

Adoption de la norme ISO 9001 par les entreprises marocaines du secteur textile-Habillement : modélisation et analyse empirique.

OMAR TAOUAB, Professeur Habilité à l'école nationale de commerce et de gestion

OMAR RAH, université de Rabat, membre de laboratoire de recherche en gestion.

Khalifa AHSINA, Professeur assistant à l'école nationale de commerce et de gestion

Résumé :

L'adoption de la certification qualité est un enjeu central pour les organisations, la compétitivité et leur survie en dépend. Des travaux antérieurs ont témoigné de l'importance de cette démarche et ont décelé les principales causes. L'objectif de cet article est d'expliquer les motivations de l'adoption du système de management qualité ISO 9001 et les répercussions de cette démarche sur les performances des entreprises du secteur textile-habillement. A partir de la revue de la littérature, nous avons dégagé quelques hypothèses majeures à partir desquelles nous avons testé notre modèle de recherche sur un échantillon de 45 entreprises. En effet, nous avons constaté que certains variables de contingence, telle la taille des entreprises, la turbulence, la pression de l'environnement, la stratégie et l'implication des salariés, jouent un rôle très important dans l'émergence de cet outil.

Mots clés :

Normes qualité, performance, théorie de la contingence.

Abstract:

The adoption of quality certification is a key issue for organizations, competitiveness and survival depends on it. Previous work has demonstrated the importance of this approach and have identified the main causes. The purpose of this article is to explain the motivations of the adoption of quality management system ISO 9001 and its impact on business performance of textile and clothing sector. After literature review, we identified some key assumptions on which we tested our research model on a sample of 45 companies. Indeed, we found that some contingency variables, such as firm size, turbulence, pressure environment, strategy and employee involvement, play a very important role in the emergence of this tool.

Key words:

Quality management systems, performance, contingency theory.

INTRODUCTION

Les outils de gestion issus du management par la qualité ont été très fortement diffusés notamment via les best Sellers des « gourous » de qualité (Crosby, Deming, Juran,...) et via les normes internationales (ISO, EFQM,...). Or, plusieurs travaux sur les déterminants de l'adoption des normes qualités ont été réalisés notamment dans les pays développés, comme les États-Unis d'Amérique (Reed et alii, 1996), la France (Segrestin, 1997), le Royaume-Uni (Taylor et Wright ,2003), et le Canada (Boiral, 2003), etc. Malheureusement, ce genre d'études reste encore absent dans plusieurs pays émergents comme le Maroc.

Ce travail met l'accent sur les déterminants de l'adoption des systèmes de management de la qualité, et l'impact de cette innovation managériale sur la performance. Après une revue de la littérature, un modèle théorique est proposé, la méthodologie de recherche sera explicitée dans un troisième point et on discutera en dernier lieu les résultats analysés.

1. REVUE DE LA LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les travaux sur les déterminants de la qualité ont analysés plusieurs variables qui sont à l'origine de l'adoption de cet outil par les entreprises.

En effet, selon Boulter et Bendell (2002) et Taylor et Wright (2003), les principaux handicaps des PME pour adopter la certification qualité résident dans leur manque de ressources humaines et financières, donc, la taille constitue une variable déterminante de l'adoption des SMQ.

Des conclusions de ces travaux s'ensuivent l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Plus la taille de l'entreprise devient importante, et plus elle aura tendance à opter pour le l'adoption des SMQ.

De même, pour Z YANAT et F Chaouki, la réalisation des objectifs assignés à la certification dépend fortement du degré d'implication du personnel. On propose ainsi, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Plus les salariés sont motivés et plus l'entreprise aura tendance à réussir la mise en place des SMQ.

Reed et alii (1996), ont mis en perspective l'influence de la nature de l'environnement de la firme sur l'impact que peut avoir une démarche TQM sur les performances de l'entreprise, d'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Plus l'environnement devient turbulent et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des SMQ.

Ces mêmes auteurs dans leur étude ont proposé un cadre relationnel entre l'orientation stratégique choisie par la firme, les composantes associées de la démarche TQM et les performances résultantes.

Donc, l'orientation stratégique influe sur la mise en place des SMQ.

Hypothèse 4 : « La gestion par la qualité est plus l'affaire des prospecteurs »

Pour Boiral (2004), l'adoption de la démarche qualité est due à la pression des partenaires de l'entreprise, principalement les donneurs d'ordre ou les principaux clients.

S'ensuit l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : « Plus l'environnement est concurrentiel et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place un système de management qualité ».

Plusieurs auteurs ont affirmé que l'adoption d'une démarche qualité a pour effet de réduire les coûts et d'augmenter la satisfaction client et ainsi d'améliorer la performance.

On propose ainsi, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : « Les entreprises qui ont mis en place des démarches qualités sont plus performantes que celles qui en sont dépourvues »

Donc, les variables de contingence suivantes : la taille, l'implication des salariés, l'incertitude environnementale, la stratégie et la pression concurrentielle, ont une influence sur l'adoption des systèmes de management de qualité.

2. ANALYSE DES RESULTATS

Cette analyse va tester le lien entre deux variables. Seront étudiés successivement les liens entre les variables de contingence et l'adoption des systèmes de management qualité.

2.1 La taille et l'adoption des SMQ

Dans ce point on va traiter le lien présence des systèmes de qualité et taille, on va tester l'hypothèse une « Plus la taille de l'entreprise devient importante, et plus elle aura tendance à opter pour le l'adoption des SMQ ».

L'échantillon des 45 entreprises répondantes se scinde en deux sous-groupe, respectivement avec et sans systèmes de management qualité.

On constate que la majorité des entreprises ayant mis en place un service qualité sont de grande taille (89%), et celles qui ne l'ont pas adopté sont à 100% de moyenne ou de petite taille. Le lien taille et adoption des systèmes management qualité est donc, très net.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	34,286 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	30,807	1	,000		
Likelihood Ratio	43,346	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,40.

b. Computed only for a 2x2 table

Le test d'indépendance de Khi-deux est utilisé pour tester la liaison entre la variable «adoption des systèmes de management qualité » et la variable « taille ». La dépendance est significative au seuil de 0,05 (χ^2 calculé= 34.286 et χ^2 théorique= 23.30). Ce résultat s'accorde avec ceux de plusieurs travaux de recherche selon lesquels la taille des entreprises adoptant la qualité est supérieure à celle des entreprises qui ne l'adoptent pas Taylor et Wright (2003) et Boulter et Bendell (2002).

Ici c'est le cas, on peut considérer que la différence entre les deux moyennes est statistiquement très significative

Donc, l'hypothèse H1 est validée.

3.2 Le lien implication des salariés et systèmes de management qualité :

L'hypothèse H2 postule que : « Plus les salariés sont motivés et plus l'entreprise aura tendance à réussir la mise en place des SMQ ».

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,250 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	54,069	2	,000
N of Valid Cases	45		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

Ici la valeur de p (=0.05) ou Signification asymptotique **est inférieure à 0,05**, on doit dans ce cas rejeter l'hypothèse nulle (H0.) et conclure que plus les salariés sont motivés et plus l'entreprise aura tendance à réussir la mise en place des SMQ.

Donc, l'hypothèse H2 est validée.

2.3 Le lien Turbulence de l'Environnement et systèmes de management qualité :

L'hypothèse H3 postule que : « Plus l'environnement devient turbulent et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des SMQ ».

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,667 ^a	4	,020
Likelihood Ratio	15,843	4	,003
Linear-by-Linear Association	4,856	1	,028
N of Valid Cases	45		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.

Ici la valeur de p ($=0.05$) ou Signification asymptotique **est inférieure à 0,05**, on doit dans ce cas rejeter l'hypothèse nulle ($H_0.3$) et conclure que plus l'environnement devient turbulent et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des SMQ.

Donc, l'hypothèse H_3 est validée.

2.4 Le lien stratégie et systèmes de management qualité:

Dans ce cas on veut tester la liaison entre les variables stratégie et l'adoption des SMQ, ainsi l'hypothèse H_4 postule que : « La gestion par la qualité est plus l'affaire des prospecteurs »

L'analyse effectuée sur SPSS.20 nous donne les résultats suivants :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,889 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	7,133	1	,008		
Likelihood Ratio	9,052	1	,003		
Fisher's Exact Test				,005	,004
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,20.

b. Computed only for a 2x2 table

On observe aussi que le degré de signification est très bas, ce qui indique que les différences entre les occurrences observées et attendues sont significatives, ce qui veut dire que l'on retrouverait ces différences 3 fois sur 1000 si l'hypothèse nulle était vraie.

On doit donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les entreprises qui ont une stratégie prospectrices préfèrent adopter la qualité significativement plus souvent que celles qui ont une stratégie défenderesses.

Donc, l'hypothèse H_4 est acceptée.

2.5 Le lien pressions de l'Environnement et systèmes de management qualité :

L'hypothèse H5 postule que : « Plus la pression concurrentielle est forte et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des systèmes de management qualité ».

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,292 ^a	4	,015
Likelihood Ratio	15,427	4	,004
Linear-by-Linear Association	,555	1	,456
N of Valid Cases	45		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.

Ici la valeur de p (=0.05) ou Signification asymptotique **est inférieure à 0,05**, on doit dans ce cas rejeter l'hypothèse nulle (H0.5) et conclure que plus l'environnement devient turbulent et plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des SMQ (H5 est vraie) Donc, l'hypothèse H5 est validée.

2.6 Adoption des systèmes de management qualité et impact sur la performance :

L'hypothèse H6 postule que : « Les entreprises qui ont mis en place des démarches qualités sont plus performantes que celles qui en sont dépourvues ».

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,000 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	51,970	4	,000
Linear-by-Linear Association	37,564	1	,000
N of Valid Cases	39		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

Ici la valeur de p ($=0.05$) ou Signification asymptotique est inférieure à $0,05$, on doit dans ce cas rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et conclure que Les entreprises qui ont mis en place des démarches qualités sont plus performantes que celles qui en sont dépourvues.

Donc, l'hypothèse H_6 est validée.

CONCLUSION

Se basant sur un échantillon de 45 entreprises du secteur textile-habillement, nous avons ainsi testé notre modèle théorique issu de la littérature.

En adéquation avec la littérature mobilisée, nous pouvons avancer que dans l'ensemble, les résultats semblent indiquer que la mise en place des systèmes de management qualité, se justifie dans un premier temps par la taille de l'entreprise.

En effet, plus la taille des entreprises devient importante (250 personnes) le besoin de la qualité devient important et les entreprises ont tendance à mettre en place de telles systèmes.

La turbulence et la pression de l'environnement ont tendance à favoriser le développement de ses systèmes. Ainsi, l'analyse des données empiriques nous a permis de constater l'influence de ces deux variables sur le développement de ces systèmes.

La stratégie de l'entreprise ainsi que l'implication des salariés jouent aussi un rôle très important dans la réussite de la mise en place de cet outil.

Enfin, l'adoption de ces systèmes qualité a pour effet d'apporter une performance supérieure à celle des entreprises qui ne l'ont pas encore.

Cet article n'est pas sans limites mais chacune ouvre des perspectives de recherche et d'amélioration. Une première série de limites a trait à la taille de notre échantillon d'étude. Nous avons ainsi étudié 45 entreprises du secteur textile –habillement.

Une recherche future pourrait renouveler la démarche présentée dans cet article en analysant une base de données plus exhaustive.

BIBLIOGRAPHIE

Boulter L. et Bendell T. (2002). How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? What the companies think, *Measuring Business Excellence*, 6(2), 37-41

Boiral, O. (2003). ISO 9000, côté jardin et côté cour, *Gestion*. 27(4), 34-42.

Corbett, C. J., Montes, M. J., Kirsch, D. A. et Alvarez-Gil, M. J. (2002). Does ISO 9000 certification pay ?, *ISO Management Systems*, Juillet-Août 2002, 31-40

Reed R., Lemak D.J. et Montgomery J.C. ; 1996 ; Beyond process : TQM content and firm performance ; in *Academy of Management Review* ; Vol.21 ; n°1 ; pp.173-202.

Royer I. et Zarlowski P., Le design de la recherche, in : *Méthodes de recherche en management*, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 139-168.

Segrestin D. (1997), L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie, *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, p. 553-585.

Yanat, Z ; Chouki, F. (2004). Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines. Cas du secteur agro-alimentaire.

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol 5. Pp 171-180