



HAL
open science

Titre : Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie)

Mustapha Meziani

► **To cite this version:**

Mustapha Meziani. Titre : Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie). RESADDERSE international, 2015, 21-22, pp.97-125. <hal-03725499>

HAL Id: hal-03725499

<https://hal.science/hal-03725499v1>

Submitted on 28 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Titre : Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie).

**Dr MEZIANI Mustapha
Maître de conférences B
Université A/Mira de Bejaia
E-mail : musmanager@hotmail.com**

Article publié dans la revue RESADERSE International 2015 Volume N°21, P 97-125

Titre : Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie).

Résumé :

Depuis la première version des normes ISO 9000 datant de 1987 en passant par les deux autres révisions 1994 et 2000 jusqu'à la version actuelle 2008, la certification des entreprises conformément à cette norme a connu une courbe ascendante en terme de nombre de certificats délivrés par les organismes certificateurs. Cela constitue un fait vérifiable rien qu'à regarder le chiffre communiqué par l'organisation ISO qui se stabilise à fin décembre à 1 111 698 certificats délivrés dans 180 pays. Une Croissance de 1993 à 2011 de 2 387%. Mais, qu'en est-il de l'impact de ces certifications sur la performance des entreprises notamment dans le cas des entreprises certifiées algériennes (Wilaya de Bejaia). Devant le manque de consensus sur les résultats des démarches qualité initiées dans différents contextes, cette contribution tient compte de la perception des cadres mais aussi des autres catégories socioprofessionnelles (agents de maîtrise et d'exécution) des apports de la certification à leur entreprise. Cela nous permettra de faire un éclairage sur les résultats obtenus des processus de certification et de mise en place des Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) notamment sur le plan commercial et organisationnel auprès de 17 entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 .

Mots clés : certification, norme ISO 9000, gestion de la qualité, performance.

Abstract:

Since the first version of ISO 9000 from 1987 through the other two revisions in 1994 and 2000 to the current 2008 version, company certification to this standard has experienced an upward trend in terms of number of certificates issued by certifiers. This is a verifiable fact just looking at the figure from the ISO organization that stabilizes late December to 1,111,698 certificates issued in 180 countries. A growth from 1993 to 2011 of 2,387%. But what about the impact of these certifications on business performance especially in the case of Algerian certified companies (Wilaya de Bejaia). Given the lack of consensus on the results of quality initiatives initiated in different contexts, this contribution reflects the perception of executives as well as other socio-professional categories of the contribution of certification to their business. This will allow us to shed light on the results of the certification process and implementation of Systems Quality Management (SMQ) including commercially and organisationally with 17 certified according to ISO 9001 companies.

Keywords: certification, ISO 9000, quality management, performance.

Introduction :

Evaluer l'impact de la certification conformément à la norme ISO 9001 sur la performance comme nous nous proposons de le faire, c'est certainement adopter la perspective des salariés et des clients (c'est-à-dire les parties prenantes principales (CLARKSON, 1995)), même si l'on peut très bien souligner que l'évaluation intéresse tous les acteurs (parties intéressées) des démarches qualité.

Le système de contrôle vise essentiellement l'évaluation des performances du SMQ c'est-à-dire l'efficacité du SMQ par rapport aux objectifs, l'efficience par rapport aux moyens engagés et la satisfaction de toutes les parties intéressées du SMQ. La pratique des audits internes et externes, les revues de directions, les auto-évaluations et les enquêtes de satisfaction des clients sont les principaux outils préconisés par la norme ISO 9001. La mise en place d'un SMQ n'est jamais une fin en soi. La démarche d'amélioration continue est une exigence principale afin d'apprécier le niveau de réalisation par rapport aux objectifs qualité fixés.

Dans la réalité, il existe encore un déphasage entre la qualité souhaitée à travers le formalisme documentaire (tels que le manuel qualité et les procédures, etc.) et la qualité réalisée sur le terrain. Les principales causes de ce décalage citées par certains auteurs sont liées notamment au manque d'implication ou mobilisation des hommes, la généricité de la norme ISO 9000, l'excès de formalisme documentaire, difficulté de changement de culture nécessaire pour obtenir des niveaux élevés de performance de l'entreprise. De ce fait, la certification apporte-elle toujours les résultats escomptés en matière de performance organisationnelle, commerciale et financière ?

Nous retenons des différentes lectures que malgré les résultats positifs obtenus par les démarches qualité existantes (Sylvie Rolland, 2009), nous avons relevé que nonobstant des changements organisationnels positifs dus principalement à la maîtrise des processus formalisés, les changements sur le plan commercial et financier ne sont pas aussi évidents. En se référant aux écrits les plus récents, Fekari, dans le cas des entreprises certifiées marocaines, conclue que «l'impact des démarche qualité sur plan managérial se traduit par une série de changements organisationnels» (Abderrahim Fekari, 2011). Et que les changements, toujours selon le même auteur, ne sont pas directement bénéfiques sur le plan commercial, le retour sur ce plan est souvent mitigé. Dans le cas des entreprises tunisiennes, BEN GHODBANE.S, souligne que l'entreprise certifiée à travers l'implantation d'une démarche qualité a pu améliorer sa rentabilité et se différencier par rapport à ses concurrents. Il souligne également que bien qu'elle soit volontaire et non imposée par aucune structure, la qualité a développé au profit des entreprises des bénéfices externes plutôt qu'internes (BEN GHODBANE.S, 2013). On voit bien que les résultats sont loin d'être consensuels et n'aboutissent pas à une conclusion claire sur la nature de l'impact, positif ou négatif, de la certification (Sylvie Rolland, 2009). La question est qu'en est-il pour les entreprises Algériennes certifiées comparativement aux entreprises de la région (Maroc et Tunisie)?

A travers cette proposition de recherche, nous cherchons à situer les apports de la certification sur le plan organisationnel, commercial, et financier auprès des différents acteurs intervenant dans l'initiation d'une démarche qualité. Et ce, en se référant à notre enquête réalisée auprès de 17 entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie) qui

nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés par catégorie socioprofessionnel.

1) Cadre théorique :

Un système de management de la qualité tel qu'il est défini par la norme ISO 9000 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation, est « un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

La norme ISO 9001 est une norme générique s'appliquant à tous types d'organismes. Cette norme ne spécifie pas des exigences relatives aux produits, mais elle spécifie des exigences s'appliquant à des organismes de tous secteurs industriels, commercial ou de prestation de service. Les exigences relatives aux produits, quant à elles, peuvent être exigées ou spécifiées par les clients, par l'organisme lui-même qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation. Ces exigences concernant le produit sont mentionnées dans des «spécifications techniques», «des normes de produits», «des normes de processus» ou «des accords contractuels» et «la réglementation».

La norme ISO 9001 encourage et incite les organismes à adopter l'approche processus pour gérer un organisme. L'identification et le management de nombreux processus corrélés et interactifs (on l'appelle aussi approche processus) permet à l'organisme de fonctionner efficacement. Le modèle de SMQ décrit dans la famille des normes ISO 9000 :2000, illustre les relations entre les processus, eux-mêmes gérés comme un système de management. Ce modèle donne une importance particulière aux parties intéressées notamment les clients (exigences des clients mais aussi exigences réglementaires) qui alimentent l'organisme en éléments d'entrées. La satisfaction des parties intéressées exige une évaluation des informations concernant le degré de réponse par l'organisme à leurs attentes et leurs besoins.

La qualité des produits et des prestations de services sont plus que jamais importantes pour protéger la capacité concurrentielle des entreprises algériennes. En effet, le management de la qualité est un sujet à l'ordre du jour dans beaucoup d'entreprises algériennes¹, et ce compte tenu de la conjoncture économique actuelle caractérisée par de profondes mutations économiques. Dans leur démarche de mise à niveau, certaines entreprises² ont intégré les exigences de la norme ISO 9001 dans leur organisation ambitionnant ainsi de transcender les obstacles qui se dressent face à elles dans la quête d'un « passeport » leur permettant d'être compétitive.

La démarche qualité représente théoriquement des enjeux multiples selon Maréchal (1995), entres autres:

- *un enjeu commercial* : la reconnaissance officielle par un certificat de conformité délivré par un organisme certificateur est une assurance pour client permettant,

¹ Le Ministère algérien de l'Industrie et de la Restructuration a mis en place, depuis septembre 2000, un programme intitulé: Programme pour le Développement d'un Système National de Normalisation qui permettra à terme l'intégration complète du management de la Qualité dans les Entreprises Algériennes. Un des points du programme consiste à encourager financièrement les entreprises ayant des objectifs d'exportation à la Certification ISO 9000 Version 2000.

² D'après la Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation qui relève du ministère de l'industrie, le nombre des entreprises algériennes certifiées selon la norme ISO 9001 est de 268 en 2007, 450 en 2008 il se situe actuellement au environ de 450 certificats.

ainsi, de le fidéliser et de gagner des parts de marché ;

- *un enjeu organisationnel* : le formalisme documentaire par la rédaction du manuel qualité, des procédures, des modes opératoires, etc. entraîne nécessairement une clarification et une amélioration de l'organisation. Les processus sont mieux maîtrisés ce qui permet de gagner en efficacité.
- *un enjeu économique* : une démarche qualité bien menée en définissant clairement une politique qualité engendre nécessairement une diminution sensible des coûts issus de la non-qualité (coûts de prévention, coûts de détection, coûts de correction et coûts commerciaux). Ce qui permet, par conséquent, l'obtention des gains de productivité. Les gains sur les coûts peuvent être importants quand on sait que ces coûts sont évalués en moyenne à 30% du chiffre d'affaires d'une société. Les coûts de prévention et de détection ne représentant moyennement que 2 à 3% du chiffre d'affaires, ce qui réduit sensiblement le nombre des défauts, donc du coût de correction correspondant estimé lui à environ 20% du chiffre d'affaires [Martin 92].

Les résultats positifs obtenus par les démarches qualité sont tempérés dans la littérature par une série aussi imposante de résultats négatifs constatés. A la lecture des différents écrits laisserait supposer que les démarches qualité visant la certification présente pour les entreprises un grand avantage. Mais, une réponse générique s'appliquant à tous les organismes a sans doute moins de chance d'être efficace vu la diversité des contextes et la spécificité de certaines entreprises de part leur taille, leur culture, etc.

Dans sa recherche Rolland.S a répertorié plus de 4000 références bibliographiques qui traitent de la question des effets de la certification. Malgré le nombre élevé d'études fait en la matière, il n'y a pas de consensus quant à la nature de l'effet positif ou négatif de la certification selon les normes 9000. Autrement dit, il n'y a pas de relation ipso facto entre la certification et la performance des entreprises. Certains auteurs confirment un lien positif et d'autres l'infirmen.

On voit donc que l'efficacité des démarches qualité est loin d'être évident. En effectuant des enquêtes de terrain les plus récentes certains auteurs tels que Rolland.S (2009), Fekari.F (2011) et Ben Ghodbane.S (2013), nous ont restitué les résultats de leur recherche.

La synthèse des résultats de la recherche de Rolland.S dans le cas des entreprises françaises est que globalement d'un point de vue empirique, les résultats de son étude auprès de 835 entreprises permettent d'avancer une perception positive des effets de la certification par les managers.

Dans le cas des entreprises tunisiennes Ben Ghodbane.S souligne dans sa recherche que les apports de la certification suite à l'implantation d'une démarche qualité a permis d'améliorer la rentabilité des entreprises enquêtées et de se différencier par rapport aux concurrents. Il conclue également lorsqu'on affiche un certificat de conformité à la norme ISO 9001 favorise le maintien et la fidélisation des relations avec sa clientèle. Ce qui assure, selon l'auteur, le développement commercial de l'entreprise et lui favorise également l'attraction de nouveaux clients et l'accès à de nouveaux marchés. Au final, l'auteur conclue que la démarche qualité a développé au profit des entreprises des bénéfices externes plutôt qu'internes.

Quant aux entreprises marocaines, Fekari.F conclue dans son étude des entreprises PME que l'impact des démarches qualité est à constater beaucoup plus sur le plan organisationnel que commerciale et financier. A la question de savoir si: «La mise en place de la démarche qualité a-t-elle été suivie dans votre entreprise par des changements au niveau organisationnel ?» La réponse est que 81% des entreprises enquêtées affirment avoir vécu un changement au niveau de leur organisation. Ce changement, d'après l'auteur, est constaté dans la totalité des entreprises certifiées. Concernant la question relative à la satisfaction de l'impact des démarches qualité sur le plan organisationnel, 63% des entreprises PME certifiées l'approuve. Les effets positifs les plus avancés, toujours selon le même auteur, sont : la formalisation des procédures, la clarification des rôles et la responsabilisation de tous les niveaux.

Ces résultats non consensuels nous ont amenés à évaluer l'intérêt des démarche qualité dans le contexte algérien et ce depuis le premier certificat délivré en 1998. Pour cela, nous avons effectué une enquête de terrain pour savoir dans quelle mesure la certification assure l'efficacité organisationnelle, financière et commerciale.

2) Méthodologie : collecte des données auprès des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia

L'enquête porte sur les entreprises industrielles, commerciales et de prestation de service. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe (déposé directement auprès des concernés). L'échantillon se veut le plus exhaustif possible c'est-à-dire l'ensemble des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia, le taux de réponses est très élevé, de l'ordre de 100%.

Les questions sont présentées sous forme d'affirmations ou d'infirmités d'une attitude face à une situation donnée :

- fermées,
- à choix multiples c'est-à-dire proposant un certain nombre d'items parmi lesquels le répondant doit choisir,
- à échelle graduée c'est-à-dire demandant au répondant de noter chacun des items proposés sur une échelle graduée selon la préférence qu'il leur accorde.

Notre questionnaire a été adressé aux 17 entreprises constituant notre échantillon. Au total, nous avons retenu 1456 questionnaires. Le questionnaire d'enquête qui a servi d'outil de base à la recherche se présente sous la forme d'un document dactylographié de 12 pages.

L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia. A partir des listes d'entreprises certifiées fournies par IANOR (institut algérien de la normalisation). Notre échantillon comporte 17 entreprises dont 6 publiques et 11 privées de différents effectifs et secteur d'activité (13 entreprises industrielles, 2 entreprises commerciales et 2 entreprises prestation de service). Le tableau ci-après illustre la répartition de notre échantillon par secteur d'activité et par effectif:

Tableau1: La répartition des entreprises retenues suivant les secteurs d'activités et l'effectif salariés

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif cadre	Effectif agent de maîtrise	Effectif agent d'exécution
EPB	Prestation de service	271	143	312
ALCOVEL	Industriel : textile	49	57	570
2A	Prestation de service : assurance	04	02	06
BATICOMPOS	Industriel : bâtiment	08	12	130
TCHIN-LAIT CANDIA	Industriel : agroalimentaire	61	143	334
AMIMER ENERGIE	Industrie : groupe électrogène	50	132	340
CEVITAL	Industriel : agroalimentaire	190	320	990
ENASEL	Commerciale : distribution de sel	2	6	11
ERIASI SIDI-AICH	Industriel : meunerie	31	71	84
IFRI	Industriel : boissons diverses	32	80	210
OLPLAST	Industriel : transformation plastique	07	39	59
SOUMMAM	Industriel : laiterie	73	136	551
UP7	Industriel : agroalimentaire	90	140	420
FRUCADE	Industriel : boissons diverses	14	23	90
NAFTAL	Commercial : distribution carburant	51	59	102
SNTP	Industriel : travaux publics	60	160	300
DANONE	Industriel : laiterie	120	160	320
L'effectif total est :		8525		

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle³. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé, à

³ Alors que la liste comportant les autres caractéristiques telles que le sexe (masculin, féminin) et répartition par âge n'est pas accessible puisque les chefs de service personnel ont jugé que la liste est confidentielle.

tire d'exemple, dans le cas de l'EPB 120 travailleurs sur une population mère de 726 entre agents de maîtrise et agents d'exécution (ce qui représente 17% de l'effectif. Le même pourcentage est retenu pour l'ensemble des entreprises certifiées) sans tenir compte des cadres qui, eux, subiront un entretien sur certains thèmes.

A titre d'illustration, la procédure de construction de l'échantillon des travailleurs de l'EPB est donnée dans le tableau ci-après (Tableau de répartition des travailleurs sondés). La même procédure est utilisée dans la construction de l'échantillon sondé de l'ensemble des entreprises certifiées.

Tableau 2: tableau de répartition des travailleurs sondés

Direction	Effectif par direction		Effectif en pourcentage ⁴		Echantillon à sonder ⁵	
	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agents de Maîtrise	Agents D'exécution
Direction Marketing	6	0	0,82	0	1	0
Direction Finance et comptabilité	10	2	1,3	0,27	1	1
Direction domaine et développement	17	60	2,34	8,26	2	8
Direction capitainerie	34	44	4,68	6,05	5	6
Direction Ressources humaines	18	28	2,47	3,85	2	4
Direction Management Qualité	5	0	0,68	0	1	0
Direction remorquage	24	23	3,30	3,16	3	3
Direction manutention	143	312	19,66	42,91	20	43

Source: établi par nos soins

Sauf à la question relative au chiffre d'affaire où 80% des entreprises refusent de répondre, la totalité (100%) des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour l'ensemble de l'échantillon des travailleurs. Le face à face est utilisé afin que les

⁴ L'effectif en pourcentage représente le rapport entre l'effectif par direction sur l'effectif total des directions.

⁵ L'échantillon à sonder représente l'effectif en pourcentage arrondi à l'unité. A titre d'exemple, l'effectif (agents de maîtrise) en pourcentage de la direction marketing représente 0,83 et nous retenons dans ce cas un (1) agent de maîtrise dans l'échantillon à sonder. Le raisonnement est identique pour le reste de l'échantillon à sonder.

réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

3) Résultats de la recherche : Evaluation des performances des SMQ :

Dans ce travail, nous allons nous intéresser aux résultats obtenus des démarches qualité initiées par les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia. Nous allons apprécier le niveau de qualité produit à travers un ensemble d'indicateurs d'efficacité, d'efficience et de satisfaction des parties prenantes.

Le premier indicateur est relatif au degré d'efficacité et d'efficience managériale qui fait référence à l'aptitude des entreprises à réaliser leurs propres objectifs avec une gestion optimale des ressources. Dans ce sens, l'indicateur est vérifié uniquement auprès de 35,3% des entreprises. Par contre 64,7% n'ont pas pu réaliser leur objectif avec une économie de moyens.

Tableau 3: degré d'efficacité et d'efficience des SMQ

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
NON	11	64,7	64,7
OUI	6	35,3	35,3
Total	17	100,0	100,0

Globalement, l'impact des démarches qualité est beaucoup plus important sur le plan organisationnel que financier. C'est ce que montre cet indicateur:

<u>Tableau 4: impact des démarches qualité sur la performance financière</u>			<u>Tableau 5: impact des démarches qualité sur la performance organisationnelle</u>		
	Fréquence	Pour cent		Fréquence	Pour cent
PAS DU TOUT IMPORTANT	1	5,9	TRES PEU IMPORTANT	3	17,6
TRES PEU IMPORTANT	3	17,6	MOYEN	3	17,6
MOYEN	10	58,8	PAS TRES IMPORTANT	4	23,5
PAS TRES IMPORTANT	2	11,8	TRES IMPORTANT	7	41,2
TRES IMPORTANT	1	5,9	Total	17	100,0
Total	17	100,0			

En effet, sur le plan organisationnel l'impact s'explique par le fait que les démarches qualité misent sur le formalisme documentaire et donc la rationalisation du fonctionnement de l'organisation. Même si, dans certains cas, l'excès de formalisme et de standardisation conduit à une rigidité organisationnelle.

Pour détailler davantage l'apport et l'impact des démarches qualité, nous allons nous intéresser aux principaux changements constatés après la certification par rapport à un ensemble d'items relatifs aux performances financières et organisationnelles.

Le premier indicateur traite de l'évolution du chiffre d'affaires. Depuis leurs certifications, il y a 70,6% des entreprises qui constatent que leur chiffre d'affaires n'a connu aucun changement ou bien un faible changement positif. Seulement 29,4% le considèrent comme changement très positif.

Tableau 6: changement évolution chiffre d'affaire

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN CHANGEMENT FAIBLE CHANGEMENT POSITIF	4	23,5	23,5
CHANGEMENT TRES POSITIF	5	29,4	29,4
Total	17	100,0	100,0

A la question de savoir si cette évolution du chiffre d'affaires est due à l'obtention du certificat selon la norme ISO 9001, 52,9% des entreprises répondent positivement. A l'opposé, si évolution du chiffre d'affaire il y a, 47,1% des entreprises ne l'attribuent pas à la certification.

Tableau 7 : certification et augmentation du chiffre d'affaire

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
NON	8	47,1	47,1
OUI	9	52,9	52,9
Total	17	100,0	100,0

Le deuxième indicateur est relatif à la satisfaction des clients. Comme le client est au centre des démarches qualité, cet indicateur est très significatif du niveau de qualité produite. Dans cette optique, 58,8% des entreprises de notre échantillon apprécient la confiance des clients sans aucun changement et un faible changement positif. Par contre, 41,2% des entreprises considèrent le changement très positif.

Tableau 8: changement confiance des clients

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN CHANGEMENT FAIBLE CHANGEMENT POSITIF	3	17,6	17,6
CHANGEMENT TRES POSITIF	7	41,2	41,2
Total	17	100,0	100,0

En ce qui concerne la productivité interne liée aux démarches qualité, le résultat est très faible puisqu'il y a seulement 5,9% qui apprécient le changement comme très positif. La différence qui atteint 94,1% des réponses considère la productivité interne sans aucun changement et un faible changement positif. Le degré de maîtrise des coûts de non qualité qui est un indicateur découlant de la productivité interne est également

faible puisque 70,6% des entreprises sont partagées entre sans aucun changement et un faible changement positif.

Tableau 9: changement productivité interne

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN CHANGEMENT FAIBLE CHANGEMENT POSITIF	5	29,4	29,4
CHANGEMENT TRES POSITIF	11	64,7	64,7
Total	17	100,0	100,0

Quant à la rentabilité financière, elle est un peu plus élevée par rapport au précédent indicateur mais elle reste en deçà de la moyenne puisque 35,3% seulement des entreprises apprécient le changement comme très positif. Le reliquat est attribué à la mention sans aucun changement et un faible changement positif.

Tableau 10: changement rentabilité financière

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN CHANGEMENT FAIBLE CHANGEMENT POSITIF	6	35,3	35,3
CHANGEMENT TRES POSITIF	5	29,4	29,4
Total	17	100,0	100,0

Le changement le plus élevé après l'intégration des démarches qualité dans les entreprises est à situer sur le plan organisationnel. En effet, 52,9% des entreprises apprécient la qualité du changement organisationnel comme très positif. Seulement 17,6% le jugent sans changement et 29,4% le considèrent faiblement positif.

Tableau 11: changement de l'organisation interne

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN CHANGEMENT FAIBLE CHANGEMENT POSITIF	3	17,6	17,6
CHANGEMENT TRES POSITIF	5	29,4	29,4
Total	9	52,9	52,9
Total	17	100,0	100,0

Une offre répondant aux exigences des clients externe et interne est tributaire d'un ensemble de processus amont. Les trois derniers indicateurs ayant trait au changement motivation du personnel, changement des valeurs partagées et changement concertation à la prise de décision et à la fixation des objectifs qualité sont des

indicateurs situés bien en amont des indicateurs de résultats. La maîtrise ou la non maîtrise de ces indicateurs déterminent le niveau de résultat obtenu. Dans notre cas, il s'agit de la non maîtrise puisque, sur le plan motivation du personnel, il y a seulement 17,6% des entreprises qui considèrent le changement comme très positif.

Tableau 12: changement motivation du personnel

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN	5	29,4	29,4
CHANGEMENT			
FAIBLE	9	52,9	52,9
CHANGEMENT			
POSITIF			
CHANGEMENT	3	17,6	17,6
TRES POSISTIF			
Total	17	100,0	100,0

Sur le plan partage de valeur, le changement n'est pas très positif car il y a uniquement 35,3% des entreprises qui lui attribuent un changement très positif.

Tableau 13: changement des valeurs partagées

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN	7	41,2	41,2
CHANGEMENT			
FAIBLE	4	23,5	23,5
CHANGEMENT			
POSITIF			
CHANGEMENT	6	35,3	35,3
TRES POSITIF			
Total	17	100,0	100,0

En fin, la concertation à la prise de décision et à la fixation des objectifs qualité n'a pas connu un changement très élevé puisque l'amélioration depuis leur certification n'est jugée très positive qu'à 29,4%.

Tableau 14: changement concertation à la décision et fixation objectifs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
AUCUN	6	35,3	35,3
CHANGEMENT			
FAIBLE	6	35,3	35,3
CHANGEMENT			
POSITIF			
CHANGEMENT	5	29,4	29,4
TRES POSITIF			
Total	17	100,0	100,0

Ces statistiques reflètent le type de perception de la certification des entreprises par les acteurs qualité. Comme le montre le tableau ci-après, même s'il y a un taux de 58,8% des entreprises qui voient la certification importante pour l'amélioration de la qualité, il y a tout de même un pourcentage assez important qui considère la certification comme une forme de publicité et rien d'autre.

Tableau 15: perception de la certification

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
JUSTE POUR LA PUBLICITE	7	41,2	41,2
CERTIFICATION IMPORTANTE POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE	10	58,8	58,8
Total	17	100,0	100,0

De ce qui précède, nous déduisons que les démarches qualité existantes n'ont pas apportés les changements escomptés en terme de performance vu les investissements engagés dans le processus de certification. Des progrès restent à faire pour atteindre la qualité totale. Cette évaluation des démarches qualité de type certification selon ISO 9001 nous a permis tout au moins de situer les points forts et les points faibles nécessaires à des actions d'amélioration continue des SMQ.

Conclusion :

En se référant aux différents écrits en matière de gestion de la qualité, l'apport de la certification sur le plan organisationnel, commerciale et financier est loin d'être consensuel. Certains auteurs situent l'apport beaucoup plus sur le plan externe à l'organisation qu'à l'intérieur. Sur ce dernier plan, les avis sont partagés et non généralisés quant à l'impact de la certification sur la performance qui est dans certains cas mitigé. Ce qui constitue un résultat confirmé de la certification est l'efficacité organisationnelle du fait de la formalisation des activités de l'entreprise et la maîtrise des processus de management.

Dans notre cas d'étude, il est indéniable que les démarches qualité apportent des changements très positifs ou faiblement positifs même si le niveau de qualité totale est loin d'être atteint. Ce qui retient notre attention est l'impact de la certification sur l'organisation interne à travers la réponse des entreprises à l'exigence documentaire des SMQ. Le passage du fonctionnement implicite au fonctionnement explicite et codifié de l'organisation apporte plus de rigueur et d'efficacité dans la gestion.

Pour ce qui est de l'apport de la certification sur le plan commercial et financier, même si des résultats faiblement positifs sont observés cela ne remet pas en cause l'utilité des démarches de certification conformément à la norme ISO 9001 nécessaires à la mise à niveau des entreprises algériennes. Peut-être l'intégration récente des exigences de la qualité contenues dans la norme ISO 9001 dans certains cas d'entreprises certifiées ne permet pas dans l'immédiat d'apprécier son impact. A travers la maturation des SMQ au sein de ces entreprises et un processus d'apprentissage cela permettra éventuellement de combler le déficit de ces démarches sur le plan commercial et financier. Il serait intéressant de référer l'évaluation dans le futur pour voir si l'effet d'apprentissage et d'expérience dans la gestion des SMQ permet d'avoir des résultats meilleurs.

Au final, la certification ne peut pas être une fin en soi. Le seul objectif primordial de la mise en place d'un SMQ est la recherche sans cesse de la satisfaction des exigences des clients laquelle satisfaction passe à son tour par la satisfaction des travailleurs. Ce qui nous permet d'affirmer qu'une entreprise ne peut pas être performante par la seule mise en place du SMQ conforme à la norme ISO. Il faut, donc, inscrire ces mêmes systèmes de management de la qualité dans une démarche d'amélioration continue ce qui est d'ailleurs une exigence principale de la norme ISO 9001 v 2008.

Bibliographie :

- 1) FEKARIA, 2011, La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME, revue management et avenir 2011/3 - n° 43
- 2) BEN GHODBANE.S, 2013, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Copyright _ IPCO 2013.
- 1) CLARKSON, M.B.E., STAKEHOLDER.A, 1995, Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, vol. 20, no. 1, 1995, p. 92-117.
- 2) CHOW-CHUA C., GOH M., WAN T. B. (2003), Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 20, n°8, p.936-953.
- 3) CORBETT, C. J., MONTES, M. J., KIRSCH, D. A. et ALVAREZ6GIL, M. J. 2002, Does ISO 9000 certification pay ?, ISO Management Systems, Juillet-Août 2002, 31-40
- 4) HAN. S. B., CHEN. K. S., EBRAHIMPOUR. M.,2007, The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance, Journal of Business and Economic Studies, vol. 13, n°2, p. 1-23.
- 5) HERBSLEB J., CARLETON A., ROZUM J., SIEGEL J., ZUBROW D., 1994, Benefits of CMM-Based Software Process Improvement: Initial Results, CMU/SEI-94-TR-13, Software Engineering Institute, 1994.
- 6) LABARONNE,D, MEZIANI,M, 2010 , Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes, revue management et avenir septembre.
- 7) MARECHAL C., LECHENET B., 1995, Comment entreprendre une certification qualité, Editions Nathan, 1995.
- 8) MARTIN J.P., 1992, Qualité du logiciel et système qualité: l'industrialisation par la certification, Editions Masson.
- 9) MARTINEZ-COSTA. M., MARTINEZ-LORENTE. A. R. 2007, A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance. International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 56, n°5/6, p. 484-499.
- 10) MEZIANI,M, 2011, « contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales », thèse Doctorat, Université A/Mira de Bejaia, Algérie.
- 11) Norme ISO 9000 :2008, système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 12) Norme ISO 9001 : 2008, système de management de la qualité : Exigences, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 13) Norme ISO 9004 : 2008, système de management de la qualité : Lignes directrices pour l'amélioration des performances, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- 14) ROLLAND.S, 2009, un bilan de 20 ans de certification des systèmes de managements de la qualité : les apports perçus de la certification SO 9000 par

les managers, Management Prospective Ed. Management & Avenir 2009/9 - n°
29