

## Intensité de la démarche qualité et la performance à caractère organisationnel des entreprises : cas des PME marocaines

### [ Intensity of the quality approach and organizational performance of Moroccan enterprises : case of Moroccan SMEs ]

**Abdelhadi DARKAOUI<sup>1</sup> and Hammou AZOUZOU<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctorant en Sciences de gestion, Laboratoire de recherche L-QUALIMAT,  
Université CADI AYYAD, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,  
BP : 2380, Daoudiate, Marrakech, Maroc

<sup>2</sup>Professeur en Sciences de Gestion, Membre du laboratoire de recherche L-QUALIMAT,  
Université CADI AYYAD, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,  
BP : 2380, Daoudiate, Marrakech, Maroc

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** A literature review around the establishment and management of the quality and specificities for SMEs, highlight the effective existence of different intensities of quality approaches that divide SMEs, at least, into two categories; a first group of SMEs implementing ISO 9001 by launching into a global and committed approach, called *proactive quality approach*, and a second group only seeking minimalist certification as end in itself called reactive quality approach, to meet the external requirement.

The lack of unanimity on the impact of these quality management models on the organizational performance of SMEs justifies that research on this topic are still valid. This research aims to find out whether and how the intensity of the quality approach she contributes to the continuous improvement of organizational performance of Moroccan SMEs. The exploratory qualitative study reveals that the adoption of different models of quality approach impacts differently the social, structural and operational dimensions of organizational performance of Moroccan SMEs.

**KEYWORDS:** Quality management intensity, reactive quality management, proactive quality management, organizational performance, ISO 9001 certification, SMEs.

**RÉSUMÉ:** Une revue de littérature autour du sujet de la gestion de la qualité et ses spécificités pour les PME, met en évidence l'existence effective des démarches qualité d'intensités différentes qui divisent les PME, au moins, en deux catégories ; des PME mettant en place des normes ISO 9001 en se lançant dans une démarche globale et engagée, baptisée *Démarche qualité proactive*, et un deuxième groupe cherchant seulement une certification minimaliste comme fin en soi baptisée *Démarche qualité réactive*, pour répondre à des exigences externes.

L'absence d'une unanimité de l'impact de ces modèles de gestion de la qualité sur la performance organisationnelle des PME justifie que les recherches sur cette thématique restent toujours d'actualité. Cet article a pour objectif de montrer dans quelle mesure et comment l'intensité de la démarche qualité impacte-t-elle la performance des entreprises. L'étude qualitative exploratoire effectuée révèle que l'adoption de modèles différents de démarche qualité impacte différemment les dimensions sociale, structurelle et opérationnelle de la performance organisationnelle des PME marocaines.

**MOTS-CLEFS:** Intensité de la démarche qualité, démarche qualité réactive, démarche qualité proactive, performance organisationnelle, certification ISO 9001, PME.

## 1 INTRODUCTION

Vu leur poids dans le tissu économique des pays (plus de 90 %), les PME jouent un rôle indéniable tant pour la création de richesse que pour la génération d'emploi (Edwards *et al.* 2005 ; Wolff et Pett, 2006 ; O'Regan *et al.* 2006). La recherche de la performance de ces entités devient alors une des questions qui préoccupent la communauté des chercheurs en sciences de gestion.

L'enjeu pour ces entités est de devoir s'approprier un système de management qui fait de la qualité une affaire stratégique visant l'amélioration continue (Ansari, 1999) <sup>(1)</sup>.

Dans un modèle proposé par Guilhon et Weill (1996), à la suite des résultats d'enquête auprès de PME françaises, deux modèles de démarches qualité ont été relevés, une démarche qualité opérationnelle ayant pour objectif l'obtention d'une première certification, appelée *uniciste*, et une deuxième dénommée *pluraliste* mettant en valeur des processus stratégiques et de qualité totale.

La première approche concerne les PME qui adoptent des démarches qualité *minimalistes* (Brown & al. 2006) pour répondre à des exigences externes, le système qualité est donc de façade qui vise à satisfaire un donneur d'ordre, c'est juste un effet de mode, label commercial, un mal nécessaire (Boirale, 2002), ainsi peut on estimer qu'il s'agit plutôt d'une exigence qu'un choix ; et donc, un fruit seulement de stratégies réactives. De l'autre côté, la deuxième concerne des PME *engagées* (Brown & al. 2006) qui considèrent la certification comme seulement un tremplin et un pont à devoir franchir pour atteindre la qualité totale, un idéal à chercher sans cesse en adoptant des stratégies proactives (Guilhon et Weill, 2000).

S'il existe effectivement des démarches qualité d'intensités différentes, de type uniciste ou pluraliste, toutefois, la distinction entre ces deux types est moins claire et évidente en PME. Seule une étude approfondie du mode de fonctionnement interne et des techniques de gestion permet de les mettre en évidence et de déceler les répercussions de chaque type de démarche qualité sur des aspects organisationnels (Messeghem, 2001) et sur des dimensions de la performance à caractère organisationnel de ces entités à savoir, la dimension sociale, structurelle et opérationnelle (Bourguignon, 1995).

C'est dans cette perspective que se déroule ce travail qui consiste donc, à analyser les modèles de démarches qualité adoptées par les PME marocaines, il s'agit de préciser  **dans quelle mesure et comment l'intensité de la démarche qualité contribue-t-elle à favoriser l'amélioration continue des dimensions sociale, structurelle et opérationnelle de la performance organisationnelle des PME marocaines ?**

Cette problématique est déclinée en questions de recherche, entre autre :

- Quelle spécificité de la démarche qualité pour les PME ? Quels modèles adoptés par ces entités ?
- Est-elle adoptée par choix délibéré ou sous contrainte exigée par l'extérieur ?
- Quel est l'impact des modèles de la démarche qualité sur l'amélioration continue de l'aspect social, structurel et opérationnel des PME ? ...

## 2 REVUE DE LITTÉRATURE AUTOUR DE L'IMPACT DE LA DEMARCHE QUALITE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME

### 2.1 L'INTENSITÉ DE LA DÉMARCHE QUALITÉ EN PME

La mise en place de démarches qualité selon Van der Wiele (1996) et après par Prajogo, D. I., & Brown, A. (2006), semble suivre cinq modèles à savoir, le modèle minimaliste, converti, engagé, intégrateur ou encore le modèle appelé TQM only :

- *Modèle de qualité minimaliste (minimalist)* : Le souci de la qualité est seulement l'obtention de la certification, l'effet de mode, un label commercial, un mal nécessaire... (Boirale, 2002) ;
- *Modèle de qualité converti (converts)* : PME au départ sceptiques, cherchent la certification surtout sous la pression de facteurs externes ;

<sup>(1)</sup> Ansari M. (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N°4.

- *Modèle de qualité engagé (committed)* : PME convaincues que la certification est un moyen d'amélioration et d'efficacité organisationnelle, c'est une étape pour atteindre le TQM ;
- *Modèle de qualité intégrateur (Integrator)* : PME cherchant la maximisation des vertus de la démarche qualité en mettant en place un système intégrant à la fois l'ISO et le TQM
- *Modèle de qualité TQM d'abord (TQM first)* : PME de cette catégorie commencent typiquement TQM bien avant l'ISO.

D'autres recherches sur l'intensité de la démarche qualité, notamment celle de Huo, B., Han, Z., & Prajogo, D. (2014) traitent trois approches de qualité :

- *Basic implementation* : entreprises ayant pour objectif de simplement répondre aux exigences minimales,
- *advanced implementation* : entreprises créatives,
- *supportive implementation* : engagement et leadership fort des dirigeants.

En suivant le paradigme de la spécificité des PME (Torres, 1997), les comportements et les stratégies de ces entités se caractérisent, au moins, par deux types : stratégies réactives et stratégies proactives (Marchesnay, 1993).

Parallèlement, dans un modèle proposé par Guilhon et Weill (1996), à la suite des résultats d'enquête auprès de PME françaises, deux stratégies des démarches qualité ont été relevées, une démarche qualité opérationnelle ayant pour objectif l'obtention d'une première certification, appelée *uniciste*, et une deuxième dénommée *pluraliste* mettait en valeur des processus stratégiques des entreprises abritant les processus de qualité totale.

### **2.1.1 LA PREMIERE APPROCHE MINIMALISTE, DITE DEMARCHE QUALITE REACTIVE**

Elle concerne les PME qui adoptent des démarches qualité seulement car exigées par le contexte, pour des motifs visant à conserver un marché et/ou satisfaire aux exigences d'un donneur d'ordre ou encore parce que un concurrent l'adopte déjà, ces PME ont une vision réductrice par rapport à la qualité stratégique, elles ont tendance à entretenir des actions pour seulement subir l'environnement et suivre ses exigences, il s'agit donc d'adopter des stratégies seulement réactives (Prajogo, D. I., & Brown, A. 2006).

La finalité, la vision du dirigeant et sa volonté pour faire évoluer cette démarche adoptée vers des niveaux d'amélioration continue sont quasiment absentes. L'objectif ultime est d'avoir ce « diplôme » comme fin en soi, après, le processus est catégoriquement arrêté et aucun autre engagement n'est constaté de la part du dirigeant ni de ses collaborateurs (Van der Wiele, 1996).

Une autre dimension qui peut expliquer ce premier type de démarche qualité est la culture qualité caractérisée par le fait qu'elle est ambiguë et non acceptée par tout le personnel. Elle est conçue comme étant seulement une démarche qui rend le travail plus complexe et pour lequel tout est réticent et résistant (Kim, D. Y., & al. 2011)<sup>2</sup>.

Nous formulons donc l'**hypothèse H1** : cette hypothèse traduit la situation des PME dans lesquelles la démarche qualité est seule un *mal nécessaire* exigé par l'extérieur.

Les impacts de ce modèle sur l'organisation interne sont estimés plus limités d'où l'**Hypothèse H4** selon laquelle les PME s'engageant dans la première démarche qualité minimaliste dite *réactive* voient rarement des répercussions organisationnelles favorables.

### **2.1.2 LA DEUXIEME APPROCHE, CONVERTIE OU ENGAGEE, DITE DEMARCHE QUALITE PROACTIVE**

De l'autre côté une deuxième approche, concerne les PME pour qui la certification est l'affaire de toute l'entreprise, ce choix conduit ces dernières non seulement à subir l'environnement mais à l'influencer, il s'agit là d'adopter des stratégies qualité diverses et proactives (Guilhon et Weill, 2000). Les raisons derrière la certification sont donc multiples, notamment la quête en permanence de l'amélioration continue et l'excellence et la recherche d'un avantage concurrentiel durable (Marques, C. S., & Ferreira, J. 2009).

---

<sup>2</sup> Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 383-404.

En outre, dans ces PME, le dirigeant est le chef d'orchestre, il a la capacité d'influencer, à travers sa vision, tout le système de management (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1994 ; Torres, 1997). C'est l'un des principaux facteurs permettant d'atteindre des performances qualité (Deming, 1986; Flynn et al, 1994; Juran, 1986; Puffer et McCarthy, 1996).

L'engagement de la direction, dont jouissent ce type de PME, est la première étape pour la mise en œuvre réussie de la démarche qualité à travers une stratégie de leadership et de planification de la qualité (Creplet et al. 2000), (Sharma M. et al. 2008) <sup>(3)</sup>, (Pinet, 2009) <sup>(4)</sup>.

Une autre dimension qui peut expliquer ce deuxième type de démarche qualité est la culture qualité caractérisée par la clarté, le partage et l'appropriation par tout le personnel. Elle est conçue comme étant une démarche qui marque la rupture avec les modes de gestion traditionnels, et acceptée comme outil performant de création, de gestion et de transfert de connaissances (Kim, D. Y., & al. 2011).

En effet, la recherche menée par Bénézech et Loos-Baroin (2003) analyse le rôle de la démarche qualité dans l'accumulation et la capitalisation de connaissances et leur transformation en compétences susceptibles de faire évoluer l'entreprise. La certification est vue ainsi comme un outil de gestion de la connaissance (Lambert et Loos-Baroin, 2004) et plus largement comme un dispositif d'apprentissage organisationnel surtout si elle est accompagnée d'une structure participative qui favorise la participation de l'ensemble des salariés (Bénézech et Loos-Baroin 2003).

Il s'agit là encore de l'**hypothèse H2** qui traduit le modèle *proactif* des démarches qualité et concerne les PME engagées pour qui la certification est l'affaire de toute l'entreprise et visent ainsi la qualité totale.

## 2.2 IMPACT DE LA DÉMARCHE QUALITÉ SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME

La performance des entreprises préoccupe tant les praticiens, les dirigeants et les académiciens en gestion (Voyer, 2006). Or, sa définition est loin de faire l'unanimité ; c'est un concept global difficile à définir avec précision en raison de son caractère polysémique. La performance fait souvent allusion à d'autres concepts à savoir, efficacité, efficience, réussite, bien fondé de l'entreprise... avec lesquels se confond souvent.

Plusieurs chercheurs ont considéré la performance organisationnelle comme composante de la performance globale de l'entreprise. Etant donné que notre champs de recherche porte sur le système de management interne des PME, nous avons jugé opportun de center nos efforts, afin d'être précis, concis et clair, sur l'impact de la démarche qualité sur seul un aspect de la performance globale de l'entreprise, celui de l'efficacité de son fonctionnement et management interne baptisé performance organisationnelle.

Or, la performance organisationnelle, comme toute autre performance, est une notion polysémique et complexe, ce qui contribue à la difficulté d'en proposer une définition consensuelle et rend sa mesure une tâche difficile (Voyer, 2006). Elle explique à la fois la performance d'une organisation et la performance liée à son activité interne. C'est de cette deuxième dimension dont il s'agira dans cette recherche.

Parallèlement, plusieurs recherches montrent que l'implantation de l'ISO contribue à l'amélioration de la performance (Casadesus et al. 2001, Briscoe et al. 2005, Yahya and Goh, 2001; Magd, 2008; Poksinska et al. 2006b; Williams, 2004 ; Mezher et al., 2005; Han et al., 2007; Jang & Lin, 2008). Mais plusieurs d'autres semblent montrer l'inexistence de ce lien (Boiral, 2007, Feng et al., 2008, Benner & Veloso 2008, Corbett et al. 2005, Costa M.& Lorente M. 2003).

En outre, pour Guilhon et Weill, (2000), il n'y a pas d'impact de la démarche qualité sur les performances financières (chiffre d'affaires, exportation, bénéfice...) des PME. Mais, pendant la démarche, les performances organisationnelles (implication, motivation, structure, délais, qualité des produits/ processus...) sont remarquables. Par ailleurs, la bonne gestion de la qualité est une source d'efficacité du management interne (Mehra, S. & Agrawal, S. P. 2003) <sup>(5)</sup>, mais l'effet de la démarche qualité sur le management interne excède celui sur les portées externes (Guilhon et Weill, 2000).

<sup>(3)</sup> SHARMA M. et al. (2008), "TQM implementation elements for manufacturing excellence", *The TQM Journal*, Vol. 20.

<sup>(4)</sup> PINET, C. (2009), « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008 », AFNOR édition

<sup>(5)</sup> Mehra, S., & Agrawal, S. P. (2003). Total quality as a new global competitive strategy. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1009-1025.

En effet, à l'intérieur de l'entreprise, la qualité ne se focalise pas seulement sur le produit, mais aussi et surtout sur l'ensemble de l'organisation. Elle doit être comprise comme *partie intégrante des grands principes du management post-taylorien* (Azouzou, H. 2006) <sup>(6)</sup>. En définitive, L'impact de mise en place de modèles de démarche qualité sur la performance n'est pas encore confirmé, le débat est toujours ouvert, ce qui justifie que les recherches sur cette thématique restent toujours d'actualité.

De ce qui précède, on peut donc exprimer **l'hypothèse H3** qui traduit quant à elle le lien entre intensité de la démarche qualité et la performance organisationnelle des PME ; elle estime que l'engagement dans un processus qualifié de *démarche qualité proactive* détermine sur le long terme des performances organisationnelles importantes.

La performance organisationnelle, objet de ce travail, peut être appréhendée selon trois approches différentes ; elle concerne d'abord la dimension sociale, ensuite la dimension organisation interne et enfin, résultat de cette organisation (Bourguignon, 1995 ; Azouzou, 2012).

**Pour la première approche**, l'efficacité voire l'efficience des ressources humaines de l'entreprise est source de sa performance, ce n'est plus des coûts à réduire mais plutôt des ressources à optimiser (Lise Chrétien et al. 2005 ; Colot, Dupont, Volral, 2008). D'où la nécessité de mettre en place des pratiques GRH adéquates. Selon cette dimension, le degré d'implication, de motivation et de satisfaction du personnel peuvent servir d'indicateurs de mesure de la performance.

De ce qui précède, on peut exprimer **l'hypothèse H3a** comme suit : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit un degré élevé d'implication, de motivation et de satisfaction du personnel, et donc favorise la performance sociale de ces entités.

**Pour la deuxième approche**, la performance désigne le style selon lequel l'entreprise est structurée et la façon dont le pouvoir est géré (Baird, 1986). Selon cette perspective, trois indicateurs peuvent être utilisés :

- le degré de formalisation,
- le degré de standardisation,
- le degré de décentralisation.

On peut donc exprimer **l'hypothèse H3b** comme suit : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit un degré élevé de formalisation, de standardisation et de décentralisation du pouvoir.

Pour **la troisième approche**, la performance dépasse le style d'agencement de la structure de l'entreprise, ce n'est pas une fin en soi, ce qui importe c'est le résultat opérationnel. Pour cette approche, la performance s'intéresse plus à l'aspect opérationnel du résultat et non à la façon dont l'entreprise est organisée.

Des indicateurs de mesure de la performance de cette troisième approche sont principalement la productivité, la qualité, les délais de livraison... (Harel & Tzafrir, 1999 ; Rogg, Schmidt & al, 2001 ; Rahman, S. U. 2001; Prajogo, D. I., & Brown, A. 2006; Kim & al. 2011).

La productivité de l'entreprise est la capacité de production à moindre coût. La qualité, elle, malgré son caractère polysémique, peut se définir comme étant : « *la conformité des produits aux tests de qualité et aux exigences de la clientèle* » (Morin et al. 1996). Elle peut être mesurée par le degré de conformité, la satisfaction, la réduction du taux de réclamations...

De ce qui précède, on peut exprimer **l'hypothèse H3c** comme suit : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit une trilogie optimale : coût, qualité, délai.

### **3 MODELE CONCEPTUEL DE RECHERCHE**

Le modèle conceptuel de notre recherche résume les quatre hypothèses élaborées à l'aide de la revue de littérature établie plus haut mettant en relation l'intensité de la démarche qualité, avec la performance interne des PME :

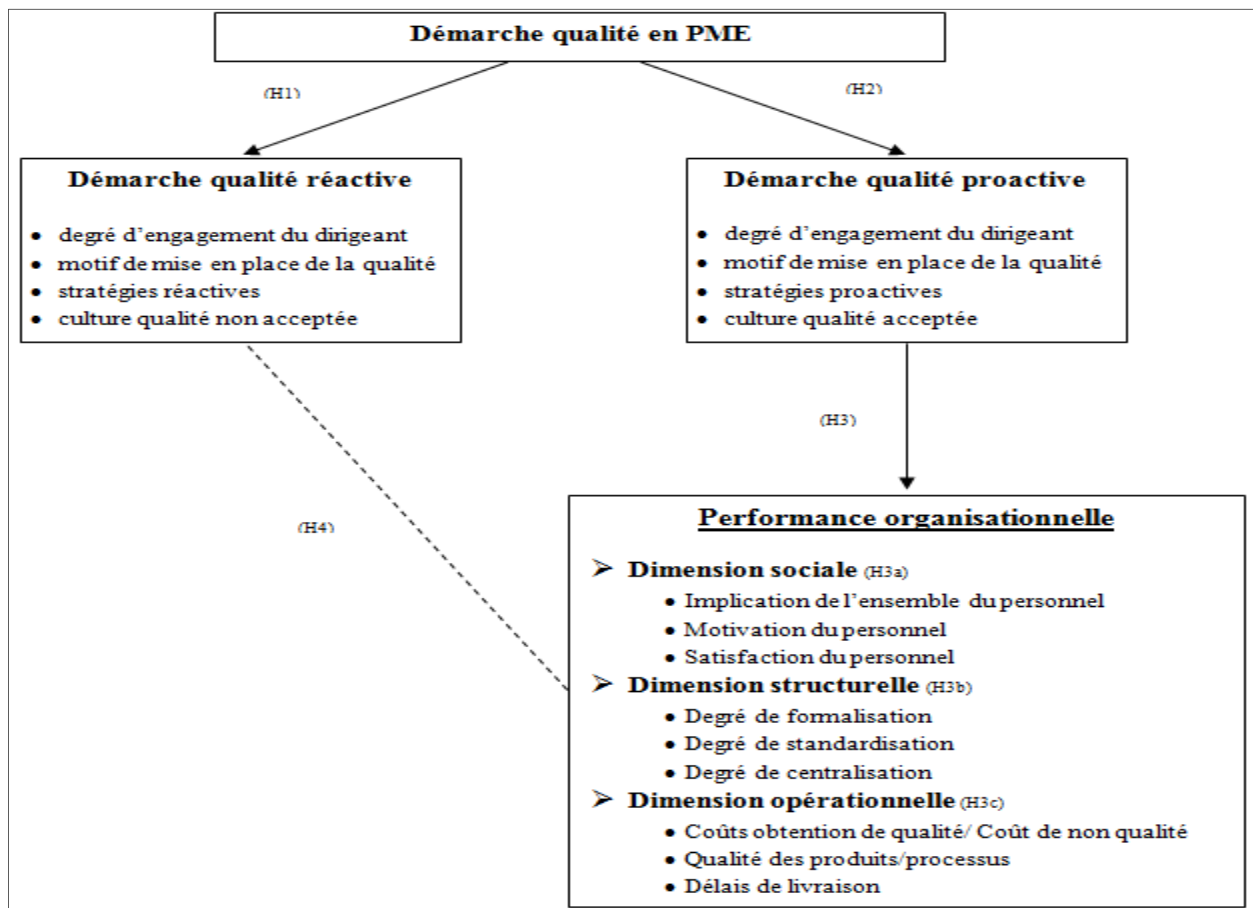
- H1 : cette hypothèse traduit la situation des PME pour lesquelles la démarche qualité est seule un mal nécessaire exigé par l'extérieur.

---

<sup>(6)</sup> Azouzou, H. (2006), « Certification d'entreprise entre choix stratégique et approche logistique », revue marocaine d'économie et de droit comparé, n°45, p169

- H2 : qui traduit le modèle proactif des démarches qualité et concerne les PME pour qui la certification est l'affaire de toute l'entreprise et visent ainsi la qualité totale.
- H3 : traduit quant à elle la relation entre intensité de la démarche qualité avec la performance organisationnelle des PME ; elle estime que l'engagement dans un processus qualifié de *démarche qualité proactive* induit des performances importantes. Cette hypothèse est détaillée comme suit :
  - H3a : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit un degré élevé d'implication, de motivation et de satisfaction du personnel, et donc favorise la performance sociale de ces entités.
  - H3b : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit un degré élevé de formalisation, de standardisation et de décentralisation du pouvoir.
  - H3c : l'engagement des PME dans une *démarche qualité proactive* induit une trilogie optimale et maîtrisée : coût, qualité, délai.
- H4 : selon laquelle les PME s'engageant dans la première démarche qualité dite *réactive* voient rarement des répercussions organisationnelles favorables.

Le modèle conceptuel ainsi généré prend la forme suivante :



#### **4 METHODOLOGIE DE RECHERCHE SUIVIE**

Le présent travail a pour finalité d'analyser aussi bien théoriquement qu'empiriquement le rôle de l'adoption d'une démarche qualité comme alternative de management des organisations et son effet en matière d'amélioration de la performance des PME marocaines.

Thiétart R.A et coll. (1999) <sup>(7)</sup> appellent tout chercheur à mener *une réflexion épistémologique* sur la nature de la connaissance produite, et comment est-elle engendrée ? Cela revient à se positionner dans l'un des paradigmes épistémologiques les plus usuellement identifiés en science de gestion ; (positivisme, interprétativisme ou constructivisme) (Martinet, 1990).

Notre choix est fixé sur le paradigme positiviste. En effet, il s'agit de la mise à l'épreuve de la réalité de la démarche qualité au sein des PME marocaines (Silverman, 1993), tout en faisant appel à une démarche hypothético-déductive qui consiste à mettre en avant des hypothèses, modèles ou théories qui correspondent à notre sujet. Autrement dit, on essaie d'explicitier la logique des relations qui unissent les concepts évoqués dans notre problématique à savoir, les modèles de démarche qualité et la performance des PME pour enfin pouvoir aboutir à générer un modèle destiné à simuler la situation étudiée.

Le traitement de notre problématique nécessite une démarche duale : D'abord, notre recherche commencera par une étude exploratoire menée à travers une approche qualitative. Cette première étape mobilise l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche (Yin, 1990). Une fois les critères de recherche sont explorés, une étude quantitative qui portera sur un échantillon représentatif des PME marocaines s'avère nécessaire ; elle offre une plus grande garantie d'objectivité et de validité externe des résultats.

Nous avons achevé actuellement la phase d'administration et l'analyse d'un guide d'entretien destiné aux différents acteurs dans le domaine de la démarche qualité au sein des PME marocaines, à savoir, les dirigeants, les responsables qualité, les auditeurs, les consultants, les formateurs en qualité...

#### **5 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

La première étape de notre étude exploratoire portait sur trois PME de trois secteurs d'activité et à trois intensités différentes de démarche qualité adoptée.

Les entretiens effectués avec les dirigeants, les responsables qualité et autre personnel font ressortir des informations utiles à notre recherche dans la mesure où ils nous ont permis de faire une étude en profondeur du phénomène du management par la qualité du point de vue pratique. Dans ce qui suit, on présente nos résultats préliminaires obtenus pour chacune des entreprises.

##### **5.1 ANALYSE INTRA-ENTREPRISES**

###### **• PREMIER CAS : L'ENTREPRISE A DU SECTEUR BTP**

L'entreprise A opère dans le secteur BTP, elle est certifiée ISO 9001 V 2008. La satisfaction des clients préoccupe en premier abord les dirigeants ; pour eux la certification est une  *croyance personnelle et non un effet de mode ou de mimétisme, c'est un engagement interne de tous et non dicté par l'extérieure*. Après sa première certification, l'entreprise s'est engagée dans d'autres certifications (RSE...).

L'entreprise A suit donc une stratégie volontaire pour s'engager dans sa démarche qualité, ce qui lui donne un caractère proactif. Cette situation est relativement rare chez les PME, elle est parfois le résultat de l'intension d'un dirigeant qui exerçait la qualité totale dans une autre entreprise (Guilhon et Weill, 1995).

La démarche qualité adoptée par l'entreprise A est  *engagée*  et reste liée à la volonté de répondre aux exigences des clients, à l'intention de s'adapter en permanence aux changements de l'environnement et d'anticiper la concurrence. Il n'est

---

<sup>(7)</sup> THIETART, R.A. ET COLL. (1999), " Méthodes de recherche en management ", Dunod,

donc pas surprenant que cette démarche est de type *démarche qualité proactive*. Selon (Guilhon et Weill, 1995), peu de PME se lancent directement dans une telle démarche sans passer par un niveau réactif au départ.

Pour l'entreprise A, la démarche qualité est *une démarche de réaménagement de l'entreprise*, accompagnée par des changements organisationnels importants portant sur des aspects aussi bien social, structurel qu'opérationnel ;

En effet, la certification a participé à l'amélioration de la relation dirigeant-dirigé, conformément aux résultats d'une recherche menée sur le processus de certification des entreprises par Zuckerman et Hurwitz (1996) qui indiquent que les relations entre les supérieurs et les subordonnés ont été améliorées et que le taux des conflits internes a baissé considérablement.

En outre, les individus sont valorisés puisque associés et aux objectifs et aux moyens pour les atteindre (Azouzou, 2011). Egalement, *la motivation du personnel accroît pendant la démarche qualité*. Acharya et Ra, (2000) montre, à travers une étude en Inde, que cette motivation s'obtient par la connaissance des objectifs de la qualité et par la définition des responsabilités et des standards de production.

« *On cherche à créer chez notre personnel un sentiment d'appartenance élevé, source d'engagement, de mobilisation et d'implication. C'est fructueux pour la fidélité de nos compétences dans la mesure où les incompréhensions ou les problèmes sont maîtrisés rapidement* ». Le dirigeant est tellement conscient que la démarche qualité adoptée a des effets positifs sur l'implication et la satisfaction de tout le personnel.

En plus de son impact sur la circulation de l'information, la meilleure communication interne, la délégation du pouvoir et de décision aux collaborateurs, la démarche qualité a participé au recours à l'écrit et aux procédures sans oublier le degré de coordination interne. Une étude sur les entreprises certifiées en Nouvelle-Zélande, confirme ces résultats et montre que les entreprises ont amélioré leur communication interne après la certification (Lee et Palmer, 1999).

En outre, l'impact de la démarche qualité sur les processus opérationnels de l'entreprise A est évident d'après les propos des interviewés. En effet, *la certification permet de manière continue, de repérer les produits non conformes, de maîtriser les causes de dysfonctionnement et de prévoir des actions préventives ou correctives à apporter aux procédures, produits ou processus d'organisation*. C'est le fondement-même de la qualité selon une approche processus (Garg et al, 2011 ; Sharma et al. 2008).

#### • DEUXIEME CAS : L'ENTREPRISE B DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE

L'entreprise B opère dans le secteur agroalimentaire, elle est certifiée également ISO 9001 V 2008. Dans cette PME, le dirigeant tient une place importante dans l'entreprise. C'est à lui que revient l'idée d'adopter une démarche qualité au départ comme réponse à une exigence des clients surtout étrangers, l'appropriation de ce système qualité est confronté à des résistances. Mais après la certification, la direction, étant convaincue du bien-fondé de ce mode de management, continue à influencer, à travers sa vision, l'ensemble du personnel sur l'importance de la qualité et les faire adhérer autour de ce projet.

Le dirigeant s'engage en continu dans l'amélioration de l'efficacité du système qualité et veille, à travers sa vision, à ce qu'elle soit un engagement de tous, aussi il favorise la communication interne entre les employés. C'est ici une source d'implication et de motivation du personnel (Khetib et Ghomari, 2010).

Il est évident que, au départ, la démarche qualité était de type réactif. Mais avec la persévérance, l'engagement et la conviction du dirigeant, l'entreprise B a réussi la transition de sa démarche qualité vers le deuxième type à caractère proactif ; « *nous avons, moi et le dirigeant, continué même après la certification à entreprendre des actions qualité pour atteindre l'excellence* ».

« *Cette vision d'amélioration continue de la qualité, a fait que nos employés sont mobilisés et impliqués à améliorer continuellement nos processus opérationnels ; et on a bénéficié à la fois en terme de qualité de nos produits devenus conformes aux exigences, et à la performance des processus de production devenus conformes également, nous gagnons donc en termes de coûts réduits résultant de réduction importante des dysfonctionnements...* ». D'après ces propos, les employés sont devenus impliqués et motivés ce qui induit une maîtrise et de qualité des produits et des processus et une réduction des coûts de non qualité.

En effet, Milakovich (1991) a noté que l'amélioration continue de la qualité bénéficie à la performance des entreprises. Donc, une des voies pour améliorer le rendement de l'organisation est d'améliorer continuellement la qualité (Corbett et Rasteau, 2000).



• **TROISIEME CAS : L'ENTREPRISE C DE GENIE CIVILE ET LOCATION DE MATERIEL**

L'entreprise C est une entreprise spécialisée en construction, génie civile et location de matériel industriel, elle est également certifiée ISO 9001 V 2008, directement après sa création en 10/10/2010, son dirigeant peine à trouver le premier client, mais avec le temps, l'entreprise se développe et croît progressivement.

Selon le dirigeant, une des contraintes confrontées en terme de décrocher un marché est le fait que la certification ISO est requise par les donneurs d'ordre. « *On est trouvé, pour survivre, dans l'obligation d'adopter une démarche qualité, l'objectif étant de devoir la certifier. Pour continuer à prendre des marchés nous cherchions la certification à tout prix* ».

Il est évident que l'adoption de la démarche qualité par l'entreprise C est juste motivée par la réponse à une contrainte extérieure, elle est exigée par les donneurs d'ordre. Le dirigeant après avoir eu la certification semble ne pas avoir une intention à continuer des actions qualité, pour lui, la certification est une fin en soi ; « *...maintenant qu'on possède ce label, les choses vont bien et nous sommes très compétitifs par rapport à nos principaux concurrents dans la région* ».

Il semble que l'entreprise C se contente de seulement subir l'environnement par des réactions répondant à ses changements ; elle réagit selon les circonstances et peut donc être classée parmi les PME dont les démarches qualité sont minimalistes et réactives.

Les objectifs de l'entreprise C et sa gestion sont personnalisés autour du propriétaire dirigeant, le faible effectif favorise la participation et le dialogue oral entre les acteurs ; « *...pas besoin de recourir à des notes écrites pour passer une information, il suffit d'en parler à nos subordonnés directement dans le chantier, pendant les repas ou par téléphone...* ». Le degré de formalisation et le recours à l'écrit est faible, il y a prédominance de l'oral sur l'écrit ; cette situation peut être expliquée par le fait que les procédures, les règles et les instructions écrites sont moins importantes ; « *...nous faisons que suivre les instructions du dirigeant dans les chantiers...* ».

« *...on exécute plusieurs tâches imposées par le dirigeant selon le besoin de l'entreprise...* » on peut donc comprendre que les salariés sont moins spécialisés, ils ont affaire à une multitude de tâches du fait du manque de formalisation et de définition précise des postes de travail et également de la structure très centralisée vu que tous les pouvoirs de décision sont concentrés entre les mains du dirigeant.

« *...il faut toujours être près des employés pour contrôler leurs travaux...* », « *... je n'ai jamais bénéficié d'une récompense de la part du dirigeant...* ». Il est donc évident que les salariés manifestent un degré d'implication, de motivation et de satisfaction faible.

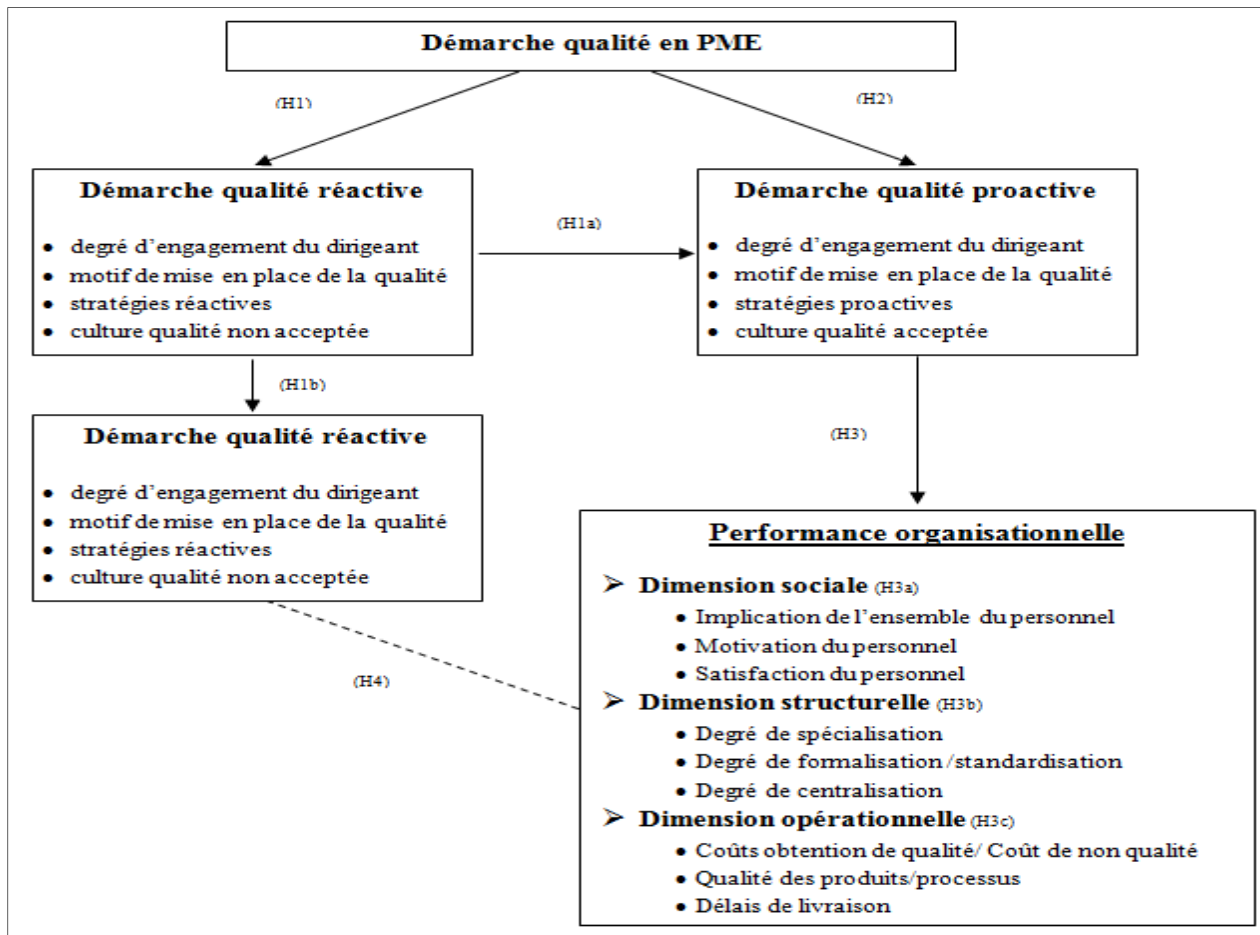
## **5.2 ANALYSE INTER-ENTREPRISES**

Cette deuxième analyse met en évidence une amélioration de notre modèle de recherche, dans la mesure où l'entreprise A correspond au type des entreprises dont la démarche est proactive et engagée et dont les répercussions sur la performance organisationnelle sont évidents.

L'entreprise B appartient, quant à elle, à une situation où la démarche est au départ réactive mais reste positive puisqu'elle participe à introduire des modes de gestion intégrés, cette PME continue à réaliser des changements organisationnels directement liés à la qualité même après la certification (formation, création de poste de responsable qualité, communication interne, motivation, implication...) (Guilhon et Weill, 2000). Il s'agit là de l'**hypothèse H1a**, qui traduit une situation de PME pour qui la certification joue un rôle de tremplin vers une stratégie de qualité totale, leur motif de mise en place de la qualité devient donc l'amélioration continue.

Et pour l'entreprise C, elle met en place une démarche qualité réactive et minimaliste. Pendant cette démarche qualité, il y a de fortes actions internes, mais une fois la certification est obtenue, ces PME arrêtent toutes ces actions (**Hypothèse H1b**) cette hypothèse traduit la situation des PME convaincues que la démarche qualité est seule un *mal nécessaire* exigé par l'extérieur.

Notre modèle prendra en considération ces constats de la première confrontation avec le terrain. Ainsi il prend la nouvelle forme suivante :



## 6 CONCLUSION

Au terme de cet article, une conclusion mérite d'être signalée ; l'engagement dans un processus qualifié de *démarche qualité proactive* induit des performances importantes, notamment en matière d'implication, de motivation et de satisfaction du personnel, de formalisation, de standardisation et de décentralisation, et de maîtrise des coûts, qualité et délais. Par contre les PME s'engageant dans la première démarche qualité dite *réactive* voient rarement des répercussions organisationnelles favorables.

On outre, le présent travail estime apporter une poussée à la recherche en gestion, et ce via ses trois apports à savoir ; l'apport managérial, l'apport théorique et l'apport pédagogique ;

Le premier met à la disposition des dirigeants une plateforme les aidant à opter pour une démarche qualité et avoir une vision claire de devoir suivre son évolution et de passer d'une démarche qualité réactive à une démarche proactive en s'intéressant aux facteurs critiques de succès d'un tel modèle et favorisant par la même la performance de leurs systèmes de gestion interne.

Le deuxième apporte à la théorie une contribution confirmant ou infirmant l'impact de l'intensité des modèles de la démarche qualité sur la performance organisationnelle des PME ;

Le troisième consiste dans le fait que ce sujet pourrait faire partie du programme de l'enseignement supérieur pour construire chez les jeunes diplômés des compétences managériales nécessaires aux PME en matière de modèles de démarches qualité favorisant plus de performance tant voulue par ces entités.

**REFERENCES**

- [1] AFNOR, (2003) : « *Certification qualité à l'usage des TPE/PME* », lecture de la norme ISO 9001 2000.
- [2] AFNOR, (2003) : « *ISO 9001 pour les petites entreprises* », édition AFNOR.
- [3] AFNOR, (2008), « *NF EN ISO 9001* », édition AFNOR, Novembre 2008
- [4] AL-REFAIE, A., GHNAIMAT, O., & LI, M. H. (2012). Effects of ISO 9001 certification and KAAE on performance of Jordanian firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6(1), 45-53.
- [5] ANSARI M. (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", revue internationale PME, vol.12, N°.4.
- [6] AZOUZOU, H. (2005), « *Impact de la démarche qualité sur le quotidien des entreprises : Cas de trois entreprises représentatives chacune d'un niveau de gestion de la qualité.* », Revue marocaine d'économie et de droit comparé, n° 43, p 151-171
- [7] AZOUZOU, H. (2006), « *Certification d'entreprise entre choix stratégique et approche logistique*», revue marocaine d'économie et de droit comparé, n°45, p169
- [8] AZOUZOU, H. (2011), « *Management par la Qualité totale : Cas des entreprises marocaines exportatrices* », Editions universitaires européennes EUE, 2011.
- [9] AZOUZOU, H. (2012), « *Le management par la qualité totale : un essai de modélisation. Cas de 72 entreprises marocaines exportatrices* » La cible N° 117, pp 29-39.
- [10] BENEZECH D., LOOS-BAROIN J., (2003), « *Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel* », Revue Sciences de gestion, n° 36, p.11-41.
- [11] CHAUVEL, A.M. (2002), "Au-delà de la certification, de la conformité à la performance", éditions d'organisation.
- [12] CHRISTOS V. FOTOPOULOS, EVANGELOS L. PSOMAS, (2010) "The structural relationships between TQM factors and organizational performance", The TQM Journal, Vol. 22 Iss: 5, pp.539 - 552
- [13] COCCA, P., & ALBERTI, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- [14] COSTA, M. M., & CHOL, T. Y. (2010). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Quality control and applied statistics*, 55(1), 59-60.
- [15] CREPLET, K. et LANOUX, B. (2000), « *Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur / manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur...* », Association Internationale de Recherche en PME, 5° CIPME à Lille.
- [16] CROSBY, P. B. (1986), "La qualité c'est gratuit", Edition Economica, Paris.
- [17] DEMIRBAG, M., TATOGLU, E., TEKINKUS, M., & ZAIM, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829-847.
- [18] DETRIE, P. (2003), "Conduire une démarche qualité", édition d'organisation, Paris.
- [19] DUCREAU, F. et BOUTRY, M. (2003) « *Le COQ et les coûts résultant de la non-qualité* », article de recherche, IAE – Université Nancy 2.
- [20] FALL, I. (2008), « *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès*», THESE de Doctorat de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité "Sciences de gestion".
- [21] FEKARI, A. (2003), « *La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine* », Revue management & avenir, n° 43 p 161 :174.
- [22] FOTOPOULOS, C. V., & PSOMAS, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552.
- [23] GADENNE, D., & SHARMA, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880.
- [24] GUILHON, A., & WEILL, M. (2000). *Les démarches qualité en PME: Méthodologie et résultats d'enquête*. Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.
- [25] HARRINGTON, (1990) « *le coût de la non qualité* », Editions Eyrolles.
- [26] HUO, B., HAN, Z., & PRAJOGO, D. (2014). The effect of ISO 9000 implementation on flow management. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6467-6481.
- [27] ISMAIL SALAHELDIN, S. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*, 58(3), 215-237.
- [28] JULIEN, P.A. (1997), « *Pour une définition des PME* », Economica.
- [29] JURAN, (1995), « *A history of Managing for Quality* », cité dans (DHIAF, 2007)
- [30] KIM, D. Y., KUMAR, V., & KUMAR, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 383-404.

- [31] KUMAR, R., GARG, D., & GARG, T. K. (2011). TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries. *The TQM Journal*, 23(1), 36-46.
- [32] LAMBERT G., LOOS-BAROIN J., (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », *Revue Finance-contrôle- stratégie*, Vol. 7, n°1.
- [33] LÉRAT-PYTLAK, J. (2002), « *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* », THESE de Doctorat en Sc. de Gestion.Université Des Sciences Sociales –Toulouse I
- [34] MARTINEZ-COSTA, M., CHOI, T. Y., MARTINEZ, J. A., & MARTINEZ-LORENTE, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511.
- [35] MATHIEU, S. (2009). « *La qualité, facteur de performance !* », AFNOR.
- [36] MEHRA, S., & AGRAWAL, S. P. (2003). Total quality as a new global competitive strategy. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1009-1025.
- [37] MESSEGHEM, K. (1999a), « *L'assurance qualité facteur dénaturant de la PME* », *Revue Internationale PME*, vol. 12, n° 3. Cité dans (MESSEGHEM, 2001).
- [38] MESSEGHEM, K.(2001) « *Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises* » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3.*
- [39] MISPELBLUM F., (1995), *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris : Syros.
- [40] MONTEIL, BERNARD & AL. (1983), « *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité* », Paris, Éditions d'organisation.
- [41] MOUGIN, Y. (2004) « *La cartographie des processus* », Editions d'Organisation,
- [42] PINET, C. (2009), « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008* », AFNOR
- [43] PRAJOGO, D. I., & BROWN, A. (2006). Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 555-566.
- [44] RAHMAN, S. U. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 35-49.
- [45] ROLLAND, S. TRAN, S. (2007), « *La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001* » ; 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations.
- [46] SHIBA, S. (1997), « *les quatre révolutions du management par la qualité totale* ». (Cité dans (AZOUZOU, H. 2011)).
- [47] SUN, H., & CHENG, T. K. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal*, 20(4), 421-442.
- [48] THIETART, R.A. & AL. (1999), " *Méthodes de recherche en management* ", Dunod.
- [49] TSEKOURAS, K., DIMARA, E., & SKURAS, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total quality management*, 13(6), 827-841.