

## La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir

### [ The quality certification and the performance of organizations: what convergences? Case study within the New Company AMADIR in Agadir ]

*Lamia El Kahri<sup>1</sup>, Ali Rachidi<sup>2</sup>, Mostapha Amri<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctorante En Sciences et Techniques de Gestion,  
Equipe de recherche en économie de transport, technologies de l'information et logistique,  
Université IBN ZOHR/ENCG, Agadir, Maroc

<sup>2</sup>Enseignant chercheur,  
Université IBN ZOHR/ENCG, Agadir, Maroc

---

Copyright © 2014 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 companies become increasingly conscious that their development and their competitiveness pass by the integration of the approach quality within their organization. In this direction, the certification seems a strategic action of the search for excellence. This article aims at studying the impact of certification on the performance of the companies while being based on a case study within the business AMADIR New Company in Agadir.

**KEYWORDS:** Approach quality, quality certification, performance, Agroalimentary Company, normalize ISO, TQM.

**RESUME :** Les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur développement et leur compétitivité passent par l'intégration de la démarche qualité au sein de leur organisation. Dans ce sens, la certification apparait comme une action stratégique de la recherche d'excellence. Cet article vise à étudier l'impact de la certification sur la performance des entreprises en s'appuyant sur une étude de cas au sein de l'entreprise Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir.

**MOTS-CLEFS:** Démarche qualité, certification qualité, performance, entreprise agroalimentaire, norme ISO, MQT.

## 1 INTRODUCTION

Le monde industriel a subi une évolution permanente de plus en plus marquée ces dernières années comme l'affirment Franchini et al « Le marché évolue et l'environnement économique se caractérise par un accroissement de la compétitivité économique et par une diversification accrue des produits »<sup>1</sup>. Ce rythme accéléré de changement impose un niveau de compétitivité aux entreprises marocaines et les obligent à s'engager dans un progrès permanent à tous les niveaux de

---

<sup>1</sup> Mohamed DHIAF, « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile- Habillement », Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur, soutenue en 2007, Ecole Nationale Supérieur d'Arts et Métiers, Tunisie, P.11.

l'organisation afin de faire face à une concurrence exacerbée, dans le but d'améliorer leurs performances, rester compétitives, survivre et se développer.

Dans la même perspective, Mervellec signale que « Nous sommes dans une époque où le problème est de produire ce que l'on est capable de vendre et non plus de vendre ce que l'on est capable de produire »<sup>2</sup>. Pour ce faire, un nombre croissant d'entreprises se sont plongées dans une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de compétitivité et de performance. En effet, l'intégration d'un système qualité permet à l'organisation de renforcer sa propre compétitivité et d'atteindre la qualité requise pour le produit et le service.

## **PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE**

Le recours à la certification qualité est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. Malgré ses apports avérés, elle ne constitue pas un passeport suffisant vers l'excellence. En effet, les résultats des travaux portant sur la performance et la certification sont contradictoires et font que le lien entre ces deux variables est flou. Pour ce faire, Il nous a donc semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique d'évaluation et de pilotage de la performance dans une logique de qualité, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

## **QUEL EST LE LIEN DE CORRÉLATION POUVANT EXISTER ENTRE LA CERTIFICATION QUALITÉ ET LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ?**

Cette réflexion ne peut être appréhendée qu'à travers un questionnement qui prenne en compte les différents aspects de cette problématique.

## **QUESTIONS DE RECHERCHE**

Outre l'interrogation principale, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

- Existe-il une relation étroite entre la certification qualité et la performance des entreprises ?
- Comment les démarches qualité peuvent-elles améliorer la performance des entreprises?

La problématique du présent travail, consiste, surtout, à éclaircir dans un premier temps, les changements que connaît l'entreprise lors de l'implantation d'une démarche qualité ainsi que leurs impacts sur sa performance. Dans cette optique, la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une organisation apparaît comme une action stratégique qui contribue à sa performance et son amélioration dans un contexte en pleine mutation.

Pour répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été défini dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation de toute ou partie de ces hypothèses énoncées nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

## **LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE :**

**Hypothèse 1 :** La démarche qualité attribuée à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, état, etc.....), améliore sa performance ce qui contribue à une augmentation des parts de marché.

**Hypothèse 2 :** L'implantation d'un système qualité augmente les ventes de l'entreprise et lui assure une meilleure performance.

Pour comprendre la complexité de la notion de qualité, il sera primordial que le lecteur ait une bonne compréhension du vocabulaire utilisé par les promoteurs de la qualité. Il conviendra de voir comment la notion de qualité fut appliquée dans le monde industriel. Pour cela, Une revue de la littérature sera déployée à ce propos afin de préciser ce concept.

---

<sup>2</sup> Mohamed DHIAF, « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile- Habillement », Op.Cit.,P.12.

## **2 QUELQUES CONCEPTS THÉORIQUES SUR LA NOTION DE LA QUALITÉ**

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins de ses clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de son environnement dans le but de garantir une survie à long terme en cherchant à aboutir une certaine performance. En effet, cela ne peut être réalisé qu'à travers l'intégration d'un système qualité digne de ce nom.

Le terme qualité est difficile à cerner du fait de la multitude des apports d'auteurs sur le quoi de ce concept comme le confirme Mintzberg « On ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaître ».<sup>3</sup>

D'après le dictionnaire Larousse «La qualité signifie notamment: la manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ou supériorité, excellence en quelque chose ». Christian DOUCET de sa part, définit simplement la qualité comme le travail bien fait, le bon produit, le client satisfait, le travailleur consciencieux. Plus spécialement la qualité est « la manière d'être » bonne ou mauvaise de quelque chose et s'oppose à la quantité qui n'a pas de notion de valeur.<sup>4</sup>

La norme ISO 9000 propose la définition suivante : « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».<sup>5</sup>

Pour l'AFNOR : « La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».<sup>6</sup>

Différents auteurs définissent la notion de qualité ; il en résulte donc de nombreuses définitions. Nous avons choisi celles qui nous paraissent les plus intéressantes à exploiter :

Pat Townsend estime : «La qualité, c'est ce que le client perçoit quand il sent que le produit ou le service rencontre ses besoins et correspond à ses attentes».<sup>7</sup>

De même Frédéric Lukace considère que : « La qualité est la satisfaction extrême et durable du client et une réduction systématique de tous les coûts qui n'y contribuent pas, autrement, présenter à chaque client le bien ou le service qui correspond exactement à ses besoins ».<sup>8</sup>

Et pour Jacques Dove : « La qualité est la satisfaction des utilisateurs, la satisfaction de l'entreprise et la satisfaction de l'intérêt général ».<sup>9</sup>

D'après ces définitions, présentées à titre indicatif, nous pouvons déduire que l'objectif ultime de toute démarche qualité est la satisfaction exacte des besoins explicites et implicites du client pris dans le sens large. Alors qu'on est-il de la qualité dans le domaine agroalimentaire ?

## **3 LES SPÉCIFICITÉS DE LA NOTION DE LA QUALITÉ DANS LE DOMAINE AGROALIMENTAIRE**

Ce travail portant sur une expérience au sein d'une entreprise agroalimentaire. Pour ce faire, il semble important de préciser les particularités que revêt la notion de la qualité dans ce secteur.

Le secteur agroalimentaire est l'un des secteurs moteurs de l'économie marocaine. En effet, il contribue à hauteur de 32% du PIB industriel et 12%<sup>10</sup> du taux de croissance de la production.

---

<sup>3</sup> Hanen FAKHFAKH, « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur », thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue en 2012, Ecole doctorale « ABBE GREGOIRE », Tunisie, P.64.

<sup>4</sup> Yvan CHAPETEIX, « Les enjeux des signes d'identification de la qualité et de l'origine dans le secteur agroalimentaire français », mémoire de Master, Management en Hôtellerie et Restauration, Université de TOULOUSE II LE MIRAIL, 2012, P.10

<sup>5</sup> ISO 9000

<sup>6</sup> Imane RAJI, « Mise en place d'une démarche qualité dans un établissement de santé : cas de l'hôpital préfectoral d'inezgane », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de DESS en Management de la qualité, Université IBN ZOHR, ENSA D'AGADIR, 2007, P.17.

<sup>7</sup> Mohamed DAHDAH, «Satisfaction de la clientèle, cas Amendis Tanger », Thèse professionnelle ISCAE, Novembre 2007,p.30.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

Depuis de nombreuses années, les industries agroalimentaires ont mis en place différents outils pour assurer la mise sur le marché de produits présentant une qualité hygiénique optimale : contrôle des matières premières à réception, des encours de fabrication, des produits finis, audits des fournisseurs, HACCP, bonnes pratiques d'hygiène, systèmes de traçabilité de plus en plus performants, etc.

En effet, les aliments sont des produits différents des autres produits industriels. Leurs particularités sont à l'origine de contraintes spécifiques du secteur de l'agro-alimentaire.

Il est ainsi possible de parler de « qualité alimentaire », c'est-à-dire « l'aptitude du produit à bien nourrir »<sup>11</sup>. L'aliment doit en effet fournir à son consommateur, « dans des conditions de sécurité complète, les nutriments et l'énergie nécessaires à son métabolisme vital ».

Les questions relatives à la qualité des produits agricoles et alimentaires ne sont pas nouvelles, c'est une préoccupation ancienne et récurrente qui reste toujours au cœur des inquiétudes des consommateurs. D'après Multon,<sup>12</sup> le terme qualité alimentaire peut se décliner en trois éléments : « la qualité hygiénique », « la qualité nutritionnelle » et « la qualité organoleptique (goût) ».

Mainguy<sup>13</sup> de son côté, résume ces différentes composantes de la qualité par ses « 4S » : la Satisfaction, qui correspond à l'organoleptique, la Santé, faisant référence à la mutation, la Sécurité et le Service. Multon ajoute à ces « 4S », le Symbolique véhiculé par l'aliment ainsi que le S de « Société » afin de souligner l'impact des évolutions sociales sur les mœurs alimentaires.

L'évaluation de la performance dans une logique qualité se traduit par une variété des critères touchant les objectifs de qualité. Mais avant d'entamer cette partie, il est souhaitable de préciser ce concept de performance et d'étudier son évolution à travers un panorama de la littérature, et sa mesure.

#### 4 LA NOTION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : REVUE DE LITTÉRATURE

La performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. C'est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. En effet, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la notion de la performance organisationnelle.<sup>14</sup>

La vision taylorisme de la performance industrielle était suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. A la phase d'équilibre, la performance a acquis un aspect non financier exprimé par le couple coût-valeur.<sup>15</sup> Aujourd'hui suite aux changements rapides et à la concurrence exacerbée la performance est à caractère global, incluant des dimensions financières, techniques, sociales et environnementales.

Toutefois dans le domaine de la gestion plusieurs travaux inspirent une immense alternative de valorisation du terme de performance.<sup>16</sup> En effet, Plusieurs auteurs ont défini la performance et chacun a une dimension qui est souvent très flexible :

D'après Bourguignon :

- La performance est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs. Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans le contexte spécifique. Bourguignon<sup>17</sup> a identifié trois points pour définir la performance :

---

<sup>10</sup> Rapport annuel du ministère de commerce et d'industrie 2009

<sup>11</sup> François Nicolas, Egizio et alceschini, « Agro- alimentaire : une économie de la qualité » Edition Economica 1993, p.143.

<sup>12</sup> François Nicolas, Egizio et alceschini, *op.cit.*, p.144.

<sup>13</sup> *Idem.*

<sup>14</sup> Olivier de la Villarmois ; « Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art » Maitre de conférences, GREMCO/CLAREE-IAE de Lille, p.1.

<sup>15</sup> Sofiane ahmed SAHRAOUI, *op.cit.*, p.24.

<sup>16</sup> OUACH Thi Kim Oanh ; « Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation », 23<sup>ème</sup> colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois- Rivières, sciences sociale, Université Toulouse, 2006, p.3.

<sup>17</sup> NDAO Assane, *op.cit.*, P.3.

- La performance est succès. La performance n'existe pas en soit ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
  - La performance est résultat de l'action. Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus »;<sup>18</sup>
  - La performance est action. La performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ».<sup>19</sup>
- Le terme performance signifie « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus ». Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs<sup>20</sup>.
- Accomplir une action aborde à la fois l'exécution d'une œuvre, (le résultat de cette action) et ainsi, le record (résultat exceptionnel) d'une action<sup>21</sup>.

Dans le même ordre d'idées, H.Boisvert précise : « La performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal, elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs, si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou même dépasse nos attentes, c'est-à-dire lorsqu'elle utilise quelque chose hors du commun, parfois intangible pour lequel nous n'avons pas établi de points de repère ou d'échelle de mesure ».<sup>22</sup>

De sa part, Lorino prétend que « ... est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur ( à contrario, n'est pas forcément performant ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût) ... est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... »<sup>23</sup>.

Louis Raymond<sup>24</sup> insiste sur l'aspect de mesure, en considérant que : « ... la définition de la performance s'appuiera entre autres sur les systèmes de mesure de performance organisationnelle utilisés actuellement par les entreprises de classe mondiale (Exp : Le balanced scorecard).

D'après les recherches réalisées sur le terme performance nous pouvons constater que la performance organisationnelle est un concept difficile à cerner en raison des représentations abondantes et souvent contradictoires, mais aussi en raison de la multitude de disciplines qui s'y intéressent.

Après avoir défini les termes qualité et performance, il convient d'étudier le degré de corrélation entre ces deux variables. Dans le point suivant nous essayerons de présenter une revue de littérature de différents courants qui ont traité la relation Qualité et Performance.

## **5 LA RELATION QUALITE ET PERFORMANCE : REVUE DE LITTERATURE**

Plusieurs conclusions ressortent à travers la revue de la littérature portant sur l'étude de la relation pouvant exister entre la qualité du produit et la performance des organisations. Toutefois, les études réalisées sur la relation qualité-performance sont contradictoires. Certaines, défendent en faveur d'une relation positive entre qualité-performance et d'autres d'une relation négative.

---

<sup>18</sup> *Ibid*, P.5.

<sup>19</sup> *Idem*.

<sup>20</sup> Malika ahmed zaid CHERTOUK ; "Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes", Université M.Mammeri, Algérie, 2011, P.3.

<sup>21</sup> *Idem*.

<sup>22</sup> Sofiane ahmed SAHRAOUI, *op.cit.*, P.25.

<sup>23</sup> Olivier DEVISE, Jean-Pierre VAUDELIN ; « Evaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate », 4<sup>ème</sup> conférence Francophone de modélisation et simulation, « organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services », Université de Toulouse, Paris, MOSIM'03- du 23 au 25 avril 2003, P. 1

<sup>24</sup> OUACH Thi Kim Oanh, *op.cit.*, p.3

## 5.1 LES AUTEURS QUI ONT POUR UNE RELATION FAVORABLE ENTRE LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE

Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus afin de satisfaire ses clients. Pour ce faire, un bon nombre de travaux montrent que le succès de la mise en œuvre du TQM peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés (Agus et Abullah ; Chin et al).<sup>25</sup>

Plusieurs recherches récentes se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.<sup>26</sup>

Toutefois, La qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise.<sup>27</sup> Dans la même perspective Chong confirme, que le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable.<sup>28</sup>

Ainsi, la définition (ISO 9000 V 2000), évalue les résultats autant que les moyens mis en œuvre. Mais la nouvelle norme ISO 9001 introduit désormais les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficience est liée à la maîtrise des processus répétitifs (performance et productivité du geste) et l'efficacité est liée au management des processus (performance et productivité de l'intelligence).<sup>29</sup> Et si on se réfère à la définition de la performance, c'est une notion qui consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficace en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles liées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.<sup>30</sup>

D'après Henry Ollagnon, professeur de gestion du vivant et stratégies patrimoniales à l'institut agronomique Paris-Grognon<sup>31</sup> « La qualité totale est un outil contributeur aux résultats, un outil d'aide à la décision, de normalisation, de valorisation de la conformité et de management... un outil stratégique et patrimonial pour des problèmes intrinsèquement complexes et multi-acteurs ».

Selon Lorino la satisfaction des clients passe par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le produit ou le service offert soit effectivement produits de manière fiable et efficace.<sup>32</sup> De ce fait, la certification permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes de coordination. Elle facilite le traitement des anomalies et valorise l'erreur. Elle entraîne une professionnalisation du traitement des réclamations et systématise le recueil et le traitement des non-conformités internes.

Selon certains auteurs comme « Ghobadian, Gallear, Reed et al », la mise en place du management par la qualité totale (TQM) est une alternative permettant le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif.<sup>33</sup>

En traitant la relation qui existe entre la qualité et la performance financière plusieurs auteurs tels, Forker, al et Curkovic montrent dans leurs travaux l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance financière.<sup>34</sup> Cette idée est partagée par d'autres chercheurs comme Buzzel et Weirsema qui soutiennent une relation positive entre la qualité du

<sup>25</sup> Aziza Driss MEDDEB ; « Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie, P.5.

<sup>26</sup> Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, P. 3.

<sup>27</sup> Sylvie Mayeur ; « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ? », Edition Maxima, 2003, p. 34.

<sup>28</sup> Ibid, P.36.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Pierre Voyer ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> Edition presse de l'université de Québec, p.100.

<sup>31</sup> Pierre Voyer, op.cit., p.36.

<sup>32</sup> Zahir YANAT, Farid CHAOUKI, op.cit., P. 4.

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Aziza Driss MEDDEB, op.cit., P.6.

produit et la performance financière dans le cadre du « profit Impact of Market Strategy (PIMS) » réalisé par le « Strategic Planning Institute ». <sup>35</sup>

D'autres recherches tels les travaux de Maani et al confirment dans le même sens de réflexion l'existence de relation faible, mais statistiquement significative entre la qualité du produit et la performance financière. <sup>36</sup>

Afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance des organisations, Adam et al. Ont mené une étude internationale auprès de 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière. <sup>37</sup>

Dans la même perspective Nilsson et al. Ont mené une étude comparative sur l'impact des pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et les entreprises de service. L'étude empirique qui a touché 482 entreprises montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité influencent la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle pour la qualité. <sup>38</sup>

Dans le but d'analyser le lien entre processus de certification et l'apprentissage organisationnel et la transformation de ces connaissances en compétences susceptibles de faire évoluer l'organisation, certains chercheurs comme Bénézech et Loos-Baroin ont menés une recherche dans ce sens et démontrent que la façon dont les documents du système de management de la qualité (SMQ) sont conçus et perçus au sein de l'organisation va influencer la dynamique d'apprentissage et concluent par la suite que la certification est vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel. Dans le même ordre d'idée Lambert G. et Loos-Baroin J. présumant que la certification est plus largement comme un outil de la gestion des connaissances. <sup>39</sup>

Buzzell et Gale voient que le facteur le plus important pouvant affecter la performance d'une unité d'affaires est la qualité du produit et des services offerts par rapport à la concurrence. <sup>40</sup>

Après avoir aborder les recherches qui soutiennent une relation positive entre la qualité et performance, nous allons voir dans un autre point les études qui critique cette relation.

## **5.2 LES ETUDES QUI PLAIDENT POUR UNE RELATION NEGATIVE ENTRE LA QUALITE ET LA PERFORMANCE**

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre la qualité et la performance telles celles de Mispelblom <sup>41</sup> qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail.

D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, Hendricks et singhal précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats- Unis ont souffert de difficultés financières énormes. <sup>42</sup>

Anderson et al. Soulignent que l'hétérogénéité des besoins des clients risque d'influencer négativement le chiffre d'affaires. En effet, si l'entreprise décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients ou de plusieurs segments en même temps, elle risque une baisse de la qualité du service et par la suite une baisse du chiffre d'affaires. <sup>43</sup>

---

<sup>35</sup> Marcel ALAIN ; « Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation », Edition Nouvelles, 1998, p.203.

<sup>36</sup> Ibid, P.210.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Sylvie ROLLAND et Sébastien TRAIN, *op.cit.*, p.9.

<sup>40</sup> Marcel ALAIN, *op.cit.*, p.203.

<sup>41</sup> Zahir YANAT, Farid CHAOUKI, *op.cit.*, P.3.

<sup>42</sup> Hajer ZORGATI, Lassad LAKHAL ; « Qualité du produit et performance financière », *Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie*, p.6.

Dans le but d'étudier l'impact de la qualité sur la performance laquinto a réalisé une étude sur les entreprises japonaises ayant gagné le prix Deming de la qualité. Les résultats montrent pour la majorité des entreprises l'existence d'une association négative entre le gain d'un prix de la qualité et l'amélioration de la performance.<sup>44</sup>

Toutefois, selon certains auteurs comme Hendriks et Singhal; laquinto; Hansson et Eriksson<sup>45</sup>, les avantages et le succès du TQM demeurent incertains. Selon Sousa et Voss, les échecs du TQM sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influent sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.<sup>46</sup>

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés. ISO 9000 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9000 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

La revue de la littérature souligne de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si les études réalisées sur la relation qualité-performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne. Toutefois, Cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux termes qualité et performance ont été définie et mesurée de manière variée d'un auteur à l'autre.

Le choix de se faire certifier ou pas peut être une fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise. Dans chacun des cas, le résultat final de la certification sur la performance diffère.

En synthèse des travaux académiques on peut déduire que, l'implantation d'un système qualité au sein de l'entreprise semble donc accroître sa performance. Afin de confirmer cette évidence nous allons mener une étude de cas au sein d'une entreprise certifiée dans le Grand Agadir.

## 6 RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Différentes techniques peuvent être employées pour collecter des informations fiables (questionnaire, guides d'entretien etc). Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons mené notre enquête par voie de questionnaire, auprès d'un échantillon de 36 personnes au sein de l'entreprise Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir.

Nous présentons, ci-après, les principaux résultats de l'enquête : il s'agit de tester le lien de causalité c'est-à-dire montrer le degré de corrélation pouvant exister entre l'implantation d'un système qualité et la performance des organisations, avons pris une entreprise dans le secteur agroalimentaire. Ce choix n'est pas arbitraire, étant donnée son importance économique et stratégique dans l'économie marocaine.

---

<sup>43</sup> Hajer ZORGATI, Lassad LAKHAL, *op.cit.*, p.9.

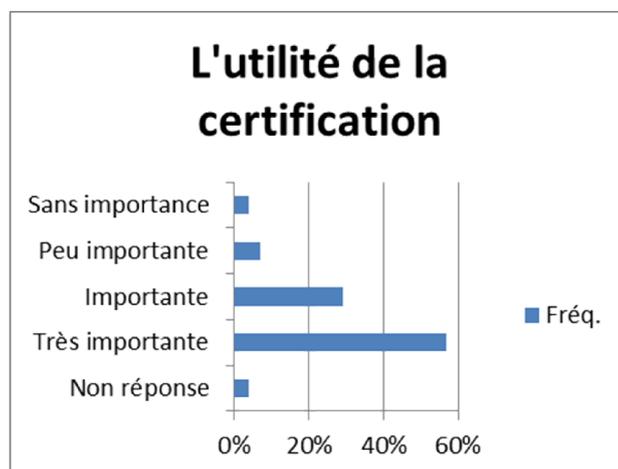
<sup>44</sup> *Ibid*, P.10.

<sup>45</sup> Aziza Driss MEDDEB, *op.cit.*, P.7.

<sup>46</sup> *Ibid*, p.8.

## ANALYSE DES RÉSULTATS

### 6.1 L'UTILITÉ DE LA CERTIFICATION

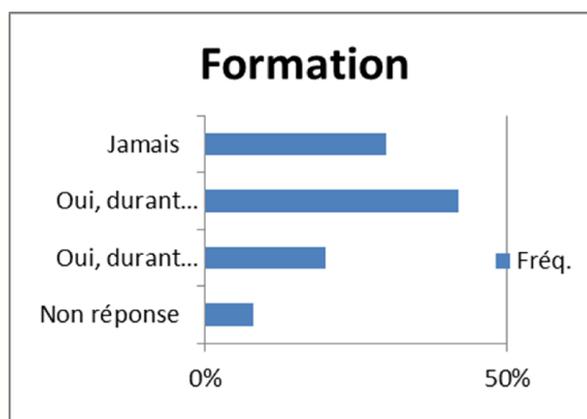


Les résultats montrent que 57 % des sondés jugent que la certification qualité est très importante pour la compétitivité de l'entreprise, contre 29 % qui qualifient l'éventuelle utilisation d'importante.

Le questionnement sur le degré d'utilité de l'intégration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise permet de révéler une information très importante à savoir une bonne image de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et de se différencier par rapport aux concurrents et ce à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur le respect des procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

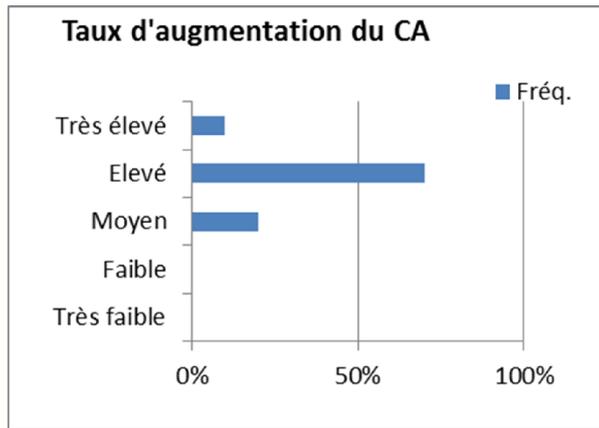
Quant aux réfractaires au changement, ils représentent 11 %. Nous estimons que ce recul par rapport à l'intégration de l'innovation est peut-être dû à leur méconnaissance totale de l'outil, ce qui induit la peur de l'inconnu et de tout ce qui est nouveau, ou bien à leur idéologie.

### 6.2 LA FORMATION



42% des interviewés ont bénéficié d'une formation en démarches qualité « dans le cadre de la formation continue » et seuls 20% d'entre eux déclarent avoir bénéficié de la dite formation durant leur parcours professionnel initial. Or, le pourcentage des sondés qui n'ont jamais bénéficié d'une formation en qualité est de 30%. Ce constat nous amène à réfléchir sérieusement sur les objectifs des formations qui sont minorés au bénéfice des réflexions consacrées aux aspects liés aux contenus.

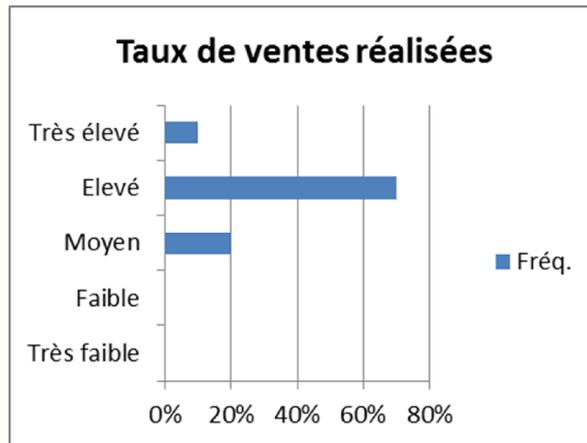
6.3 TAUX D'AUGMENTATION DU CA



A partir du diagramme ci-dessus nous déduisons les résultats suivants :

- 70% des sondés jugent que l'intégration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise favorise un niveau élevé de CA ;
- 20% d'entre eux la qualifient d'un niveau moyen ;
- Uniquement 10% qui déclarent un niveau très élevé de CA.

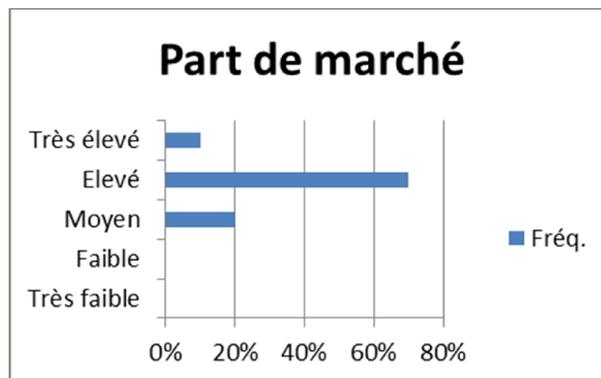
6.4 TAUX DES VENTES RÉALISÉES



-68% des interviewés ont témoigné un niveau élevé de taux de ventes réalisées par rapport à l'implantation du système qualité, l'intégration de cette dernière permet à l'entreprise de satisfaire ses clients en leur offrant un produit qui répond à leur besoins ce qui entraîne une augmentation de ses ventes.

-30% des interviewés ont déclaré un niveau Moyen de taux de ventes réalisées et uniquement 12% qui ont jugé un niveau très élevé.

## 6.5 LA PART DE MARCHÉ

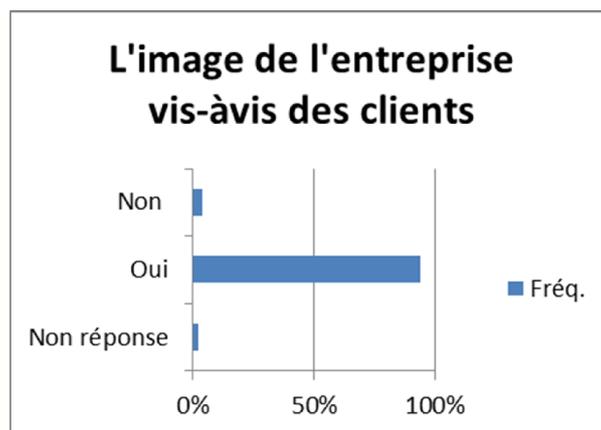


-70% des interviewés ont déclaré un taux élevé de part de marché par rapport à l'implantation d'un système qualité au sein de l'entreprise.

-20% qui ont déclaré un taux Moyen. Et seulement 10% qui ont été contre avec un taux faible.

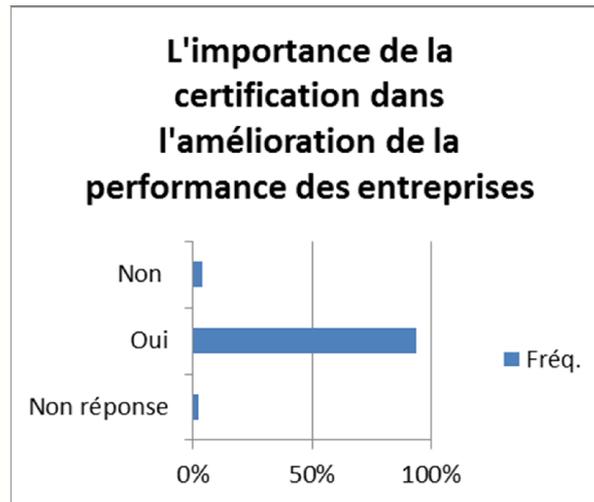
Cette différence remarquable d'avis s'explique par le fait que l'intégration d'un système qualité est une alternative permettant le succès à long terme de l'organisation. Selon eux, cela signifie que la certification peut constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise à travers la fidélisation de ses clients et par conséquent conquérir de nouveaux parts de marché.

## 6.6 L'IMAGE DE L'ENTREPRISE



La majorité des sondés voire un pourcentage de 90% ont favorisé le fait que la certification donne une bonne image à l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Ceci s'explique par le fait que l'intégration d'un système qualité au sein de l'entreprise lui permet une maîtrise des processus et une satisfaction de ses clients et ce à travers une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes, ce qui facilite le traitement des anomalies de façon à ce que le produit soit effectivement efficace et conforme.

## 6.7 L'IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION DANS L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS



La majorité des interviewés (93 %), sont pour l'implantation d'un système qualité au sein de l'entreprise. Pour eux, la démarche qualité permet :

- Une meilleure maîtrise des processus à travers les audits et contrôles périodiques réalisés et le principe de l'amélioration continue.
- De fidéliser leurs clients en leur offrant un produit correspond à leurs attentes, réaliser des ventes énormes et par la suite acquérir des parts de marché ;
- Une Définition précise des objectifs et d'éviter les pertes d'énergie ;
- De garantir le fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation.

6% des sondés déclarent qu'ils sont contre l'intégration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise, car d'après eux, c'est une source de rigidité pour l'entreprise à travers l'application des procédures et ca demande des dépenses énormes.

## 7 CONCLUSION

La qualité a donc traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. La mondialisation et l'extension des marchés ont fait apparaître la qualité comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise, seulement pour jouer pleinement ce rôle qui lui est assigné, la qualité ne doit pas rester limiter au produit mais elle doit être perçue de façon beaucoup plus large englobant aussi bien le produit, le processus de production ainsi que toute l'organisation.

Toutefois, et en tenant compte des résultats dégagés dans le cadre de notre recherche et les propos théoriques étudiés, il ressort que le système qualité constitue une composante stratégique dans la mise en valeur des entreprises mais sous conditions de les soutenir par des mesures d'accompagnement appropriées. Parmi elles, on pourrait noter :

- L'importance de la sensibilisation du personnel et de la clientèle sur le rôle pilote que joue le système qualité pour la survie de l'entreprise ;
- L'adoption des plans de formation adéquats sur le management qualité au profit de tout le personnel de l'entreprise.

## REFERENCES

- [1] Barkia N (2001), « La certification des entreprises de services selon la norme ISO 9001 : Cas des cabinets d'Expertise comptable », Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de SFAX, 2001 ;
- [2] Boérie D (2003), « Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale- les nouvelles normes ISO 9001.V.2000 » 2<sup>ème</sup> Edition Maxima ; 315P ;
- [3] Chertouk M (2011), « Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algérienne », Université M.Mammeri Algérie;
- [4] Devise O, Vaudelin J.P (2003), « Evaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate », 4<sup>ème</sup> conférence francophone de modélisation et simulation, du 23 au 25 Avril 2003, Université de TOULOUSE, France ;
- [5] Donatien A « Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises », Université Montesquieu Bordeaux IV ;
- [6] Hanen FAKHFAKH, « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale « ABBE GREGOIRE », soutenue en 2012 ;
- [7] Kabiri Kettani M (2006), « La certification qualité « la voie vers la performance », La Revue Marocaine de Commerce et de Gestion - N°2 – juin 2006, PP : 13-50 ; <http://www.essor-magazine.com/pdf/dossier33.pdf>; (date de consultation: le 11/12/2012) ;
- [8] Lerat-Pytlak J (2002), « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité », Thèse en sciences et techniques de gestion, Université de TOULOUSE I ;
- [9] Mohamed DHIAF « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile- Habillement », Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur, Ecole Nationale Supérieur d'Arts et Métiers, Tunisie, soutenue en 2007 ;
- [10] Meddeb A D ; « Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie ;
- [11] Nguyen N(2009), « Gestion de la qualité » Edition, sylvain ménard, les éditions de la chenelière inc ; 525P ;
- [12] Nicalas F, Valceschini E (1995), « Agroalimentaire : Une Economie de la qualité » Edition Economica; 431P ;
- [13] Roux-Morin L (2006), " Administration électronique et qualité du service public, L'exemple des caisses d'Allocations familiales", Recherches et Prévisions, n° 86 - décembre 2006 ;
- [14] Rolland S et Train S (2006), « La certification qualité est elle un facteur de compétitivité pour les entreprises. 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations 23 et 24 Novembre 2006, Nancy ?« Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations » ;
- [15] Yanat Z, Chaouki F « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc.
- [16] Yvan CHAPETEIX, « Les enjeux des signes d'identification de la qualité et de l'origine dans le secteur agroalimentaire français », mémoire de Master, Management en Hôtellerie et Restauration, Université de TOULOUSE II LE MIRAIL, 2012 ;
- [17] Zorgati H, Lakhel L ; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie.