

Mondialisation, Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes

Dr. Daoudi Mohammed

Maître de conférences "B", Université d'Oran 2

Résumé :

Poussée par la mondialisation des échanges de biens, de services et des finances, la normalisation a pris une ampleur importante dans le monde. Près d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2013. Le présent article tente de répondre à la question, peu étudiée dans le contexte des pays en développement, des effets de la norme ISO 9001 sur les entreprises algériennes certifiées. Il présente les résultats d'une enquête réalisée sur un échantillon de 41 entreprises algériennes certifiées.

Les résultats montrent une concordance avec d'autres travaux relatifs à l'effet positif sur les performances des entreprises en interne et en externe, mais une discordance quant à l'influence de certains facteurs de contingence.

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

ملخص:

بتطور وتوسع ظاهرة العولمة، أخذ القياس وفق المعايير الدولية أهمية كبيرة في العالم، حيث سجل رقم 1200000 مؤسسة معتمدة ايزو 9001 في نهاية عام 2013. تحاول هذه المقالة الإجابة على إشكالية نادرًا ما درست في سياق البلدان النامية، المتعلقة بتأثيرات المقياس ايزو 9001 على المؤسسات الجزائرية المعتمدة. وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالآثار المترتبة على تطبيق نظم إدارة الجودة وفقا لنص ايزو 9001، نعرض نتائج دراسة استقصائية أجريت على عينة من 41 مؤسسة جزائرية معتمدة. وقد أظهرت النتائج الاتساق مع أعمال أخرى حيث أظهرت تأثير إيجابي على أداء الأعمال للمؤسسات داخليا وخارجيا، ولكن وجود تباين بشأن تأثير بعض عوامل الطوارئ مع بحوث أجريت في سياقات أخرى.

كلمات مفتاحيه : الجودة - شهادة - مقياس ايزو - نظام إدارة الجودة

Introduction

Débordant le champ de la technologie, les standards et les normes investissent progressivement la majorité des activités lucratives et non-lucratives et jouent un rôle majeur dans la mondialisation des échanges de biens et des prestations de services. Ainsi, la mondialisation des échanges financiers crée le besoin de l'harmonisation des pratiques comptables et pousse le déploiement rapide des normes comptables IAS/IFRS. De même, les normes ISO débordent le champ de la technologie pour étendre la normalisation à de nouveaux domaines explicitement organisationnels et sociétaux. Les normes sur la qualité (ISO 9000), l'environnement (ISO 14000) ou encore sur la responsabilité sociétale (ISO 26000) prennent une importance comparable à celle des normes techniques.

L'ISO a, depuis ses début, montré un grand intérêt aux pays en développement. Ainsi, plus des trois quarts des 178 membres de l'ISO viennent de pays en développement.

Dans ce cadre, la normalisation Qualité touche de plus en plus d'entreprises dans le monde économique. Près d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2013¹, et que leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'Algérie, à l'instar des pays en développement, n'échappe pas à cette logique du recours à la certification Qualité. 540 entreprises sont certifiées en 2013.

Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre notamment dans les pays en développement comme l'Algérie.

Dans ce papier, nous tenterons de revenir sur cette question d'impact de la normalisation qualité sur les performances des entreprises, mais avant cela, nous essaierons de débattre des liens entre la normalisation internationale et le mouvement de la mondialisation en particulier dans le contexte des pays en développement.

¹ Enquête réalisée par ISO (ISO Survey, 2013).

I. Normalisation et Mondialisation : Quelle Relation ?

Depuis 60 ans, les normes et standards se sont développés avec la libéralisation des échanges mondiaux. Ils apparaissent désormais comme de véritables instruments d'accompagnement et de développement de la mondialisation.

Longtemps cantonnés dans les domaines techniques, les normes et standards n'ont pas tardé à conquérir progressivement la majorité des activités et connaissent un rôle de plus en plus important dans la mondialisation des échanges de biens et des prestations de services. Le développement rapide des échanges financiers internationaux a vite suscité l'harmonisation des pratiques comptables et favorisé la généralisation des normes comptables IAS/IFRS. De la même manière, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a pendant longtemps limité ses normes aux aspects techniques. A partir des années 70, l'ISO étend sa normalisation à de nouveaux domaines explicitement organisationnels et sociétaux. Les normes sur la qualité (ISO 9000), l'environnement (ISO 14000) ou encore sur la responsabilité sociétale (ISO 26000) prennent une importance comparable à celle des normes techniques.

Avec la mondialisation des réseaux de production, elles s'imposent peu à peu dans tous les pays et pour toutes les activités. Leur généralisation dans les administrations publiques et les organisations non-gouvernementales fournit une bonne illustration. Les standards et les normes sont, en quelque sorte, la face cachée de la mondialisation². Leur rôle a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Ils ont accompagné la libéralisation des échanges et le renforcement du marché comme moteur central de la croissance et de la performance économique. Le développement récent des standards et des normes a participé au repositionnement des agents économiques : État, entreprises privées,

² Capron, M., Chiapello, E., Colasse, B., Mangenot, M., & Richard, J. (2005). *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* (pp. 151-181). La Découverte.

consommateurs, organismes institutionnels privés ou publics, nationaux ou supranationaux... Les standards et les normes apparaissent désormais comme les instruments privilégiés du développement des marchés et de leur internationalisation, favorisant l'innovation et l'adéquation optimale de l'offre et de la demande.

II. Normalisation ISO et Mondialisation

Le système actuel de normalisation internationale est structuré autour de trois éléments. On recouvre l'activité de normalisation qui correspond à la production de normes ; l'évaluation de la conformité qui sert à démontrer qu'un produit, un service, ou un système satisfait aux exigences contenues dans une norme ; et l'accréditation - c'est-à-dire la désignation officielle des acteurs compétents qualifiés pour se livrer aux activités d'évaluation à la conformité qu'elle a choisie. Les activités de normalisation technique, d'évaluation en conformité et d'accréditation forment ainsi un « réseau socio-économique » relativement cohérent qui a actuellement une portée globale et un rôle de coordination vital dans le commerce international. L'élaboration et l'édition des normes constituent le point de départ de la chaîne d'autorité de ce régime.

Dans le cadre de cette structure de normalisation, trois organisations produisent la grande majorité des normes internationales: il s'agit de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), de la Commission électrotechnique internationale (CEI) et de l'Union internationale des télécommunications (UIT). Parmi ces trois organisations, l'ISO est la seule qui produit des normes généralistes et multisectorielles dans tous les domaines excluant les secteurs électriques et électrotechniques qui sont pris en charge au sein de l'UIT et la CEI. Avec plus de 20 000 normes, elle est le plus grand producteur de normes internationales au monde et se trouve de facto à l'amont du système de normalisation international.

L'ISO est organisée mondialement autour d'un ensemble d'organismes nationaux de normalisation érigés en réseau. Il s'agit des membres de l'ISO et représentent l'ISO dans leur pays à l'exemple de

l'IANOR en Algérie. L'ISO est aujourd'hui représenté dans 178 pays dans le monde.

Créée en 1947, l'ISO est peu connue jusque dans les années 80 avant de devenir un acteur central dans la gouvernance de la mondialisation. Cette place centrale peut s'expliquer par le fait que l'ISO entretient une relation essentielle avec l'OMC³. En ce sens, l'ISO est enchevêtré dans un double système de gouvernance : d'une part, il entretient des liens de service avec le système juridique global puisque les normes techniques sont le tremplin normatif des organismes d'évaluation en conformité et d'accréditation; d'autre part, il est également inséré dans la gouvernance de la mondialisation à travers les références aux normes ISO dans les accords internationaux. Ce faisant, l'organisation joue un rôle important et croissant dans la gouvernance de la mondialisation en ce qu'elle appuie la privatisation, la dérégulation et libéralisation des échanges.

Enfin, depuis les années 80, l'organisation connaît une influence grandissante et étend ses activités normatives à de nouveaux domaines. En effet, alors que les premières normes ISO avaient une dimension explicitement technique, les normes appelées de seconde et troisième génération publiées depuis les années 80 normalisent sur des objets plus explicitement organisationnels et sociétaux comme les systèmes de gestion (ISO 9000), l'environnement (ISO 14 000) et la responsabilité sociétale (ISO 26 000).

III. Normalisation et Pays en Développement

L'ISO a depuis ses début montré un grand intérêt aux pays en développement. Ainsi, plus des trois quarts des membres de l'ISO viennent de pays en développement⁴ mais restent des « preneurs » et non les « faiseurs » de normes ISO. Ils participent peu ou prou à ses travaux de normalisation. Pour inciter les pays du Sud à peser plus sur les activités normatives de l'organisation, l'ISO a progressivement mis en place des

³ OMC : organisation mondiale du commerce

⁴ www.iso.org/iso/fr/home/about.htm [avril 2015]

politiques d'inclusion institutionnelle qui concordent avec le mouvement d'internationalisation de l'organisation – geste logique dans une organisation qui prône l'adoption volontaire des normes qu'elle élabore et qui cherche à avoir une portée globale. Ainsi, dans le milieu des années 60, l'organisation crée une nouvelle catégorie de membre, les membres correspondants afin de permettre aux pays en développement de jouer un rôle dans ses travaux. Il s'agissait de permettre aux pays nouvellement indépendants de participer à la normalisation sans avoir à supporter les coûts d'une adhésion à part entière comme « membres à part entière ».

Parallèlement, un organe dédié aux besoins des pays en développement, le Comité pour les questions relatives aux pays en développement (DEVCO), est créé en 1961. Cet organe, qui existe toujours, a pour mandat initial l'identification des besoins des pays en développement dans le domaine de la normalisation, de faire des recommandations au sujet de ces besoins et d'être un catalyseur. Il s'agit d'une sorte de forum pour eux au sein de l'organisation. Dans le milieu des années 1970, il y eut des discussions dans le but de donner au DEVCO le rôle de comité d'experts mais cette nouvelle orientation n'eut jamais lieu et le DEVCO est aujourd'hui ce qu'il a toujours été, à savoir un organe de coordination dans l'ISO qui joue un rôle mineur⁵.

L'ISO explique dans son plan que les normes internationales apportent plusieurs bénéfices aux pays en développement. Des avantages technologiques, économiques et sociétaux. En s'attachant à harmoniser les spécifications techniques pour les produits et services, elles augmentent l'efficacité dans tous les secteurs d'activité et aident à éliminer les obstacles au commerce international.⁶

En effet, pour les pays en développement, les normes internationales peuvent être une source importante de savoir-faire technologique. Elles leur permettent d'accéder aux connaissances dans des domaines où ils n'ont pas nécessairement les compétences et/ou les ressources requises.

⁵ DU COMMERCE, C. P. L. D. (2000). Conseil économique et social, p 15.

⁶ Voir la présentation sur le site internet de l'organisation « Qui sommes-nous ? », en ligne : ISO<www.iso.org>

En outre, ils peuvent faciliter l'accès aux marchés mondiaux. En définissant les caractéristiques exigées des produits et services sur les marchés d'exportation, elles aident les pays en développement à participer sur une base équitable au commerce international.

Les pays en développement peuvent aussi tirer avantage d'une participation active à l'élaboration des normes internationales. Un engagement actif dans ce processus peut leur permettre de :

- d'influencer le contenu technique des normes de manière à ce qu'elles tiennent compte de besoins spécifiques ;
- d'acquérir une expérience concrète des travaux de normalisation qui sera utile pour mettre en place des infrastructures nationales;
- de donner accès en amont aux informations et aux connaissances technologiques.

Cela étant dit, plusieurs chercheurs (BOIRAL, O. 2008) et (Graz, J. C., & Niang, N. 2013),⁷ remettent en cause cette engagement bienfaisant et idéaliste de l'ISO envers les pays en développement. L'idée développée par ces auteurs est que l'ISO, déployé par les ambitions impérialistes de grandes nations et dans un objectif de domination et de contrôle de ces pays, produit chez eux un sentiment de *nécessitarisme* fort qui consiste à être convaincu que la normalisation internationale constitue la condition de leur insertion dans le marché mondial et donc de leur développement.⁸

IV. Les effets de la norme ISO 9001 sur les entreprises certifiées : revue de la Littérature

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises dans le monde économique. Cette question concerne un nombre croissant de dirigeants, puisque près d'un million deux cent mille organisations sont

⁷ Boiral, O. (2008). Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO: vers un sous-développement durable?. *Management international*, 12(2), 49. p.10

Graz, J. C., & Niang, N. (2013). La normalisation des services dans la mondialisation. *Académique*, 15-64, p.22.

⁸ Niang, N. (2014). Normes Iso, Droit International et Emancipation des Pays en Developpement: Eclairages (et Impasses) de Perspectives d'Economie Politique Internationale. *Rev. Quebecoise de Droit Int'l*, N° 117, p.5.

certifiées ISO 9001 en 2013,⁹ et que leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des pays et à des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés. Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre¹⁰. Cependant, des questions émergent aujourd'hui relatives aux apports de la certification d'une part, et au caractère contingent ou non de la mise en place de ces systèmes, d'autre part. Que savons-nous des implications et des effets de la certification sur ces entreprises ?

De façon surprenante, malgré plusieurs études empiriques réalisées sur la question, les effets réels de la certification continuent à soulever des controverses, tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises¹¹. Compte tenu de cette dispersion des études, nous avons réalisé une revue d'une sélection d'études empiriques¹² sur les effets de la norme ISO 9001 sur les performances des organisations publiées entre 1994 et 2008 dans des revues arbitrées. Nous présentons ici les conclusions de cette revue :

- Bien que la majorité des études réalisées affirment une relation positive entre la certification ISO 9001 et la performance, comme on vient de le mentionner plus haut, il y a aussi un autre groupe de chercheurs qui n'ont pas trouvé suffisamment de preuves pour

⁹ Enquête réalisée par ISO (ISO Survey, 2013).

¹⁰ Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité: les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management & Avenir*, 29(9), 31-51, p.32

¹¹ Walgenbach, P. (2001), "The Production of Distrust by Means of Producing Trust", *OrganizationStudies*, Vol. 22 No.4, pp.693-714

Marcjanna, M. A., et John, D. P. (2000). "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company" *Managing Service Quality*, 10(6), pp. 374.

Christmann, P. et G. Taylor (2006) "Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 4, pp. 863-878.

¹² DAOUDI, M. (2015). Les effets des systèmes de management de la qualité : cas des entreprises certifiées ISO 9001(thèse de Doctorat, Université d'Oran, Algérie), (pp.94-115).

appuyer une telle relation¹³ (Terziovski et al., 1999; Quazi et Jacobs, 2004; Conca et al, 2004). Les résultats obtenus par Terziovski et al. (1999) et de Quazi et Jacobs, (2004) ont montré que la présence ou l'absence de la norme ISO 9001 n'est pas un indicateur fiable de la performance ou non en qualité.

- Les motivations de certification ISO 9001 peuvent également être classées en catégories internes et externes. Les premiers sont liés à l'amélioration en termes de marketing et les aspects promotionnels, tandis que les prestations internes sont en relation avec des améliorations organisationnelles. La majorité des recherches constatent une domination des raisons externes pour le projet de certification.¹⁴

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

¹³ Terziovski M., Samson D., Dow D. (1999), « The Business Value of Quality Management Systems Certification.Evidence from Australia and New Zealand », *Journal of operations management*, vol. 15, p. 1-18.

Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5), pp.497-517.

Conca, F., Llopis, F. and Tari', J. (2004), "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 3, p.683-97.

¹⁴ Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2002), "The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 151-69

Poksinska, B., Dahlgaard, J. and Antoni, M. (2002), "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 5, pp. 297-306.

Corbett C.J., Montes-Sancho M.J., Kirsch D.A. (2005), « The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis », *Management science*, vol. 51, No.7, pp.1046-1059.

Llopis, J. and Tari', J. (2003), "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 304-24.

Williams, J. (2004), "The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process", *Management Research News*, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 74-84.

- Le nombre très faible d'études qu'ils lui sont consacré comparé à l'ampleur du phénomène ;
- La très grande majorité des études ont été publiées dans des revues spécialisées dans le domaine de la qualité. Il est clair que certains articles manquent de recul critique et s'adressent surtout à un public de praticiens de la qualité a priori favorables à ces normes ;
- La grande majorité des études sont concentrées dans les pays développés. On connaît très peu de choses sur les effets de la norme dans les pays en développement alors qu'ils connaissent une forte croissance du nombre de certifications ;
- Une partie importante des études sont réalisées dans les deux seuls pays : Etats unis et Espagne ;
- Peu d'études comparatives internationales ;
- Les bénéfices de la norme ne sont pas forcément automatiques et dépendent clairement de certains facteurs de contingences qui sont trop souvent ignorés dans la littérature ;

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

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

1. La certification ISO en Algérie

1.1. L'évolution de la certification en Algérie

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

ISO 9001, qui définit les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité, se positionne toujours solidement comme la norme d'application mondiale la plus adoptée. A la fin de l'année 2013¹⁵, au moins 1 129 446 certificats ISO 9001 avaient été délivrés dans 178 pays, soit une augmentation de 65 695 (+6,17 %) par rapport à 2009, où la barre du million avait pour la première fois été dépassée avec 1 063751 certificats.

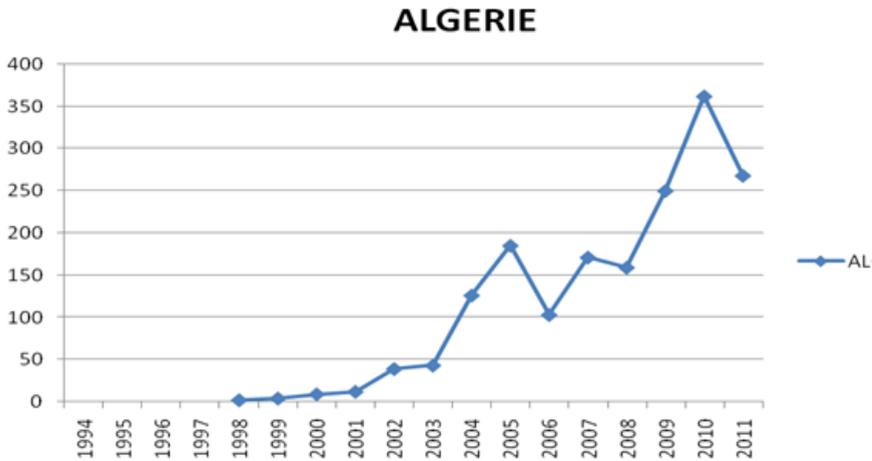
La Chine conserve sa position en tête de classement pour le nombre de certificats ISO 9001, devant l'Italie et la Fédération de Russie. Elle enregistre aussi la plus forte croissance du nombre de certifications dans le domaine, suivie par la Fédération de Russie et l'Italie.

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

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

¹⁵ Enquête réalisée par ISO (ISO Survey, 2013).

Figure n° 1 : Evolution certification ISO 9000 de l'Algérie



Source : élaboré à partir des statistiques ISO « ISO survey 2011 »

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

Comme le montre les graphiques des figures 2 et 3 Les deux pays voisins devanent l'Algérie en nombre de certification. Les chiffres du cumul des entreprises certifiées de 2013 représentés dans cette figure montrent l'importance du décalage. La Tunisie occupe la première place avec 838 suivis par le Maroc avec 689 entreprises certifiées alors que l'Algérie n'enregistre que le chiffre modeste de 540 entreprises certifiées. Il devient claire que l'Algérie reste bien derrière ces voisin dans ce domaine. Ce retard accusé par l'Algérie en matière de certification, peut aussi être expliquée par plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut citer :

- L'année de la première certification : Alors que le Maroc et la Tunisie obtiennent en 1994 leur première certification, ce n'est qu'en 1998, c'est-à-dire 4 années plus tard, qu'une première entreprise se fait certifiée en Algérie.
- La période d'instabilité politique et sécuritaire : cette instabilité qu'a connue l'Algérie pendant plus d'une décennie, a eu un impact considérable sur tous les domaines de développement socio-économiques.

- L'efficacité de la politique de mise à niveau : comme nous l'avons développé plus haut dans l'analyse rétrospective du programme de mise à niveau, plusieurs observateurs mettent en cause le manque d'efficacité des politiques algériennes de mise à niveau.

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

Figure n° 2: Nombre de certification ISO 9000. Algérie- Tunisie- Maroc, année 2011

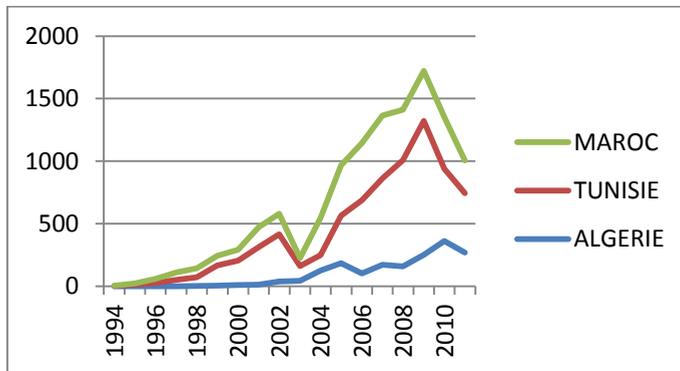
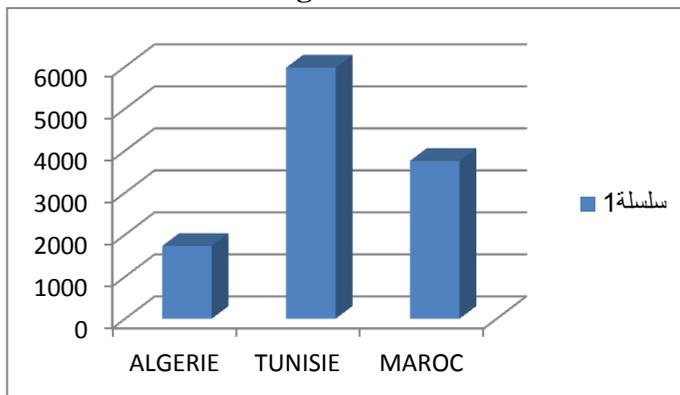


Figure n° 3:



Source : élaboré a partir des statistiques ISO « ISO survey 2011 »

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

2. Méthodologie de la recherche empirique

2.1. Objectif et plan de l'étude

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

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

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

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

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

Sur la base de travaux scientifiques qui ont abordés cette question,¹⁶ nous avons retenue deux variables :

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

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

2.2. Méthodologie de l'enquête

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

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

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

¹⁶ Jang, W. and C., Lin (2008), "An Integrated Framework for ISO 9000 Motivation, Depth of ISO Implementation and Firm Performance: the Case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 19(3), pp. 194-216.

Martinez-Costa, M. et A. Martinez-Lorente (2007), « A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance » *Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5-6, pp. 484-499.

des répondants, montre qu'il y a une domination des responsables qualité (78% responsables qualité et 22% managers).

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

3. *Présentation et analyse des principaux résultats*

3.1. *Résultats sur les motivations premières de certification*

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

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

Figure n° 4 : Motivations de certification



Source : Notre élaboration à partir des données de l'enquête

Il apparait donc clairement que les raisons externes dominent de manière significative les motivations premières des dirigeants quant à l'enclenchement du processus d'implantation et de mise en œuvre du système qualité ISO 9000. Ce constat, s'avère assez proches des résultats constatés dans la revue de la littérature. En effet, la moyenne des scores des

trois premières questions (1, 2 et 3 à partir du bas de la figure) nous donne un pourcentage de 69 %.

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

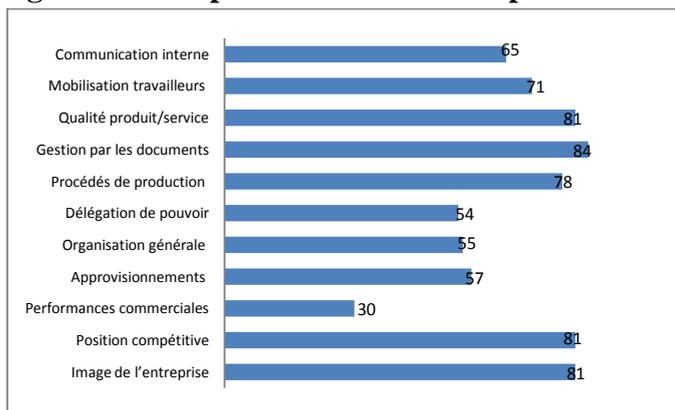
En première position sur les motivations externes, en retrouve la pression de la concurrence (un ou plusieurs concurrents sont certifiés où ont engagés le processus de certification) avec 27%. Suivi par les exigences/Pression des clients (condition inévitable pour accéder aux marchés) avec 24% et, en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

Quant au plan interne, les résultats obtenus montrent que la seule motivation relativement évoquée concerne l'amélioration des produits et services.

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

Les résultats obtenus de la question relative à l'impact de la norme sur les performances des entreprises sont résumés dans la figure ci-dessous. Nous avons testé cette question sur onze éléments d'amélioration possibles suite à la mise en œuvre d'un système qualité et à l'obtention d'une certification ISO 9001. Les domaines d'amélioration intégrés représentent ceux qui ont été les plus évoqués durant nos entretiens semi-directifs réalisés au préalable.

Figure n° 5: Impact ISO 9001 sur les performances



Source : Notre élaboration à partir des données de l'enquête

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

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

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

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

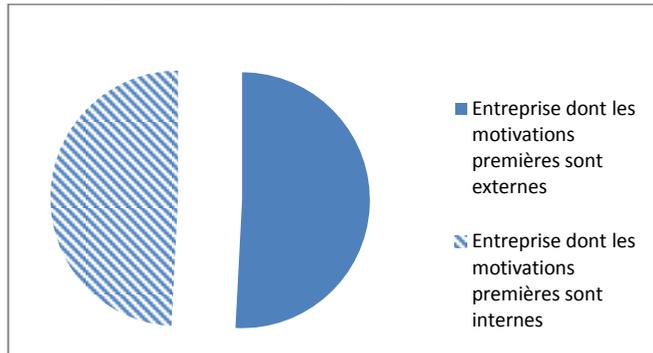
3.3. Influence des facteurs de contingence

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

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

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

Figure n° 6 : Effet positif interne



Source : Notre élaboration à partir des données de l'enquête

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

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

Pour ce faire, nous avons administré dans le questionnaire une section dont l'objectif été d'identifier les modes de participation des travailleurs dans le processus d'implantation de la norme dans les entreprises en nous inspirons des travaux de (DOMENC et MARQUIE, 1998)¹⁷. Nous avons considéré la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du système documentaire comme l'indicateur majeur du degré de participation, dans la mesure où cette activité constitue le volet majeur du projet qualité. Le traitement des réponses à cette question a permis de distinguer trois catégories d'entreprises selon le mode d'association des employés :

- Un mode non participatif (consultant seul)
- Un mode faiblement participatif (consultant avec le RMQ¹⁸)
- Un mode participatif (consultant, RMQ et les membres de l'entreprise)

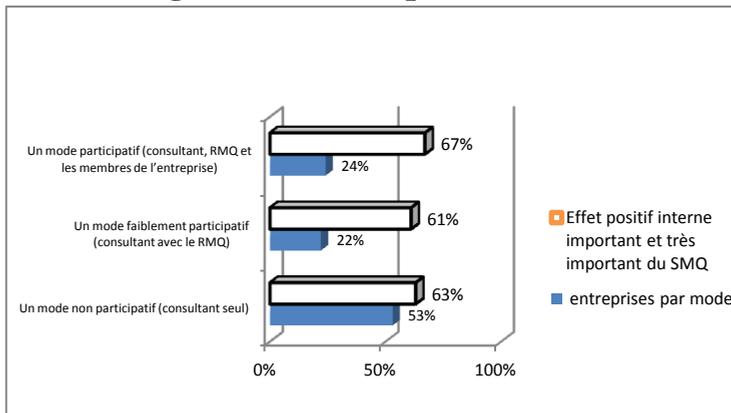
Sur la même logique des résultats précédents, le teste montre également que le degré d'effet du système qualité et totalement indépendant

¹⁷ Domenc, M., &Marquié, H. (1998). Les procédures qualité et coproduction par les acteurs. *Performances humaines & techniques*, (94), pp.24-29.

¹⁸ RMQ : Responsable management qualité

du degré d'association des employés au processus d'implantation du système. Comme nous pouvons l'observer sur la figure ci-dessous et bien que plusieurs études ont démontré un lien entre le degré de participation des travailleurs au processus d'implantation du SMQ¹⁹ et le degré d'effet positif de la norme, les résultats de notre recherche montrent que quelque-soit le degré d'association des employés, les apports de la certification restent pareillement important.

Figure n°7 : Effet positif interne



Source : Notre élaboration à partir des données de l'enquête

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

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

Conclusion

En conclusion, d'abord nous avons constaté que les normes internationales investissent la majorité des activités lucratives et non-lucratives et jouent un rôle majeur dans la mondialisation des échanges de biens et des prestations de services. L'ISO restent le plus grand producteur de normes et celles-ci sont les plus adoptés dans le monde. L'ISO a depuis

¹⁹ SMQ : Système de management de la qualité

ses début montré un grand intérêt aux pays en développement. En établissant des programmes spécifiques pour les intégrer dans le processus de normalisation, l'ISO plaide pour les retombées positives de la normalisation. En effet, pour les pays en développement, les normes internationales peuvent être une source importante de savoir-faire technologique et de facilitation d'accès aux marchés mondiaux, mais plusieurs chercheurs²⁰, restent sceptiques à cette plaidoirie et remettent en cause cette engagement bienfaisant et idéal de l'ISO envers les pays en développement. L'idée développée par ces auteurs est que l'ISO, déployé par les ambitions impérialistes de grandes nations et dans un objectif de domination et de contrôle de ces pays, produit chez eux un sentiment de nécessitarisme fort qui consiste à être convaincu que la normalisation internationale constitue la condition de leur insertion dans le marché mondial et donc de leur développement.²¹

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

Enfin, Sur un plan empirique et à la lumière des résultats de l'enquête, notre recherche confirme la tendance internationale et le consensus qui se profile concernant les premières motivations de certification et l'impact positif de la norme sur les performances des entreprises. Par contre, nos résultats infirment la sensibilité de l'impact de la norme aux premières motivations et au degré d'association des employés au processus d'implantation.

²⁰ Boiral, O. (2008). Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO: vers un sous-développement durable?. *Management international*, 12(2), pp.49-54.

²¹ Niang, N. (2014). Normes Iso, Droit International et Emancipation des Pays en développement: Eclairages (et Impasses) de Perspectives d'Economie Politique Internationale. *Rev. Québécoise de Droit Int'l*, N° 117.

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

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

Bibliographie

1. Boiral, O. (2008). Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO: vers un sous-développement durable?. *Management international*, 12(2), 49-54.
2. Capron, M., Chiapello, E., Colasse, B., Mangenot, M., & Richard, J. (2005). Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier. La Découverte.
3. Christmann, P. et G. Taylor (2006) "Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 4.
4. Conca, F., Llopis, F. and Tari', J. (2004), "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 3.
5. Corbett C.J., Montes-Sancho M.J., Kirsch D.A. (2005), « The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis », *Management science*, vol. 51, No.7.
6. DU CO COMMERCE, C. P. L. D. (2000). Conseil économique et social.
7. Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2002), "The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 2.
8. Graz, J. C., & Niang, N. (2013). La normalisation des services dans la mondialisation. *Académique*.
9. Jang, W. and C., Lin (2008) "An Integrated Framework for ISO 9000 Motivation, Depth of ISO Implementation and Firm Performance: the Case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 19(3).
10. Llopis, J. and Tari', J. (2003), "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 3.
11. Marcjanna, M. A., et John, D. P. (2000). "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company"

- Managing Service Quality, 10(6).
12. Martinez-Costa, M. et A. Martinez-Lorente (2007) « A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance » *Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5-6.
 13. Niang, N. (2014). Normes Iso, Droit International et Emancipation des Pays en développement: Eclairages (et Impasses) de Perspectives d'Economie Politique Internationale. *Rev. Québécoise de Droit Int'l*, N° 117.
 14. Poksinska, B., Dahlgard, J. and Antoni, M. (2002), “The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations”, *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 5.
 15. Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5).
 16. Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité: les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management & Avenir*, 29(9).
 17. Terziovski M., Samson D., Dow D. (1999), « The Business Value of Quality Management Systems Certification.Evidence from Australia and New Zealand », *Journal of operations management*, vol. 15.
 18. Touraine, A. (2001). *Beyond neoliberalism*. Cambridge: Polity Press.
 19. Walgenbach, P. (2001), “The Production of Distrust by Means of Producing Trust”, *OrganizationStudies*, Vol. 22 No.4.
 20. Williams, J. (2004), “The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process”, *Management Research News*, Vol. 27 N° 1/2.

• Webographie

- ISO Survey, 2010 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2010.pdf>)
- ISO Survey, 2011 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2011.pdf>)
- ISO Survey, 2012 (http://www.iso.org/iso/iso-survey_2012.zip)
- ISO Survey, 2012 (http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip)

- <http://www.iso.org/iso/fr/>
- <http://www.afnor.org/>
- <https://www.ilac.org/>
- <http://www.ianor.dz/>
- <http://www.algerac.dz/>
- <http://www.mdipi.gov.dz/>