

# Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines.

## Cas du secteur agro-alimentaire \*

### **Zahir YANAT**

Professeur,  
Bordeaux Ecole de Management et  
Maître de Conférences - Université de  
Bordeaux IV  
Directeur de Centre de recherche Humani-  
sme et Gestion  
Président de l'IAS

### **Farid CHAOUKI**

Professeur,  
Faculté de Droit et d'Economie de  
Marrakech et de Bni Mella, Maroc

## **Introduction**

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises y compris celles offrant des services. 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. 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.

Le respect des règles de la démarche qualité suffit-il pour constater les effets positifs de la certification ? N'existe-il pas certains facteurs de contingence de la démarche comme la nature de l'organisation, le degré d'implication du personnel et l'engagement de la direction ? Par conséquent, les effets de la certification seraient fortement dépendant du contexte dans lequel elle est implantée.

Dans cette perspective, une interrogation se développe face au nombre croissant d'entreprises qui enclenchent des dispositifs de certification ISO. Ce phénomène paraît surprenant au premier abord aux vues des caractéristiques, organisationnelles surtout, des entreprises marocaines.

En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

Garantir la qualité du produit ou du service à travers une démarche de certification suppose donc que les caractéristiques du service et la manière de le produire puissent être décrits et maîtrisés par l'entreprise.

Dans le champ de la sociologie des organisations, les recherches voient dans la question de la certification un dispositif de rigidification de l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification des savoirs-faire de l'entreprises dans les procédures de travail (Mispelblom, 1995)<sup>1</sup>.

1. Mispelblom F., (1995), Au delà de la qualité, Syros, Paris

D'autres travaux nuancent cette position en soulignant l'importance de la participation et de l'implication du personnel à la mise en place de la démarche de la certification. (Segrestin, 1996, Cochoy et alii, 1998) ou à l'évolution des procédures adoptées, au contexte organisationnel (Campinos-Dubernet et Marquette, 1997).

La politique de qualité totale est basée sur deux objectifs principaux : la satisfaction du client et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. L'obtention de ces objectifs s'appuie sur trois piliers, à savoir la qualité des hommes (engagement, implication, comportement, compétences), la qualité des produits (en conception, en réalisation, qualité des fournisseurs) et la qualité des structures de fonctionnement.

Dans cette perspective, la compétitivité implique le respect des exigences de qualité. En effet, les entreprises font de plus en plus appel aux outils de management de la qualité pour respecter ces exigences.

Ainsi, la compétitivité est la capacité de l'entreprise à un moment donné à résister à la concurrence. Le plus souvent, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité. Elle est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs sur un marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité.

Suite à l'évolution considérable de la qualité, les normes sont devenues progressivement des outils volontaires de l'organisation des marchés, de la concurrence et de la diffusion de savoirs-faire techniques. Selon Hervé Penan<sup>2</sup> (1995), les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de compétitivité et de pérennité des entreprises, la référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans des relations contractuelles.

Derrière le vocable qualité, sous ces différentes formes, assurance qualité, certification, se trouve un postulat normatif à savoir : les comportements humains dans l'activité professionnelle s'ajustent sans écart significatif aux règles et normes écrites et que celles-ci seraient l'image fidèle des pratiques professionnelles observables.

2. Hervé Penan, (1995), RFG, n° 106, Novembre-Décembre, p.76

En effet, les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité apte à garantir le fonctionnement efficace de toute entreprise.

La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure la mise en place du système qualité comme démarche de gestion peut s'intégrer à l'organisation et lui permettre de réaliser ces objectifs de compétitivité ?

## **1. Les apports du management de la qualité**

Les premières normes internationales ISO 9000 ont développé les principes de l'assurance qualité. Le respect de ces dispositions devrait fournir la "quasi" certitude de la qualité du produit. En effet, les entreprises se sont orientées vers les procédures de certification qui leur permettaient d'indiquer à leurs clients qu'elles avaient passé avec succès une revue de dispositions organisationnelles qui garantissaient la conformité de leur production.

Le développement de ces procédures a fait naître un besoin d'évolution intégrant la spécificité des secteurs d'activités. En effet, une révision est intervenue en 2000 avec la publication de la norme ISO 9001 qui s'aligne sur la norme environnementale ISO 14001.

L'un des objectifs principaux de cette rénovation est de créer un état d'esprit résolument tourné davantage vers la satisfaction réelle du client et non plus seulement sur la conformité des procédures. Ceci nécessite la connaissance des besoins du client, voire même son anticipation, et également l'analyse de la réalité de production de l'entreprise, l'existence d'une possible non-conformité et l'engagement de l'organisation dans un processus d'amélioration continue. La réussite d'un tel projet nécessite l'engagement de l'entreprise toute entière. De ce fait, le chef de l'entreprise n'est plus seulement aspiré par l'extérieur, il doit également sensibiliser l'intérieur aux besoins du client.

A cet égard, la norme ISO9001 développe deux principes en organisation : d'une part, la mise en place de processus orientés client, en veillant notamment à la cohérence des interactions entre processus, source possible de non-qualité, et d'autre part, une approche "système" du management de la qualité qui impose un pilotage, des "revues" et des actions concrètes de correction.

Finalement pour arriver à ce niveau de résultat, il faut un personnel compétent et impliqué.

L'organisation par processus rationalise l'organisation de l'entreprise en centrant l'activité et les énergies sur les tâches essentielles ayant trait à la satisfaction du client. Ce fonctionnement par processus pose des questions d'affection et de bonnes compétences au service de la satisfaction des clients, autrement dit, il s'agit du marketing des ressources humaines.

L'application de l'approche systémique au management de la qualité permet surtout de faciliter le contrôle du jeu complexe de multiples facteurs en interaction. Il consiste en un modèle qui décompose le système finalisé de management de la qualité, en sous-systèmes plus simples qui peuvent être dotés d'objectifs et de systèmes de pilotage.

Il est certain que la qualité a besoin de ressources. En effet, la réussite d'un tel processus dépend non seulement des acteurs qui le mettent en œuvre mais surtout de leur compétence. Ainsi, une grande partie de la réussite de la qualité dépend des compétences sur lesquelles elle se base. Tout ces mouvements en faveur de la qualité passe par l'implication des acteurs.

### **1.1. Une amélioration dans la maîtrise des zones de coordination stratégiques et de l'organisation du travail.**

La satisfaction des clients passe par l'amélioration de la maîtrise des processus (Lorino, 1997) de façon à ce que le produit ou le service offert soit effectivement produit de manière fiable et efficace.

L'incertitude des coordinations se trouve réduite du fait de l'homogénéisation des manières de travailler induite par l'existence de procédures de travail tant au sein d'une activité, que dans les relations entre activités.

La certification, sur le principe, construit et renforce une représentation en termes de processus, et la version 2000 de la norme en fait une exigence. En effet, la réduction des erreurs et des dysfonctionnements est largement admise et vérifiée.

De ce fait, la certification permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes de coordination. Elle facilite le traitement des anomalies et "valorise l'erreur". Elle entraîne globalement une

professionnalisation du traitement des réclamations et systématise le recueil et le traitement des non-conformités internes.

La formalisation de l'organisation permet une clarification de la division du travail et du rôle de chacun dans une structure.

La formalisation du travail induite par la mise en place des systèmes qualité crée des groupes de travail interunités afin de régler des problèmes de frontières entre les uns et les autres et surtout de construire des repères partagés à la fois sur la nature et la qualité du produit ou service rendu et sur le contenu des activités y concourant (Hatchuel et Weil, 1992)<sup>3</sup>. Plus particulièrement, la certification a permis de faire mieux comprendre, en liaison avec la définition partagée de la qualité de service, aux différentes populations qu'activités de back office et activités de front office sont très étroitement liées et concourent toutes ensemble au service vendu au client (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997).

Une telle formalisation favorise en interne une représentation partagée par les différents aspects de la qualité du produit/service offert, permettant un dépassement des visions partielles de la qualité (Bonnet, 1996).

La certification est une référence sur le marché. C'est une règle externe à l'entreprise qui légitime les choix faits par l'entreprise et des effets qu'elle produit. Elle permet à l'entreprise d'enclencher une réelle dynamique de progrès relative aux processus, conduisant à une amélioration de la qualité, mais aussi à un suivi plus systématique à la fois des moyens de l'obtenir mais également des résultats produits.

Il apparaît donc que les apports de la certification semblent d'autant plus importants qu'ils permettent une certaine rationalisation des processus et concourent à une réelle professionnalisation de l'activité à travers la formalisation des caractéristiques des produits, de leur qualité et des activités nécessaires à la production.

3. Hatchuel et Weil, 1992, cité par RFG, volume, 29, numéro 146, septembre/octobre 2003

## 1.2. Le système de management de la qualité, clé de compétitivité

Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus. La direction se voit attribuer un rôle stratégique dans la recherche de la satisfaction des clients et des utilisateurs finaux. Elle doit de ce fait comprendre les besoins et les attentes des clients, y compris ceux des clients potentiels, ensuite, déterminer les caractéristiques essentielles du produit pour ses clients et ses utilisateurs finaux, puis, identifier et évaluer la concurrence sur son marché et enfin identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs.

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients. Ces derniers deviennent de plus en plus exigeant et réclament des produits d'une qualité supérieure. Aussi, la satisfaction des clients nécessite un suivi et une mesure. Cette évaluation est utilisée comme des indicateurs de performance et organisée en tant que processus planifié pour écouter de manière efficace et efficiente les clients.

Cette mesure de la satisfaction est l'une des exigences de la norme : l'organisation doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'entreprise comme une des mesures de la performance du système de

management de la qualité, et par conséquent une amélioration de la compétitivité.

A ce sujet, la norme ISO 9004 précise que la mesure et la surveillance de la satisfaction des clients sont fondées sur la revue des informations relatives aux clients. La direction organise les différentes sources d'information sous forme de processus efficaces et efficaces pour regrouper, analyser et utiliser ces informations afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

D'un autre côté, la satisfaction des clients externes passe inévitablement par celle des clients internes, à savoir les ressources humaines, les propriétaires. Tous ses partenaires ont des besoins et des attentes vis-à-vis de l'organisation. Le succès et la performance de l'organisation dépendent de leur prise en compte et de leur satisfaction présente et future.

Concernant les ressources humaines, la norme souligne l'importance de leur implication et de leur motivation. Ceci passe par l'identification des besoins et des attentes et de la satisfaction en termes de reconnaissance, de développement professionnel et individuel.

La réalisation de l'ensemble de ces objectifs repose sur les principes fondamentaux du système de management de la qualité décrits par la norme. (cf. encadré). Cette dernière (ISO 9001) met l'accent sur l'orientation client, l'approche processus et l'amélioration continue.

### Les principes fondamentaux du management de la qualité.

- **Orientation client** : la dépendance des entreprises vis-à-vis de leur client est forte aujourd'hui. Il convient donc que les organisations prennent en considération les besoins présents et futurs de leur clients, et chercher à satisfaire davantage leur exigences,
- **Leadership** : les responsables doivent faire preuve d'exemplarité. Ils doivent créer et assurer un environnement interne en vue d'une mobilisation totale et complète des salariés ce qui renforcera, ou du moins facilitera, l'attachement de l'individu envers son organisation (l'implication) et vis-à-vis de son emploi (engagement). Nous retrouvons donc les préconisations de Blau G.J. (1987) : les conséquences de l'implication et de l'engagement dans l'emploi se recoupent largement, puisque l'une comme l'autre produisent de la performance sociale, plaident pour des pratiques managériales conjuguées en vue de développer un haut degré de mobilisation des salariés.
- **Approche processus** : pour qu'une entreprise fonctionne de manière efficace, elle doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. Le management des processus utilisés dans une organisation, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés 'l'approche processus'.
- **Management par approche système** : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisation à atteindre ses objectifs.
- **Amélioration continue** : le suivi et l'amélioration continue constitue un objectif permanent de l'entreprise.
- La **relation avec les fournisseurs** et le **processus de prise de décision** sont très importants pour un système de management de la qualité.

D'un autre point de vue, la certification est un moyen principal qui permet aux entreprises de s'adapter d'une façon continue aux exigences de leurs partenaires. Cette adaptation nécessite une formalisation des procédures et des processus du système qualité. Une telle formalisation a pour objectif de faciliter la vérification périodique des systèmes qualité et leurs améliorations.

La mise en place du système qualité a un impact positif sur le fonctionnement global de l'entreprise. En effet, l'étude menée par la Fédération des Industries Mécaniques<sup>4</sup> en France montre que les améliorations constatées dans les entreprises certifiées concernent essentiellement la rigueur, les méthodes de travail, la transcription, la formalisation du savoir-faire, la motivation et l'implication du personnel.

### **1.3. La gestion des ressources humaines au service de la qualité**

Les entreprises ont pris conscience qu'une amélioration de leur compétitivité passait nécessairement par une amélioration de la qualité des produits vendus, mais aussi par la qualité de l'acte quotidien et par la qualité de la relation entre les individus.

La gestion des ressources humaines joue un rôle capital dans ce contexte. En effet, une démarche qualité aura des chances de succès seulement si elle s'intègre dans un cadre cohérent, adapté et réfléchi, elle s'appuie sur chacun en particulier. C'est chaque individu qui, par son adhésion à la politique de son entreprise, par une évolution de son comportement personnel tant sur le plan technique et organisationnel que dans ses relations avec les autres, sera source d'une qualité, réel facteur de compétitivité.

Depuis l'école des Relations Humaines, les auteurs reconnaissent que la qualité s'obtient par l'action de tous dans l'organisation. En effet, il est nécessaire d'envisager une réelle implication du personnel dans une politique d'amélioration de la qualité dans un environnement du travail favorable et propice pour limiter la non-qualité et assurer globalement la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Il en résulte que l'implication des salariés constitue l'un des principaux déterminants de la réussite d'une démarche qualité. Ainsi, c'est à ce niveau que les politiques de GRH peuvent jouer pleinement leur rôle.

Il apparaît donc que les employés qui perçoivent des considérables soutiens expriment un fort sentiment d'affiliation et de loyauté envers l'organisation, c'est-à-dire une adhésion totale et complète aux objectifs de l'organisation. Ce qui amène les individus à considérer et à interpréter les gains et les pertes de l'organisation comme leurs propres. Autrement dit, ils considèrent que leur réussite passe inévitablement par celle de leur organisation.

Ceci est d'autant plus important qu'aujourd'hui la nécessité de se lancer dans des processus de mise en place des systèmes qualité s'est révélée pour la majorité des entreprises comme un passage obligatoire, et ce dans l'intérêt de leur compétitivité et de leur capacité de survivre à la crise. D'où l'intérêt et l'utilité du management des ressources humaines. Face à ces exigences, une gestion des ressources humaines qualitative et intégrée est nécessaire dans la mesure où elle traite de questions spécifiques de la gestion par la qualité, de l'organisation du management du personnel ainsi que la communication et l'information.

Ces nouveaux rôles exigent à ce que le manager (que ce soit responsable des ressources humaines ou responsable qualité) soit doté de diverses qualités. La littérature relative à ce sujet présente les caractéristiques suivantes : esprit d'entreprise, créativité, homme d'action, d'intuition, de vision, d'audace, capacité d'adaptation, sens de l'humain, capacité d'analyse, connaissance de soi et vue globale des choses.

## **2. Le cadre méthodologique**

L'étude s'est limitée à une population de 100 individus répartis sur 3 entreprises certifiées ISO 9001 version 2000, appartenant au secteur agroalimentaire. 60 questionnaires sont pleinement exploitables, ce qui représente un taux de retour de 60%. Il s'agit d'une population essentiellement masculine (53,8%) et de 8 ans d'ancienneté dans l'entreprise. (53,8% sont mariés).

L'implication affective est mesurée à l'aide de l'outil de mesure développé par Allen et Meyer (1990). Cet outil, largement utilisé par les recherches anglo-saxonnes, est testé dans le contexte français par plusieurs chercheurs (Commeiras, 1998, Neveu, 1996, Charels-Pauvers, 1996) et dans le contexte marocain (Chaouki F., 2002). L'implication affective composée de 5 items

présente un alpha de Cronbach égal à 0,64. L'implication continue, mesurée à l'aide de 6 items, a un alpha de 0,73.

## 2.1. Présentation des résultats

Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche,

**Tableau 1 :**  
**Valeurs alpha de Cronbach des quatre sous-échelles**

Sous-échelles	Nombre d'items	Valeur alpha	Test F	ddl	Prob.
Implication affective	5	0,64	17,66	4	0,0000
Implication continue	6	0,73	1,60	5	0,0000
Effet du management de la qualité	24	0,93	21,10	23	0,0000
Echelle globale	38	0,72	13,99	37	0,0000

les scores obtenus, après application de l'alpha à l'échelle globale, peuvent être jugés comme excellents au regard des seuils énoncés dans les recherches antérieures. Concernant l'utilisation de l'échelle de Allen et Meyer pour mesurer l'implication organisationnelle, les résultats obtenus sont comparables à ceux déjà obtenus dans le même contexte (Chaouki F., 2002). Alpha est de l'ordre de 0,89.

L'analyse en composante principale fait apparaître un pourcentage de variance restituée de l'ordre de 89,22%. Ce pourcentage, nous semble-t-il, est très important conformément à la théorie.

**Tableau 2 :**  
**Structure de l'analyse factorielle**

Données	ACP		
	Management de la qualité	Implication affective	Implication calculée
Nombre d'items	7	5	6
Nombre de facteurs	2	2	2
Variance restituée	89,22 %	67,01	66,37 %
Test de Bartlett	351,587	37,160	111,369
Alpha de Cronbach	0,94	0,65	0,74
TEST F	22,16	63,32	2,79

L'ensemble des items retenus par ce facteur laisse à dire que les individus sont sensibles aux aspects de l'organisation du système qualité. Les items qui composent ce facteur portent sur le fonctionnement du système qualité au sein des entreprises. Il apparaît que l'utilisation d'un référentiel dans cette mise en place doit prendre en considération les caractéristiques propres aux entreprises.

Le traitement de cette variable a nécessité une seule ACP. Les items restituent 66,37% de la variance et se structurent en deux composantes. Les mêmes caractéristiques dégagées par l'analyse de la dimension affective de l'implication. Ainsi, deux facteurs sont retenus avec une restitution de la variance de l'ordre de 66,37%.

Il nous semble pertinent d'avancer que

**Tableau 3 :**  
**Résultats de la régression multiple du management de la qualité sur l'implication affective (N=60)**

Implication affective des salariés		
Variables	Coefficient standardisé	Signification
Dynamique de la qualité	0,57	,000
Organisation de la qualité	0,25	,002
R <sup>2</sup>	0,92	
F	75,95	,000

**Tableau 4 :**  
**Résultats de la régression multiple du management de la qualité sur l'implication calculée (N=60)**

Implication calculée des salariés		
Variables	Coefficient standardisé	Signification
Dynamique de la qualité	0,36	,000
Organisation de la qualité	0,26	,002
R <sup>2</sup>	0,20	
F	2,87	,070

l'indicateur de qualité constitue un indicateur de comportement des salariés, lequel reflète l'adéquation entre les attentes des salariés et le vécu de l'entreprise.

Aujourd'hui, la demande d'être acteur, d'être entendu, de s'exprimer, de donner son avis... est de plus en plus forte dans les entreprises, d'un autre côté, la participation des salariés à la mise en place des systèmes qualité est une exigence de la norme ISO 9001-00.

Le modèle de régression du management de la qualité sur l'implication affective est d'une qualité statistique satisfaisante 0,92%. Sur l'implication calculée, le management de la qualité montre des effets médiocres.

A ce stade d'analyse, il s'avère que la qualité est un outil de gestion des ressources humaines. La dynamique de la qualité est le facteur le plus déterminant de l'implication des salariés. Comme le montrent les résultats ; cette pratique capte près de 75%. Ceci caractérise le besoin d'une population de participer à la prise des décisions les concernant.

Sur cette base, il semble que le fait d'associer les salariés à la prise de certaines décisions constitue une condition de leur réussite, car, ce comportement renforce l'implication des collaborateurs.

En effet, les efforts entrepris par l'organisation, formation, conditions de vie au travail (l'ensemble de ces pratiques sont obligatoires pour mettre en place un système de management de la qualité) constituent une implication de l'organisation envers ses salariés (Chaouki F, 2002). Ainsi, les personnes s'impliquent, il revient donc au manager de leur créer les conditions nécessaires pour atteindre ce niveau de relation.

Il nous semble que la mise en place du système de management de la qualité s'inscrit dans cette logique de développement de l'implication des salariés dans la mesure où la certification exige d'assurer aux salariés de bonnes conditions de travail leur permettant de participer, de bonnes relations avec la hiérarchie, un environnement dans lequel les employés ressentent une certaine sécurité de l'emploi et des opportunités de développement des compétences.

## 2.2. Les effets de la qualité sur le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons montré que la mise en place d'un système de management de la qualité renforce l'implication des salariés. Ainsi, toutes les actions susceptibles d'augmenter la participation active des salariés à la prise de décision ne peuvent qu'améliorer la performance de l'entreprise.

A ce sujet, les résultats montrent que le chiffre d'affaires des entreprises interrogées s'est nettement amélioré après la certification ainsi que leur part du marché.

Part de marché et Chiffre d'affaires	2000	2001	2002	2003
				Certification ISO 9001 - 00
Inférieur à 25 %				
Entre 25 % et 50 %				

L'origine de la réflexion menée au travers de cette recherche est de contribuer à la compréhension des pratiques du management développées par les entreprises marocaines dans la bataille de la compétitivité. Plusieurs variables nous permettent de se rendre compte de cette compétitivité dont essentiellement l'implication organisationnelle. On peut comprendre, puisque les individus ont toujours la possibilité d'entrer dans le processus d'implication, qu'il est possible de développer des pratiques de management (qualité, ressources humaines) impliquantes, comme condition d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Il est admis que la mise en place du système qualité a un impact positif sur le fonctionnement global de l'entreprise. En effet, l'étude menée montre que les améliorations constatées dans les entreprises certifiées concernent essentiellement la rigueur, les méthodes du travail, la transcription, la formalisation du savoir-faire et l'implication du personnel.

Quant aux effets externes de la certification, ils portent principalement sur les relations de l'entreprise avec ses clients et sur son positionnement sur le marché (évolution de la part de marché). Le taux de réclamation a nettement diminué dans deux entreprises.

Quant aux effets internes, les exigences de la certification ont des incidences sur l'organisation du travail, la compétence du personnel, le comportement commercial et technique, etc. En effet, la rationalisation du travail induite par l'assurance qualité se traduit généralement par plus de rigueur et d'efficacité dans l'entreprise. Le nombre d'accidents du travail a diminué après la certification.

L'implication des salariés dans les processus de la démarche qualité est primordiale. Cette implication doit être constante, car les procédures évoluent et il y a toujours des améliorations à apporter au service, au produit et aux méthodes.

Par ailleurs, parmi les effets positifs de la mise en place d'un système qualité figure l'amélioration de l'organisation de l'entreprise et la rationalisation du travail. Ceci crée une situation favorable de responsabilisation et d'implication des salariés.

## Conclusion

La certification ISO 9001-00 place le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Cet nouvel état d'esprit est tourné vers la satisfaction réelle du client et non plus seulement sur la conformité des procédures. La réussite d'une telle démarche engage l'entreprise toute entière à commencer par la Direction. Ainsi, le chef d'entreprise n'est plus seulement aspiré par l'extérieur et la nécessité de trouver de nouveaux marchés, il doit également sensibiliser l'intérieur aux besoins du client. La norme ISO 9001 a prévu à cet effet, deux pratiques du management : la mise en place de processus orientés client et l'adoption d'une approche 'systémique' de management de la qualité, qui impose un pilotage et des actions concrètes de correction, le tout relié par un système d'information performant.

L'organisation par processus rationalise l'organisation de l'entreprise en centrant l'activité et les énergies sur les tâches essentielles ayant trait à la satisfaction. L'atteinte de la qualité, via cette approche, suppose que le système finalisé de management de la qualité doit être décomposé en sous-systèmes plus simples dotés d'objectifs et de systèmes de pilotage. Le personnel devient dans cette approche l'acteur essentiel.

Si on admet que l'entreprise est un sous-système de l'environnement global, il est clair que l'état et le contexte de ce dernier influencent profondément la

réussite de toute démarche qualité. Parmi les caractéristiques du contexte général qui affectent considérablement les pratiques de management mises en place par l'entreprise marocaine on peut citer la réglementation sociale et les mesures d'encouragement de l'Etat.

L'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la réglementation sociale doit se faire avec beaucoup de rigueur et de qualité. La création d'un environnement qui soit favorable au développement des pratiques qualitatives de management, en particulier le management de la qualité, dépend de ces conditions. En effet, la qualité d'un sous-système (entreprise) est influencée par la qualité du système global (le contexte général au sein duquel évolue l'entreprise).

En général, la mise en place des systèmes de management de la qualité, s'apparente à une réaction des entreprises par rapport aux pressions extérieures. Ces dernières sont rattachées aux évolutions de l'économie marocaine.

A ce niveau, l'étude montre que les améliorations remarquées après l'obtention de la certification concernent la rigueur dans le travail, l'amélioration des méthodes de travail et la formalisation du savoir-faire.

D'un autre côté, la mise en place de la démarche qualité au sein de ces entreprises s'explique par la recherche d'un certain nombre d'objectifs : d'ordre organisationnel, d'ordre commercial : l'amélioration de l'image de marque, l'amélioration de la part de marché, répondre aux exigences de donneurs d'ordres, etc. Aussi, les objectifs organisationnels sont souvent des objectifs à long terme visant la compétitivité de l'entreprise.

On remarque également qu'au niveau de la mise en place de ces systèmes, deux formes dominent. Une première caractérisée par une centralisation du processus de mise en œuvre, qui se limite à la rédaction des procédures, le manque d'actions de sensibilisation et le manque d'implication du personnel : cette étape nous semble-t-il est qualifiée plutôt d'une phase de sensibilisation à la démarche.

Une seconde, où la démarche est décentralisée, marquée par un travail de groupe, une large sensibilisation des acteurs sur les objectifs recherchés, un diagnostic préalable, des actions de formation adaptées aux besoins définis, une implication de la direction et du personnel, il s'agit dans ce cas d'une vraie certification.

Sur le plan de la réalisation des objectifs, surtout d'ordre organisationnel, les responsables d'entreprises confirment que les effets de la norme à ce niveau sont largement positifs dans la mesure où la démarche permet la rationalité du travail, le développement de la rigueur, l'amélioration du comportement des acteurs et de leurs communication et la relation avec les clients.

Finalement, on peut dire que la réalisation des objectifs assignés à la certification dépend fortement du degré d'implication du personnel.

## Bibliographie

Bancel L. Jougleux M., (1997), Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, *Revue française de gestion*, n°113, mars-avril-mai, p71-82.

Bonnet E., (1996), Les visions indigènes : à propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie, *Revue d'économie industrielle*, n°75.

Campinos-Dubernet M., Marquette C., (1997), Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage ?; *Les cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, n° 60.

Chaouki F., (2002), "Développement des pratiques de GRH et marché du travail marocain : mise en perspective des résultats d'une étude empirique", *Actes de l'Université d'été de l'I.A.S., Bordeaux Ecole de management*, 29 et 30 août.

Chaouki F., (2002), *Etude de l'impact des pratiques de GRH sur l'implication des salariés dans les entreprises marocaines*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté de Droit et d'Economie, Marrakech, Maroc.

Chaouki F., (2003), "Les pratiques de recrutement des entreprises marocaines : caractéristiques et implications", *Revue Marocaines d'Economie et de Droit comparé*, Publications de la Faculté de d'Economie et de Droit de Marrakech, Maroc.

Cochoy F., Garel J-P, Terssac G., (1998), comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des norms ISO 9000, *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 4, p. 673-699.

Franc P.E, Hogg C., (2000), *Le management du client,*

*marketing de la gestion de la clientèle*, Eyrolles, Paris.

Hatchuel et Weil, (1992), cité par *Revue française de gestion*, volume, 29, numéro 146, septembre/octobre 2003

Hervé Penan, (1995), *Revue française de gestion*, n° 106, Novembre-Décembre, P76

L'Usine Nouvelle, N° 2537 ; du 22-02-96

Lorino P., (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, Paris.

Mispelblom F., (1995), *Au delà de la qualité*, Syros, Paris

Neuville J.P., (1996), *La qualité en question*, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 37-48.

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 Zahir, (2003), *Identité et implication organisationnelle*, ouvrage collectif „la motivation au travail dans les services publics“ sous la direction de TH Du villier et alii, L'harmattan.

Yanat Zahir, (2003), *Incertitude et GRH : de l'illusion de la rationalité au courage de réformer*, *Revue BEM Connaissance et action*, n°16, janvier.

Yanat Zahir, (2003), *Quel management des RH dans l'entreprise du XXIème siècle : synthèse des travaux des 12èmes journées africaines des RH à Yaoundé*, *Revue BEM Connaissance et action*, n°16, janvier.

