europe, la certification ISO 9001 est une obligation pour pouvoir exporter les produits à ces marchés. » RQ 4 et 5*

Proposition 1b: les conditions d'accès aux marchés expliquent positivement la décision de certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001

### **La concurrence**

La position géostratégique du Maroc et la multiplication des accords commerciaux bilatéraux favorisent l'ouverture du marché local à des acteurs qui ne cessent de nourrir la compétitivité au niveau national. À ce stade, l'entreprise industrielle au Maroc se certifie à la norme ISO 9001 pour faire face à cette concurrence.

*« Hormis la position confortable sur le marché national, le secteur du textile habillement est fortement concurrencé par des produits qui viennent de la Turquie, de la Chine et de la contrebande. Le besoin de la certification ISO 9001 est immédiat pour continuer à combattre sur le marché marocain. » RQ 2*

*« L'industrie automobile est un secteur à forte intensité concurrentielle. Les entreprises qui opèrent dans cette branche d'activité, équipementiers et constructeurs, se certifient à la norme internationale ISO 9001, pour contrer la concurrence qui existe entre elles dans le domaine de la qualité. » RQ 6 et 7*

Proposition 1c: la concurrence à la fois domestique et étrangère explique positivement la décision de certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001

#### **4.1.2 CATEGORIES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

### **La confiance**

La certification ISO 9001 est le résultat d'un processus d'audit conduit par un organisme certificateur accrédité. L'obtention de cette reconnaissance internationale de conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 assoit la confiance des clients et des parties intéressées vis-à-vis de l'entreprise industrielle. Cette attitude se traduit par la communication des valeurs suivantes au profit de l'entreprise: la transparence de son mode de management, sa capacité d'adaptation aux changements et l'assurance de la qualité de ses produits.

*« La certification ISO 9001 assure aux parties prenantes que l'entreprise a une fluidité d'adaptation aux changements. » RQ 5*

*« La certification ISO 9001 est un gage de confiance vis-à-vis de nos clients. » RQ 6*

Proposition 2a: la certification ISO 9001 explique positivement la confiance des clients et des parties intéressées à l'égard de l'entreprise industrielle

### **L'image de marque de l'entreprise**

La réussite de l'épreuve d'audit de certification à la norme ISO 9001 offre à l'entreprise industrielle le droit d'exploitation du label ISO 9001 et du certificat ISO 9001. Au même titre que la confiance, ces résultats permettent la communication sur des valeurs qui améliorent directement l'image de marque de l'entreprise industrielle, citons pour l'exemple de notre étude empirique: le soutien de l'image de marque actuelle, le renforcement de la crédibilité des produits et la notoriété internationale.



« La certification ISO 9001 améliore l'image de marque de l'entreprise, permet de communiquer sur les valeurs managériales et qualitatives de l'entreprise et nous fournit une reconnaissance internationale. » RQ 2

« La certification ISO 9001 appuie l'image de marque actuelle de l'entreprise et offre en contrepartie aussi, une reconnaissance des clients de nos efforts. » RQ 6

« La certification ISO 9001 améliore la crédibilité de l'entreprise. » RQ 7

Proposition 2b: la certification ISO 9001 explique l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise industrielle aux niveaux national et international

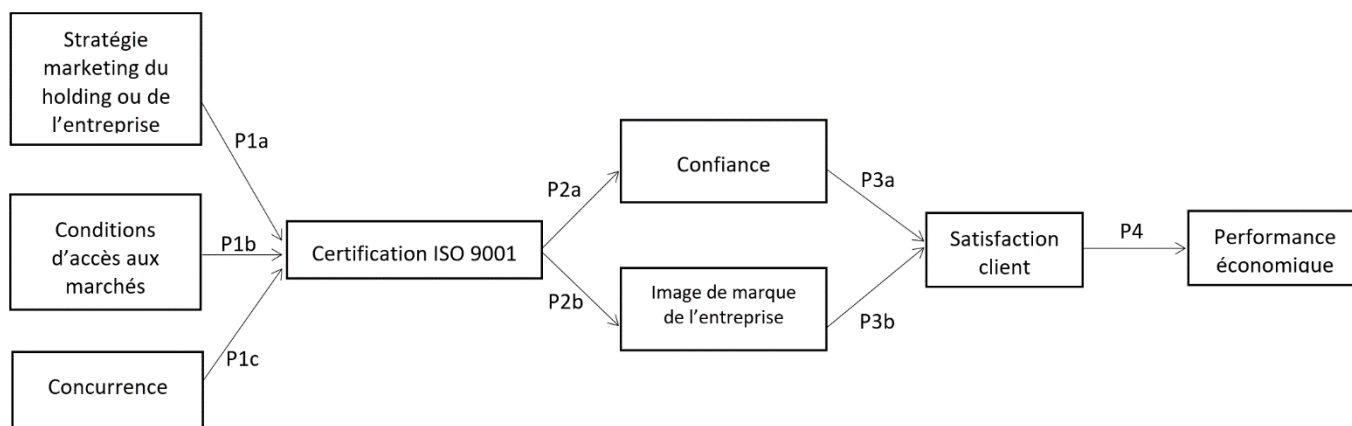
### **La satisfaction client et la performance économique**

Dans la perspective commerciale de la certification ISO 9001, la confiance et l'amélioration de l'image de marque suffisent seules à déterminer la satisfaction des clients et des parties intéressées de l'entreprise industrielle, qui se concrétise matériellement par l'amélioration des niveaux de vente, la possibilité de réponse aux appels d'offres publics et privés, et l'exportation. Toutefois, à l'inverse de la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001, cette satisfaction des clients et des parties intéressées se limite à expliquer ces dimensions de la performance économique dans le court terme, avec une grande probabilité de les perdre dans le moyen et le long termes à cause des trois risques suivants: l'absence d'une présence effective du SMQ et le non aboutissement à un produit de qualité, la suspension et l'annulation de l'organisme certificateur de la certification ISO 9001.

Proposition 3a: la confiance explique positivement la satisfaction des clients et des parties intéressées de l'entreprise industrielle

Proposition 3b: l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise industrielle explique positivement la satisfaction de ses clients et parties intéressées

Proposition 4: la satisfaction client explique positivement la performance économique de l'entreprise industrielle



**Fig. 2. Le modèle conceptuel de la perspective commerciale de la certification ISO 9001**

## **4.2 LA PERSPECTIVE MANAGÉRO-COMMERCIALE DE LA CERTIFICATION ISO 9001**

La vocation managériale et commerciale du projet de certification à la norme ISO 9001 permet de concevoir la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001 de l'entreprise industrielle, voir la figure 3. Cette dernière se mesure par six catégories de facteurs de contingence, à savoir: la stratégie commerciale du holding ou de l'entreprise, les conditions d'accès aux marchés, la concurrence, la stratégie de management de la qualité du holding ou de l'entreprise, le management des relations avec les clients et les donneurs d'ordres, et l'amélioration continue comme une stratégie de conduite du changement, et treize catégories de la performance organisationnelle: la confiance, l'image de marque de l'entreprise, la performance des ressources humaines, la maîtrise du coût de la qualité, la communication, le bien-être au travail, l'amélioration continue des performances du SMQ, la maîtrise des processus, l'efficacité opérationnelle, l'innovation, la qualité du produit, la satisfaction client et la performance économique.

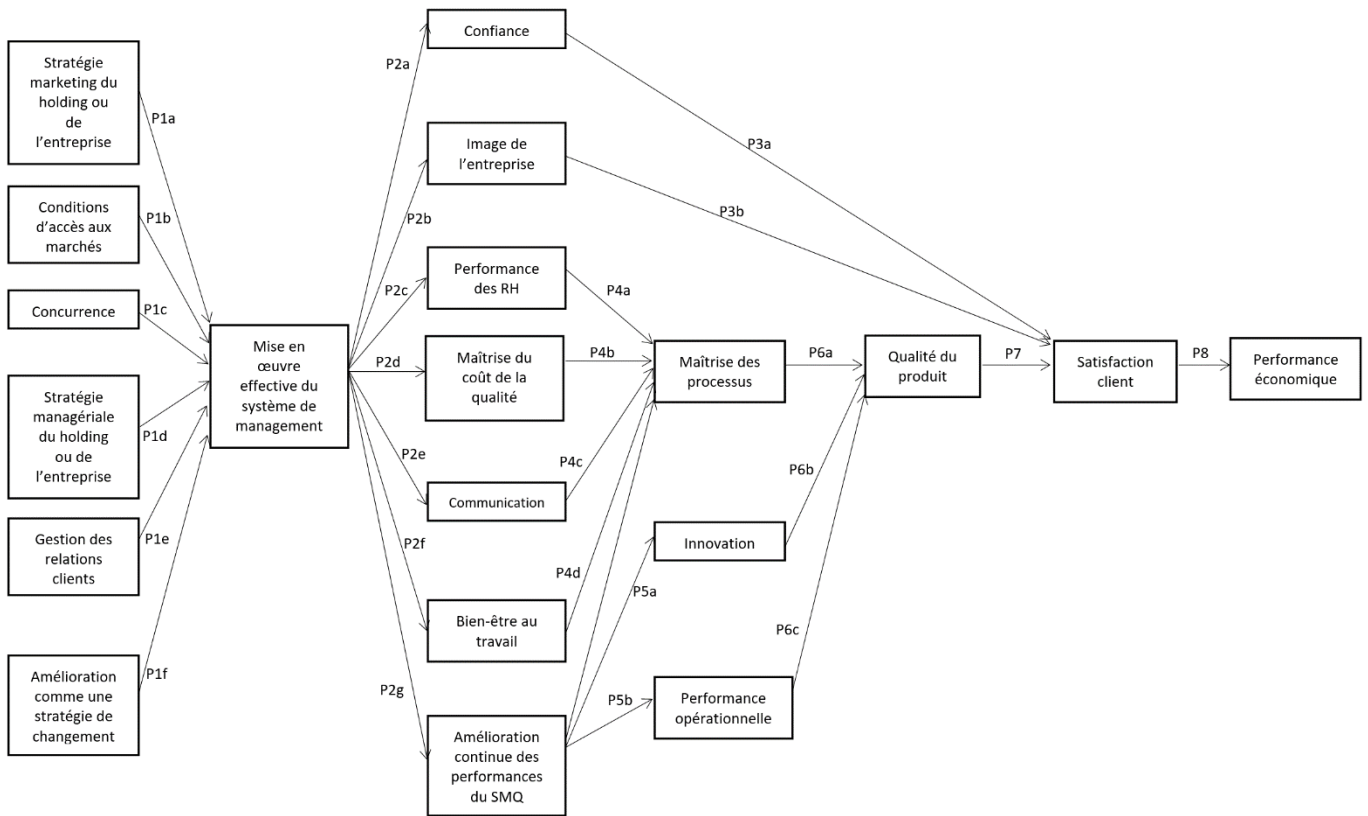


Fig. 3. Le modèle conceptuel de la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001

#### 4.2.1 CATÉGORIES DES FACTEURS CONTINGENTS DE LA CERTIFICATION ISO 9001

##### La stratégie de management de la qualité du holding ou de l'entreprise

Si la société mère ou l'entreprise industrielle non affiliée recourent dans la première perspective à la certification ISO 9001 pour leur intérêt commercial, la perspective managériale de la certification ISO 9001 revêt une attitude plutôt stratégique. Pour le holding, c'est une forme de standardisation du management de la qualité de ses entreprises industrielles affiliées qui lui facilite la communication et le suivi des décisions prises sur les différents problèmes relatifs à la qualité, ainsi que la planification et la réalisation des audits de contrôle qualité auprès d'elles. Dans le cas de l'entreprise industrielle non affiliée, la norme internationale ISO 9001 est un choix de modèle de management de la qualité.

« The business units and domestic and overseas subsidiaries have built and are operating quality management systems (QMSs) optimized for their business operations based on the ISO 9001 standards for quality management systems. The Quality Assurance Inspection Committee performs audits on each business unit and subsidiary to check the state of QMS operations. Also the committee continued to carry out QMS audits focusing on manufacturing. » RQ 4 et 5

« In order to meet the needs of the automotive market, which increasingly calls for companies that can compete in the global market and demonstrate genuine desire for innovation in all production processes, the management of SEWS-CABIND S.p.a. has decided to develop and implement its own Group Quality System that comply with requirement and continually improvement of the Quality Management System, according to ISO 9001 and ISO TS models. » RQ 7

Proposition 1d: la stratégie de management de la qualité du holding explique la certification de l'entreprise industrielle affiliée à la norme ISO 9001

##### Le management des relations avec les clients et les donneurs d'ordres

Dans la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001, le thème de la gestion de la relation client est rigoureusement pris en considération par l'entreprise industrielle, notamment quand il s'agit de la sous-traitance. L'essor de cette dernière au niveau mondial et spécialement dans les pays émergents, s'est associé à de nouvelles règles qui régissent les rapports entre les entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes. La certification ISO 9001, au même pied d'égalité que les

autres formes de certification, se qualifie en tant qu'une exigence principale du contrat qui unit ces acteurs socioéconomiques. La réponse à cette exigence favorise à l'entreprise donneuse d'ordres de s'assurer de la situation managériale du sous-traitant, de la qualité de ses produits et de ses potentialités d'amélioration.

*« Plaçant le respect du client au cœur de nos préoccupations, l'entreprise s'est inscrite dans une démarche de certification ISO 9001... pour anticiper les attentes et donner aux marchés les réponses d'un leader. »*  
RQ 1

*« Il est impossible de livrer nos produits à un autre équipementier ou constructeur sans la certification ISO 9001 et les certificats exigés par les entreprises avec lesquelles les contrats sont conclus. »* RQ 4

Proposition 1e: l'intérêt de l'entreprise industrielle envers le management des relations avec ses différents clients et donneurs d'ordres explique positivement sa décision de certification à la norme ISO 9001

### **L'amélioration continue comme une stratégie de changement**

L'instabilité de l'environnement des affaires, l'évolution technologique et la complexité des exigences des clients et des parties intéressées obligent l'entreprise industrielle à manager ces changements. L'amélioration continue est une stratégie, parmi d'autres, de conduite du changement, et puisqu'elle constitue l'un des principes de management de la qualité et tout un article est consacré à son développement dans le document de la norme ISO 9001, la motivation de l'entreprise industrielle pour une démarche de certification à cette norme internationale est argumentée.

*« Parmi les motifs qui nous incitent à continuer dans cette démarche qualité est que c'est une culture d'amélioration et de changement. »* RQ 3

*« L'amélioration continue de notre performance en termes de... et de développement durable est une pierre angulaire de notre succès commercial futur et l'un des principes fondamentaux de notre stratégie. »*  
RQ 8

Proposition 1f: l'importance de l'amélioration continue comme une stratégie de conduite du changement explique positivement la décision de certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001

## **4.2.2 CATÉGORIES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

### **La performance des ressources humaines**

Les ressources humaines de l'entreprise industrielle forment une composante indispensable pour l'atteinte des objectifs de sa politique qualité. D'après les RQ interviewés, la certification ISO 9001 contribue d'une part, à l'implication de l'ensemble du personnel aux étapes d'élaboration, de mise en œuvre et d'amélioration du SMQ, et d'autre part, à la planification d'un programme de formation qui explique l'évolution des compétences, l'amélioration du niveau intellectuel et la polyvalence du personnel.

*« Depuis l'intégration du SMQ, les cycles de formations internes et externes ont contribué à l'amélioration des compétences du personnel. Le SMQ est un système formateur compte tenu des informations documentées qu'il contient, un point de plus qui contribue aussi à la polyvalence du personnel. »* RQ 2

*« Que ce soient les RQ ou les autres responsables de notre entreprise, des formations se tiennent selon les besoins en question ou tout simplement pour assurer l'évolution des compétences. Les formations sont aussi assurées par des établissements privés. »* RQ 7

Proposition 2c: la certification ISO 9001 explique l'amélioration des performances des ressources humaines de l'entreprise industrielle

### **La maîtrise du coût de la qualité**

Le fonctionnement, l'entretien et l'amélioration du SMQ génèrent des coûts nécessaires à la réalisation des objectifs définis dans la politique qualité de l'entreprise industrielle. Dans le dessein de préserver la continuité du projet de certification à la norme ISO 9001 et l'obtention d'un produit de qualité, les RQ interviewés avancent qu'une réelle stratégie est planifiée, au niveau du SMQ, pour maîtriser les coûts de qualité et de non-qualité internes et externes, de détection de la qualité et de traitement des non-conformités.

« Le SMQ permet à notre entreprise de réduire les coûts de non-conformités du produit et diminuer la non qualité du produit. » RQ 6

« La mise en œuvre des activités correctives planifiées à l'issue d'analyse des non-conformités permettent de faire diminuer les coûts à l'intérieur des processus. » RQ 8

Proposition 2d: la certification ISO 9001 explique positivement la maîtrise du coût de la qualité chez l'entreprise industrielle

### **La communication**

Le déploiement réussi des exigences de la norme ISO 9001 aboutit à la présence effective du SMQ, dès lors, à l'émergence d'une culture systémique dans l'entreprise industrielle. Pour les RQ interviewés, cette culture se distingue par un style de communication qui stimule la sensibilisation continue du personnel, la tenue des réunions, le développement de l'esprit d'écoute et du feedback, et lutte, particulièrement, contre les barrières qui handicapent la communication de l'entreprise industrielle d'une part, entre ses processus, et d'autre part, vis-à-vis de ses clients et parties intéressées.

« L'approche processus permet l'amélioration de la sensibilisation du personnel et la programmation des cercles qualité pour faire le point sur les différents besoins et plans futurs de l'entreprise. » RQ 3

« La culture qualité apportée par le SMQ favorise la sensibilisation continue du personnel de l'entreprise et l'amélioration de la communication interne entre les processus et les individus. » RQ8

Proposition 2e: la certification ISO 9001 explique l'émergence d'un style de communication fondé sur les principes de la culture systémique chez l'entreprise industrielle

### **Le bien-être au travail**

D'après les RQ interviewés, la certification ISO 9001 détermine trois volets du bien-être au travail à l'intérieur de l'entreprise industrielle. Premièrement, lors de la planification du SMQ, l'entreprise industrielle prévoit des investissements en termes d'infrastructure et d'environnement de travail qui ont pour objectif d'assurer et d'améliorer l'ergonomie au travail. Deuxièmement, la définition claire des rôles, responsabilités et autorités promeut la diminution des malentendus, le respect mutuel et la collaboration entre le personnel, créant ainsi un climat social interne favorable. Troisièmement, l'ensemble des participants ont exprimé leur fierté au travail, un épanouissement justifié par la reconnaissance de leurs entreprises et des organismes certificateurs de ses contributions majeurs à la réussite du projet de certification à la norme ISO 9001.

« La précision des responsabilités et autorités dans les procédures de chaque processus ont favorisé la diminution des malentendus entre le personnel, le respect des rôles de chacun d'entre nous dans l'entreprise et la gestion du stress et des conflits. La reconnaissance de l'organisme certificateur accrédité s'est accompagnée par une motivation immatérielle en reconnaissance au travail fournit pour la réussite de ce projet. » RQ2

« Chez nous, le SMQ, à travers l'organisation des responsabilités au sein de l'entreprise a permis de développer un climat interne favorable. La qualité des locaux et des infrastructures est aussi assurée. D'après mon expérience, la certification ISO 9001 produit aussi un effet psychologique auprès du personnel qui contribue à son obtention pour le compte de l'entreprise, une fierté au travail. » RQ 3

Proposition 2f: la certification ISO 9001 explique positivement le bien-être au travail à l'intérieur de l'entreprise industrielle

### **L'amélioration continue des performances du SMQ**

Les RQ interviewés argumentent l'apport de la certification ISO 9001 à l'apparition de cette catégorie, qui concerne l'intégrité du domaine d'application du SMQ, depuis l'amélioration continue des indicateurs de performance des processus de leurs entreprises, vérifiée par le biais d'une série d'activités telles que le suivi et l'évaluation de la performance des processus et la mise en œuvre d'actions orientées à la correction ou la prévention des non-conformités.

« Le SMQ accentue l'explication des résultats à cause des améliorations continues des processus. » RQ 1 et 2

« Le SMQ est un stimulateur de l'organisation et de l'amélioration continue. » RQ 3

« L'amélioration continue du SMQ se traduit par une amélioration de ses indicateurs de performance. » RQ 4 et 5

Proposition 2g: la certification ISO 9001 explique l'amélioration continue des performances du SMQ de l'entreprise industrielle

### **La maîtrise des processus**

Dans le jargon de la norme ISO 9001 la maîtrise est un synonyme d'efficacité, une situation exprimée par la capacité de réponse du SMQ aux objectifs définis dans la politique qualité de l'entreprise. Après une discussion approfondie avec les RQ interviewés, la présence de cette catégorie dépend des effets médiateurs des six catégories de la performance organisationnelle définies ci-avant, du coup, la maîtrise des processus est un résultat expliqué indirectement par la certification ISO 9001. Pour ces participants, la maîtrise des processus de l'entreprise industrielle s'apprécie via la maîtrise des trois éléments suivants: les activités des processus du SMQ et de leurs interactions, la documentation du SMQ et les risques internes et externes.

*« La maîtrise des processus du SMQ se manifestent par le bon déroulement des activités, la maîtrise des dimensions techniques des processus, la maîtrise de la documentation et la maîtrise des risques internes et externes. » RQ 1*

*« Avec le temps, on a pu maîtriser les activités de l'entreprise grâce au SMQ. » RQ 2*

*« La mise en œuvre adéquate du SMQ a conduit à l'efficacité des processus de l'entreprise et la maîtrise de leurs différentes interactions. » RQ 8*

Proposition 4: la certification ISO 9001 explique positivement et indirectement la maîtrise des processus de l'entreprise industrielle

### **L'efficacité opérationnelle**

L'amélioration continue des performances du SMQ ne favorise pas uniquement le maintien de l'efficacité des processus de l'entreprise industrielle, mais, détermine aussi leur efficacité. Selon les RQ interviewés, l'amélioration continue des performances des processus explique l'optimisation des ressources allouées pour la réalisation des objectifs du SMQ, la réduction continue du coût d'organisation, l'augmentation de la productivité et le passage à un mode de management par objectif.

*« L'amélioration continue ne concerne pas seulement la maîtrise des processus, elle touche aussi à l'organisation dans son ensemble et contribue à l'optimisation des ressources de l'entreprise. » RQ 3*

*« En tant que RQ, ma mission au sein du SMQ ne se limite pas à la réalisation des objectifs définis, l'optimisation des ressources allouées pour atteindre ces objectifs fait aussi partie de mes responsabilités. » RQ 7*

Proposition 5a: l'amélioration continue des performances du SMQ explique positivement l'efficacité opérationnelle des processus de l'entreprise industrielle

### **L'innovation**

En plus de la maîtrise des processus et de l'efficacité opérationnelle, les expériences des participants à cette étude exploratoire confirment que l'amélioration continue des performances du SMQ conduit aussi à l'avènement de trois dimensions associées au concept de l'innovation, à savoir: l'adoption de nouvelles technologies de production et de communication, le développement de nouvelles méthodes de travail et la proposition de nouveaux produits.

*« L'amélioration continue nous permet d'améliorer la qualité de nos produits et la proposition de nouveaux produits aussi, et nous incite à adopter les nouvelles technologies disponibles sur le marché pour renforcer notre compétitivité sur le marché. » RQ 1 et 3*

*« L'importance de l'amélioration continue des résultats de nos processus s'accompagne aussi par l'amélioration de nos pratiques de travail et l'offre de produits innovants. Toutefois, ces nouveaux produits résultent aussi des demandes des clients. » RQ 8*

Proposition 5b: l'amélioration continue des performances du SMQ explique positivement le concept d'innovation à l'intérieur de l'entreprise industrielle

### **La qualité du produit**

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. » [49]. Cette définition de la qualité peut être expliquée par la maîtrise des processus, toutefois, les RQ interviewés soulignent la valeur de l'efficacité

opérationnelle et l'innovation comme des déterminants aussi de la qualité du produit de l'entreprise industrielle, à cause de l'instabilité de l'environnement des affaires et l'évolution des exigences des clients et des parties intéressées.

« *La mise en marche correcte du SMQ, son entretien et amélioration continue déterminent la qualité des outputs des processus et la qualité du produit final.* » RQ 3 et 4

« *Le SMQ de notre entreprise et son suivi régulier assurent la réalisation de produits de qualité.* » RQ 6 et 7

« *Si la qualité des produits de notre entreprise ont une telle notoriété au Maroc et à l'étranger, ceci est à cause du respect du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001.* » RQ 8

Proposition 6a: la maîtrise des processus explique positivement la qualité du produit de l'entreprise industrielle

Proposition 6b: l'efficacité opérationnelle explique positivement la qualité du produit de l'entreprise industrielle

Proposition 6c: l'innovation explique positivement la qualité du produit de l'entreprise industrielle

### **La satisfaction client**

Face aux limites de la perspective commerciale de la certification ISO 9001, la satisfaction client dans celle managéro-commerciale emprunte une importance à la fois commerciale et managériale. Pour les RQ interviewés, les processus du SMQ de l'entreprise industrielle jouent le rôle de l'interlocuteur avec son environnement. Ces derniers se composent par des activités destinées à la collecte des données sur les clients et les parties intéressées, l'analyse et le traitement de leurs demandes et réclamations, construisant ainsi, une véritable stratégie relationnelle avec eux. Au même titre que le concept de client externe, la culture systémique offre aux processus de l'entreprise le statut de client interne.

« *Notre SMQ respecte les lois et règlements en vigueur, contribue à la diminution des réclamations clients et permet de satisfaire aux clients et parties intéressées de l'entreprise.* » RQ 1

« *Le respect des exigences de la norme ISO 9001 obligent à notre entreprise d'assurer le suivi régulier des demandes des clients et le traitement de leurs réclamations.* » RQ 8

Proposition 7: la qualité du produit explique positivement la satisfaction des clients de l'entreprise industrielle

### **La performance économique**

Selon les RQ interviewés, la performance économique est le dernier résultat déterminé par la certification ISO 9001 via l'effet médiateur de la satisfaction client. Dans la perspective commerciale de la certification ISO 9001, l'entreprise industrielle ne peut pas assurer la satisfaction de ses clients et parties intéressées dans le moyen et le long termes, une cause qui se reproduit négativement sur sa performance économique. Pourtant, dans la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001, la présence effective du SMQ favorise la satisfaction continue des clients et des parties intéressées de l'entreprise industrielle, une situation qui impacte positivement, d'après les RQ interviewés, l'amélioration de son chiffre d'affaires et ses marges de profit, la soumission aux appels d'offres, le gain de nouveaux marchés et l'exportation.

« *L'obtention de la certification ISO 9001 a permis à notre entreprise d'améliorer son chiffre d'affaires et ses marges bénéficiaires, la confortation des parts de marché et l'exportation de nos produits aux marchés étrangers.* » RQ 2

« *La certification ISO 9001 nous donne les possibilités de répondre à des appels d'offres et d'exporter aussi, ce qui permet d'élargir nos parts de marché et revient en bénéfice pour l'amélioration du chiffre d'affaires.* » RQ 6

Proposition 8: la satisfaction continue des clients et parties intéressées de l'entreprise industrielle explique positivement sa performance économique

## **5 DISCUSSION**

Les résultats de cette étude exploratoire contribuent à la mise en valeur du concept de la mise en œuvre effective du SMQ comme une réponse au défi de la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. Toutefois, l'ampleur de cette solution demeure dépendante de la nature managériale des facteurs de contingence qui expliquent le recours à ce modèle de SMQ. Dans la même veine, notre discussion portera sur trois points majeurs.

Premièrement, le caractère managérial des facteurs contingents de la certification ISO 9001 explique le déploiement effectif et opérationnel du SMQ à l'intérieur de l'organisation [50]. avancement que les mises en œuvre avancée et support de la norme

ISO 9001, à l'encontre de celle basique, permettent d'expliquer positivement la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle via le rôle médiateur des activités de supply chain management suivantes: management des processus internes, management des processus clients et management des relations avec les fournisseurs.

D'après [51], les managers doivent investir leurs efforts dans l'intégration appropriée des exigences de la norme internationale ISO 9001 et non plus dans l'obtention de la certification. Ce changement de vocation favorisera à l'entreprise industrielle d'assurer sa performance opérationnelle par le biais des construits du capital humain et social, ainsi que celui de l'amélioration continue des processus organisationnels [51].

[52] argumentent que la durée de certification à la norme internationale ISO 9001 promeut l'intégration effective des pratiques de management de la qualité, dès lors, elle explique positivement la présence de performances matérielles et immatérielles chez l'entreprise industrielle [53]. développent une contribution majeure à la problématique de cette revue systématique de la littérature et confirment que la mise en œuvre approfondie du SMQ détermine significativement la performance économique à travers l'effet médiateur de la performance non économique.

[54] prouvent que la mise en œuvre réelle du SMQ est une déterminante des performances opérationnelle et économique de l'entreprise industrielle. Pour [55], l'amélioration continue selon les exigences de la norme internationale ISO 9001 explique directement l'efficacité des processus organisationnels. Selon [56], le déploiement des principes de management de la qualité de la norme internationale ISO 9001 impacte positivement et significativement la qualité des produits et des services, l'augmentation des ventes et des parts de marché, la profitabilité, la durabilité des produits et la satisfaction du personnel.

Deuxièmement, les deux modèles des perspectives de la certification ISO 9001 co-construits avec les RQ interviewés font référence à deux caractéristiques de la relation causale qui unit la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. D'une part, le déploiement opérationnel du SMQ explique la maîtrise des processus organisationnels à travers le rôle médiateur des variables définies dans la figure 3. En s'appuyant sur la littérature en question, les apports de Singh [36] permettent de vérifier cette proposition. Selon cet auteur, le SMQ et la maîtrise des processus n'entretiennent pas une relation causale directe, parce que le premier se rapporte au niveau stratégique, tandis que le second s'associe au niveau opérationnel. Ainsi, il confirme ces apports par l'application de la méthode de modélisation par les équations structurelles et la mobilisation des variables médiatrices suivantes: orientation client, compétence du personnel, fournisseurs fiables et système de communication; d'autre part, pour les RQ interviewés aussi, la performance économique est la dernière variable expliquée par la certification ISO 9001 via l'effet médiateur de la performance non économique, la preuve qui argumente le rôle significatif de la performance non économique dans la détermination de la performance économique, rejoignant les propos de [36], [57], [27], [28], [3] et d'autres.

Troisièmement, les performances expliquées par le concept de certification ISO 9001 et présentés dans ce papier ont été validées et discutées dans la littérature, à l'exception d'une seule variable, le bien-être au travail. À partir de l'analyse de contenu qualitative des données collectées, les trois sous-catégories suivantes ont servi à l'expression du bien-être au travail dans les discours des RQ interviewés: l'ergonomie au travail, le climat social interne favorable et la fierté au travail.

Les RQ interviewés justifient la dimension ergonomie au travail depuis l'amélioration des conditions de travail au sein de leurs entreprises, après la réponse aux exigences des sous paragraphes 7.1.3 *Infrastructure* et 7.1.4 *Environnement pour la mise en œuvre des processus* de la norme ISO 9001; de-même, la diminution des conflits, le respect mutuel et la collaboration entre le personnel essentiels à la concrétisation d'un climat social interne favorable se vérifient par la planification, l'attribution et la communication des rôles relatives aux exigences du paragraphe 5.3 *Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme* de la norme ISO 9001. Concernant la fierté au travail, les RQ sont les garants de la réussite du projet de certification à la norme ISO 9001, parce qu'ils se situent au centre du cercle qui unit la direction, le personnel, les clients et les parties intéressées de l'entreprise, et l'organisme certificateur, par conséquent, l'obtention de la certification ISO 9001 se traduit, avant tout, comme une reconnaissance des efforts de ces acteurs et une affirmation de leur valeur à l'intérieur de l'entreprise.

Les implications empiriques du bien-être au travail en sciences de gestion sont récentes [58], et pour cerner les contours de ce concept il faut l'appréhender par rapport à ses aspects, hédonique et eudémonique [59]. La dimension hédonique, ou plaisir, concerne le travail ressenti par le biais des sensations, émotions ou sentiments dérivés d'une satisfaction perçue par l'individu, à travers notamment, la rémunération et les conditions de travail [59]; la dimension eudémonique, ou bonheur, a trait au travail pensé en tant qu'idéal professionnel et valeur sociale, permettant de prouver la position existentielle de l'individu au moyen de l'épanouissement professionnel et des bonnes qualités relationnelles [59]. En se référant à cette typologie, les trois dimensions du bien-être au travail expliquées par la certification ISO 9001 peuvent être classées comme suit: l'ergonomie au travail comme une dimension hédonique du bien-être au travail, et le climat social interne favorable et la fierté au travail autant que dimensions eudémoniques du bien-être au travail.

## 6 CONCLUSION

La présente recherche a eu pour objectif d'explorer les différentes relations qui existent entre les facteurs contingents de la certification ISO 9001, la mise en œuvre du SMQ et la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle au Maroc. En vue d'atteindre cet objectif, une méthodologie qualitative a été mobilisée. Les résultats de l'étude soulignent que la mise en œuvre effective du SMQ au sein de l'organisation est une réponse au défi de la performance organisationnelle. Toutefois, la réussite de ce scénario dépend intimement du caractère managérial des facteurs de contingence qui définissent le recours de l'entreprise industrielle à cette solution. L'intérêt commercial de l'entreprise industrielle à l'égard du projet de certification à la norme internationale ISO 9001 est toujours présent, pourtant, quand il est appuyé par une vocation managériale, les performances non économiques issues du déploiement opérationnel du SMQ déterminent significativement la performance économique.

### 6.1 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

En se référant au champ des sciences de gestion, les résultats de modélisation des perspectives de la certification ISO 9001 offrent des modèles de décision et d'action au profit des décideurs et RQ de l'entreprise industrielle. Avant d'entamer le projet de certification à la norme internationale ISO 9001, une revue sur les intentions de ce dernier doit être réalisée, puisque la différence qui existe entre leurs caractères commercial et managérial est décisive pour la résolution du défi de la performance organisationnelle.

Dans la perspective commerciale de la certification ISO 9001, le caractère commercial de l'intention de certification ISO 9001 conçoit le SMQ comme un système documentaire privé de toute utilité managériale, l'élément qui explique l'apparition des écarts mineurs et majeurs débouchant vers la suspension ou l'annulation de l'organisme certificateur de la certification ISO 9001. Cependant, le caractère managérial des facteurs de contingence de la perspective managéro-commerciale de la certification ISO 9001 permet l'intégration opérationnelle du SMQ et la réalisation des objectifs stratégiques définis dans la politique qualité de l'entreprise industrielle, assurant ainsi la réalisation de performances économiques et non économiques.

### 6.2 LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

Il dérive de notre étude plusieurs limites qui peuvent représenter des perspectives futures de recherche. Premièrement, la subjectivité et la non généralisation de nos résultats présentent une limite qui pourrait être résolue par la réalisation d'une recherche quantitative. De même, il y a d'autres facteurs de contingence qui n'ont pas été pris en considération dans l'exploration de leurs relations avec la mise en œuvre du SMQ et la performance organisationnelle, à titre d'exemples: la taille de l'entreprise industrielle et la durée de certification à la norme ISO 9001. Deuxièmement, la méthode d'analyse de contenu utilisée ne permet pas de confirmer les relations directes et indirectes entre les concepts des modèles des perspectives de la certification ISO 9001. Par conséquent, le test des différentes relations hypothétiques de ces deux modèles sur un échantillon quantitatif représentatif via la méthode de modélisation par les équations structurelles apportera plus de conformité quant à leur significativité. Troisièmement, notre recherche s'est focalisée sur le secteur industriel, conséquemment, la réalisation d'une étude exemplaire dans d'autres secteurs d'activité permettra de comparer ces résultats avec ceux que nous avons proposés pour les entreprises industrielles.

## REFERENCES

- [1] J. Rondreux and J-P. Rondreux, *La gestion industrielle*. Paris, France: Vuibert, 2007.
- [2] (2019) The ISO website. [Online]. Available: <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>.
- [3] R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "Best of HBR-Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, pp. 1-14, July-August. 2007.
- [4] E. Georgiev, and S. Georgiev, "Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in Eastern Europe: The case of Bulgaria," *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 8, pp. 1020-1050. 2015.
- [5] S. Rolland, and S. Tran, "La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ?, le cas de la norme ISO 9001," in *Proc. 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations: Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations*, 2006, Nov.
- [6] M. H. Almeida, M. Gutterres, and C. Sch. Caten, "Evaluating ISO 9001: 2000 Certified and Non-Certified Organizations in Brazilian Leather-Footwear Chain." *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, vol. 6, pp. 51-73. 2009.
- [7] Y. Bertrand, *Culture organisationnelle*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 1991.
- [8] L. Cadin, and F. Guérin, *La gestion des ressources humaines*, 4th ed. Paris, France: Dunod, 2015.
- [9] X. Durand et al, *Réussir le DSCG 3 – Management et contrôle de gestion: le kit tout-en-un- Les conseils et Les astuces*, 1ère ed. Paris, France: Eyrolles, 2012.



- [10] M. De Fabrègues, Introduction à la gestion, 2ème ed. Paris, France: Dalloz, 2012.
- [11] G. Koninckx, and G. Tenau, Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences, 1ère ed. Bruxelles, Belgique: Deboeck, 2010.
- [12] R. Aim, 100 questions pour comprendre et agir. Organisation des entreprises, 2ème ed. France: Afnor éditions, 2013.
- [13] S. Josien, and S. Landrieux-Kartochian, Organisation et management de l'entreprise. France: Gualino, 2008.
- [14] D. Bertrand, Le profil organisationnel de l'UQAM: Approche théorique et étude comparée. Canada: Presses de l'Université du Québec, 1987.
- [15] C. Lusthaus et al, Évaluation organisationnelle: cadre pour l'amélioration de la performance. Canada: IDRC, 2003.
- [16] R. Aim, L'essentiel de la théorie des organisations, 11ème ed. France: Gualino, 2018.
- [17] S. Landrieux-Kartochian, Théorie des organisations: Une vision synthétique, vivante et critique des principales théories des organisations, 4ème ed. Paris, France: Gualino, 2018.
- [18] L. Rouleau, Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant- garde. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 2007.
- [19] J. Seddon, The case against ISO 9000. Dublin, Ireland: Oak Tree Press, 2000.
- [20] D. Boéri, Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001, V 2000. Paris, France: Éditions Maxima, 2003.
- [21] Organisation Internationale de Normalisation, ISO 9001 Systèmes de management de la qualité: Exigences. Suisse: ISO, 2015.
- [22] F. Alexandre-Bailly et al, Comportements humains et management, 4ème ed. France: Pearson, 2006.
- [23] M. Benkhallouk, "Normes, procédures..., tout ce qu'il faut savoir pour se faire certifier," La vie éco., vol. 8, Febr. 2008.
- [24] P-L. Bescos, É. Cauvin, and C. Decock-Good, "Les perceptions des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières: une enquête par questionnaire," Comptabilité – Contrôle – Audit., vol. 12, pp. 117-142. 2006.
- [25] G. Hubbard, "Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line," Business Strategy and the Environment., vol. pp. 177-191. 2009.
- [26] A. Bourguignon, "Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure: la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion," Comptabilité – Contrôle – Audit., vol. 9, pp. 27-53. 2003.
- [27] A-C. Moquet, "De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale," Management & Avenir., vol. 3, pp. 153-170. 2005.
- [28] M. Bourne et al, "Implementing performance measurement systems: a literature review," International Journal of Business Performance Management., vol. 5, pp. 1-24. 2003.
- [29] S. Tegen, "Performance measurement: from philosophy to practice," International Journal of Productivity and Performance Management., vol. 53, pp. 726-737. 2004.
- [30] J. Jenson, and D. Roshan, "Study on performance measurement systems – Measures and Metrics," International Journal of Scientific and Research Publications., vol. 4, pp. 1-10. 2014.
- [31] A. Neely et al, "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach," International Journal of Operations & Production Management., vol. 20, pp. 1119-1145. 2000.
- [32] C. Adams, P. Crowe, and A. Neely, "The Performance Prism in Practice," Measuring Business Excellence., vol. 5, pp. 6-12. 2001.
- [33] T-K. Cheng, and H. Sun, "Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms," International Small Business Journal., vol. 20, pp. 421-442. 2002.
- [34] I. Thaver, and A. Wilcock, "Identification of overseas vendor selection criteria used by Canadian apparel buyers: Is ISO 9000 relevant?," Journal of Fashion Marketing and Management., vol. 10, pp. 56-70. 2006.
- [35] P. J. Singh, "Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships," International Journal of Production Economics., vol. 113, pp. 40-59. 2007.
- [36] A. Hróbjartsson, Financial benefits of an ISO 9001 certification. Iceland: Reykjavík University, 2012.
- [37] A. D. Nguyen, C. H. Pham, and L. Pham, "Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi," International Journal of Financial Research., vol. 7, pp. 41-53. 2016.
- [38] R. A. Awoku, An empirical study on quality management practices, organization performance and suppliers' selection in Southern Minnesota manufacturing firms. Master of Science, Faculty of The Graduate School of Minnesota State University, Mankato, Minnesota: USA, 2012.
- [39] S. Chee Chung, D. Power, and P. J. Singh, "A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment," Journal of Operations Management., vol. 29, pp. 49-64. 2010.
- [40] R-A. Thiétart, et al, Méthodes de recherche en management, 3ème éd. Paris, France: Dunod, 2007.
- [41] M-L. Gavard-Perret et al, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème éd. France: Pearson, 2012.

- [42] M. Anadón, "La recherche dite « qualitative »: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents" *Recherches Qualitatives.*, vol. 26, pp. 5-31. 2006.
- [43] H. Dumez, "Qu'est-ce que la recherche qualitative ?," *Le Libellio d' AEGIS.*, vol 7, pp. 47-58. 2011.
- [44] Y. Poisson, "L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation," *Revue des sciences de l'éducation.*, vol. 9, pp. 369-378. 1983.
- [45] A. Pires, *Échantillonnage et recherché qualitative: essai théorique et méthodologique.* Canada: Université d'Ottawa, 1997.
- [46] H-F. Hsieh, and S. Shannon, "Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qualitative Health Research.*, vol. 15, pp. 1277-1288. 2005.
- [47] S. Elo, and H. Kyngäs, "The qualitative content analysis process," *Journal of Advanced Nursing.*, vol. 62, pp. 107-115. 2008.
- [48] C. Leray, *L'analyse de contenu. De la théorie à la pratique: la méthode Morin-Chartier.* Canada: Presses de l'Université du Québec, 2008.
- [49] Organisation Internationale de Normalisation (2015) ISO 9000: 2015 Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire [Online]. Available from: <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> [Accessed 7 Décembre 2019].
- [50] Han, Z., Huo, B. et Prajogo, D. (2012). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, N° 3, pp. 306-322.
- [51] Ataseven, C., Nair, A. et Prajogo, I. (2014). ISO 9000 Internalization and Organizational Commitment - Implications for Process Improvement and Operational Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 6, N°1, pp. 5-17.
- [52] Brikić, A. Dj., Klarin, M. et Žunjić, A. (2011). Impact of duration of ISO 9000 certification possession on enterprise business performances. *International Journal "Total quality Management & Excellence"*, vol. 39, N° 2, pp. 9-14.
- [53] Jang, W-Y. et Lin, Ch-I. (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, N°2, pp. 194-216.
- [54] Akmal, A. et al. (2011). Impact assessment of ISO 9000 series on the organizational performance: Empirical evidence from small and medium enterprise (SME) sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, vol. 5, N°26, pp. 10885-10892.
- [55] Gomiscek, B., Maletic, D. et Maletic, M. (2012). The relationship between continuous improvement and maintenance performance. Dubai: University of Wollongong.
- [56] Coffey, V., Trigunaryah, B. et Willar, D. (2011). *Quality Management System and Construction Performance.* Australia: School of Urban Development, Queensland University of Technology.
- [57] K. D. Gotzamani, and D. P. Kafetzopoulos, "Critical factors, food quality management and organizational performance," *Food Control.*, vol 40, pp. 1-11. 2013.
- [58] F. Biétry, and J. Creusier, "Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET)," *Revue de gestion des ressources humaines.*, vol, pp. 23-41, Janv-Febr-Mar. 2013.
- [59] P-É. Sutter, *Promouvoir le bien-être au travail: pour une politique de qualité de vie au travail réussie*, 2nd éd. France: GERESO, 2019.