

# MOTIVATIONS ET IMPLICATIONS DE L'ADOPTION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ : CAS DU MAROC

*Lehadiri Abderrassoul, PhD*

*Rah Omar, Doctorant*

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales,  
Rabat- Agdal, Maroc

---

## **Abstract**

The analysis of motivations for the transition to the quality certification is a central issue for organizations, the competitiveness and their survival depends on it. Previous work has demonstrated the importance of this approach and has identified the major causes. In Morocco, the work in management on this topic are rare, hence the interest of this research. This work focuses on the determinants of the adoption of quality management systems, and the impact of this innovation on managerial performance. After a review of the literature, a conceptual framework is adopted to describe the process of adoption of these tools and their impact on the modernization of enterprises in the textile and clothing sector.

---

**Keywords:** Quality, performance, contingency factors

---

## **Résumé**

L'analyse des motivations au passage à la certification qualité est un enjeu central pour les organisations, la compétitivité et leur survie en dépend. Des travaux antérieurs ont témoigné de l'importance de cette démarche et ont décelé les principales causes.

Au Maroc, les travaux en management sur ce thème sont rares, d'où l'intérêt de cette recherche.

Ce travail met l'accent sur les déterminants de l'adoption des systèmes de management de la qualité, et l'impact de cette innovation managériale sur la performance. Après une revue de la littérature, un cadre conceptuel est adopté pour décrire le processus d'adoption de ces outils et leur impact sur la modernisation des entreprises du secteur textile-Habillement.

---

**Mots clés:** Qualité, performance, facteurs de contingence

## Introduction

Selon l'enquête mondiale menée par l'ISO en début d'année 2009 pour recueillir les avis des utilisateurs de la norme ISO 9001, il ressort que la norme ISO 9001, a dépassé le million de certifications.

Or, selon l'ancien ministre de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies, M. Ahmed Réda Chami, on comptait en 2010 au Maroc 1000 entreprises certifiées ISO 9001 contre une seule en 1995<sup>17</sup>. Ceci dénote d'une progression fulgurante, malgré la position du Maroc qui reste timide par rapport au marché de certification au niveau Africo-West Asien (1.3%) et mondial (0.1%).

Tableau 1 : Statistiques sur le nombre de certification ISO 9001, année 2009.

	MAROC	AFRICA-WEST ASIA	Monde
Nombre de certification ISO	1 000	77 408	1 064 785
Part dans certification	100%	1.3%	0.1%

Le secteur textile-habillement marocain est le premier pourvoyeur d'emploi du secteur industriel. Secteur à forte intensité de main d'œuvre, il joue également un rôle économique de premier ordre. Il génère en particulier plus du tiers de la valeur des exportations globales des industries de transformation.

L'intensité de la compétition internationale s'est accrue en raison d'un processus de libéralisation, qui a culminé par le démantèlement complet en janvier 2005 des contingents d'exportation institués par l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV). De nombreux pays, engagés dans le commerce mondial des produits TH, éprouvent aujourd'hui des difficultés à maintenir leur position sur le marché mondial. Le Maroc n'échappe pas à cette règle et ce secteur connaît actuellement de fortes turbulences.

En effet, l'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises de secteur. Ces dernières doivent être capables de satisfaire de façon très précise les besoins des clients. Elles doivent anticiper et s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme.

Vu ces différentes contraintes externes et internes, la performance des entreprises marocaines en général et celles de secteur textile-Habillement en particulier est devenue un sujet capital et d'actualité.

<sup>17</sup> <http://www.aufaitmaroc.com/actualites/economie/2010/11/9/m-reda-chami--le-nombre-des-entreprises-certifiees-iso-9001-au-maroc-avoisine-le-millier-contre-une-seule-en-1995#>

Se pose alors, la question du rôle des outils de gestion et plus particulièrement des systèmes de management de qualité dans l'atteinte de la performance.

La question posée dans cette recherche est de comprendre pourquoi les entreprises adoptent la démarche qualité, et dans ce cas, est ce que la performance est impactée.

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons présenter dans un premier point une revue succincte de la littérature sur les déterminants des systèmes de management de qualité (SMQ), puis nous aborderons dans un deuxième temps la méthodologie utilisée et enfin, nous proposerons notre modèle conceptuel et nos hypothèses de recherche.

### **Revue de la littérature et formulation des hypothèses de recherche**

La formation en gestion a débuté tardivement au Maroc, dans les années 90 du siècle dernier, (Ahsina K, 2012), et la gestion est un domaine relativement nouveau de la recherche.

Concernant notre objet de recherche sur les facteurs de la contingence de l'adoption des systèmes de gestion et leur impact sur la performance, rares les études qui ont été réalisées (Ahsina K, 2012 et Ahsina et alii , 2014).

Dans cette première section, nous allons définir tout d'abord les systèmes de management de qualité (1.1), puis nous allons réaliser une revue de la littérature (1.2) qui nous permettra de dégager les principales variables qui expliquent l'adoption de la démarche qualité (1.3).

### **Les systèmes de management de qualité**

Les outils de gestion issus du management par la qualité ont été très fortement diffusés notamment via les best Sellers des « gourous » de qualité (Crosby, Deming, Juran) et via les normes internationales (ISO, EFQM).

Il existe plusieurs définitions de la qualité, nous prendrons ici celle de la norme I.S.O qui la définit comme l'aptitude d'une entité (service ou produit) à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs.

Nous allons mobiliser deux principales théories pour expliquer l'adoption des SMQ et leurs impacts sur la performance des entreprises : « La théorie des ressources et compétences proposée par Wernerfelt (1984) » et « la théorie de contingence ».

Ces deux théories forment un cadre conceptuel adéquat pour expliquer les facteurs qui déterminent l'avantage concurrentiel des entreprises.

## Revue de la littérature

Le tableau suivant nous renseignera sur les principales études qui se sont intéressées à la mise en place de la qualité et les variables qui expliquent l'adoption de cet outil.

Le tableau N° 2: Synthèse de la littérature sur les motivations de l'adoption des SMQ.

Références	Pays étudié	Échantillon	Méthodologie	Résultats	Variables explicatives
Reed et alii (1996)	États-Unis	51 Études	Quantitative	Les auteurs ont mis en perspective l'influence de la nature de l'environnement de la firme sur l'impact que peut avoir une démarche TQM sur les performances de l'entreprise	L'Environnement
Z YANAT et F Chaouki (2004)	Maroc	60 salariés de 3 entreprises	Quantitative	la réalisation des objectifs assignés à la certification dépend fortement du degré d'implication du personnel	L'Implication des salariés
Corbett et coll (2002)	États-Unis	373	Quantitative	Cette étude révèle que les entreprises qui ont décidé d'opter pour la certification ISO 9000 connaissent une meilleure performance que celles du groupe de référence qui n'ont pas entamé de démarche qualité	La Performance
Boulter et Bendell (2002)	Royaume-Uni	1 066	Quantitative	Pour ces auteurs, les principaux handicaps des PME résident dans leur manque de ressources humaines et financières,	La taille
Taylor et Wright (2003)	Royaume-Uni	109	Quantitative	Pour ces auteurs, la taille de l'entreprise est significativement et négativement associée au succès du Total Quality Management sur lequel se base la norme ISO 9000.	La taille
Reed et alii (1996)	États-Unis	51 Études	Quantitative	les auteurs proposent un cadre relationnel entre l'orientation stratégique choisie par la firme, les composantes associées de la démarche TQM et les performances résultantes	L'Orientation stratégique
Segrestin, (1997)	France	Cas unique	Qualitative	l'importance de la participation et de l'implication du personnel à la mise en place de la démarche de la certification	La Participations et implication des salariés
Boiral, (2003)	Canada	1700	Quantitative	l'enclenchement d'une démarche d'accréditation basée sur la norme ISO 9000 est généralement dû à une pression des donneurs d'ordre ou des principaux clients de l'entreprise.	Les Pressions concurrentielles

Il ressort de ces études, qui ont utilisé dans la plupart des démarches quantitatives, que la variable « Adoption des SMQ » peut être expliquée par cinq variables qui sont : l'environnement, l'implication des salariés, la taille, l'orientation stratégique et la pression concurrentielle.

De même on constate que les entreprises qui ont mis en place ces systèmes de management de qualité ont gagné en performance.

### **Hypothèses du modèle**

Dans la littérature, les changements organisationnels sont le plus souvent expliqués par différents facteurs de contingence tels que l'environnement, la taille,.... etc.

Après cette revue de la littérature, nous avons conçu un modèle conceptuel issu de cette littérature et dont les hypothèses sont les suivantes :

#### **La taille de l'entreprise et la mise en place des SMQ**

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

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

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

#### **L'implication des salariés et l'adoption des systèmes de management qualité**

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

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

#### **L'environnement des entreprises et l'adoption des systèmes de management qualité**

Les auteurs ont mis en perspective l'influence de la nature de l'environnement de la firme sur l'impact que peut avoir une démarche TQM sur les performances de l'entreprise, d'où l'hypothèse suivante :

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

## **L’orientation stratégique et l’adoption des systèmes de management qualité**

Reed et alii dans leur étude ont proposé un cadre relationnel entre l’orientation stratégique choisie par la firme, les composantes associées de la démarche TQM et les performances résultantes.

De même, Langfield-Smith (1997) affirme qu’il y a un certain niveau d’adéquation, d’une part, entre les caractéristiques de l’organisation et des systèmes de gestion des défenseurs/organisations cherchant la domination par les coûts, et, d’autre part, entre les prospecteurs et les entreprises qui cherchent à se différencier.

Donc, l’orientation stratégique influence la mise en place des SMQ.

**Hypothèse 4:** « La gestion par la qualité est principalement l’affaire des prospecteurs »

## **La pression concurrentielle et l’adoption des systèmes de management qualité**

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

S’ensuit l’hypothèse suivante :

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

## **La mise en place de la démarche qualité et l’impact sur la performance**

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

On propose ainsi, l’hypothèse suivante :

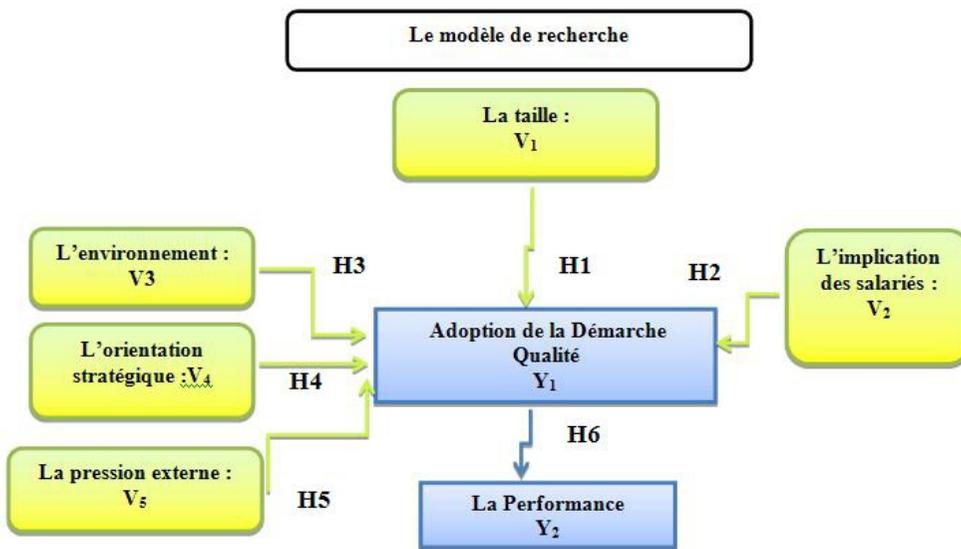
**Hypothèse 6:** « Les entreprises qui ont mis en place des démarches qualités sont plus performantes que celles qui en sont dépourvues »

Tableau 3 - Récapitulatif des hypothèses de la recherche:

<b>N° Hypothèse</b>	<b>Intitulé des hypothèses</b>
<b>H1</b>	Plus la taille de l’entreprise devient importante, et plus elle aura tendance à opter pour l’adoption des SMQ
<b>H2</b>	Plus les salariés sont motivés et plus l’entreprise réussira la mise en place des SMQ.
<b>H3</b>	Plus l’environnement devient turbulent et plus l’entreprise aura tendance à mettre en place des SMQ
<b>H4</b>	Les entreprises qui ont une stratégie prospectrice ont tendance à adopter des systèmes de management qualité plus que les défenderesses.
<b>H5</b>	Plus la pression concurrentielle est forte et plus l’entreprise aura tendance à mettre en place des systèmes de management qualité
<b>H6</b>	Les entreprises qui ont mis en place des démarches qualités sont plus performantes que celles qui en sont dépourvues

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

On propose ainsi le modèle suivant pour le tester dans le contexte des entreprises du secteur Textile-Habillement.



### Méthodologie de l'étude et présentation de l'échantillon

Pour tester le modèle de recherche, on a opté pour une méthodologie qualifiée d'hypothético-déductive. Six hypothèses ont été proposées au sein du modèle. Les données collectées du terrain ont pour objectif de corroborer le modèle théorique.

### L'échantillon étudié

Nous avons mené une enquête auprès de 114 entreprises du secteur textile-Habillement. Le questionnaire a été envoyé, par voie postale, accompagné d'une lettre d'introduction dans laquelle l'optique de la recherche était précisée. Ce questionnaire a été adressé aux Responsables Qualité

Tableau N°4 : Répartition des entreprises par ville

Villes	effectif	Effectif
Meknes	2	2%
CASABLANCA	91	80%
EL JADIDA	2	2%
FES	1	1%
MARRAKECH	2	2%
MOHAMMEDIA	3	3%
SAFI	4	4%
SALE	2	2%
SETTAT	1	1%
SKHIRATE- TEMARA	1	1%
TANGER- ASSILAH	4	4%
TETOUAN	1	1%
Total	114	100%

Les entreprises choisies relèvent tous du même secteur à savoir le secteur Textile-Habillement. Le choix de ce secteur a été motivé par son importance au niveau économique et sociale.

### Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de réaliser une revue de la littérature sur les facteurs qui influencent le passage à la démarche qualité par les entreprises du secteur Textile-Habillement.

Il ressort de l'analyse des travaux antérieurs que la taille, l'environnement, l'implication des salariés ainsi que la pression externe sont corrélés significativement avec l'adoption de la démarche qualité.

Les résultats qu'on va réaliser après réception des questionnaires nous permettront de corroborer notre modèle théorique et ainsi de prescrire aux entreprises la meilleure façon de mettre en place de tels outils de gestion.

### Bibliographie:

Ahsina, K. (2012). Ten years of research in Accounting, Controlling and Audit in Morocco: a bibliographical approach. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 1, No.11; July 2012.

Ahsina, K. (2014). Modélisation de l'apport des systèmes de contrôle de gestion à la performance : une approche quantitative. Recherches Économiques et Managériales, N°10

- Ahsina, K; Taouab, Omar; Nafzaoui, MA (2014). Adoption et différenciation des systèmes de contrôle de gestion par les établissements publics marocains: un essai de modélisation. *European Scientific Journal* , 2014, Vol. 10, N°. 4.
- Boulter L. et Bendell T. (2002). How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? What the companies think, *Measuring Business Excellence*, 6(2), 37-41
- Boiral, O. (2003). ISO 9000, côté jardin et côté cour, *Gestion*. 27(4), 34-42.
- Corbett, C. J., Montes, M. J., Kirsch, D. A. et Alvarez-Gil, M. J. (2002). Does ISO 9000 certification pay ?, *ISO Management Systems*, Juillet-Août 2002, 31-40
- Langfield-Smith K.(1997), « Management Control Systems and Strategy: a critical Review”, *Accounting, Organisations and Society*, vol.22,n°2, pp.207-232.
- REED R. ; LEMAK D.J. et MONTGOMERY J.C. ; 1996 ; Beyond process : TQM content and firm performance ; in *Academy of Management Review* ; Vol.21 ; n°1 ; pp.173-202.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P., *Le design de la recherche*, in : *Méthodes de recherche en management*, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 139-168.
- Segrestin D. (1997), *L’entreprise à l’épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l’industrie*, *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, p. 553-585.
- YANAT, Z ; CHAOUKI, F. (2004). Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l’amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines. Cas du secteur agro-alimentaire.
- Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984.Vol 5. Pp 171-180.