

L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes

Sana BEN GHODBANE

*Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte
Rue Sadek El Jaouani- 7021 Zarzouna Bizerte - Tunisie*

benghodbanesana@yahoo.fr

Résumé— La qualité d'aujourd'hui doit être au service de la performance de l'entreprise et son avenir dépend de sa capacité à générer de la valeur ajoutée dans les organisations. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'accroissement de la performance des entreprises ? Plusieurs études antérieures ont cherché à appréhender le lien entre la certification et la performance des entreprises en vue de situer l'utilité de l'implantation d'une démarche qualité dans une organisation. Cette recherche expose les résultats d'une étude exploratoire portant sur un échantillon d'entreprises tunisiennes certifiées ISO de différents secteurs. Il apparaît, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise.

Mots clés— Certification, performance, stratégie, qualité, ISO, théorie des ressources, théorie d'agence.

I. INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années la qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises (Lamb, 1995). Juran (1983) déclare que si le 20ème siècle a été celui de la productivité, le 21ème siècle sera celui de la qualité. La gestion de la qualité s'est développée dans différents secteurs d'activité pour des entreprises de toute taille ou forme organisationnelle (B. Froman 1986 ; M.J. Gava 1996 ; A. Gorgueu, R. Mathieu 1996). En effet, non seulement la nature des relations interentreprises (B. Baudry 1995; K. Messeghem 1999b ; S. Renault 2000) motive l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité, mais il existe d'autres logiques fondant cette adoption.

La question posée dans cette recherche est de savoir si la certification d'entreprise, outre la démarche qualité qu'elle implante dans une organisation, affecte la performance de l'entreprise. Ainsi, l'objectif de cette contribution est d'apprécier les conséquences de cette démarche sur la performance de l'entreprise. Cette étude comprendra une première section qui analyse les études antérieures mettant en œuvre la certification ISO et son emplacement dans

l'entreprise, une deuxième section portant sur l'émergence du référentiel ISO dans la sphère du management et une troisième section qui traitera l'impact de la certification ISO sur la performance de l'entreprise. Les sections qui suivent présenteront respectivement la méthodologie, l'analyse et interprétation des résultats et une conclusion.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans les premières années de l'émergence de la qualité, l'accent a été mis sur les cercles de qualité (Barra, 1988), le contrôle qualité et l'assurance qualité (Ishikawa, 1991). Dans la fin des années 1980 et au début des années 1990, la qualité a acquis un sens plus large. En effet, la définition de la qualité et son pilotage sont devenus tributaires de la demande des clients et de leur satisfaction (Deming, 1986). Depuis les années 2000, la qualité a souvent été appelée le «Lean Six Sigma» d'amélioration des processus de gestion (Thomsett, 2005). Récemment, le concept est devenu synonyme de «New Gold Standard » qui a été le plus souvent utilisé et appliqué dans le secteur des services et de l'hospitalité (Michelli, 2008). Depuis les années 1990, le management de la qualité totale (MQT) a commencé à se répandre bien au-delà du secteur privé vers le secteur public (Carr et Littman, 1993). La recherche universitaire focalisée sur la productivité publique a également augmenté de façon significative au cours de cette période et suppose que les pratiques de MQT sont en effet applicables aux services gouvernementaux (Milakovich, 1990).

Enfin, il n'existe pas de consensus sur une définition de la qualité (Wicks, 2009). La qualité a des significations différentes pour différentes personnes dans différentes institutions, publiques ou privées, en fonction de leur point de vue spécifique. Quelle que soit la définition, différentes approches de la qualité ont été appliquées par les différentes organisations. En outre, dans la pratique, de nombreuses institutions reconnaissent que le MQT est une philosophie pour améliorer les performances de qualité.

Différentes théories expliquent la nécessité du recours à une standardisation ou une certification tel que la théorie d'agence qui montre que de telles actions permettent de réduire l'incertitude entre les partenaires dans une

organisation (Jensen et Meckling, 1976). En effet, les clients et tout autre prestataire ayant des relations avec une organisation revendiquera le maximum d'information qui lui permettra de prendre décision et d'avoir une idée sur la qualité du management de l'entreprise.

La théorie des ressources dont l'objectif est de déterminer les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises, fournit un cadre riche pour la saisie des choix dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984) et l'énoncé des principes fondamentaux de cette théorie par Barney (1991). L'objectif central de cette approche est d'expliquer à long terme les différences de performance en termes d'efficacité reposant sur les conditions de concurrence. Selon cette approche, le développement de l'entreprise ne dépend pas uniquement de son positionnement externe mais des ressources internes dont elle dispose et notamment de sa capacité à les combiner de manière avantageuse. En ce sens, la démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison des ressources de manière judicieuse est en mesure d'assurer le succès de l'entreprise.

De même, la théorie de contingence initiée par Lawrence et Lorsch (1967) prévoit que la standardisation des procédés est un moyen qui permet d'assurer une meilleure organisation du travail et qui mène par la suite à l'amélioration de la performance de l'entreprise. A cet effet, cette recherche vise à déterminer les facteurs qui motivent une organisation à se doter d'une démarche qualité et puis à identifier l'effet de la certification sur la performance de l'entreprise.

III. LES NORMES ISO: UN REFERENTIEL MONDIAL DE LA QUALITE

Le référentiel normes ISO couvre tous les domaines et est à la disposition de toutes les entreprises. Les normes ISO définissent les modalités d'un système de management de la qualité permettant la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise (AFNOR 1996). Grâce à ces normes toutes les institutions disposent des lignes directrices et des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer. En effet, les normes internationales aident à optimiser les opérations et accroître les ventes, améliorent la qualité, assurent une économie de coûts et renforcent la satisfaction de la clientèle. Ces normes favorisent également l'accès à de nouveaux marchés en aidant les managers à éliminer les obstacles au commerce et en leur permettant d'augmenter les parts de marché et conquérir des avantages concurrentiels. Les managers vont se voir aussi, en mesure de réduire les effets négatifs de leur industrie sur l'environnement grâce aux normes ISO. Ainsi, les organisations adoptent le système ISO pour se différencier de la concurrence et améliorer leur image ou leur compétitivité (Simmons and White 1999, Segrestin 1997). Cette démarche de certification ISO, à priori volontaire, est souvent

déclenchée sous l'impulsion des partenaires de l'entreprise. Dans ce cas, les entreprises optent pour la gestion de la qualité en vue de maintenir une position défendable sur le marché et satisfaire leurs partenaires influents. Toutefois, cette certification ISO doit s'insérer dans le cadre d'une amélioration de la qualité dans l'entreprise. En ce sens, plusieurs études ont été réalisées et ont montré que la certification ISO 9000 a des effets très positifs économiquement pour les petites et moyennes entreprises (Renuka et Venkateshwar, 2006), (McAdam et McKeown, 1999), (Simmons et White, 1999), (Quazi et Padibjo, 1998), (Terziovski et al., 1997), (Wenmoth et Dobbin, 1994) et (McTeer et Dale, 1994). Elles ont également affirmé qu'à travers une mise en œuvre et un développement correct d'un système de management de la qualité l'entreprise pourra générer des économies et améliorera ses performances humaines, organisationnelles, techniques et économiques. Par ailleurs, Thomas (2009), Chow-Chawa et al, (2003), (Barnes, 2000), Badri et al, (1995) ont examiné les avantages procurés par une certification ISO 9000 pour les entreprises essentiellement en termes de performance. Ils ont montré que la certification conduit à une meilleure performance financière globale. Toutefois, ils ont relevé que l'implantation d'une démarche qualité rencontre certains problèmes liés à l'établissement des programmes de surveillance adéquate, au suivi des procédures mises en œuvre et aux vérifications appropriées du nouveau système de gestion.

IV. IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La qualité est rapidement devenue un facteur discriminant sur le marché tel qu'a été le prix auparavant (Harris and McCaffer 1993). Certains auteurs ont affirmé que la démarche qualité fournit l'unique approche pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle qui tient compte de la façon dont les gens et les organisations fonctionnent réellement (Wruck et Jensen, 1994). Dans la littérature, différentes recherches ont analysé l'impact de la certification pour les entreprises aussi bien sur les bénéfices financiers (Corbett et al, 2005 ; Chow-Chua et al 2003) que sur la performance de l'entreprise même (Han et al, 2007 ; Terziovshi et al, 2003 ; Corbett et al, 2002 ; Mann et Kehoe ; 1994). Dans ce dernier cas, les auteurs ont validé que les entreprises ayant la certification ISO se caractérisaient par une plus forte productivité, une réduction des coûts, une augmentation de la qualité (Elmuti 1996) et une amélioration des parts de marché. Flynn, Schroeder et Sakakibara (1995), Abdel-razek et Refaat (1998), Choi et Eboch (1998), Das et al.(2000), Ahire et Dreyfus (2000) ont spécifié que la démarche qualité a des répercussions positives sur la performance de l'entreprise. D'autres études menées par Wilson et Collier (2000) et Sousa et Voss (2002) mettent en évidence le rôle du contexte organisationnel dans le lien entre la pratique qualité et la performance.

En ce sens, Rust et al. (2002) ont testé l'impact du type de démarche qualité sur le niveau de la performance. Ils ont

observé la croissance du chiffre d'affaires lié à une démarche qualité orientée vers le client; la variation des coûts liée à une optimisation des processus internes et la combinaison entre la chiffre d'affaires et les coûts basée sur une approche qualité liant le client et l'optimisation des processus internes. Les auteurs ont démontré que les entreprises qui adoptent une démarche qualité dont l'objectif est la maximisation du chiffre d'affaires à travers la satisfaction client sont plus performantes que celles qui adoptent une démarche fondée sur la diminution des coûts ou sur la combinaison des deux objectifs précités. Simmons et White (1999) ont mené une recherche portant sur des entreprises américaines et canadiennes dans le domaine électrique/électronique et ont procédé à la comparaison des performances des entreprises certifiées et celles non certifiées. Ils ont montré qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle pour les deux groupes d'entreprises. Corbett et al. (2005) ont étudié l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises cotées en bourse, dans trois secteurs économiques américains, sur une période de 10 ans (1988-1997). Les auteurs ont affirmé que la certification induit une amélioration du rendement financier pour des entreprises qui avaient un niveau de performance économique comparable avant le lancement de programmes ISO. Ils ont comparé si le coût des produits vendus exprimé en pourcentage des ventes s'est amélioré après la certification, c'est-à-dire s'il a diminué par rapport au groupe de contrôle. Ils ont conclu, à cet effet, que les entreprises non certifiées font l'expérience de dégradations substantielles de la productivité, alors que les entreprises certifiées ont en général évité de tels phénomènes de déclin.

V. METHODOLOGIE

L'échantillon de cette recherche est composé de 51 entreprises tunisiennes certifiées ISO. Le nombre total des entreprises ayant mis en œuvre une démarche qualité est de 801 entreprises. L'échantillon n'a pu être plus élargi vu le nombre élevé des non répondants. Les entreprises choisies relèvent du même secteur d'activité à savoir celui de l'industrie. Ce choix permet de comparer les performances d'entreprises travaillant dans des conditions similaires. L'année 2010 est celle à laquelle les résultats de cette étude se rattachent. Les données de cette recherche ont été collectées à travers un questionnaire distribué aux responsables de la qualité dans les entreprises sélectionnées.

VI. ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS

Cette étude, à l'égard des recherches antérieures revalorise la notion de certification en normes internationales. En effet, les réponses aux questionnaires distribués nous ont confirmé que la certification est un vecteur informationnel émis sur le marché en vue d'améliorer les échanges entre l'entreprise et ses partenaires, en vue de faciliter son accès sur de nouveaux marchés, de se différencier et jouir d'un avantage

concurrentiel qui est en mesure d'accroître la valeur ajoutée de l'entreprise. La certification n'est plus considérée comme une image de marque commercialisable sur le marché mais elle a ses propres atouts. En essayant de chercher les caractéristiques des entreprises qui optent pour la certification, les résultats de l'enquête ont affirmé que l'appartenance à un groupe ou être filiale d'une société mère et que ce groupe soit étranger sont deux facteurs qui influencent le choix d'implantation d'une démarche qualité. La figure suivante traduit cette conclusion.

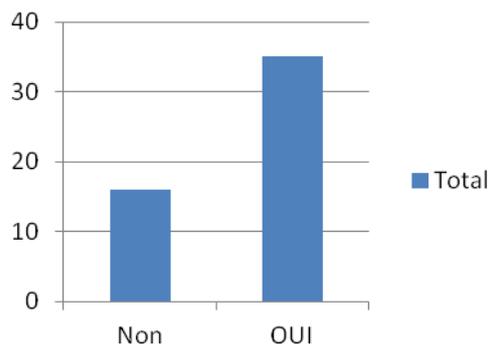


Fig. 1 L'appartenance de la société certifiée à un groupe

Malgré que l'appartenance à un groupe soit un facteur déterminant du choix de la certification par les managers des entreprises tunisiennes, les répondants ont en majorité affirmé que le fait que ce groupe soit étranger n'influence pas les orientations de la société dans le cadre du management de la qualité. Ces déclarations sont de nature à soutenir les assertions théoriques qui notent une grande prise de conscience de l'importance et des avantages de la certification de la part des dirigeants. Cette idée est traduite à travers la figure suivante.

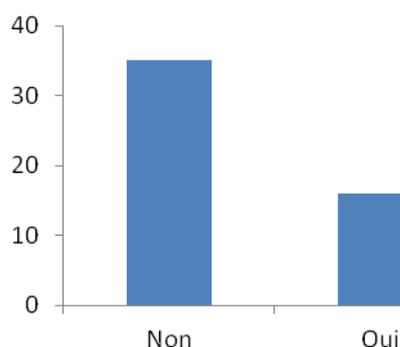


Fig. 2 L'appartenance de la société certifiée à un groupe étranger

Les apports de la certification ne pourront être bien évoqués que suite à l'intégration de la démarche qualité dans une

stratégique de l'entreprise. La certification s'insère aujourd'hui dans l'ensemble des objectifs à atteindre et assure à l'entreprise une valeur ajoutée sur le marché. Les répondants au questionnaire (environ 62%) en tant que responsable de la qualité ou que dirigeant de la société sont totalement d'accord que la certification requiert un aspect stratégique dans l'entreprise. La figure suivante détaille les avis des répondants sur ce point.

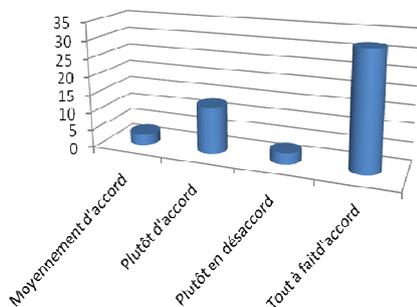


Fig. 3 L'appartenance de la société certifiée à un groupe étranger

Par ailleurs, en se demandant sur les réalisations et les apports d'une certification pour l'entreprise, les répondants ont déclaré que grâce à l'implantation d'une démarche qualité, l'entreprise a pu améliorer sa rentabilité et se différencier par rapport à ses concurrents. Ces affirmations rejoignent les sous-basements théoriques suscités mettant l'accent sur l'amélioration de la performance de l'entreprise à tous ses niveaux (financière, organisationnelle) et la jouissance d'un avantage concurrentiel sur le marché à travers un système de management de la qualité. Les deux figures suivantes détaillent les réponses collectées quant à l'effet d'une certification.

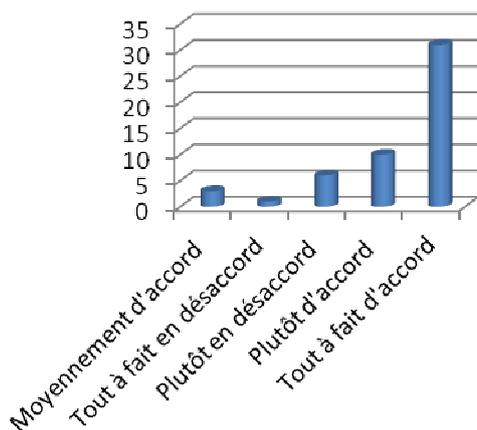


Fig. 4 Le système qualité contribue à la rentabilité de la société

En effet, afficher un certificat ou une garantie favorise le maintien et la fidélisation des relations avec sa clientèle et d'autant plus, ceci assure le développement commercial de l'entreprise et lui favorise également l'attraction de nouveaux clients et l'accès à de nouveaux marchés. La certification pourrait aussi être envisagée en réponse à une exigence de l'un de ses clients dans une logique de contrainte. Toutefois, la mise en place au sein d'une entreprise d'un système de certification ISO ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. En ce sens, toute organisation est incitée à prévoir différentes stratégies de différenciation, développer de nouveaux systèmes et produits concurrentiels et disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter.

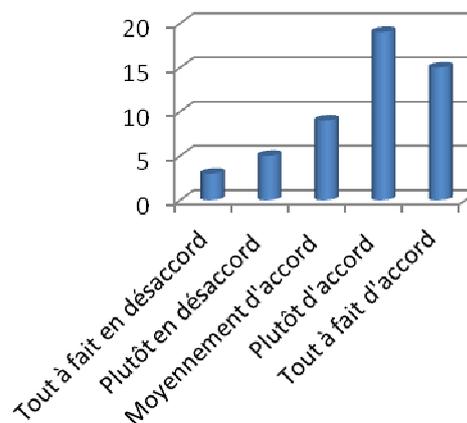


Fig. 5 Le système qualité contribue permet la différenciation par rapport aux concurrents

VII. CONCLUSIONS

La relation entre certification et performance des organisations est déterminante en matière de prise de décision pour un engagement dans une démarche qualité. Plusieurs recherches ont validé l'existence d'un lien positif et significatif entre les motivations pour se faire certifier et l'impact de cette certification sur la performance de l'entreprise (Terziovski et al, 2003; Jones et al., 1997; Singels et al., 2001). Le choix de se faire certifier ou non est tributaire de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise. Selon ces facteurs, l'impact de la certification sur la performance diffère. En guise de conclusion, selon cette étude et à l'égard des recherches antérieures, la certification semble acquérir une importance considérable dans le cadre des entreprises industrielles et permet essentiellement d'accroître la performance. Cette démarche qualité bien qu'elle soit volontaire et non imposée par aucune structure, a développé au profit des entreprises des bénéfices externes plutôt qu'internes.

REFERENCES

- [1] Ahire S.L., Golhar D.Y, Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 1996, vol.34.(2), pp. 227-307.
- [2] Bénézech D., Loos-Baroin J, Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel. *Revue des Sciences de Gestion*, 2003, vol.36, pp. 11-41.
- [3] Chow-Chua C. M., Goh M., Wan T. B, Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2003, vol. 20(8), pp. 936-953.
- [4] Corbett C.J., Montes-Sancho M.J, Kirsch D.A, The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis. *Management Science*, 2005, vol. 51(7), pp. 1046-1059.
- [5] Flynn B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S, A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 1994, vol. 11(4), pp. 339-366.
- [6] Hendricks K.B., Singhal V.R., does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management science*, 1997, vol.43, pp. 1258-1274.
- [7] Madu C. N., Kuei C., Jacob R. A, An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance. *International Journal of Production Research*, 1996, vol. 34(7), pp.1943-1962.
- [8] Powell T.C., Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 1995, vol.16 (1), pp. 15-37.
- [9] Renuka S., Venkateshwara B.A, A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 2006, vol. 28(1), pp. 41-61.
- [10] Rust R.T., Moorman C., Dickson P.R., Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both. *Journal of Marketing*, 2002, vol. 66, p. 7-24.
- [11] Simmons B.L., White M.A, The Relationship between ISO 9000 and business performance: Does registration really matter?, *Journal of Managerial Issues*, 1999, vol. 11(3), pp. 330-343.
- [12] Taylor W.A., Wright G.H, A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, 2003, vol.31, pp. 97-111.
- [13] Terziovski M., Power D., Sohal S.A, The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance, *European Journal of Operational Research* , 2003, vol. 146, pp. 580-595.
- [14] Wernerfelt B, A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, pp. 171-180.
- [15] Yusuf, A., Saffu, K, Planning and performance of small and medium sized enterprises operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management*, 2005, vol. 43(4), pp. 480-497.
- [16] Zéghal D., Bouchekoua M, Analyse de l'effet de l'adoption des méthodes modernes de contrôle sur la valeur économique ajoutée. *Cahiers de recherche*, Université d'Ottawa, 2002.