SYNTHÈSE

DES TRAVAUX DE RECHERCHE

NOVEMBRE 2014

25 ANS DE CERTIFICATION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Quels apports perçus de la certification ISO 9001 par les managers ?

AUTEUR
Sylvie Rolland

Ce rapport présente la version courte de l'article « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9001 par les managers ».*

* Publié dans *Management & Avenir 9/ 2009 (n° 29)*, p. 31-51. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-9-page-31.htm
DOI : 10.3917/mav.029.0031

CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

En collaboration avec
afnor GROUPE

CONTEXTE, ENJEUX

Les normes ISO 9001 de Système de Management de la Qualité (SMQ) sont des pratiques managériales largement diffusées au niveau mondial (Guler et al., 2002). Elles traduisent un consensus quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation. Toutefois, une stagnation du nombre de certificats délivrés s'observe dans les pays qui ont été pionniers dans la diffusion de cette pratique.

Il semble ainsi qu'après des années de certification, les experts de la qualité débattent des apports réels de la certification au sein des organisations. Le succès de cette pratique autant que son questionnement entraînent également un foisonnement des recherches académiques. On peut répertorier aujourd'hui plus de 4 000 références dans les bases de données en gestion. Ces articles traitent, le plus souvent, des effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises en termes de performance, en fonction de leur taille ou du marché sur lequel elles sont implantées.

PROBLÉMATIQUE

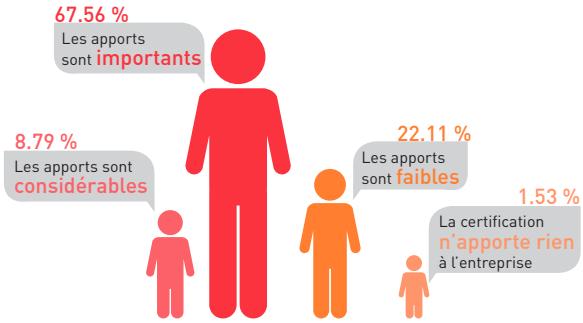
Jusqu'à présent, la recherche ne s'était pas ou peu intéressée à la perception des managers concernant l'impact de cette certification. C'est donc à travers leur perception que nous proposons d'éclairer cette problématique.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons procédé à une étude qualitative menée sous forme de 24 entretiens semi-directifs en face à face, d'une durée d'une heure à une heure trente auprès d'une cible privilégiée de directeurs qualité mais aussi de directeurs généraux, d'entreprises de secteurs et de tailles variés, certifiées ISO 9001. Nous avons ensuite testé quantitativement les thèmes qui avaient émergé lors de la première étude. Etude quantitative administrée auprès de 835 entreprises certifiées ■

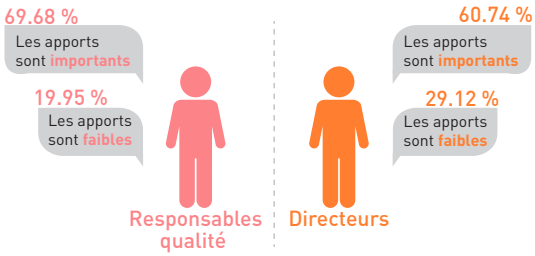
RÉSULTATS (6)

1. L'apport global de la certification est perçu comme **important**



On constate que plus des trois quarts de la population interrogée (76.35 %) pensent que la **certification est globalement bénéfique à leur entreprise**.

2. L'apport perçu de la certification **dépend du statut du répondant**



IMPLICATION

Les apports perçus diffèrent légèrement selon le profil du répondant. Cette différence peut être attribuée au biais que développerait les responsables Qualité qui valorisent, tant d'un point de vue personnel que professionnel, la démarche de certification ISO 9001 qu'ils conduisent.

3. L'apport global perçu de la certification dépend **de la taille de l'entreprise**

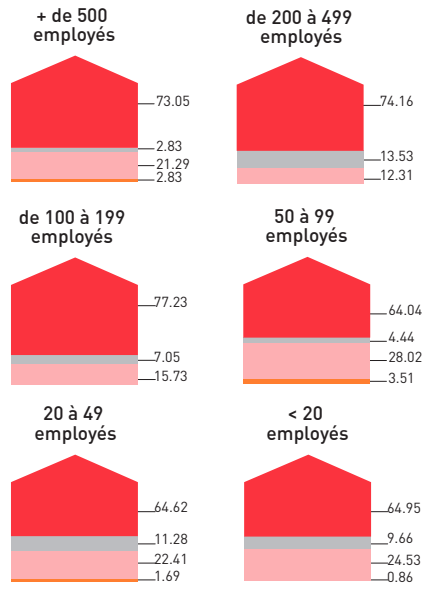
Quelle que soit la taille de l'entreprise, on juge globalement que les apports de la certification sont positifs. En effet, pour toutes les classes d'effectifs, plus de 64 % des interrogés répondent que les apports sont importants.

En revanche, la plus forte proportion de personnes ayant répondu que les apports sont inexistants appartient à des entreprises de 20 à 99 employés. **Les apports perçus de la certification ISO 9001 diffèrent donc bien selon la taille de l'entreprise.**

IMPLICATION

Ce résultat est en cohérence non seulement avec la littérature mais également avec les préoccupations de l'ensemble des acteurs économiques de la certification (DRIRE, CCI., organismes certificateurs, ...) qui ont développé de nombreux outils afin d'optimiser le retour sur investissement de la certification au sein des TPE et PME.

Apport de la certification par rapport à la taille

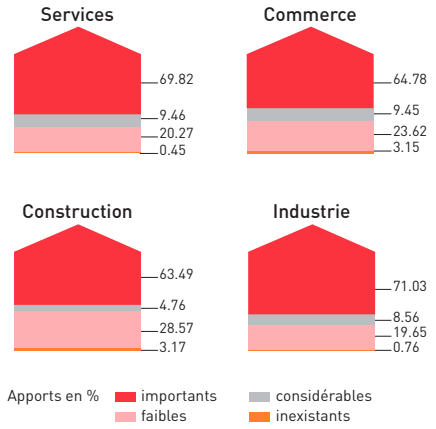


4. L'apport global perçu de la certification **en fonction du secteur**

La majorité des répondants, quel que soit leur secteur d'activité, déclare à hauteur de plus de 63 % que les apports de la certification sont importants.

Les apports de la certification ISO 9001 ne diffèrent pas selon le secteur de l'entreprise. Ce résultat est en contradiction avec la littérature. En analysant les commentaires des répondants sur ce sujet, il semble que si la perception globale est similaire entre les secteurs, les apports spécifiques contribuant à cette perception globale se différencient. A titre d'exemple, les managers des entreprises de service mettent en avant les apports de la certification comme un moyen efficace dans leur secteur de mieux gérer les réclamations des clients, tandis que le secteur de la construction souligne les apports positifs générés par des consignes de travail clarifiées.

Apports de la certification en fonction du secteur



5. L'apport global perçu de la certification **en fonction de la motivation des acteurs de l'entreprise**

Tableau de logique par apports (en % de répondants)

LOGIQUE...	APPORTS				TOTAL
	considérables	faibles	importants	inexistants	
de contrainte	7.66	15.59	9.7	55.25	11.52
commerciale	21.96	23.72	22.33	14.36	22.48
de progrès	70.38	60.69	67.97	30.40	66
TOTAL	8.79	22.11	67.56	1.53	100

La **plupart** des individus interrogés répondent que la démarche de certification répond à une logique de progrès

un peu plus de **20 %** des entreprises sont dans une logique commerciale

environ **10 %** dans une logique de contrainte

La tendance est différente pour ceux qui pensent que les apports sont inexistants :

- La moitié d'entre eux sont dans une logique de contrainte,
- 30.40 % dans une logique de progrès,
- et environ 15 % dans une logique commerciale.

Moins la démarche de certification est contrainte, plus les apports sont perçus comme importants. **La perception de la valeur ajoutée de la certification est donc conditionnée par la logique dans laquelle s'inscrit l'entreprise.**

Dans le cas d'une logique de contrainte, les managers témoignent parfois de l'inexistence d'effets positifs voire d'effet négatif :

« C'est une contrainte, ça ne vous oblige pas à vous organiser mieux, c'est une organisation plus complexe »

Les répondants dans une logique commerciale, adoptée initialement pour se différencier à l'externe, émettent des avis plus positifs y compris pour l'apport de la certification en interne :

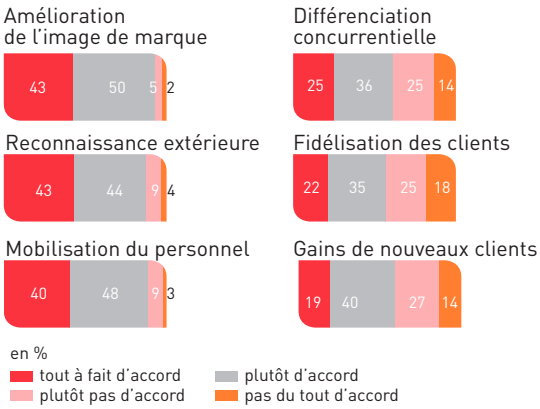
« Au fur et à mesure que les choses se mettent en place, on s'est aperçu que ça représentait un grand intérêt en interne »

Les tenants de la logique d'amélioration sont très positifs à tous égards vis-à-vis des effets de la certification avec un taux de plus de 70 % qui jugent les effets positifs de la certification comme considérables.

6. Les apports **spécifiques** de la certification

Ces résultats montrent bien que la certification recoupe différentes logiques, mais il s'agit avant tout pour les entreprises de donner un signal vis-à-vis du marché, notamment aux autres acteurs qui doivent faire face à une problématique de traitement et de tri de l'information. Ce résultat s'explique aussi par le plus grand nombre d'acteurs avec lequel l'entreprise est obligée de travailler compte tenu des mouvements de désintégration verticale des filières et de l'émergence d'organisation en réseaux. La certification constituerait ainsi un support adéquat au processus de production d'objets collectifs tels que les biens complexes ou les modules, ce qui permet de rassurer le donneur d'ordres et de prioriser les recherches en cas de dysfonctionnements.

La valeur ajoutée perçue de la certification
(base répondants : 835)



CONCLUSION

Le certificat ISO 9001 apparaît comme un vecteur informationnel sur le marché afin d'améliorer la coordination des échanges. Il devient un véritable passeport à l'international. Les zones économiques les plus dynamiques sont les plus sensibles à l'obtention de cette certification. Ainsi, la Chine devient le N°1 mondial par la croissance du nombre des certificats ISO 9001 selon l'ISO Survey, étude de l'organisation internationale de la normalisation, publiée en 2008.
Les résultats démontrent également l'importance de la certification comme outil de mobilisation du personnel. Ce résultat rejoint les classements publiés régulièrement par la presse économique, tels que le Figaro ou l'Express, qui révèlent que les entreprises les mieux notées par les employés ou les futurs diplômés sont majoritairement certifiées ISO 9001 ■

À PROPOS DE LA CHAIRE « PERFORMANCE DES ORGANISATIONS »

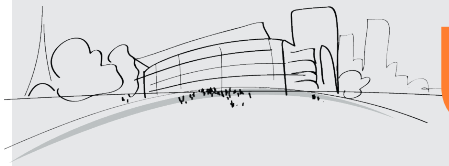
La chaire « Performance des organisations » a été créée en 2012 par l'Université Paris-Dauphine et le Groupe AFNOR. Elle réunit douze chercheurs et quatre doctorants/étudiants qui ont pour objectif de mesurer l'impact des systèmes de management sur le fonctionnement d'une organisation (entreprises, administrations publiques, organisations non gouvernementales, associations...) et ses performances.

Née de l'initiative du Groupe AFNOR - groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes, sources de progrès et de confiance - et de l'université Paris-Dauphine - Grand Etablissement d'enseignement supérieur exerçant des activités de formation et de recherche dans le champ des sciences des organisations et de la décision -, la chaire « Performance des organisations » est abritée par la Fondation Partenariale Paris-Dauphine qui a pour objectifs d'ouvrir l'université à tous les talents et de former des managers libres et responsables.

La chaire « Performance des organisations » se positionne comme un laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, administrations publiques, organisations gouvernementales ou non gouvernementales.

La chaire publie des documents à caractère académique au niveau international et veille à la publication régulière de synthèses vulgarisées à destination des praticiens qui mettent en œuvre les systèmes de management au quotidien dans les organisations.

La direction scientifique est assurée par Sylvie Rolland, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine.



Téléchargez le cahier de recherche sur www.fondation.dauphine.fr

CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

En collaboration avec afnor GROUPE