COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Coûts et rentabilité de la qualité

9 & 10 AVRIL 2019

Université CADI AYYAD
Marrakech, MAROC

ACTES DU COLLOQUE

UNIVERSITE CADI AYYAD جامعة القاضي عياض

RE NNOVA

HTTPS://QUALITUNIVROUEN.SCIENCESCONF.ORG

ANRSE L-QUALIMAT nimec LAB ROUEN NORMANDIE UNIVERSITÉ DE ROUEN

09 et 10 avril 2019 <> Université Cadi Ayyad (Marrakech)

Colloque Management de la Qualité

2ème édition

Coûts et rentabilité de la qualité

ACTES DU COLLOQUE

Coordinateur :
Arnaud EVE
(Maître de conférences <> IAE de Rouen / NIMEC EA 969 <> Université de Rouen Normandie)

https://qualitunivrouen.sciencesconf.org/

Organisé par :

Avec le soutien de :

Sommaire

Atelier 1

- ✓ L'ISO 9001 : un objet de recherche exemplaire pour illustrer les difficultés de méthode ? par Anne MAURAND-VALET — Page 4
- ✓ Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System par Riad SAKR, Ali ISMAIL & Dominique BESSON — Page 5
- ✓ Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la qualité de ses produits par Soufiane NOURI — Page 24
- ✓ Les préalables culturels et le processus de la gestion intégrale de la qualité : application aux entreprises algériennes par Arabeche ZINA — Page 40

Atelier 2

- ✓ Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines par N. BOUNABRI, E. SAAD, L. ZERROUK & A. IBNLFASSI — Page 55
- ✓ Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût l'insatisfaction dans les services publics ? par C.SAIDI, C. MAYA & A. ABBASSI — Page 68
- ✓ Losange d'Auto-évaluation dans une perspective de développement durable par H. AZOUZOU — Page 69

Atelier 3

- ✓ Analyse des facteurs de qualité d'un système de contrôle de gestion par K. FINNAOUI & E. MEGDER — Page 79
- ✓ The important of Cost of quality analysis in Organizations par N. DANI EL KEBIR, M. DANI EL KEBIR & F. HAFID — Page 87
- ✓ Evaluation de la certification selon les normes durables du commerce équitable en termes de rentabilité des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc par K. BOURMA & L. BENBIHI

Annexe 1 : Programme du colloque — Pages 104

Annexe 2 : Appel à communications — Pages 105

Liste des auteurs — Page 109

Crédits

L'ISO 9001 : un objet de recherche exemplaire pour illustrer les difficultés de méthode ?

Anne MAURAND-VALET
Avignon Université <> Montpellier Research Management
anne.maurand-valet[at]univ-avignon.fr

Seul le résumé est publié dans les actes du colloque car le contenu de cette communication est inscrit dans un processus de publication.

Résumé

Le débat concernant l'efficacité de la norme ISO 9001 ne peut se tenir sans un questionnement sur la méthode utilisée pour étudier cet objet de recherche et ses effets. S'il est soumis aux biais communs de la recherche en sciences de gestion sur les organisations, il présente aussi des difficultés spécifiques : sens de la causalité entre norme et efficacité, interdépendance entre les différents outils qualité et existence de nombreuses variables modératrices. Au final, il semble que les approches qualitatives très minoritaires dans ce domaine soient incontournables pour rendre compte de la complexité de cet objet.

Mots-clés : ISO 9001, efficacité, méthodologie, variables modératrices.

Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System

Riad SAKR
AUST-Lebanon & IAE Lille-France

Ali ISMAIL
UL-Lebanon

Dominique BESSON
IAE Lille-France

Abstract

Quality assurance practices are undertaken as the responsibility of structure, or agencies which should combine many approaches that are adopted to national contexts or to the assessed institution's contexts aiming at its purpose. Accordingly, the agency defines the quality criteria, which could vary depending on the national contexts and chosen referential.

This paper presents quality dimensions and variables within the learning context in higher education, and proposes a new flexible template/model of quality assurance practice; the latter covers many areas of the institution's structure, functions, and activities. It includes developed standards, criteria, and indicators; it suggests gradual level assessment outcome declaration. The flexibility resides in the fact that the areas, standards and criteria could be chosen, developed and adopted depending on national and institutional functions and purposes, taking into consideration the international experiences on quality assurance. The proposed template/model is applied in a Lebanese private university; the resulting assessment on the outcomes on the strong and weak aspects of said university are taken into consideration when making responsible decisions, resulting in improvements and strategic plan development. This cost friendly template/model could be considered a national assessment step that precedes the acquisition of international accreditation.

Keywords: Quality Assurance; Quality dimensions; Quality indicators; Quality criteria; Assessment system

---

1- Introduction

The issue of quality of learning that higher education institutions provide has drawn, in the last decades, growing interest at national and international levels. In fact, considering higher education as a service sector, with an increasing participation context of the private sector in higher education provision, has made it a worldwide issue (Reinalda and Kulesza, 2006). Moreover, an increase in the worldwide competition has resulted in significant change in the structure of the international education market, and has shown that there is a great need for highly-individual-performance level of graduates (ibid). This reveals that new regulations, including quality requirements of provided education 'services', have become an urgent need; hence, the conduct of the promotion and implementation of many initiatives and approaches by national and international bodies and organizations.

In this paper, quality dimensions and variables within the learning context are considered; specifically, i) elements that exist within higher education institution context before a student starts learning; ii) elements of the learning process which affect the learning quality; and, iii) quality assessment elements of learning outcomes. In addition, a new flexible template/model of quality assurance practice is proposed. The latter covers many areas of the higher education institution's structure, functions and activities, suggests gradual levels assessment outcome declaration, and includes

developed standards, criteria, and indicators. The flexibility resides in the non-exclusivity of the areas chosen and of the standards and criteria developed; they should be adapted and could be extended or reduced, depending on national context and institutional functions and purposes. Moreover, each area could be independently assessed. The base and ground foundation of this template/model is a blend of conceptual analysis of quality, discussion of quality dimensions, national context synthesis, and international experiences on the assessment of quality assurance in higher education institutions.

This template/model is a contribution to the national quality assurance system in that it assesses higher education institutions' practices that could help governmental higher education authority to introduce regulations, improvements and modifications to successfully manage quality of the educational process in the national higher education institutions.

2- Quality Assurance in Higher Education: Worldwide and International Initiatives and Practices

This section summarizes the main worldwide international initiatives and practices, with a focus on the American and the European quality assurance and accreditation systems.

2.1. The Worldwide Initiatives

Worldwide initiatives that focus on quality assurance in higher education are mainly initiated by UNESCO, OECD, and WB.

UNESCO has been very active in the higher education sector (UNESCO, 2002, 2003; Reinalda and Kuesza. 2006), and published many documents (modules) on external quality assurance (UNESCO, 2007, 2008). It has also developed, together with the OECD, guidelines on quality provision in Cross-Border Higher Education (UNESCO/OECD, 2005).

The OECD organization produces recommendations and good practices, and is engaged in the development of indicators and statistics for educational performances (OECD, 2014-a), and in analyzing trends in international quality assurance, accreditation and recognition of qualification (Reinalda and Kulesza, 2006, p. 61; OECD, 2008). OECD considers that the comparability and recognition studies across countries could be improved by describing learning outcomes as competencies. Accordingly, higher education institutions and quality assurance agencies should "reexamine their assessment criteria and procedures for comparing programs and qualifications in order to accumulate learning outcomes and competencies and not focus only on input and process characteristics" (Reinalda and Kulesza, 2006, p. 64).

The World Bank considers that "some existing changes had taken place in higher education, such as a trend toward mass higher education, and a growing governmental interest in establishing policy mechanisms to ensure quality and accountability in higher education" (ibid, p. 75). Moreover, it considers that the quality of knowledge generated within higher education institutions has become a critical competitiveness factor for most economic sector (World Bank, 2000).

In 1994, education, considered as service, was incorporated into international trade agreements (WTO, 1994). Many governments and organizations stressed the need to establish a measure to maintain and improve the quality of the services and also "to retain their right to determine their own domestic educational policies" (ibid), particularly when considering quality in their relative and contextual aspects.

2.2. The International Initiatives and Practices

There are many international initiatives and practices where quality assurance and accreditations systems are established in many countries and regions (North America, Latin America, Europe, Asia, Pacific region, Indian region, …), with the American and the European systems having wide international dissemination.

The methods used in the quality assurance approaches include elements mainly used in many accreditation systems that operate in other countries (Eaton, 2007); such as, institutional self-assessment followed by site visitations and expert judgments.

The dominant accreditation system in higher education in North America is the US systems. Although there are many interesting aspects of the Canadian systems. However, both in US and in Canada, there are diverse systems of higher education and approaches of quality assurance and accreditation (El-Khawas, 2007).

In Canada, the central role of the quality assurance agencies is the accreditation of specific degree programs offered by the higher education institutions (professional accreditation). The aim of this accreditation is to determine whether a specific program meets certain standards (ibid).

Accreditation is the core of US quality assurance; The primary purpose of the accreditation process in US system is to establish minimum standards and to help institutions to improve through systematic self-examination and external review. Some accreditation criteria evolved towards extensive focus on the examination of educational quality and students' academic achievement (ibid).

Accrediting agencies rely heavily on formal standards and guidelines to assess quality, and to ensure that the standards are met; quality agencies conduct reviews and use collected information to make decisions as to whether to accredit an institution/ program or not. Note that the decision is either accredited or not; the report/result does not include a grade or mark/ratio indications of the assessment of the quality. The appropriate standards developed focus on major areas such as curriculum design, administrative good practice, sufficient available resources, and statistics that show that satisfying performance has been achieved (El-Khawas, 2007).

The accreditation agency often revises and updates the standards with open collective developed judgment; the emerging trend in program accreditation involves greater interest in competency-based approach where standards are structured around the expected abilities of graduates (ibid). Consequently, change in academic programs is required to align them with specific competencies that could "involve change in philosophical, policy, procedural and technical aspects of quality assurance" (Knight, 2004, p. 61). In order to transform accreditation in US to create a more effective system of quality assurance, substantial re-envision of the institutional accreditation for higher education is suggested by Ewell (2015) who "focused explicitly on the assessment of student learning as the essential manifestation of quality for all types of institutions" (p. 1).

Institutional accreditation in US system has been criticized; herein is the most common complaints about accreditation:

- It encourages 'compliance' behaviour; some institutions have tendency "to do just the minimum reporting required to maintain accredited status rather than signing the accreditation process as an opportunity to genuinely improve what they do" (ibid, p. 11), and embrace a culture of continuous improvement (Kuh et al., 2015; Massy et al., 2007).
- According to Ewell (2015, pp. 11 – 18), the US accreditation of higher education institutions faces challenges such as
- "What aspects of quality are reviewed?
- Establishment of multiple levels of institutional recognition as the outcomes of an accreditation review.
- Enhancing and standardizing a limited set of quantitative indicator of institutional condition and performance."

The Bologna reform is a European response to global development challenges in higher education (ibid; Crosier and Parveva, 2013; EC, 2015; (Reinalda and Kulesza, 2006; Reichart, 2007). Quality and quality assurance in higher education were included as main issues in reports or declarations of the ministers of education of the signatory countries of the Bologna process.

The impact of the Bologna reform on the quality assurance practice in the European higher education area is illustrated by the development of a set of standards. The latest ESG (European Standards and

Guidelines for Quality Assurance in the Europeans higher Education Area) are published and approved by the Ministerial Conference in Yerevan on May, 2015. It covers the following ten areas:

1- Policy for quality assurance
2- Design and approval of programs
3- Student-centered learning, teaching, and assessment
4- Student admission, progression, recognition and certification
5- Teaching staff
6- Learning resources and student support
7- Information management
8- Public information
9- On-going monitoring and periodic review of programs
10- Cyclical external quality assurance

For each of these areas, a standard is developed; and, detailed elements that should be examined and assessed are described (guidelines).

Educational institution, in many countries, consider ISO 9001standards as opportunity to implement a quality management system on their academic and administrative structures (Karapetrovic, 2001; Thonhauser and Passmore, 2006; El Abbadi et al., 2013; Cheng et al., 2004).

However, ISO standards, being a formalized quality system, could be perceived by the academic staff as a limitation of academic freedom. Applying the ISO 9001 in higher education has been a subject of debate and has been criticized (Karapetrovic, 2001; Thonhauser and Passmore, 2006).

Considering education as a service (customer focus), the ISO standard, “states that the focus of the educational organization’s top management is to identify and document the needs and expectations of a learner and that specific performance indicators often imply learner requirements” (El Abbadi et al., 2013, p. 16). But, there is a fundamental difference in custom and product definition and role, between manufacturing or service organization and higher education institution, which should be considered when establishing and applying quality standards and codes.

Moreover, the ISO documents focus on the implementation requirement rather than on higher education institution’s activities and role, in terms of ethics, value, institution/stakeholders’ interactions, and social responsibilities and interactions (ibid).

Recently, the International Organization for Standardization, has presented new standard, ISO 21001 that “provides a common management tool for organizations which provide educational products and services” (ISO, 2018, p. 1). It “focuses on specific interaction between an educational organization, the learner, customer, and other relevant interested parties” (ibid).

2.3. Quality Assurance Practices and Approaches

The quality assurance practices are undertaken as the responsibility of structures or agencies which may have much status. In practice, the quality agency should combine many approaches adapted to national contexts, aiming at purposes; thus, it defines the quality criteria, the preliminary conditions of quality assurance, and the processes to be practiced.

Quality approaches vary depending on the national context and referential chosen; however, the basic elements adopted are quasi-identical. Hence, the quality assurance systems have the following common characteristics (UNESCO, 2007): i) Predefined and transparent assessment criteria; ii) Self-assessment and extra assessment are associated; iii) Report of the assessment outcome; and, iv) Determined period of the assessment validity.

Some quality assurance agencies apply the same criteria to assess higher education institutions (assessment according standard basing approach); some others undertake assessment according to their own institution’s purposes (fitness for purpose approach), or adopt an intermediate assessment approach such as fitness of purpose approach. In practice, quality assurance agencies should contain approaches that are better adopted to the context of the concerned institution.

The assessment outcome depends on the assessment context and purposes, whereby many announcement aspects could be considered: i) Report produced by quality agency indicates the conformity level with the established standards or criteria; ii) Yes or No decision (accreditation); iii) Assessment base on multiple point scale and accreditation with multi-level classification; and, iv) Audit report.

After the publication of the report, the institution should declare professional intent to consider the report's assessment results and accordingly perform corrective or improvement actions; this follow-up should be a strategic issue and the responsibility of the institution.

3- Quality Dimensions in Higher Education

The quality issue in higher education has given rise to the fundamental questions: What constitutes quality in higher education? What are quality dimensions and how are they represented by standards? To analyze these issues, the following point is to be considered: "Higher education should be a transformative process that supports the development of graduates who can make a meaningful contribution to wider society, local communities and to economy" (Gibbs, 2010,p. 2).This implies that the relevant dimension is the improvement of the quality of student learning that should be on a par with quality learning outcomes. In other words, "what best predicts educational gain as measures of educational process" and "what higher education institutions do with their resources to make the most of the students they have" (ibid), to maximize educational gain, the most effective educational practices to be implemented and to what objectives are to be considered.

Quality becomes a multidimensional issue that should be encompassed by an institutional and departmental quality culture environment where all elements and actors are engaged in educational enhancement activities; for example, teaching practice is evolved, valued and rewarded. Innovation in teaching is discussed, recognized and supported; enhancing quality and quality assurance become an institutional policy and practice. Moreover, quality being a relative concept, "what matters is whether one educational context has more or less quality than another, not whether it meets an absolute threshold standards so that it can be seen to be of adequate quality, nor whether it reaches a high threshold and can be viewed as outstanding and exceptional quality, nor whether a context is perfect, with no defects" (ibid, p.11). Thus, it is important to distinguish context, or presage dimensions, from effective practiced educational quality. The relativity aspect of the quality concept may be also seen in the relativity of the higher education purposes as viewed by 'customers' or reflected by institutional missions.

The quality conception as transformation (Harvey and Green, 1993) should involve enhancement of educational gains of students, which is a relevant student judgment of the quality of teaching. Here, the judgment should not focus on "what students like or want, but what is known to work in term of educational effectiveness" (ibid). Standards within educational quality do not necessarily have a complete sequential impact on the quality of educational outcomes. In fact, attaining a standard level does not mean possessing expected quality outcome that higher education stakeholders expect (graduates should accumulate skills and competencies expected by stakeholders), particularly about standards concerning physical facilities and ratios to be respected (for example, teacher/student ratio). In general, quality standards are a combination of quality criteria that cover category of elements or variables of institution's functioning.

Practicing higher education activities is a complex issue that includes managerial aspects and varied contextual, intellectual, individual and collective interaction; thus, "to understand what is going on it is necessary to have a way of conceiving the variables involved" (Gibbs, 2010, p. 12), and of organizing and framing the interaction and the relationship between them. There are 'input-presage', 'environment-process', and 'output-product' variables interacting with each other (Biggs, 1993; Astin, 1993; Prosser & Trigwell, 1999; Gibbs, 2010; Tran, 2015). The aforementioned dimensions and variables as considered in Biggs'3P Model (1993), and in Gibbs' analysis (2010), are listed in Table 1.

The 'input-presage' variables "exist within a university context before a student starts learning and being taught, and include resources, the degree of student selectivity, the quality of the students, the quality of the academic staff and the nature of the research enterprise" (Gibbs, 2010, p.12). Although the nature of the conducted educational process is not directly determined by these variables; however, it is often affected by said variables.

Table 1 Categories of quality dimensions and variables

Presage Variables	Process Dimensions	Product Dimension
* Resources- institutional funding * Degree of student selectivity * Quality of students * Quality of the academic staff * The nature of the research	* Class size *Class contact hours * Independent study hours * Quality of teaching * The effect of the research environment * The level of intellectual challenge * Level of the curriculum * Depth of approach to studying * The student engagement * Formative assessment and feedback * Reputation * student support services * Quality enhancement process	* Student performance and degree classification * Student retention and persistence * Employability * Graduate destination

In the environment-process dimension of quality, many variables could have effects on the educational effectiveness. Moreover, many categories of elements of higher education institutions' outcomes (output-product) could be considered as potential indicators of educational quality that affect the said institutions' reputation (ibid). Note that the variable variety at product dimensions are not easy to interpret, assessing and judging an institution's graduate performance in relation to these variables should be considered with certain cautiousness and prudence. Moreover, economic contexts and new technology and knowledge economy transition contexts create "fluid employment market that is constantly changing in relation to the capabilities that are required" (Gibbs, 2010, p. 42). This labor market requires two types of expertise: "expertise for efficiency, which is what employers recruiting graduate normally demand, and adaptable expertise that enable an individual to operate effectively in unpredictable new situations" (ibid). Consequently, higher education institutions should develop educational approaches, programs, and processes that take into consideration these two forms of expertise.

It should be noted that some educational quality aspects are difficult to assess in quantified levels that require expert education assessors, while it is not difficult to conduct quantitative evaluation based on indicators on learning environment like the buildings, laboratory equipment, exams, and other measures that accompany and facilitate the teaching and learning processes and indicators on teaching staff and teaching tools and methodologies. However, how can the learning performance be assessed? Is it through labor market evidence and testimony? Is it through exams and tests where students' assimilation of knowledge or the course's content is tested? Is it through personality or personal character development like critical thinking and social professional virtue commitment and how are the procedures to assess personal character developed? (Gibbs, 2010).

4- Contingent Template/Model of Quality Assurance in Higher Education Institutions

As previously discussed, practicing higher education activities is a complex issue that includes managerial aspects and varied contextual, intellectual, individual, and collective interaction, and many variables that interact at 'input-presage', 'environment-process' and 'output-product' levels of the learning process. Other elements in higher education institutions activities should be also included as impacting factors or quality learning issues; for example, institutional governance, research, international cooperation, society services, institution or programs labor market interaction.

To assess quality, formal standards and guidelines are developed and implemented. However, considering the relativity aspect of the quality, implies that the educational contexts and purposes are to be taken into consideration at institutional, stakeholders, or national level. It also implies that quality does not mean meeting an absolute threshold standard to reflect the attainment of an adequate quality level that represents outstanding quality; this means that continuous quality improvement and enhancement are to be considered so as to obtain the desired quality level or to maintain high quality level. This consideration requires quality assessment that is to reflect progress, though gradual, in the quality level; thus, the establishment of multiple levels of institutional recognition as quality assurance assessment outcome.

In quality practices, some interesting standards and well-established approaches are usually used. However, there are wide institutional and national diversity contexts that are to be considered so as to better adopt standard approaches and criteria to the national or concerned institutional context; hence, quality assurance agencies should not impose pre-determined quality assurance systems (or standards), but should seek an adequate one (new approach, combination of approaches, …).

The Lebanese higher education structure, which includes public and private sectors and several higher education systems of different socio-economic and socio-economic contexts, is an example of complicated situation that could be encountered in quality assurance practices. Although in Lebanon many higher education institutions have demonstrated, in the last years, progress in terms of educational policy and quality, but there is a difference between them as to credit cost and quality policy and practice. Many of them did not implement quality assurance or accreditation procedures that are conducted by recognized agencies.

In fact, national quality assurance and accreditation system doesn't exist in Lebanon, but is now claimed by many institutions and stakeholders; hence, many private higher education institutions have started external accreditation procedures (US, European…). . In parallel, Lebanese educational authorities have exhorted much effort to establish national quality assurance standards and criteria system. However, it is observed that quality assurance, or quality control or accreditation systems, always focus more on an institution's quality assurance than on educational process and outcomes. As for the quality issue in higher education institutions operating in Lebanon, and which adopt various higher education systems, we propose a template/model in order to assess the quality assurance in these institutions. In the proposed template/model, national context and international activities and initiatives in the field are taken into consideration.

Areas of quality dimensions are considered in the proposed template/model. In each area, standards, criteria and indicators are developed; coefficients and assessment marks are affected by indicators that result in an average score in each area, and an average score for the institution. A quality scale has been established; the judgment is based on quantitative evaluation scale and marks, justified by on-site observation and proofs. Note that the mark attribution is not necessary based on quantitative judgment, but could be the resultant of qualitative judgment based on the evaluator's experiences; the institution assessment outcomes receive a gradual quality level label with additional required conditions.

This template/model is tested in a Lebanese private university (University X). The assessment has led to the determination of scores within each area, an average score for each area, and for the university as a whole. The template/model permits the inspection of the quality level of different areas of quality dimensions in a university; the results of the assessment have reflected many strong and

weak aspects of the said university. The results also permit the higher authority of the university to dispose histogram maps that detail the quality level of the different university's compounds so as to analyze them and take corrective or improvement measures.

4.1. General Motivation

The bases and ground motivations of the proposed template/model are delineated herein:

1- Learning in most higher education institutions in Lebanon is the principal function; therefore, wide interest should be given to the educational dimensions of quality and to learning outcome assessment. In learning institutions, the teaching process and methodologies, teachers' and students' qualification and skills are considered as key elements, and parameters when seeking quality practices and outcomes.

2- Quality as culture and relative concept: "the internal quality assurance is not to be reduced to formalized process but should be linked more to a set of institutional and individual attitudes, a quality culture, aiming at continuous enhancement of quality" (Reichert, 2007, p. 7). Thus, improvement policy, practice and results are considered as quality indicators.

3- Diversity aspect in the education and learning process should be seen as natural characteristics in higher education institutions; it should be considered when talking about quality because innovation cannot prosper when all institutions are to follow the same standard type and level in their educational and management activities.

4- As "higher education should be a transformative process that supports the development of graduates who can make a meaningful contribution to wider society, local community and the economy" (Mahoney, 2010, p. 2), the quality of learning should demonstrate transformation in terms of student experience gain and skills acquisition, and in terms of character development, like critical thinking and personality development.

5- The quality of educational outcome needs regular and good institution that is frequently governed and managed; especially, since administrative dysfunction strongly and negatively affects the quality of the outcome. Although, basically, it is not only the university's management or some specialized quality assurance unit that produces quality, but also various actors like students, teachers, researchers, administration... (Luger and Vettori, 2007).

6- Quality environment should contend with student support and information, graduate success, and active participation of students in quality assurance processes (Reichert, 2007).

7- "In higher education, quality assurance can be understood as policies, procedures and practices that are designed to achieve, maintain or enhance quality as it is understood in a specific context" (Croisier and Parvera, 2013, p. 42).

8- Physical facilities are needed to allow higher education institutions to accomplish their teaching and research functions, but their role in learning outcome performance remains limited if other inputs or process dimensions do not align with quality standards or meet quality criteria.

9- Development, innovation, research and openness are considered as institutional and international dimensions of quality; in fact, higher education institutions should be active establishments that seek improvement in all their resources and educational components, including research and innovation in teaching methodologies and in sciences and technologies that should reflect commitments to society's benefit.

10- Assessment outcome declaration should not be limited to yes or no accreditation institution, but should express and reflect real institutional situations; thus, it presents weakness and strength points in terms of quality in different areas through gradual scale of quality evaluation. This, on one hand, permits stakeholders to clearly see the real situations, and on the other

hand, to encourage competitiveness and enhancement among and within the higher education institutions.

Quality or accreditation declaration could be considered as credibility certificates. It is a necessary act but not sufficient to assure a quality level; the agency's declaration reflects a quality level having been met and not whether quality assurance per se is met. Moreover, higher education institution could meet the requirements of quality in a number of areas, at different levels of quality. It is not objective or fair to declare that an institute having reached the main required quality level, to state it has met the level of quality assurance and accreditation on a par with institutions of a high quality level.

4.2. Description of the Template/ Model

4.2.1. Areas of quality dimensions

Six areas of quality dimensions are considered in this model; these categories were considered as the result of international experiences, the literature review, and discussion and analysis made by the authors are i) Institution's mission, vision, and purpose; ii) Governance and management; iii) Physical facilities and environment supports; iv) Educational dimensions and learning outcomes; v) Development and research; and, vi) Openness and reputation.

Standards, criteria, and indicators are developed for each area (Example is given in Table 1). Considering that the indicator element could not have the same 'weight' in quality assessment, coefficients 'αni' are dependent on indicators; the total coefficient of each area (αn = Σ αni) is not necessary the same as seen in Figure 1.

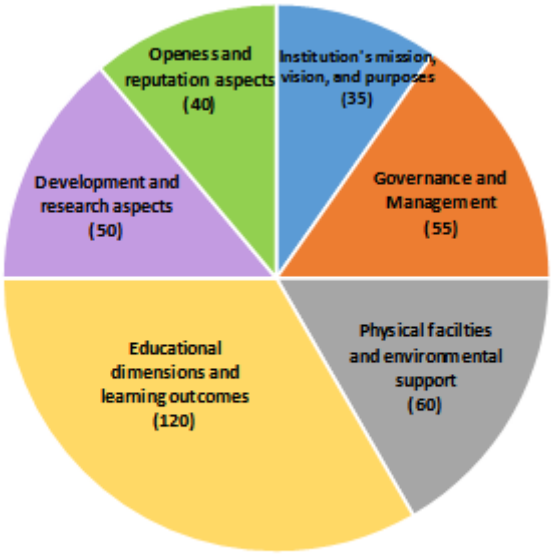


Figure 1 Quality assessment coefficients of each area

Considering that higher education institutions to be evaluated have not the same characteristics and do not play the same role in national and social context, standards and criteria should be adapted to institutional and national context. Thus, areas, standards, criteria, indicators and coefficient that are included in this template model are not exclusive. They could be added to or changed, corresponding to institution and education system context or assessment purposes of concerned institution.

For example, learning within higher education institution context, educational dimensions and learning outcomes should receive more attention when considering quality assessment; thus, high coefficient αn is affected in this area. Note that the determination of each coefficient is based on the institution and the education system contexts. The coefficient value, evaluated by the expert committee, could not be completely objectively made or determined; however, the area coefficient presented in Figure 1 represents the attention that each area subject received in the quality assessment outcome.

4.2.2. Quality scale

The assessment outcome of the institution is represented in a quality scale that indicates the quality level that resulted from the cumulative assessment of areas expressed as percentage marks as seen in Figure 2

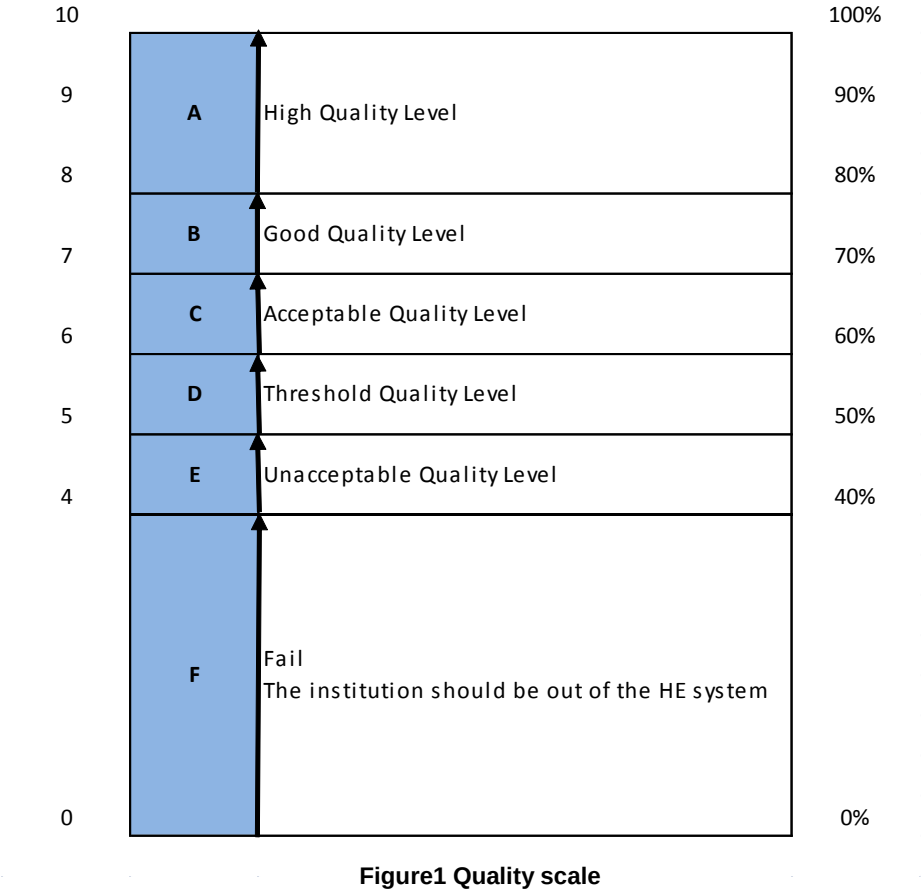


Figure1 Quality scale

In another term, it is a cumulative contribution (expressed in percentages) of assessment result of each area, which is also a cumulative contribution of each indicator within an area. The mark attributed to each indicator is, in fact, a pondered average mark of attributed sub-marks to sub-indicator elements.

It is very important to note that overall institution assessment outcome (average result) should not screen the detailed assessment results of each area. The corresponding information is very important in the correction or improvement operation. The mark scale for each indicator and within indicator is over 10. However, considering human assessment bias, the mark attributed within indicator should be between 4 and 10 with step of 1; this mark should indicate the level of requirement met. Note that this assessment template/model is applicable only in higher education institutions licensed (obtained authorization) from competent governmental authorities. Thus, a mark 4 of 10 corresponds to minimum mark to be obtained. Below this, the institution should be out of the higher education system.

Average area score N_n (percent) is determined by: $N_n = \frac{\sum \alpha_{ni} N_{ni}}{\sum \alpha_{ni}}$

And, average institution score (percent) is determined by: $\overline{N} = \frac{\sum \alpha_n N_n}{\sum \alpha_n}$

α_{ni} represents the coefficient values affected by indicator 'I' in area n. For example, in the governance and management area: n = 200, i=1,2,….13; in educational dimension and learning outcomes: n=400, i= 1,2……15.

To show the assessment results and outcomes, the following representations are proposed:

- Each area is represented by a table.
- Average area score N_n and average institution $\overline{N}$ are given in tables. Then, they are represented in histograms shown in Figure 3, in which $\alpha_n N_n$ is the surface of the rectangle that represents indexed area n, where, α_n represents its width. Polygon pattern (radar) is also used to represent each area's result and the institution's overall results. Institution assessment's outcome is given in Figure 4, as per the quality level label shown in Figure 2.

4.3. Standards, Criteria, and Indicators in the Assessment of Area Quality

The standards and criteria construction and development are based on the national and international experiences, the literature review, and discussion and analysis presented in the previous chapters and the earlier sections.

In the research subject, the term 'standard' represents a general objective and requirement, while 'criteria' represent the elements of judgment that should exist and which branch off the 'standard'' hence, to meet a standard, one criterion or more could be required and developed. Moreover, within the same area or between areas, standards could present some inter-dependence; that is, more than one criterion could concern one standard or more.

For restriction of space, only an example relative to governance and management area is given (standard, criteria, indicators and sub-indicators) (Tables 2, 3, 4). The assessment outcomes are given in histogram and radar representations. Detailed data discussion and analysis are available in the complete thesis entitled "Quality Assurance in Higher Education Institutions: Contingent Assessment System" (R. Sakr, 2018).

Table 2 Governance and management

Standards	**S201:** Higher education institution should be governed and managed according to regulations adopted by the board council. In these regulations, resources, decision making and accountability process should be clearly defined. **S202:** Higher education institution should develop and mountain a strategic plan that is to be regularly reviewed. **S203:** Policy on quality assurance and continuing improvement should be developed as institution purposes, and should be implemented in all institution's activities.
Criteria	**C201:** Higher education institution should develop and demonstrate the existence of regulations adopted by the board and in which the following items are defined: i) institution's mission and objectives; ii) administrative and academic structures; and, iii) all bodies and senior-staff function, responsibilities, appointment conditions and decision making procedures. **C202:** Higher education institution should develop and demonstrate the existence of internal regulations adopted by the board and in which resources of the executive management teams are defined and organized. **C203:** Higher competent governance and management structure teams should be appointed; they are set to support institution's goals, and promote quality and best practices. **C204:** Higher education institution should be determent to and strive for i) high- standard achievements; ii) strong commitment to quality; and, iii) continuous improvement in institution's mission and purpose. **C205:** Higher education institution should develop and implement policy and procedures on monitoring, review, and accountability. **C206:** Higher education institution should develop strategic and systematic plans on resourcing, improvement and global openness that influence decisions about institutional style practice and progress.

Table 3 shows indicators of the quality assessment in the area of governance and management of an institution

Table 3 Indicators of the quality assessment in the area governance and management of an institution

Codes	Indicators	Coefficient α_{ni}	Evaluation Mark % Nni
I_{201}	Existence of regulations adopted by the board and transmitted to the concerned members of the councils and committees	$\alpha_{201=3}$	
I_{202}	The following are clearly defined in the set regulations 1) Institutional mission and objectives 2) Administrative structure 3) Academic structure 4) Functions and responsibilities of all bodies and senior staff 5) Conditions and procedures of appointments	$\alpha_{202=5}$	
I_{203}	Existence of commitment to quality and continuous improvement of institution's mission and purpose.	$\alpha_{203=4}$	
I_{204}	Existence of internal regulations adopted that are adopted by the board and are transmitted to the concerned staff and stakeholders.	$\alpha_{204=3}$	
I_{205}	Internal regulations explicitly define: 1) Job description and required qualification of the administrative staff, deans and chairpersons. 2) Academic faculty (recruitment, evaluation, promotion) 3) Flowchart of responsibilities and decision procedures 4) Process of staff appointment, evaluation, development and grading 5) Litigation committees and decision procedures 6) Student and academic affairs (admission, … graduation, ….)	$\alpha_{205=6}$	
I_{206}	The institution's regulations are explicitly defined, including 1) accountability procedures for administrative staff 2) accountability procedures for academic staff 3) accountability process outcome	$\alpha_{206=6}$	
I_{207}	Board and committee meetings' reports and decisions are documented and transmitted to concerned staff and offices.	$\alpha_{207=3}$	
I_{208}	Existence of technical and administrative procedures and appointed responsible members to safeguard information and data.	$\alpha_{208=6}$	
I_{209}	Existence of plans and procedures to train administrative staff and develop their competencies and skills.	$\alpha_{209=3}$	
I_{210}	Existence of students' records and process that is set to seek improvement through self-knowledge of strengths and weaknesses.	$\alpha_{210=4}$	
I_{211}	Existence of procedure practiced by governing bodies and executive managers that support goals to promote quality and best practices.	$\alpha_{211=4}$	

I_{212}	Existence of strategic and systematic plans in order to develop resources, introduce improvement and global openness (presentation of implemented schedules); and, to show how these plans have influenced or would influence decisions about institutional style of practice and progress.	$\alpha_{212=4}$	
I_{213}	Existence of participation opportunities that permit the higher education stakeholders' representatives to be members of higher education institution's governance bodies.	$\alpha_{213=4}$	
	Total Coefficient $\Sigma \alpha_{ni}$ **Score:** $\frac{\Sigma \alpha_{ni} N_{ni}}{\Sigma \alpha_{ni}}$	55	

Note that each indicator includes sub-indicators; for each sub-indicator a sub-coefficient is affected.

4.4. The Template/Model Implementation

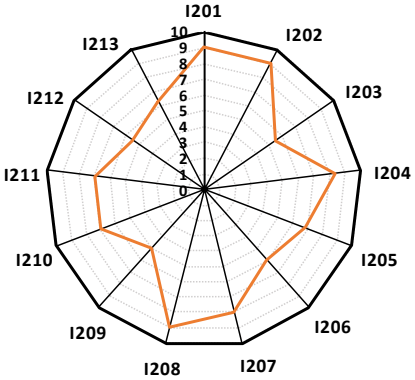
The template/model of quality assurance assessment described in the previous sections is considered to evaluate quality assurance in a Lebanese private university that is designated in this case study as University X. The steps that were implemented in the assessment procedure are i) the assembly of the assessment committee which included internal and external members; ii) the organization of meetings by this committee, during which the template/model components were examined, after which different assessment steps were planed; iii) the committee the visited the different university's unites and facilities, and met with the academic and administrative staff; and, iv) the committee submitted to the president of the University X the assessment outcomes.

A mark is attributed by the committee assigned to the institution; example of such an assessment is shown in Table 4 and in Figures 3 and 4.

Table 4 Assessment of an aspect of the governance and management of an institution

205	Internal regulations explicitly define:		**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
	1) Job description and required qualification of the administrative staff, deans and chairpersons.	1					√		
	2) Academic faculty (recruitment, evaluation, promotion)	1				√			
	3) Flowchart of responsibilities and decision procedures	1					√		
	4) Process of staff appointment, evaluation, development and grading	1			√				
	5) Litigation committees and decision procedures	1	√						
	6) Student and academic affairs (admission, … graduation, ….)	1					√		

I201: Regulation, adoption, and transmission
I202: The section included in the regulation clearly defined
I203: Commitment to quality and continous improvement
I204: Internal regulation, adoption, and transmission
I205: The section included in the in the internal regulation clearly defined
I206: Accountability procedure and outcome clearly defined in the regulation
I207: Board and committee meetin: report and decision documentation, and transmission
I208: Safeguard information and data: technical and administrative procedures
I209: Administrative staff competency development: plan and procedures
I210: Students' records and process: student performance improvement
I211: Quality and best practice promotion: practiced procedure
I212: Strategic plans: availability, review, evaluation
I213: Partipation opportunities of H.E. stakeholders representatives in governance bodies



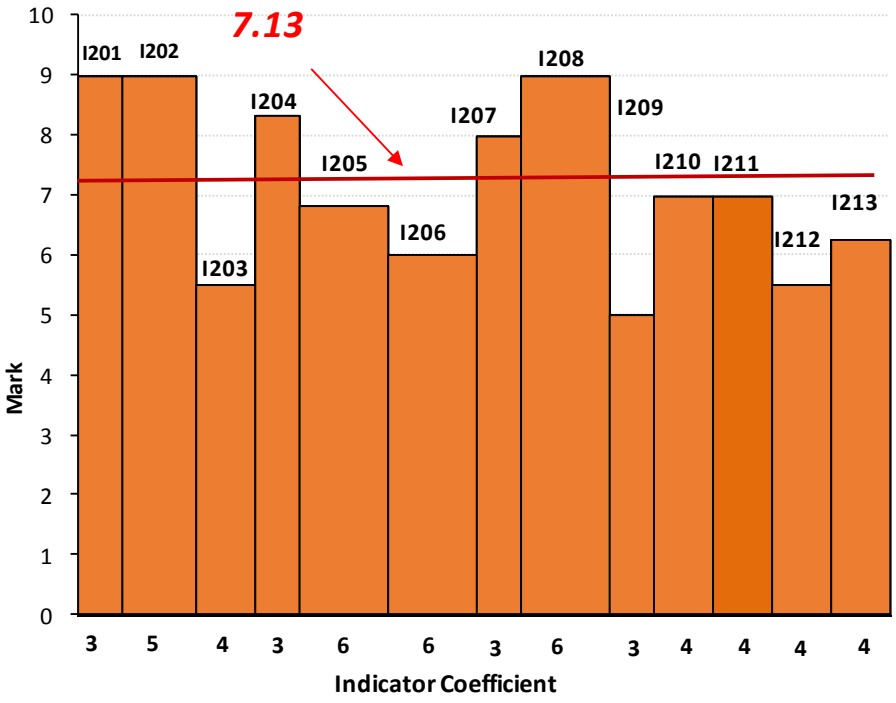


Figure 1 Assessment of governance and management

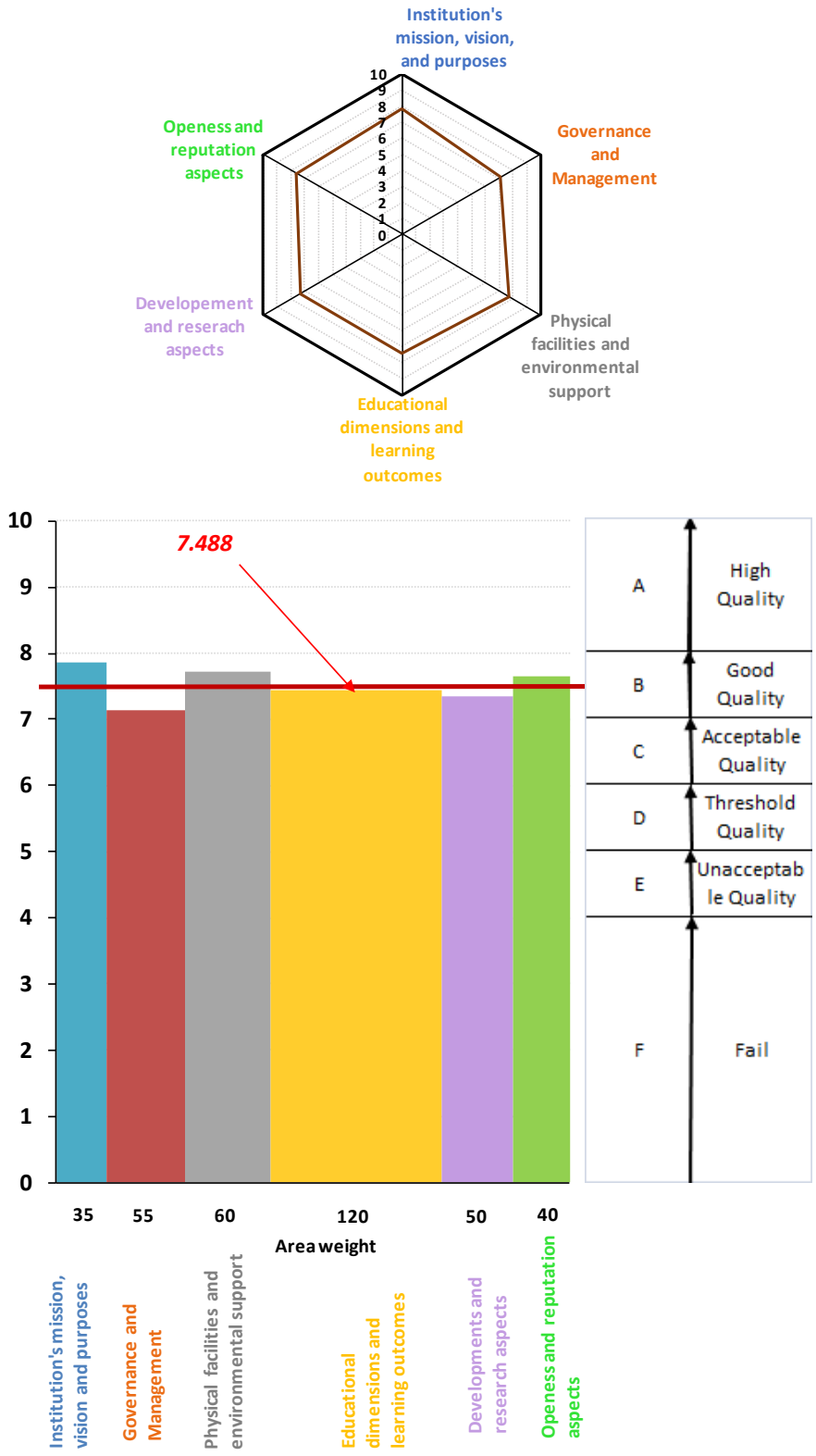


Figure 4 Quality level assessment of the six areas and overall university X quality assessment

4.5. Observations on the Assessment Outcomes as per the Proposed Template/Model

Figure 4 indicates the level of quality assessment met by University X; it proves that higher education institution (University X) has exerted great efforts to implement a quality system. Hence, it has met

most standards and criteria included in the developed template/model. However, there is some shade in the degree of conformity; the assessment results (radar's and histogram's representations) of different dimensions and elements within the assessed areas indicate some irregularities as to the quality level reflected in the given grades. In fact, irregularity is more denoted within the same area than that between areas. Indeed, all assessed areas received average marks on good level interval; there are even some indicators or sub-indicators that are judged as acceptable, threshold, or unacceptable quality level, and should be the subject of analysis, correction or improvement. The cumulative contribution of each area level to an overall assessment outcome of each area lead to an overall assessment outcome of the university in the good quality level (between 70% and 80% on a 100% scale). This result should not mean complete satisfaction on all university's functioning aspects; continuous improvement should be implemented in order to enhance the resulting quality level.

Although we should insist on the fact that the quality assessment process itself is a way to change the mindset of the stakeholders, mainly, academic and administrative staff and students, in favor of continuous improvement and the emergence of quality culture.

5- Summary and Conclusions

This paper includes discussions on quality assurance initiatives and dimensions, as well as development and implementation of quality assurance assessment template/model in private higher education institution.

Practicing higher education activities is a complex issue that includes managerial aspects and varied contextual, intellectual, individual and collective interactions. Many variables are involved and interact at input, process and output levels of the learning steps. The quality of learning is also impacted by other elements in higher education institutions activities, as governance, research, international co-operations, interaction with the labor market and the commitment towards the society.

To assess the quality in higher education institutions, a wide framework of criteria and standards is developed and is complemented by a set of indicators, which provide detailed information on how institutions are to be judged. Many worldwide initiatives and international bodies have developed quality assurance systems that include elements mainly used in accreditation systems and which focus on academic program review and many academic and managerial areas. However, an accreditation system, which is currently used as a method of quality assurance, should not be adopted as standardized package, without taking into account the national context of the higher education system. Hence, in order to develop a template/model of quality assurance practice, the national and institutional contexts, various international, regional and national initiatives and practices, conceptual analysis, and several quality dimensions and variables are taken into consideration. It was the case when assessment areas were categorized, when standards, criteria and indicators were developed, and when the coefficient was affected to each area and each indicator.

Many reasons are presented as motives to develop a contextual template/model of quality assessment. In the proposed template/model, six areas of quality dimensions are considered. The main characteristics of this template/model are stated herein:

- A package that includes standards, criteria, indicators, and sub-indicators in areas, and given weights (coefficients) of their effects on quality system operations are developed.
- Flexibility in areas, dimensions, and elements chosen to be inspected. The weight (coefficient) affected to each is determined, depending on the national and higher education institution's context, role and function. The assessment team is not limited by fixed (or coagulated) procedures or evaluation plan, and each area could be independently assessed. In this template/model, the evaluation bodies or the higher education institutions themselves, could, if deemed necessary, develop several additional areas, in addition to the aforementioned areas; they could also revise elements, dimensions, or coefficient repartition between areas or within

an area. Nevertheless, it is recommended that the model's/ template's overall structure remain as is if a comparative assessment results are sought.

- Quality scale is adopted and applied in gradual assessment outcome scale, and gradual assessment steps.
- The assessment leads to average score determination for each area and for the institution as a whole and to histograms of grades presentations.
- The assessment outcome presentation, which maps the effective quality level of different areas, dimensions and elements affecting the higher education institution's mission, role and function, helps and assists the university board and senior staff in taking adequate measures and decisions to improve the level of quality.

It became clear from our discussion with the assessment committee that the proposed template/model is not a complicated assessment tool. It guides the assessment team members, within an organized frame, to seek quality level in many dimensions of the higher education institution's operation and function. The committee insisted that this assessment process itself, has positive effects on the environment of cooperation at all levels of staff responsibility and function. The objectivity of the judgment is assured through quantitative evaluation scale and marks, which should be justified by on-site observations and proofs. However, it is evident that improvement of this first version is required, particularly in introducing an implicit scale that sets the frame within which marks are to be determined.

This cost-friendly template/model could be considered as an important, practical tool for the higher education institutions, particularly for the 'young ones' to evaluate the quality level of their different components. It could be considered a national assessment step that precedes the acquisition of the international accreditation. Moreover, it could be extended to develop programs and faculty accreditation.

Due to different reasons, the others cannot obtain authorization to test this template/model in other than this Lebanese private university; it would have been of more importance were this template/model tested in many other private Lebanese universities in order to obtain quality state comparison between them that could help governmental higher education authority to have effective detailed information on the quality assurance practice and commitment of higher education institutions, and then to introduce regulations, improvements and modifications to successfully manage quality in this sector. Thus, it contributes to the national quality assurance system in that it delineates guidelines as suggested by the temple/model, to be followed when assessing the higher education institutions' practices.

References

Astin, A. (1993). What Matters in College, *The Journal of Higher Education* 22(8) · January 1993, San Francisco: Jossey-Bars.

Biggs, J.B. (1993). From Theory to Practice: a Cognitive Systems Approach, *Higher Education Research and Development,* 12(1), pp. 73 – 85.

Cheng, Y.Y; Lyu, J.; Lin, Y.C. (2004). Education Improvement through ISO9000: Experience in Taiwan, *International Journal of Engineering Education, Vol*. 20, N°. 1, pp. 91 - 95

Crosier, D. & Parveva, T. (2013). The Bologna Process: Its Impact in Europe and Beyond, *UNESCO: International Institute for Educational Planning*, Paris 2013.

Eaton, J.S. (2007). An international accreditation space in higher education in the world 2007— Accreditation for quality assurance: what is at stake? *Global University Network for Innovation,* Palgrave, MacMillan, pp. 159 - 165

El Abbadi, L.; Bouayad, A.; Lamrini, M. (2013). ISO90001 and the Field of Higher Education: Proposal for an update of the IWA2 guidelines, *Quality Approaches in Higher Education, Vol.* 4, Nº. 2, Dec. 2013, pp. 14 – 19.

El- Khawas, E. (2007). Accreditation of Tertiary Education in the United States and Canada, pp. 265 – 278, *Higher Education in the World 2007, Accreditation for Quality Assurance: What is at Stake?* Global University Network for Innovation (GUNI series on the social commitment of universities 2, Palgrave Macmillan, New York, N.Y. 1010

Ewell, P.T. (2015). Transforming Institutional Accreditation in US Higher Education, *National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS),* March 2015.

Gibbs, G. (2010). Dimensions of Quality, *The Higher Education Academy, Innovation Way,* York Science Park, Heslington.

Harvey, L. and Green, D. (1993). Defining Quality, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), Routledge, London, pp. 9 – 34, available on: http://dx.doi.org/10.1080/0260293901801O2

International Organization for Standardization (ISO) (2018). *ISO 21001*, briefing note available on: https://www.iso.org/committee/4960304.html.

Karapetrovic, S. (2001). ISO9000 Quality System Development for Engineering Schools: Why and how should we do it? *International Conference on Engineering Education,* August 6 – 10, 2001, Oslo, Norway, pp. 6881- 6886.

Knight, J. (2004). Quality Assurance and Recognition of Qualification in Post-Secondary Education in Canada, in OECD, *Quality and Recognition in Higher Education: the cross-border challenge,* Paris, OECD/CERI, pp. 43 -62.

Kuh, G.D., Ikenberry, S.O., Jankowski, N.A., Cain, T.R., Ewell, P.T., Hutchings, P., & Kinzie, J. (2015). *Using Evidence of Student Learning to Improve Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass.

Luger, M., Vettori, O. (2007). 'Flexibilishing' Standards? The Role of Quality Standards within Particular Quality Culture, *2nd European Quality Assurance Forum*, Rome, Italy, Nov. 2007, pp. 11 – 16.

Luger, M., Vettori, O. (2007). Finding the Right Measure? An Interesting View on Quality Cultures and Role of Quality Measurement, *International Network of Quality Agencies in Higher Education,* Conference 2007, Torento.

Mahoney, C. (2010). Forward in 'Dimension of Quality' by Gibbs, G. *The Higher Education Academy, Innovation Way,* York Science Park, Heslnigton, York Y0105 Br.(UK), Available on www.heacademy.ac.uk

Massy, W.F., Graham, S.W. & Short, P.M. (2007), *Academic Qualit Work: A Handbook for Improvement*, Boston, Ma, Anker Publishing

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2008).Tertiary Education for the Knowledge Society, Vol. 1, special features: governance, funding, quality, available on OECD website or www.oecd.org/edu/tertiary/review

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)(2014-a). *The State of Higher Education 2014,* OECD on Higher Education Programs, Institutional Management in Higher Education (IMHE), Anna Gloss (ed.), from www.oecd.org/edu/imhe

Prosser, M., & Trigwell, K. (1999). *Understanding learning and teaching: The experience in higher education*, The Society for Research in Higher Education & Open University Press.

Reichert, S. (2007). Looking-back-Looking Forward: Quality Assurance and the Bologna Process, *2nd European Quality Assurance Forum; implementing and Using Quality Assurance: Strategy and Practice* (Selected paper proceeding), Italy 2007, pp. 5 – 10.

Reinalda, B. and Kulesza, E. (2006). *The Bologna Process --- Harmonizing Europe's Higher Education,* 2nd revised edition, Barbara Budrich Publisher, Opladen & Farmington Hills.

Sakr, F. R. (2018). *Quality Assurance in Higher Education Institutions: Contingent Assessment System* (thesis), Université de Lille, Institut d'Administration des Entreprises, École Doctorale SESAM, Lille, France.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2002). *Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualification*, Paris 13, August, 2002.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2003). Higher Education in a Globalized Society, available on http://portal.unesco.org/education/.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2005). Guidelines on Quality Provision in Cross-border Higher Education, available on: www.oecd.org (education section) or http://portal.unesco.org/education/.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2007). Modules on External Quality Assurance: Options for Higher Education Managers, *International Institute for Educational Planning,* prepared by Michael Martin and Antony Stella, UNESCO, Paris2007.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2008). Accreditation and the Global Higher Education Market, *International Institute for Educational Planning, Policy Forum No. 20,*ed. By Hernes, G. and Martin, M. (UNESCO 2008-Paris).

Thonhauser, T. & Passmore, D. (2006). ISO9000 in Education: a comparison between the United States and England, *Research in Comparative at International Education, Vol.* 1, N°.2, 2006, pp. 156 – 173.

Tran, N.D. (2015). Reconceptualization of Approaches to teaching Evaluation in Higher Education, *Issues in educational Research*, 25(1), pp. 50 – 61, available on http://www.iier.org.au/iier25/tran.html

World Bank (2000). *Task Force Report on Higher Education and Society,* set by the World Bank and UNESCO, available on: www.tfhe.net/report/downloads/s

World Trade Organization (WTO) (1998). Definition of Education Services, Annex 1 of the WTO Council for Trade in Services Secretariat Background Note Education Services, 23 September 1998 S/C/W/49, pp. 15, 16 plus Table 9.

Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la qualité de ses produits

Soufiane NOURI
FSJES Agadir (Maroc)

Résumé

Dans un environnement mondialisé caractérisé par une concurrence de plus en plus acharnée et une circulation instantanée de l'information, les entreprises sont appelées à être à l'écoute de ces mutations et fournir des produits et services qui répondent aux exigences de leurs parties prenantes. Les entreprises doivent de ce fait, fournir des produits et services de grande qualité, impliquant par conséquent, des coûts de plus en plus élevés et une rentabilité souvent en deçà de celle escomptée en raison de la déconnexion des besoins réels et des exigences de certaines parties prenantes.
Ce travail vise à explorer le lien entre la qualité et la RSE. Il s'agit de cerner l'impact de la RSE sur le coût et le rendement de la qualité des produits de l'entreprise à travers l'étude de l'influence de trois parties prenantes: les employés, les clients et la société. Ces dernières sont désignées comme étant les plus en contact avec les produits de l'entreprise.
Les résultats obtenus montrent que la RSE influence la qualité des produits, et que ces deux démarches pourraient développer des synergies qui profiteraient à l'entreprise.

Mots clés : RSE, qualité, parties prenantes, coût, rendement.

Introduction

Dans un environnement mondialisé caractérisé par une concurrence de plus en plus acharnée, une circulation instantanée de l'information et des clients de plus en plus exigeants, les entreprises sont appelées à faire preuve de proactivité et être à l'écoute des exigences et besoins de leurs partenaires.

Par ailleurs, l'entreprise fait face à de fortes pressions de la part d'un ensemble de partenaires pour l'amener à prendre en compte leurs intérêts lors de l'exercice de son activité. Ces partenaires sont connus sous le nom de parties prenantes.

Pour répondre à ces pressions, les entreprises intègrent les principes du développement durable à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

D'autre part, les entreprises font de grands efforts pour constituer un avantage concurrentiel en produisant des biens et services de grande qualité, ce qui implique des coûts de plus en plus élevés et des résultats souvent en deçà des aspirations en raison de l'élargissement des parties prenantes en interaction avec l'entreprise et ses produits.

La responsabilité sociale de l'entreprise et la qualité sont deux notions importantes qui font l'objet d'un intérêt particulier dans les milieux académiques et professionnels. Elles sont des éléments importants lors de la définition de la stratégie de l'entreprise et l'exercice de son activité.

Notre travail vise à explorer le lien entre la RSE et la qualité qui sont habituellement étudiées séparément. Notre objectif est de cerner l'influence de la RSE sur le coût et le rendement de la qualité des produits de l'entreprise.

1- Cadre théorique

1.1. La responsabilité sociale de l'entreprise

Le concept de « Corporate Social Responsibility » est traditionnellement traduit en français par Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette traduction littérale perd toute sa signification si l'on emploie le terme « sociale » en français. En effet, social, en anglais, couvre un sens plus large qu'en français en rassemblant la responsabilité sociale interne (vis-à-vis des salariés) et externe (auprès de la communauté dans son ensemble). Cette confusion des termes fut développée par Clarkson (1995) en soulignant le manque de clarté et de spécificité. Par souci de transparence et de précision, notre acception du "social" définit la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et fait ainsi référence à un champ d'action le plus large possible.

Cependant, en dépit du fait qu'il n'existe pas de définition unifiée de ce concept, tous les chercheurs sont d'accord pour dire que, le concept de la RSE, est entrain de définir de nouvelles règles économiques, sociales et écologiques.

Force est de constater la difficulté de choisir une définition de la RSE, à cause, d'une part, du nombre considérable de définitions souvent contradictoires, et d'autre part, de la difficulté d'élaborer une nouvelle définition, au risque d'ajouter à la confusion préexistante des définitions.

Parmi les définitions qui ont marqué la littérature sur la RSE, celle de la commission européenne qui en 2002 définit la RSE comme étant « l'ensemble des pratiques sociales et environnementales, liées à leur activité, et allant au-delà de leurs obligations légales ». Le Livre Vert de la Commission européenne sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (2001) la définit comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

La RSE recouvre un grand nombre de questions sur la finalité et les conditions d'exercice des activités économiques. De l'éthique des affaires à la préservation des ressources naturelles, en passant par la lutte contre la discrimination ou l'amélioration des conditions de travail des salariés…. Dans le concept de RSE on inclut aussi bien, les préoccupations d'ordre économique et financier, qu'écologiques et environnementales, mais aussi sociales et sociétales. L'idée clef véhiculée dans les discours RSE, est la conciliation entre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux au sens large.

On peut ainsi, relever que dans toutes les définitions domine un nouveau lien connu comme "Triple Bottom Line" qui correspond au triple "P" (People, Planet, Profit). Le concept Triple Bottom Line est la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles : social (People) : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes ; environnemental (Planet): compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes et économique (Profit).

Aussi, à l'issue de cette investigation, nous pouvons avancer les principes fondamentaux de la RSE comme suit :

- La RSE se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à l'entreprise ;
- La RSE suppose que les entreprises contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante ;
- La RSE sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives ;
- La RSE se réfère aux activités régulières d'entreprise et non pas à ses actions philanthropiques (nombreux sont ceux qui se demandent si la philanthropie peut être qualifiée de RSE) ;
- La RSE est évaluée sur sa capacité à contribuer effectivement à la réalisation des buts sociaux, environnementaux et économiques ;
- La RSE sous-entend une obligation pour les entreprises à faire des rapports sur leurs performances sociales et environnementales afin de promouvoir la transparence.

Le modèle ci-dessous synthétise la complexité du champ de la responsabilité sociale des entreprises.

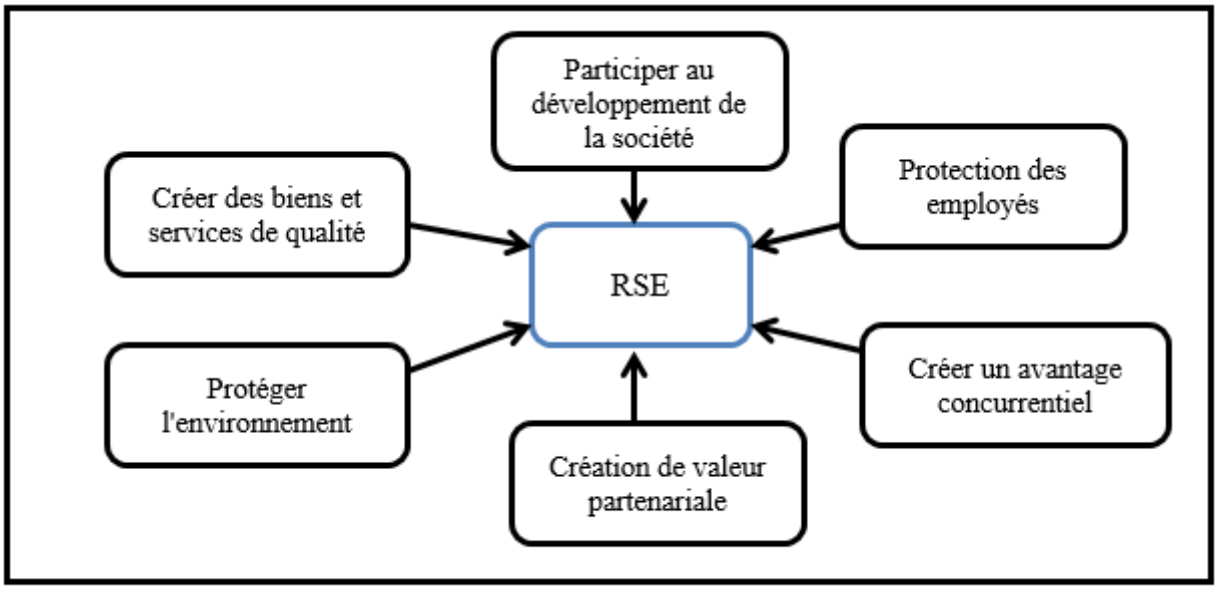


Figure 1 : domaines d'action de la RSE

Des chercheurs tels que Wood, Caroll et Freeman ont présenté différents modèles de la RSE dont la pyramide de Caroll est l'un des plus connus. Ces chercheurs ont montré qu'adopter la RSE dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise est de nature à améliorer ses résultats et lui procurer un avantage concurrentiel durable (Porter 1994).

Les pratiques RSE peuvent être intégrées dans le business model de l'entreprise de différentes façons parce que leur implantation varie selon le secteur d'activité de l'entreprise, sa position et la nature de son activité. Les actions RSE élémentaires sont décrites comme étant réactives et défensives alors que les actions RSE stratégiques sont celles alignées sur le cœur d'activité de l'entreprise (Midttun 2013). Par ailleurs, adopter la RSE dans une perspective proactive implique d'en faire une partie intégrante du business model.

La RSE s'est par ailleurs imposée comme une contrainte qu'il ne serait pas rentable d'ignorer à cause des pressions sociales exercées sur les organisations (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Dans une méta-analyse de la littérature sur la relation entre la performance financière des entreprises et leur investissement en RSE, Orlitzky et al. (2003) en sont arrivés à la conclusion que les pratiques de RSE étaient généralement profitables aux entreprises. Ainsi, une vision utilitariste de la RSE a été développée parce qu'elle était perçue comme incontournable pour la pérennité des affaires (Saint-Rémi, 2010). Davis (1960) affirme qu'il faut voir la RSE comme un investissement rentable à long terme. Selon lui, les entreprises qui refuseraient d'investir dans la RSE sont menacées de voir leur pouvoir social et économique s'éroder. Pour Porter (2008), c'est une adaptation nécessaire à un environnement concurrentiel changeant. Dans cette perspective, le recours à la RSE est une stratégie d'affaires susceptible d'engendrer des profits. Elle représente donc davantage une contrainte contingente qu'un engagement profond de responsabilité citoyenne.

1.2. La qualité

Pour faire face à une concurrence de plus en plus rude, les entreprises sont appelées à fournir des produits de qualité, augmenter leurs réactivité et efficacité pour maintenir leur avantage concurrentiel et assurer leur durabilité. Ceci leur garantirait la fidélité de leurs clients, la satisfaction de leurs consommateurs, et l'augmentation de leur profitabilité (Harrington et Keating, 2006; Qu et al., 2000; Wang et al., 2012).

Le terme « qualité » a été définit par l'Organisation Internationale de Normalisation comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (ANFOR, 2000). Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité…) et du producteur lui-même (coûts, délais..). Ces exigences, ou encore besoins peuvent concerner un produit, une activité ou un processus, un organisme ou une personne. Elles sont soit exprimées par le client, soit implicites ou potentielles.

Par ailleurs, des produits de qualité impliquent des coûts importants pour l'entreprise et un rendement souvent inferieure à celui possible. En effet, fournir des produits de qualité n'implique pas toujours un avantage concurrentiel et encore moins la pérennité de l'entreprise. Une des raisons à cela est déconnexion avec besoins et exigences réelles des parties prenantes de l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif de production de biens de qualité qui lui assure un avantage concurrentiel durable, l'entreprise doit incorporer les exigences et contributions des différentes parties prenantes. La satisfaction de ces dernières doit être au centre des préoccupations de la firme. Cette dernière doit en effet, développer sa proactivité avec ses parties prenantes les plus influentes et incorporer leurs exigences dans toutes les phases de l'exercice de son activité aussi bien en amont qu'en aval.

Les entreprises doivent fournir des produits qui créent une valeur optimale pour leurs clients, mais aussi les autres parties prenantes. Elles sont appelées à s'organiser de manière à avoir une productivité élevée, des taux de défection et de pertes bas, augmenter la fiabilité et l'innovation opérationnelle et par conséquent fournir des produits de qualité élevée avec des coûts maîtrisés.

1.3. La théorie des parties prenantes

Afin d'explorer les liens que l'entreprise tisse avec ces nouveaux acteurs, plusieurs cadres conceptuels ont été définis par les chercheurs : la théorie contractualiste, la théorie institutionnaliste et la théorie des parties prenantes (Sobczak et Berthoin Antal, 2010). Cette dernière théorie est devenue aujourd'hui une référence incontournable pour les praticiens lorsqu'on évoque l'opérationnalisation du concept. Elle se concrétise pour entreprise par une identification et une qualification des différentes parties prenantes et par le recueil de leurs attentes.

Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes ou théorie des Stakeholders est très fréquemment mobilisée lorsque l'on s'interroge sur la thématique de la RSE. Elle se positionne comme une approche résolument pragmatique et utilitariste des rapports entretenus par l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses détenteurs d'enjeux (Gendron, 2000). L'approche des parties prenantes est rattachée aux travaux de Freeman (1984) qui définit les parties prenantes comme étant tous les partenaires qui sont susceptibles d'être affectés directement ou indirectement par l'activité de l'entreprise. Néanmoins, on retrouve déjà une émergence de cette notion de Stakeholders dès les travaux de Bowen (1953) (Acquier & Gond, 2005) mais également dans les travaux de Berle et Means (1932) de Dodd (1932) et Barnard (1938) (Mercier, 2001). Ces deux derniers auteurs avançaient déjà l'idée d'une conciliation des intérêts divergents des participants dans le but « de maintenir leur coopération nécessaire » (Mercier, 2001). Cette notion de parties prenantes vise à « élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants » (Mercier, 2001), qui doivent être étendues aux autres partenaires de l'entreprise, dans le cadre d'une gouvernance partenariale et non exclusivement actionnariale. Il s'agit de favoriser une maximisation de la valeur pour les parties prenantes ou Stakeholder Value en opposition à la seule Shareholder Value, valeur créée au profit des actionnaires. Le terme de Stakeholders est utilisé en référence à celui de Shareholders ou Stockholders, les actionnaires. La théorie des parties prenantes préconise donc la prise en compte de l'ensemble des personnes physiques ou morales liées à l'activité de l'entreprise, en intégrant le fait que plusieurs catégories influencent et/ou seront influencées par ces activités (Freeman, 1984).

La définition de Clarkson (1995) classe les parties prenantes en deux strates, l'une primaire et l'autre secondaire, à partir du type de relations entretenues avec la firme. Ainsi, la conception de nature contractualiste considère comme parties prenantes, celles qui sont en relation contractuelle ou quasi-contractuelle avec l'entreprise.

Généralement, la théorie des parties prenantes est interprétée selon trois courants distincts : descriptif, instrumental et normatif. En d'autres termes, les approches descriptives cherchent à étudier et à rendre compte des pratiques des entreprises. L'approche instrumentale cherche davantage à mesurer l'efficacité du management des parties prenantes. Elle se focalise plus précisément sur les liens entre les pratiques des entreprises visant à intégrer les attentes des parties prenantes et les performances économiques et organisationnelles de l'entreprise.

Initiée par Jones (1995), cette orientation instrumentale tente de démontrer qu'une meilleure gestion des parties prenantes améliore les résultats financiers de l'entreprise. Dans l'approche normative, la théorie des parties prenantes spécifie les obligations morales de l'organisation. Les travaux qui s'inscrivent dans ce dernier courant s'interrogent sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard des parties prenantes et sur la manière dont l'entreprise doit se comporter.

Dans le cadre de ce travail nous allons nous intéresser aux parties prenantes "employés", "clients" et "société" dans la relation entre la RSE et la qualité. Le choix de ne retenir que ces trois groupes de parties prenantes se base sur les résultats d'une recherche antérieure que nous avons réalisée auprès de PME marocaines et qui les a placés à la tête des parties prenantes qui exercent une pression sur cette catégorie d'entreprises.

1.4. Développement des hypothèses

Nombreuses sont les recherches qui ont traité l'impact de l'adoption de la RSE sur la performance de l'entreprise et celle qui ont étudié le lien entre la qualité et la performance de l'entreprise mais très peu d'investigations se sont intéressées à l'impact de l'adoption de l'une sur l'autre dans l'entreprise.

Plusieurs arguments peuvent être énumérés pour plaider en faveur de l'adoption de la RSE par l'entreprise : fournir une réponse spécifique aux parties prenantes, améliorer la performance de l'entreprise, améliorer la réputation de l'entreprise, fidéliser les clients, augmenter la performance opérationnelle, prévenir des lois contraignantes… (Basu et Palazzo, 2008).

D'autre part, nombreux sont les chercheurs qui insistent sur l'importance pour les entreprises d'adopter des démarches qualité et de s'engager dans des démarches responsables pour faire face aux nouveaux défis auxquels elles sont appelées à faire face.

D'autres chercheurs insistent sur le fait que ces deux démarches devraient être adoptées simultanément par les entreprises pour développer des synergies et s'assurer un avantage concurrentiel durable.

Dans le présent travail nous allons essayer d'éclaircir l'impact que pourrait avoir la RSE sur la qualité des produits et services de l'entreprise à travers l'étude du comportement de parties prenantes face à la RSE.

1.4.1 L'impact de l'engagement responsable sur la qualité et la réputation des produits de l'entreprise

L'engagement responsable de l'entreprise l'amène à intégrer les besoins changeants des parties prenantes. Les activités de RSE pourront alors augmenter la proactivité de l'entreprise avec les acteurs de son environnement, ce qui implique la production de biens qui répondent à leurs besoins et exigences spécifiques. Par exemple, Starbucks a réussi à bâtir un capital-marque élevé en mettant en place des initiatives de RSE fructueuses, des capacités d'innovation et une grande compétence pour répondre aux besoins des consommateurs et par conséquent une qualité de produits supérieure.

D'autres grandes entreprises multinationales telles qu'Alcoa et Verizon Communications investissent dans une multitude d'initiatives destinées aux employés, notamment dans des activités de formation, de sécurité et des programmes d'employés-bénévoles. Ces initiatives favorisent le sentiment de fierté des employés vis-à-vis de leur entreprise, ce qui contribue à améliorer la satisfaction des clients grâce à des produits de grande qualité.

Par ailleurs, Van de Ven (2008) souligne que si l'entreprise désire éviter qu'un trop grand écart se creuse entre la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise et la réalité, elle devrait communiquer sur ses initiatives. Selon Pirsch et al. (2007), la RSE est considérée comme un levier à la bonne réputation des produits de l'entreprise.

Ces recherches ont montré qu'une dégradation de l'attitude vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits a été notée dans le cas d'une accusation d'activité non responsable. Mohr et Webb (2005) constatent que des performances positives en matière de RSE influencent positivement l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, alors que de mauvaises performances les dégradent de manière encore plus marquée. Ainsi, l'adoption des principes RSE permettrait de mettre en place une relation affective et durable avec ces parties prenantes via un partage de valeurs (Sharma et al., 2009).

D'autre part, comme le souligne Zink (2011), les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la RSE. Pour beaucoup de consommateurs, l'engagement responsable d'une entreprise peut être considéré comme un gage de la qualité de ses produits. En particulier lorsqu'il s'agit de nouveaux produits sur le marché, les clients se réfèrent à la RSE comme assurance de leur qualité.

La RSE serait ainsi, un gage de la qualité des produits de l'entreprise puisqu'ils ont été réalisés en prenant en compte les besoins et exigences de ses parties prenantes.

Les hypothèses suivantes peuvent ainsi être formulées :

- H 1- L'engagement responsable de l'entreprise influence positivement la qualité de ses produits.
- H 2- L'engagement responsable de l'entreprise améliore la confiance en la qualité de ses produits.

1.4.2. La relation entre l'engagement responsable de l'entreprise et le coût de la qualité

Au cours des dernières années, les entreprises sont devenues de plus en plus sensibles aux questions de développement durable. En outre, les entreprises cherchent à se mettre au niveau de leurs concurrentes occidentales et répondent aux cahiers des charges imposées par leurs donneurs d'ordres.

Aujourd'hui, il est admis que la RSE est en train de devenir une des sources de la performance opérationnelle de l'entreprise. Ce type d'engagement est considéré comme essentiel pour les organisations désireuses de s'assurer d'un avantage concurrentiel durable. Cet avantage concurrentiel passe, entre autres choses, par le développement de produits de qualité à des coûts compétitifs.

L'étude de la relation entre l'engagement responsable de l'entreprise et le coût de ses produits passe nécessairement par l'étude de l'impact d'une telle démarche sur la partie prenante "employés". Les employés sont une partie prenante capitale pour l'entreprise. Selon les théories de la RSE leurs besoins et préoccupations doivent être prises en compte par l'entreprise. Ils sont capables de lui procurer un avantage concurrentiel.

Cet avantage peut être constitué seulement si l'entreprise dispose de ressources humaines qui ne peuvent pas être copiées par les concurrents (Wright et al., 1994).

Le diagramme d'Ishikawa et les recherches qui ont suivi montrent que la rotation des employés crée des conditions défavorables à leur épanouissement au travail.

La méthode de la maison de la qualité montre que l'adoption de la RSE peut à terme réduire le turn-over des employés et par conséquent le coût que cela implique pour l'entreprise, elle peut également conduire à l'accroissement du sentiment de loyauté des employés envers l'entreprise. La RSE à travers différentes actions telles que l'amélioration des conditions de travail et le sentiment de confiance et d'assurance qu'elle développe chez les employés joue un rôle important dans la motivation de ces derniers les incitant à plus d'implication de rationalité et d'efficacité au travail. Des employés impliqués et loyaux qui s'identifient à l'entreprise sont source d'augmentation de la qualité des produits et de la baisse des coûts de leur production.

La RSE peut ainsi, contribuer à fournir des biens et services de grande qualité avec moins de ressources.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à l'entreprise que développent les employés constitue une source importante de réduction des coûts et de rationalité.

L'engagement responsable pourrait donc impliquer la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Les développements ci-dessus nous permettent d'émettre l'hypothèse suivante :

> H 3- L'engagement responsable conduit à la réduction des coûts de production.

1.4.3. La relation entre l'engagement responsable et l'évolution du chiffre d'affaire

Depuis le début des années 2000, un important débat marque les recherches sur la RSE en relation avec le comportement des consommateurs, dont l'objet principal est de déterminer si l'engagement responsable de l'entreprise influence positivement son chiffre d'affaires (Janssen et al., 2009).

En matière de consommation, on observe depuis quelques années une tendance de fond : de plus en plus les consommateurs se tournent vers des productions qu'ils jugent responsables, écologiques, bonnes pour la santé. Cependant, l'émergence de cette tendance ne s'est pas tout de suite traduite par un vrai changement global dans les pratiques de consommation, les produits responsables, sont restés jusqu'à aujourd'hui des produits niche, souvent freinés par leur prix généralement supérieur.

Cependant, selon les résultats de l'étude publiée en mai 2018 par Cone et Porter Novelli, aujourd'hui, face aux inquiétudes en matière de santé, d'environnement ou d'impact social, le prix d'un produit n'est plus le seul facteur déterminant d'un acte d'achat.

L'un des principaux enseignements de cette étude est que la hiérarchie des déterminants de la décision d'achat est aujourd'hui en train d'évoluer. Selon l'étude menée auprès d'un millier de consommateurs américains de plus de 20 ans, un facteur est notamment en train de s'imposer comme fondamental dans les décisions d'achat de consommateurs : l'impact positif du produit.

Le facteur numéro 1 d'une décision d'achat, c'est évidemment la qualité du produit : sa conception, sa capacité à répondre au besoin, sa durabilité. Pour 41% des interrogés, c'est le principal facteur déterminant une décision d'achat. Le prix arrive loin derrière en seconde position, avec seulement 29% des interrogés qui le placent en premier facteur d'achat. Mais le plus surprenant, c'est qu'en troisième position arrive l'impact positif d'un produit : 20% des interrogés estiment que c'est le facteur le plus important dans leur décision d'achat. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'impact positif sur la santé, sur l'environnement, sur la société.

D'autant que, si l'impact positif prend de l'importance dans l'acte d'achat, c'est encore plus vrai en termes de loyauté des consommateurs. En effet, l'impact positif devance le prix lorsqu'il s'agit de savoir si un consommateur reste fidèle à une marque : 33% des consommateurs le placent en premier, contre seulement 27%. Cela signifie que sur le long terme, à qualité fonctionnelles égales, un consommateur finira par choisir la marque dont il perçoit qu'elle a un impact positif global, même si cela signifie payer un peu plus cher.

C'est ce que l'on observe déjà avec le bio : bien qu'en moyenne plus cher que l'alimentation conventionnelle, l'alimentation bio gagne sans cesse des parts de marché, alors que l'agro-alimentaire conventionnelle, elle, voit ses parts baisser. Preuve que les consommateurs tendent à accorder leur confiance aux industries à impact positif.

Plusieurs chercheurs ont montré qu'une stratégie RSE permettrait d'améliorer l'attitude du consommateur envers l'entreprise (Webb et Mohr, 1998 ; Mohr et al. 2001 Sen et Bhattacharya, 2001; Kolkailah et al., 2012 ; Lacey et al., 2015), et ses produits (Brown et Dacin, 1997 ; Chernev et Blair, 2015).

En effet, Wymer et Samu (2008) ont montré que les entreprises visent à travers les campagnes de communication RSE avant tout à réaliser des ventes supplémentaires.

Le développement durable est désormais un critère de différenciation et un argument de vente que les entreprises engagées mettent en avant.

Par conséquent, l'engagement responsable de l'entreprise est susceptible d'influencer l'évolution de son chiffre d'affaires. Il convient de ce fait d'avancer l'hypothèse suivante :

> H 4- Il existe une relation positive entre l'engagement responsable de l'entreprise et l'augmentation de son chiffre d'affaires.

L'ensemble des développements ci-avant peuvent être schématisés comme suit :

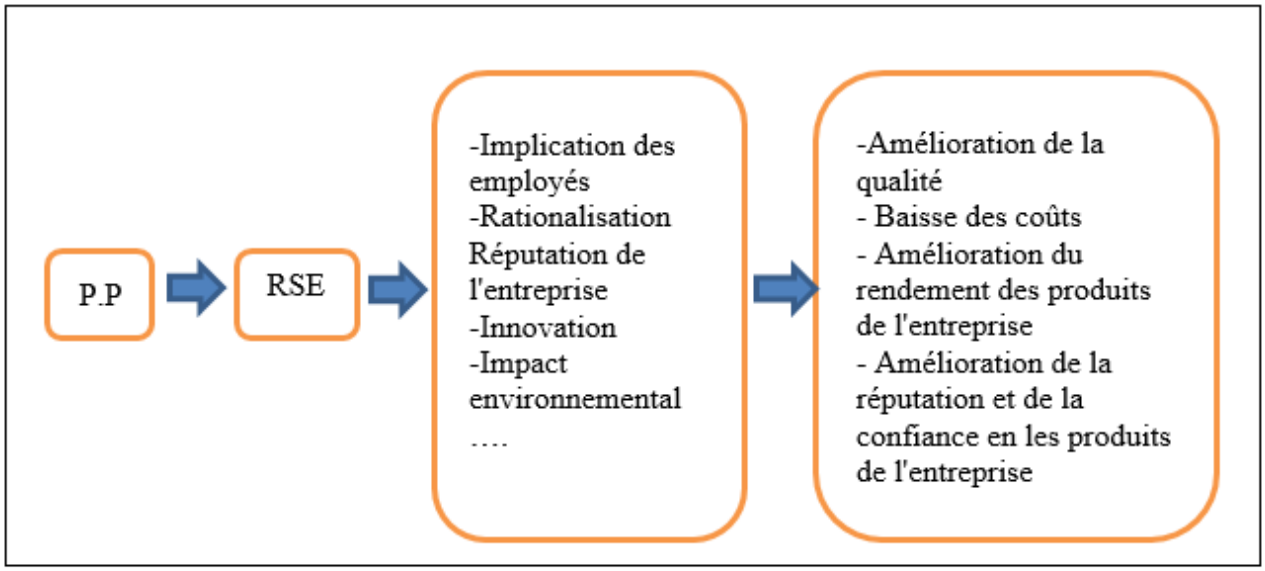


Figure 2 : Schéma de la recherche

2- Méthodologie de la recherche

2.1. L'échantillon

La phase d'échantillonnage de la recherche empirique est une étape essentielle qui consiste à vérifier que la population a été correctement identifiée. Il convient ainsi, dans cette phase, de définir la population de référence, de déterminer la taille de l'échantillon et de présenter les procédures utilisées pour la sélection de l'échantillon. En effet, « un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte » (Caumont, 1998).

Plusieurs recherches ont démontré l'importance des caractéristiques organisationnelles lors de l'adoption de la RSE dont tout particulièrement la taille de l'entreprise et le secteur d'activités. Le retranchement de certaines caractéristiques organisationnelles pourrait expliquer partiellement pourquoi certains résultats de recherche sont si contradictoires. Pour pallier cette difficulté, l'étude présentée ici est restreinte à un groupe d'entreprises de même taille et de secteurs d'activités comparables.

L'univers visé par l'enquête est très clairement défini : il s'agit d'entreprises manufacturières dont la taille varie entre 10 et 200 employés. Cette limite inférieure très arbitraire permet d'exclure les très petites entreprises qui ont, dans l'ensemble adopté très peu d'actions RSE. La limite supérieure (moins de 200 employés) est celle qui est fixée dans la définition standard des PME (charte des PME).

Dans cette recherche nous allons adopter la méthode non probabiliste qui repose sur un choix raisonné d'individus de la population et, plus précisément, nous allons choisir la méthode d'échantillonnage de convenance. Le choix de cette méthode revient à la simplicité et la rapidité dans le choix des unités de l'échantillonnage.

Pour les besoins de notre recherche nous avons opté pour un échantillon de PME de la région de Casablanca.

La population de notre échantillon est composée d'entreprises de secteurs d'activité différents.

Nous avons choisi de combiner deux outils de collecte de données. Nous avons envoyé notre questionnaire par courriel à 154 entreprises. Nous avons en plus réalisé des entretiens avec les responsables de 38 de ces entreprises qui étaient les plus accessibles et qui ont répondu favorablement à nos demandes. Ces entretiens ont été réalisés en sus et en plus des réponses aux questionnaires. Le but de ces entretiens étant de mieux approcher les réalités de ces entreprises par rapport à la gestion de la qualité et de la RSE qui est relativement nouvelle dans le contexte des PME marocaines. Après une relance, nous nous sommes retrouvés avec 79 réponses dont 70 exploitables.

Par ailleurs, l'analyse de ces entretiens nous a permis de confirmer notre choix de nous limiter aux rapports avec trois parties prenantes (employés, clients et société) jugées les plus influentes par les dirigeants de ces entreprises quant à l'engagement responsable d'une part et le coût et le rendement de leurs produits d'autre part.

Les variables de notre recherche ayant déjà été testées dans des recherches antérieures (Benavides-Velasco C.A, Quintana-García C. et Marchante-Lara M. (2014), (Frolova I., Lapina I. (2014)), Craig Smith N. (2007)), aucun pré-test n'a été réalisé.

2.2. Analyse des données et des résultats

2.2.1. Analyse des données

Le test de nos hypothèses de recherche s'est fait en utilisant les tris croisés (Khi2) et l'analyse de la variance (Fisher).

Un des résultats importants qui ressorent de notre recherche est que la majorité des PME de notre échantillon sont sensibles aux questions de RSE. Cependant, en réponse à la question de l'engagement responsable sur l'ensemble de notre échantillon, seulement la moitié des entreprises étudiées déclarent intégrer la RSE dans leur gestion quotidienne.

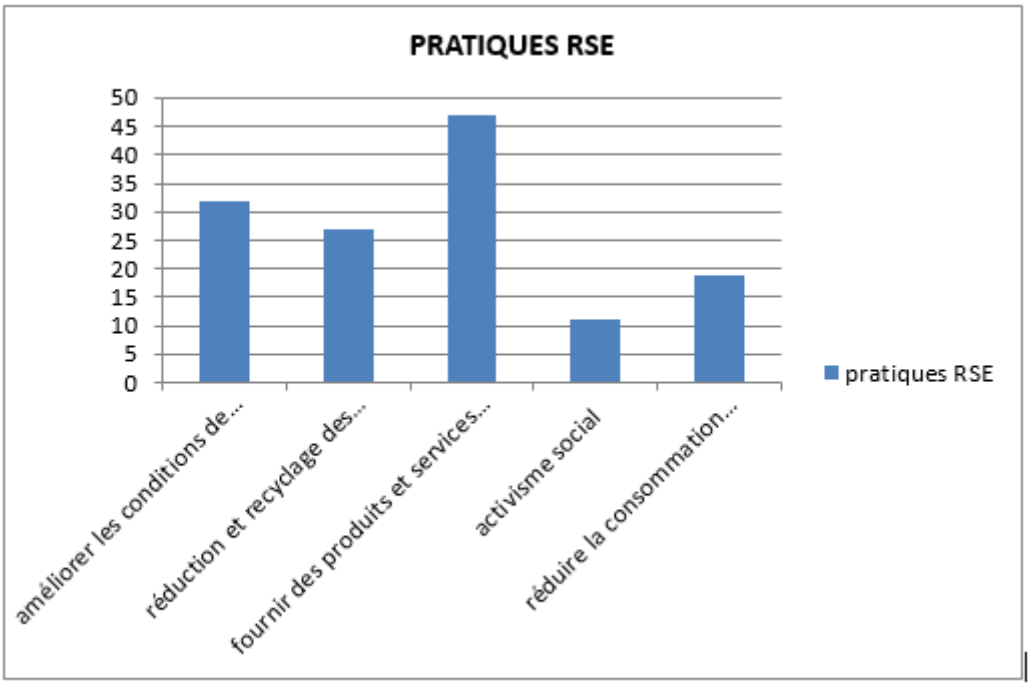


Figure 4 : pratiques RSE des entreprises de l'échantillon

Par ailleurs, toutes les entreprises questionnées affirment investir dans la qualité de leurs produits. Ce résultat montre que des démarches RSE et qualité peuvent être adoptées simultanément par l'entreprise.

2.2.2 La relation entre engagement responsable et qualité

Le résultat de l'analyse de la relation entre la variable engagement responsable et la variable qualité est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

RSE / QLT	OUI	NON	TOTAL
OUI	35	30	65
NON	0	5	5
TOTAL	35	35	70

Khi2 = 5.56 p-valeur = 0.018

Ce tableau montre effectivement une association entre l'engagement des PME de notre échantillon dans des démarches responsables et la qualité de leurs produits. L'hypothèse H1 est ainsi vérifiée.

2.2.3. La relation entre l'engagement responsable et la réduction des coûts de production

Nous avons croisé la variable engagement responsable et réduction des coûts de production, les résultats sont synthétisés dans le tableau suivant :

RSE / REDCP	OUI	NON	TOTAL
OUI	35	27	62
NON	0	8	8
TOTAL	35	35	70

Khi2 = 6.82 p-valeur = 0.009

Ce tableau montre l'existence d'une interdépendance entre l'engagement responsable de l'entreprise et la baisse de ses coûts de production. L'hypothèse H2 est vérifiée.

2.2.4. La relation entre l'engagement responsable de l'entreprise et la réputation de ses produits

Pour tester cette relation nous avons recours à l'analyse de la variance (ANOVA). Nous avons testé l'effet de l'engagement responsable de l'entreprise sur la réputation de ses produits. Les résultats obtenus sont les suivants :

RSE / IMG	OUI	NON	TOTAL
Très faible	1	2	3
Faible	2	6	8
Moyenne	3	17	20
Forte	29	5	34
Très forte	0	5	5
TOTAL	35	35	70

F = 5.4 p-valeur = 0.024

La dépendance entre les deux variables est statistiquement significative. Un indice de Fisher F = 5.4 a été obtenu (avec une p-valeur de 0.024).

Il existe donc une relation entre l'engagement responsable des PME marocaines et la réputation de leurs produits. Ceci confirme l'hypothèse H3.

2.2.5. La relation entre l'engagement responsable et le chiffre d'affaire de l'entreprise

L'étude de la relation entre l'engagement responsable de l'entreprise et l'augmentation de son chiffre d'affaires a donné les résultats ci-dessous :

RSE EVOCHA	OUI	NON	TOTAL
POSITIVE	25	12	37
NEGATIVE	10	23	33
TOTAL	35	35	70

Khi2 = 3.31 p-valeur = 0.069

2.3. Interprétation des résultats

Les résultats de notre étude montrent clairement l'impact de la RSE sur la qualité.

En adoptant une philosophie de responsabilité sociale, l'entreprise s'engage à être à l'écoute de ses parties prenantes et à prendre en compte leurs préoccupations dans les meilleures conditions possibles. L'entreprise dépasse ainsi, les pratiques isolées ou occasionnelles de RSE pour intégrer cette dernière à tous les niveaux de sa structure et de son activité. Par conséquent, la RSE devient un garant des bonnes pratiques de l'entreprise et du souci de satisfaire au mieux des parties prenantes dont les clients sont des plus importantes.

Des approches considèrent le client dans une optique de collaboration en évoquant la notion de client-partenaire (Louppe 2006). Enfin, et de façon parallèle, de nombreux travaux s'attachent à décrypter les comportements de consommation en accolant des termes relatifs à la citoyenneté à travers les courants de la consommation écologique (Giannelloni 1998), socialement responsable (Le Gall 2002) ou éthique. Ces travaux approfondissent les notions de consommateur-citoyen, de consommateur éthique, de consommateur socialement responsable mais restent centrés sur une approche utilitariste visant à détecter de nouveaux profils de consommateurs, leurs ressorts de consommation et leurs comportements d'achat. Ils permettent toutefois de justifier une réflexion plus globale sur l'intrusion de facettes collectives, sociales et sociétales dans les relations qu'un client entretient avec l'entreprise.

La RSE devient par conséquent synonyme de produits de bonne qualité pour les clients. La RSE influence en définitive la qualité des produits et services de l'entreprise pour répondre au mieux aux exigences des clients.

Les résultats ont confirmé aussi que la RSE contribue à la qualité des produis de l'entreprise et à la réduction des coûts de production. Les entreprises engagées profitent ainsi, de leur engagement en faveur du développement durable.

Par ailleurs, les résultats relatifs à l'impact de l'engagement responsable de l'entreprise sur son chiffre d'affaire reflètent l'état des connaissances du consommateur marocain en matière de RSE d'une part, ainsi que la faiblesse de l'information sur le comportement RSE des entreprises et la faible confiance en l'information à la disposition des consommateurs marocains d'autre part.

Les catégories sociales moyennes ou modestes en raison de la faiblesse de leur pouvoir d'achat estiment que les entreprises ne sont pas suffisamment impliquées sur le plan social. Pour les catégories sociales aisées, les arbitrages entre les pratiques RSE et les volets financiers sont compréhensibles et peuvent être tolérés.

D'autre part, l'application des principes de la RSE au sein des organisations n'est pas jugée ressentie dans le quotidien. Les consommateurs sont sceptiques et attendent des preuves de cet engagement pour pouvoir trancher en faveur des produits d'entreprises responsables. Ces dernières sont appelées à communiquer plus sur leurs actions responsables et contribuer à l'instauration de la conscience et la culture RSE parmi les consommateurs et les parties prenantes en général afin de profiter pleinement de leur engagement responsable et le transformer en avantage concurrentiel durable.

L'ensemble de nos résultats peuvent être schématisés comme suit :

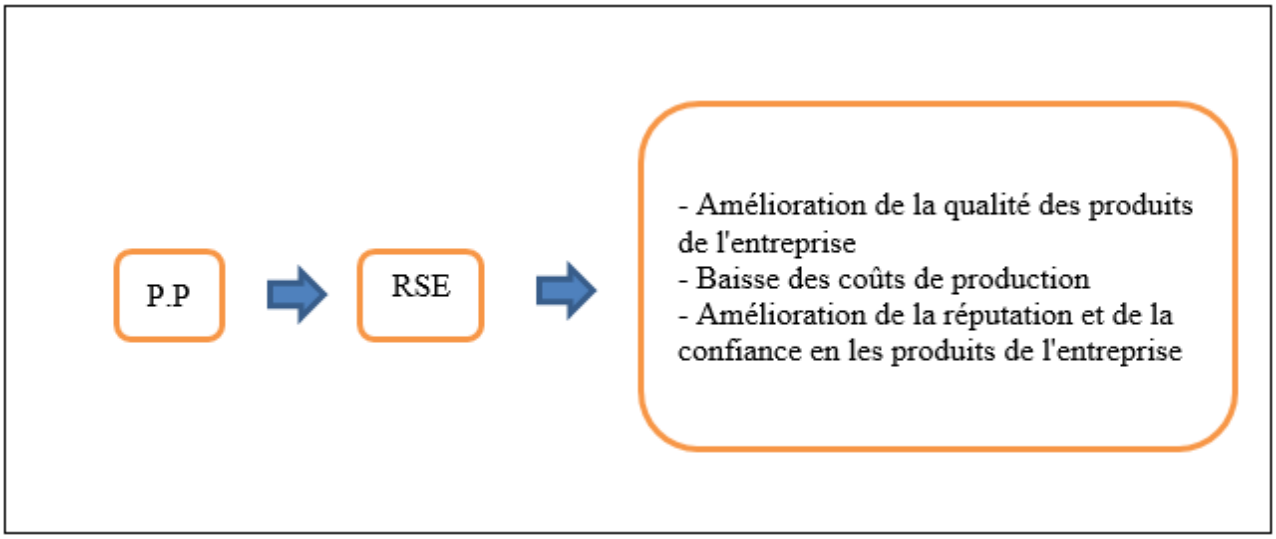


Schéma 5 : résultats de l'impact de la RSE sur la Qualité des produits de l'entreprise

Conclusion

Notre recherche a été consacrée à l'étude de l'impact de la RSE sur la qualité des produits de l'entreprise.

Nous avons traité l'impact de l'adoption de la RSE sur le coût et le rendement des produits de l'entreprise à travers l'étude de l'effet de la RSE sur les trois parties prenantes de l'entreprise : les clients, les employés et la société.

La contribution majeure de la RSE est l'intégration des parties prenantes dans les préoccupations de l'entreprise. Hopkins (2003) souligne que l'objectif premier de la démarche RSE est de satisfaire les parties prenantes de l'entreprise de manière éthique et de manière responsable. L'auteur affirme qu'il existe des parties prenantes aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. La finalité de la RSE est la création du plus grand niveau de bien-être pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise tout en gardant la profitabilité de cette dernière. Les employés sont en première ligne des parties prenantes de l'entreprise concernées par la RSE.

L'un des mérites de cette étude est d'explorer le lien entre l'implantation de la RSE et la qualité des produis de l'entreprise en passant par l'analyse de l'impact d'une telle philosophie sur les parties prenantes de l'entreprise. L'étude de la qualité en faisant appel à la théorie des parties prenantes est une démarche somme toute originale.

Cette étude souffre cependant de certaines limites qui offrent l'opportunité de recherches futures. La relative petite taille de notre échantillon et la non prise en compte de l'effet du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise requièrent la prudence pour la transposition des résultats obtenus.

Par ailleurs, la prise en compte des seules entreprises implantées dans la région de Casablanca ne permet pas l'étude de spécificités régionales dans les conditions et pratiques des entreprises. D'autre part, la prise en compte de trois parties prenantes uniquement, restreint la portée de notre analyse.

Une autre limitation concerne la qualité des répondants aux questionnaires qui dans certains cas n'étaient pas responsable ou en connaissance des données demandées et dans d'autres fournissaient des réponses subjectives quant à leurs pratiques. D'autre part, des entretiens avec les parties prenantes impliquées auraient pu être instructifs pour mieux comprendre les relations étudiées.

Un traitement statistique plus approfondit (tests de corrélations) seraient un enrichissement de taille pour notre travail.

Références

Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005), Le développement durable à l'épreuve

de l'entreprise - apprentissages collectifs et pratiques managériale, Edition Vuibert, Paris.

Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., A. Jimenez A. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de Psychosociologie, vol. XIV, n°33, p. 77-140.

Benavides-Velasco C.A. et al. "Total quality management, corporate social responsibilityand performance in the hotel industry" International Journal of Hospitality Management 41 (2014) 77–87

Bento L. (2009), « De la CSR-Corporate Social Responsability à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », Management & Avenir, vol. 3, n° 23, p. 73-82.

Binninger A.S. et Robert I. (2011), « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »? », Management & Avenir, vol.5, n°45, p. 14-40.

Boidin B. (2008), « Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », Mondes en développement, vol.4, n° 144, p.

7-12.

Bowen, H. R. (1953). « Social Responsibilities of the businessman». New York, Harper & Brothers.

Brown, T. et Dacin P. (1997), «The company and the product: Corporate associations and consumer product responses », Journal of Marketing, vol.1, n˚61, p.68-84

Capelli S. et Sabadie W. (2005), « La légitimité d'une communication sociétale : le rôle de l'annonceur », Recherche et applications en marketing, vol.20, n˚4, p. 53-70.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F, (2007), «La responsabilité sociale d'entreprise », Edition la Découverte, Paris.

Carroll A (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », Academy of Management Review, vol.4, n˚4, p. 497-505.

Chernev A. et Blair S. (2015), «Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility », Journal of Consumer Research, vol.41, n˚6, p.1420-1425.

Craig Smith N. " Consumers as Drivers of Corporate Responsibility", London Business School Centre for Marketing Working Paper No. 07-103 mars 2007

Duong Quynh L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? », Communication et organisation, 26, 12p

Dussart Ch. et Nantel J. (2007), « L'évolution du marketing », Gestion, vol.32, n˚3, p.66-74.

Ellen, P.S., Mohr L.A., et Webb D.J. (2000), « Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix? » Journal of Retailing, vol.76, n˚3, p.393-406.

Floris B. (2001), « Communication et gestion symbolique dans le marketing », Les Enjeux de l'information et de la communication, 1, p. 49-61.

Golli A. et Yahiaoui D. (2009), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », Management et Avenir, N˚. 23, p.136-149.

Gueroui F, Bergadaa M., Rajon B., (2016), « Le comportement du consommateur suisse face à la responsabilité sociale des entreprises », International Marketing trends Conference, Venise, 21-23 janvier.

Hoeffler S. et Keller K.L. (2002), «Building brand equity through corporate societal marketing», Journal of Public Policy and Marketing, vol.21, n˚1, p.78-89.

Igalens, J., et Thari, N. (2010). «Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés. Construction et validation d'une échelle de mesure». Actes Du 26ème

Congrès de l'AGRH.

Jahdi K.S. et Acikdilli G. (2009), « Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? », Journal of Business Ethics, vol 88, N°1, p103-113

Janssen C. Chavagne S. et Swaen V (2009), « L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle », Reflets et perspectives de la vie économique, vol.XLVIII. n˚4, p. 51-58.

Klaus J. Zink. "From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management", University of Kaiserslautern, Kaiserslautern, Germany, Journal of Management History

Vol. 13 No. 4, 2007, pp. 394-401

Kolkailah, S.; Abou-Aish, E.; and El-Bassiouny, N. (2012). « The Impact of Corporate Social Responsibility Initiatives on Consumers' Behavioral Intentions in the Egyptian Market », International Journal of Consumer Studies, vol. 36, n˚4, p. 369-385.

Kotler P. et Levy S. (1969), « Broadening the concept of marketing », The Journal of Marketing, vol. 33, no. 1, p. 10-15

Kpossa M. R. (2015), « La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol.2, n° 16, p. 60-74.

Libaert T. (2004), « Publicité et développement durable », Vertitude Magazine, 16, p. 35-37.

Lourenço I.C., Callen J.L., Castelo Branco M. et Curto J.d. (2014), « The value relevance of reputation for sustainability leadership », Journal of Business Ethics, vol. 119, n°1, p.17-28.

Lacey P., Kennett-Hensel P.A., ET Manolis Ch (2015), « Is Corporate Social Responsibility a Motivator or Hygiene Factor? Insights into its Bivalent Nature » Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 43, n˚3, p.315-332.

Lazer, W. (1969), « Marketing's changing social relationships », The Journal of Marketing, vol. 33, no. 1, p. 3-9

Mohr L., Webb D. et Harris K. (2001), « Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, » The Journal of Consumer Affairs, vol.35, n˚1, 45-67.

Mohr L.A. et Webb D.J. (2005), « The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses » The Journal of Consumer Affairs, vol.39, n˚1, p.121-147.

Oakland, J.S. (1989) Total Quality Management, Heinemann, Oxford.

Parguel B. et Benoît-Moreau F. (2007), « Communication sociétale et capital-marque », Congrès International de l'AFM, Aix-les-Bains, France.

Parguel B., Benoit-Moreau F. (2008), « Communication sociétale des enseignes, le consommateur est-il toujours dupe? Le rôle de la réputation », Actes du 11eme Colloque Etienne Thil, 2-3 octobre, La Rochelle.

Parguel B., Larceneux F et Benoît-Moreau F. (2010), « La communication sociétale: entre opportunités et risques d'opportunisme », Décisions Marketing, 59, 75-78

Pirsch, J., Gupta, S., et Grau, S. L. (2007), « A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study», Journal of Business Ethics, vol.70, n°2, p.125-140

Robaa G. (2015), «Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise : le cas de l'intérim », Thèse de doctorat, Université de Toulon et du Var.

Rodhain A. (2003), « Le marketing élargi à la sphère sociale », 1res Journées Normandes de la recherche sur la consommation, Rouen, p.29-39.

Scharma S., Scharma J. et Devi A. (2009), « Corporate responsibility: The key role of human resource management», Business Intelligence Journal, vol.2, n°1, p.205-213.

Sen S. et. Bhattacharya C. B (2001), «Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility», Journal of Marketing Research, vol.38, n° 2, p. 225-243.

Sitnikov C., " The relationship between models of quality management and CSR " University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1, volume I 2015

Steimle, U. and Zink, K.J. (2006), "Sustainable development and human factors", International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors,Vol. 2, London, pp. 2355-60.

Swaen V. (2009), « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. XLVIII, n° 4, p. 5-10.

Swaen V. et Vanhamme J. (2003), « L'utilisation de l'argument « citoyen » dans les campagnes de communication : analyse de risques dans la perspective d'une crise », Actes de la Conférence de l'AFM, Tunis.

Swaen V. et Vanhamme J. (2005), «The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter? », Advances in Consumer Research, 32, 590-591.

Thiery, P.(2005), « Marketing et responsabilité sociétale de l 'entreprise: Entre civisme et cynisme », Décisions Marketing, 38, p.59-69.

Thiery P., et Perrin Ch. (2005), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ? », Entreprises et histoire, vol.2, n° 39, p. 77-90.

VanDeVen B. (2008), « An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility », Journal of Business Ethics, vol.82, n°2, p. 339-352.

Van der Wiele, T. (1998), Beyond Fads – Management Fads and Organisational Change With Reference To Quality Management, Eburon, Delft.

Webb D.J. et Mohr L.A (1998), «Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned » Journal of Public Policy & Marketing, vol.17, n°2, p.226-238.

Wood, J. D. (1991), «Corporate Social Performance revised», Academy of Management Review, vol. 16, no. 4, p. 691-718.

Wymer W. et Samu S. (2008), «The influence of cause marketing associations on product and cause brand value», International Journal of nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 14, n°1, p.1-20.

Zink, K.J. (2003), "Corporate social responsibility promoting ergonomics", Human Factors in Organizational Design and Management, IEA Press, Santa Monica, CA, pp. 63-72.

Zink, K.J. (2005), "Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition For sustainability", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 16 Nos 8/9, pp. 1041-52.

Les préalables culturels et le processus de la gestion intégrale de la qualité : application aux entreprises algériennes

Dr. Arabeche ZINA
Laboratoire LAPDEC-université de Mascara
Centre Universitaire Ahmed Zabana (Relizane, Algérie)
z.arabeche[at]yahoo.fr

Résumé

La gestion de la qualité totale est une nouvelle approche de penser qui concerne la gestion des organisations d'entreprises qui est basée sur un ensemble de principes qui peuvent être appliquées par toute organisation en vue d'atteindre l'efficacité, l'amélioration de la productivité, l'augmentation des profits et l'amélioration de sa réputation sur le marché local et étranger. Le TQM est basé sur l'engagement total de la haute direction, la gestion participative, la concentration sur le client et une culture spécifique, En effet, pas mal d'auteurs ont imputé à la réussite ou l'échec de la démarche de la qualité totale à son adaptation aux dimensions culturelles Le but de cet article est de déterminer l'impact de la culture organisationnelle –basant sur les dimensions d'Hofstede- sur la réalisation de la qualité totale. Pour réaliser cet objectif, nous avons distribué une série de questionnaires sur un échantillon de (92) entreprises algériennes, nous avons récupéré (50) questionnaires adaptés à l'analyse.

Mots clés : management de la qualité totale, préalables culturels, processus de la gestion intégrale de la qualité, entreprises algériennes

Abstract

The management of Total Quality is a new approach to thinking on the management of business organizations that is based on a set of principles that can be applied by any organization to achieve efficiency, improved productivity, increased profits and improved its reputation in the local and foreign market. TQM is based on the total commitment of senior management, participatory management, customer focus and a specific culture, in fact, a lot of authors have attributed to the success or failure of the approach of the Total quality in its adaptation to the cultural dimensions the aim of this article is to determine the impact of organizational culture on -basant Hofstede- dimensions on achieving total quality. To achieve this, we distributed a series of questionnaires to a sample of (92) Algerian companies, we recovered (50) questionnaires suitable for analysis.

Keywords: Total quality Management, cultural prerequisites, process of integral quality management, Algerian companies

---

Introduction

Avec la concurrence et les exigences toujours croissantes des clients, le terme de qualité a évolué et le client devient le seul juge de la qualité. Devant cette situation, l'entreprise se doit d'être évolutive car le produit ou le service d'aujourd'hui n'est plus comme celui d'hier. Pour ce faire, une nouvelle notion globalisante est apparue, c'est la gestion de la qualité totale ou le TQM (Total Quality Management). Le TQM permet à toute entreprise de passer d'un mode de gestion traditionnelle à un mode de gestion centré essentiellement sur les besoins des clients internes et externes, ainsi que

sur leur satisfaction. En d'autres termes, la qualité totale met l'homme au centre de l'attention pour l'entreprise.

D'après Ben Fadhel, A (1992, p86) « la gestion est une science sociale dont la culture véhiculée par les acteurs de l'organisation est un élément déterminant. » En fait, la culture relativise la gestion afin de l'amener à son contexte social. Gonthier (1992, p44) de son côté, affirme que la réussite de la démarche qualité totale dépend de l'application des valeurs fondamentales de la qualité dans toutes les composantes de l'entreprise : environnement organisationnel, culture et mode de gestion. Alors, le TQM nécessite un ensemble de méthodes qui doivent être employées avec rigueur.

Dans ce papier, nous allons essayer de déterminer les dimensions culturelles nécessaires à l'épanouissement et à l'efficacité de la gestion intégrale de la qualité ou le TQM afin de pouvoir répondre à notre problématique qui est la suivante : Dans quelles mesures la prise en compte de la culture d'entreprise peut – elle favoriser la réussite du TQM dans les entreprises ? A travers cette problématique, nous avons retenu cinq hypothèses de recherche développées dans la partie théorique.

En effet, nous avons testé nos hypothèses de recherche dans le secteur industriel au niveau de trente-et-un entreprises. Concernant notre travail empirique nous l'avons basé sur la méthode du questionnaire. Nous avons mené une analyse univariée pour identifier les dimensions culturelles de la société algérienne, les dimensions culturelles de l'entreprise algérienne et l'état actuel du processus de la gestion intégrale de la qualité.

La deuxième partie a été consacrée en premier lieu au test des hypothèses à travers l'analyse bivariée. En deuxième lieu, nous avons mené une analyse Multivariée pour décrire et visualiser les interrelations complexes entre les variables.

I. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

1- Le management de la Qualité Totale

L'entreprise a connu un virage important en matière de la qualité qui devient un sujet de réflexion. Ainsi, elle s'élargie afin de toucher toutes les fonctions de l'entreprise. (Caby et al. 2002., p12). D'après Daudin, J et Tapiero, Ch, (1996, p6) « la transformation industrielle nous mène vers un concept de la qualité motivée plus par l'aval que par l'amont et vers une gestion de qualité intégrée qui englobe tous les aspects de l'activité industrielle. » Ainsi, Kélada (1997, p2) explique les raisons de l'apparition de la qualité totale en donnant les justifications suivantes :

- Changement sur tous les plans : politique, économique, social, et technologique.
- Face à ces changements, l'entreprise se trouve obliger de changer leur mode de gestion, leur orientation, leur façon de penser, d'être et de faire.
- La non-qualité engendre des coûts pouvant s'augmenter jusqu'à 25% du chiffre d'affaires d'une entreprise industrielle.
- Les entreprises deviennent face aux défis supplémentaires tels que : la mondialisation de la concurrence, la recherche des produits non polluants, et des produits sont généralement non différenciés.

Opter pour le management de qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle. Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches :

- Une approche systémique : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes,
- Une approche statistique : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

Alors, la qualité totale est une approche globale qui a besoin de la participation de tous les employés pour obtenir de meilleurs résultats et donc une amélioration continue.

On parle de **la gestion intégrale de la qualité (TQM)** lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés. (Kélada,1994, p70)

La qualité totale ou le Total Quality Management (TQM) selon Daudin, J et Tapiero, Ch (op-cit, p11) est un terme révolutionnaire qui ne dépend pas seulement d'investissements matériels, mais aussi *d'investissements immatériels* comme la gestion et l'intégration, la culture propre de l'entreprise, l'environnement culturel, et la motivation personnelle. Également, d'après les mêmes auteurs (Ibidem) la gestion de la qualité totale repose sur un management fondé essentiellement sur une intégration transversale de l'entreprise. En plus, la démarche TQM n'est pas une philosophie abstraite ou une méthode universelle, puisqu'**elle doit être adaptée à l'histoire et à la culture de chaque entreprise**.

Bien que ces définitions soient intéressantes, mais nous allons adopter la définition de Kiser et Sashkin. (In Ben Fadhel. A, 2000, p9) En effet, pour eux la gestion intégrale de la qualité se définit comme la suite : « *Elle signifie que la culture de l'organisation encourage et se définit par l'atteinte constante de la satisfaction du client grâce à un système intégré d'outils, de techniques et de formation. Cela implique l'amélioration continue des méthodes organisationnelles avec pour résultat une qualité élevée des produits et des service*s ».

2- Les dimensions culturelles pour la réussite du processus de la qualité totale

Il n'existe pas de formulation simple du terme « culture d'entreprise » où tous les théoriciens soient d'accord. Ce concept reste peu palpable et assez flou. En définitive, la définition d'Edgar Schein (2004, p17) parait la plus riche et la plus synthétique d'après Thévenet, M (1984,p12) : *« la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses (assomptions) de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valide et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser , percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes »*.

3- L'opérationnalisation de la culture d'entreprise

A travers la littérature nous déduisons qu'il existe deux types de cultures : bonne et forte. Mais, les auteurs n'arrivent pas à opérationnaliser ces types dans l'entreprise. Pour cela, et pour éviter ce dérapage, nous allons adopter l'évaluation d'Hofstede Geert. Ce dernier a élaboré des dimensions culturelles avec lesquelles nous pouvons facilement savoir le type de la culture approprié pour chaque entreprise. Notre choix peut se justifier par la raison suivante : Hofstede.G a mené une recherche sur les cultures nationales sur cinquante pays. À notre avis c'est une recherche *précise* (concernant la culture), *valable* (utilisé dans la littérature managériale) et à base *empirique*.

Hofstede a mis en place quatre dimensions culturelles indépendantes qui caractérisent chaque culture nationale des pays étudiés. Ces dimensions sont :

a. Individualisme /Collectivisme : Le niveau d'individualisme *« concerne le type de relation qui existe entre les individus et leur degré de dépendance vis-à-vis des groupes et entreprises auxquelles ils appartiennent. »* (Y.Pesqueux, 2004, p52)

b. Longue /Courte distance hiérarchique : La distance hiérarchique est la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui dispose le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis. (Hofstede.G et Bollinger ,ibid., p82)

c. Fort/ Faible contrôle de l'incertitude : Dupriez.P et Simon.S (ibid., p50) affirment : *« une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa »*.

d. Masculinité/ Féminité : selon Pesqueux, Y (op-cit, p51) « *dans les sociétés à traits masculins, l'homme doit s'imposer et montrer qu'il est le plus fort, tandis que la femme doit s'occuper de la qualité de la vie.* »

Pour Hofstede (in Loth, D, ibid., p48) « *La culture nationale constatée est une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus composant cette culture* ». En effet, les individus d'une culture sont conditionnés par leur système de valeurs qui induit des comportements particuliers dans un état donné.

La culture n'influence pas uniquement les comportements individuels au niveau d'entreprise, mais aussi et surtout la **mise en place de certaines pratiques de gestion**. Par ailleurs, parmi ces pratiques influencées par la culture d'entreprise, nous trouvons la démarche qualité totale. En effet, cette démarche cible tous les aspects de l'entreprise vers la satisfaction des besoins de la clientèle. Par conséquent, avant que les entreprises s'engagent dans cette démarche, il faut veiller l'existence de certains préalables au niveau de leur culture.

La culture est un concept spécifique à chaque entreprise. En effet, elle peut favoriser la démarche qualité, comme elle ne peut pas. Dans cette partie nous allons évoquer les préalables culturels appropriés à la réussite de la qualité totale. En effet, Ben Fadhel, A (2000, p10) avance : *« la qualité totale doit être une action consciente et réfléchie, c'est-à-dire planifiée, structurée, dirigée, impulsée et contrôlée, en un mot la qualité doit être gérée* ». Ainsi, selon le même auteur (ibidem) la gestion intégrale de la qualité est prédéterminée par des facteurs culturels, ce qui nous donne un processus de gestion approprié. De ce fait, ce processus se schématise de la manière suivante :

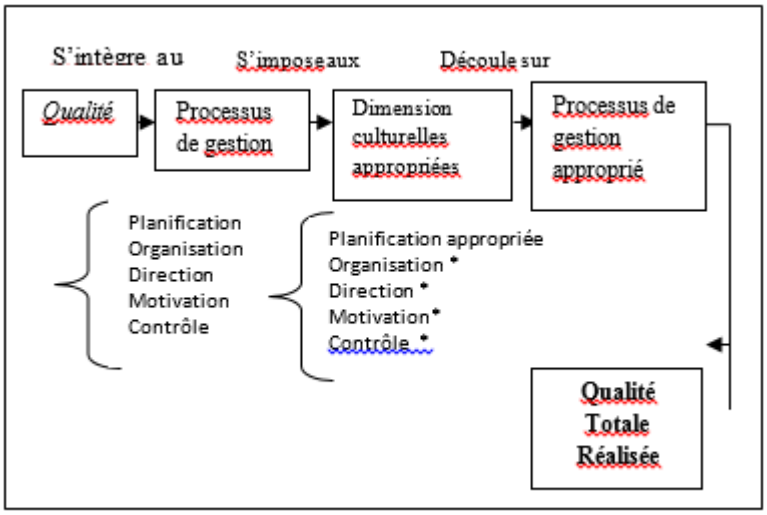


Figure 1 : Ben Fadhel, A (2000, p10)

Nous avons montré précédemment que la qualité totale est un état d'esprit et elle relève d'une culture d'entreprise. Cette démarche est un mode de gestion dont le succès dépend de l'obtention ou la création par l'entreprise des préalables culturels indispensables. Mais, la question qui se pose à ce niveau : *quels sont les préalables culturels qui déterminent la gestion intégrale de la qualité via le processus de gestion* ?

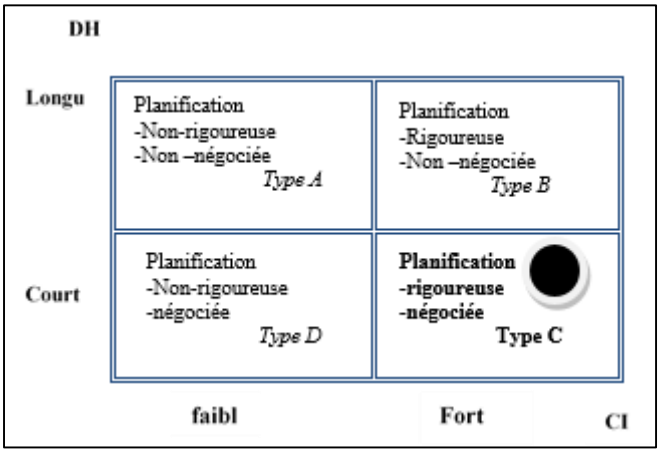
Nous allons répondre à cette question à partir de la conception d'Hofstede.G (op-cit) qui présente quatre dimensions culturelles précédemment citées et l'extension apportée par Ben Fadhel. A (op-cit, p10).

Selon Ben Fadhel.A (ibid., p5) la planification et l'organisation sont prédéterminées par les dimensions culturelles à savoir : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Ainsi,

l'association de l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique permet de dégager le mode de direction. En plus, le mode de motivation est prédéterminé par la masculinité-féminité et du contrôle de l'incertitude. Enfin, l'association de l'individualisme-collectivisme et le contrôle de l'incertitude permet de dégager le mode de contrôle.

A. La planification de la qualité totale

Kélada (op-cit, p101) affirme : « la qualité totale n'est pas l'effet du hasard, elle doit être planifiée avec soin et précision ». La planification est une activité primordiale de gestion parce qu'elle déclenche le processus, ce qui permet la réussite de la démarche qualité totale. En effet, Kélada (ibidem) note qu'avant de planifier la qualité totale, les gestionnaires doivent appliquer une gestion par extraversion et tenter par se tourner vers l'extérieur. Ainsi, il ajoute que le client doit être au centre de la préoccupation de toute entreprise car il présente le point de départ du processus de planification. En effet, cette dernière est elle-même le point de départ du processus de gestion de la qualité totale. Donc, la planification est une activité très importante, car elle permet de déclencher et de développer le processus de gestion de la qualité totale. Selon, Ben Fadhel. A (op-cit, p11) l'environnement d'aujourd'hui se caractérise par des turbulences, et des risques qui découlent essentiellement d'une concurrence très féroce, ainsi que des clients de plus en plus exigeants. Pour cela, toute entreprise est obligée de mettre en place des planifications, des règles, et des procédures afin de contrôler l'avenir ce qui nous conduit à un fort contrôle d'incertitude. Ainsi, selon le même auteur (ibidem) la Alanification de la qualité totale demande une réflexion associant le dirigeant et l'ensemble des employés en vue de définir des objectifs qualité acceptés par tous. autrement dit, la planification est une action participative et non pas l'affaire du dirigeant seulement. Ce qui nous conduit A une courte distance hiérarchique. La planification appropriée à la gestion de la qualité totale se base sur un fort contrôle d'incertitude et une courte distance hiérarchique. Autrement dit, une planification de type C (rigoureuse et négociée).



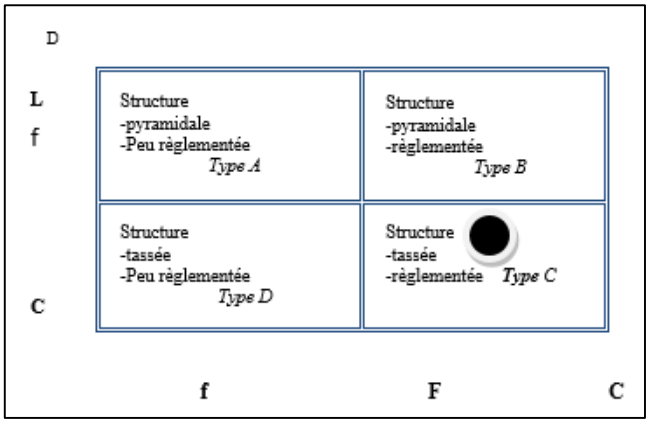
Cela nous permet de formuler notre première hypothèse : la courte distance hiérarchique et le fort contrôle d'incertitude sont positivement corrélés avec la planification de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

- H1-1 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la planification négociée.
- H1-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec la planification rigoureuse.

B. L'organisation de la qualité totale

Kélada (op-cit) affirme que la décentralisation facilite la coordination et l'intégration des activités relatives à la qualité totale. En effet, l'organisation de cette démarche doit être reposée selon Ben Fadhel.A (op-cit, p11) sur un esprit de groupe, où les chefs d'entreprise travaillent avec leurs employés au sein d'une structure décloisonnée qui place la fonction qualité totale horizontalement plutôt que verticalement comme les autres fonctions. Ce qui nous conduit à une courte distance hiérarchique. Selon Kélada (1991, p64) l'entreprise est obligée d'allier et de rapprocher les niveaux hiérarchiques pour motiver et satisfaire les employés afin de séduire les clients, c'est-à-dire d'aller au-delà de leur simple satisfaction.



Candau Pierre (1999, p58) avance : *« la satisfaction des clients et celle du personnel sont en forte corrélation : un personnel motivé et impliqué aura tendance à mieux satisfaire le client*. ». Selon le même auteur (ibidem) les entreprises qui sont adoptées la démarche qualité totale ont mis l'accent sur l'importance et la nécessité des ressources humaines afin d'arriver à satisfaire les clients, à accroître leur part de marché et leur rentabilité à long terme. En effet, il ne faut pas oublier de mettre en place des règlements stricts qui permettent d'organiser au mieux ce travail collectif et mener à bien ce projet de qualité totale. Ce qui nous mène à un fort contrôle d'incertitude. L'organisation donc, se base sur un fort contrôle d'incertitude et une courte distance hiérarchique. Autrement dit, une organisation de type C (Ben Fadhel.A, op-cit).

Cela nous permet de formuler notre deuxième hypothèse **:** le fort contrôle d'incertitude et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec l'organisation de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses **:**

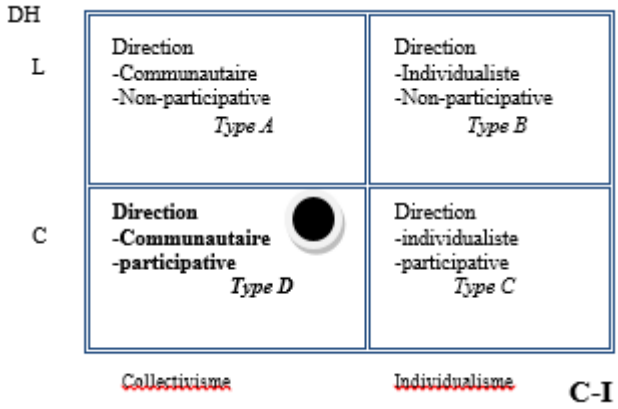
- H2-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec l'organisation réglementée.
- H2-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec l'organisation tassée.

C. La direction de la qualité totale

Kélada (op-cit) avance : « *le gestionnaire ne fait plus travailler des subordonnés, il travaille avec des collègues et partenaires ; il n'est plus un donneur d'ordres, il devient un animateur et un conseiller pour ceux qui travaillent avec lui et non pour lui* ». Dans le cadre de la gestion intégrale de la qualité, le style de direction doit donner de l'importance au travail de groupe et à l'initiative individuelle. En effet, les groupes de travail organisés, améliorent et détiennent le pouvoir de participer à la prise de décision. La gestion intégrale de la qualité est donc un travail d'équipe. BEN FADHEL.A (op-cit, p11) de son côté, ajoute que le style de direction approprié à la réalisation des objectifs de la qualité totale c'est lui qui suppose : la motivation des individus, la mobilisation des énergies, la participation et la négociation du personnel à la prise de décision. Ceci nous conduit à une courte distance

hiérarchique. En plus, selon le même auteur (ibidem) la qualité totale nécessite un esprit collectiviste, car elle est l'affaire de tous, ce qui permettant de fixer des objectifs suite à la collaboration et l'association de tous les individus de l'entreprise. De ce fait, le style de direction adéquat à la qualité totale se base sur l'association de *la courte distance hiérarchique et le collectivisme.* Autrement dit, un style démocratique (le type D).

Cela nous permet de formuler notre troisième hypothèse **:** l'esprit communautaire et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec la direction de type D.



Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses **:**

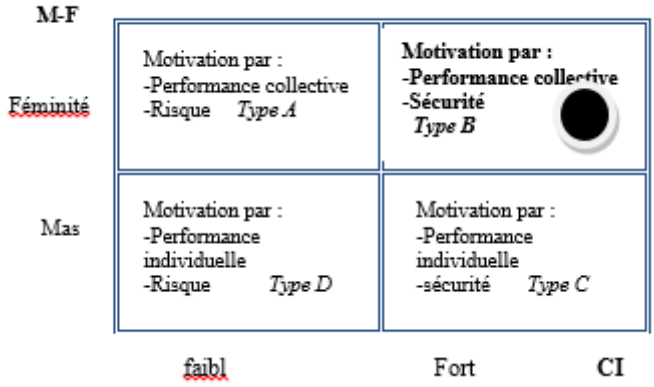
- H3-1 Le collectivisme est positivement corrélé avec le style de direction communautaire.
- H3-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la participation de tous.

Kélada.J (op-cit, p151) cite *: « l'orientation qualité totale est en effet une cause commune qui peut rallier tout le monde, sans préjugés, sans complexe de supériorité ou d'infériorité, sans gallons ni uniforme. »* En plus, Hampden T.Ch (1992, p18) affirme qu'« *il existe un lien absolument vital entre la culture et la direction* ». Parce que le dirigeant contribue à donner forme à la culture, et même cette dernière contribue à donner forme à ses employés. D'après le même auteur (ibid., p19) la structure pyramidale est de plus en plus dépassée, ainsi elle présente une source de confusion. Ouchi.W (in Hampden T.Ch, ibidem) affirme que la culture de la bureaucratie présente un obstacle pour les entreprises. Puisqu'elle est hiérarchisée, segmentée, fondée sur des règlements et très enfermée dans ses divisions, les choses qui s'échappent d'être créatrice. D'où l'environnement d'aujourd'hui se caractérise par une culture souple, rapide et elle ne transmet que l'information attrayante. Cela nous oblige d'adopter la culture de clan, celle qui repose sur des relations profondes, flexibles, durables et capables de transmettre des informations complexes. En effet, le dirigeant à ce niveau, est un harmonisateur de la complexité et le garant de combinaisons appropriées. D'ailleurs, selon Gannouni Kais (2001, p6) la centralisation du pouvoir et l'esprit individualiste freinent les initiatives individuelles et heurtent par rapport aux objectifs de la qualité totale. En plus, celle-ci est une exigence pressante, elle tente de créer une diversité dans la production sans augmenter les coûts. En effet, la qualité totale exige une culture interne qui fonctionne à l'échelle de l'entreprise, et avec énormément de soin et de précision que l'ensemble du processus opère sans faute. (Hampden T.Ch, op-cit, p19) Selon, Kotter.J et Heskett.J (1992, p70) pour avoir une culture qui garantit la réussite durable, l'entreprise est obligée de faire participer tous les salariés en leur donnant la confiance et du respect. Ainsi, elle est obligée de fournir à ses clients des produits de la bonne qualité avec un soutien des intérêts de ses actionnaires.

Il est indispensable de savoir que la culture sera réussie, s'il existe une forte cohésion à l'intérieure de l'entreprise mais aussi à l'extérieur de celle-là. En effet, Brunetti .H.W, (op-cit, p136) souligne que l'entreprise doit respecter la culture de son fournisseur, dans le but d'engendrer des relations à long terme qui permettent d'abaisser les coûts et améliorent la qualité.

D. La motivation pour la qualité totale

Landy.F (in Kélada, op-cit, p137) dit : « *plus un employé est heureux, plus il est productif* ». Ainsi, Kiechel (in Kélada, ibidem) de son côté affirme « *l'entreprise doit présenter à ses employés des défis, défis d'équipe où l'employé partage des risques avec l'organisation de laquelle il fait partie* ». Alors, d'après Kélada, (ibid., p139) pour motiver les employés à améliorer la qualité, l'entreprise est obligée de mettre en place une gestion participative qui est basée sur la collaboration de la direction générale avec l'ensemble des employés. BEN FADHEL.A (op-cit, p12) quant à lui considère que la gestion de la qualité se base sur un travail collectif. Ce dernier se développe dans un environnement social qui se base sur des conditions de travail agréables, ainsi une atmosphère amicale qui coopère tous les individus efficacement afin d'améliorer la qualité. Cela nécessite la dimension féminité. Cependant, il est nécessaire de mettre en place un climat de travail sécurisant, autrement dit, des règlements stricts afin de protéger cette atmosphère amicale. De ce fait, la motivation de la qualité totale se base sur *la féminité et un fort contrôle d'incertitude*. C'est-à-dire le type B.



Thévenet (op-cit, p16) de son côté, proclame que la motivation doit correspondre à l'intégration de la totalité de personnes dans des pratiques de travail collectives. Donc la motivation présente un facteur de performance. Cela nous permet de formuler notre quatrième hypothèse **: la féminité et le fort contrôle d'incertitude sont corrélés positivement avec la motivation de type B.**

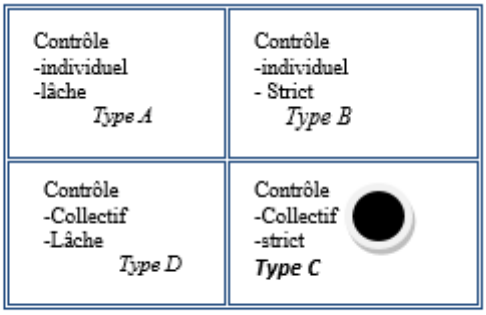
Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses **:**

- H4-1 La dimension féminité est positivement corrélée avec la motivation par la performance collective
- H4-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec la motivation par la sécurité

E. Le contrôle de la qualité totale

Kélada (op-cit, p102) affirme : « *On ne peut réaliser et améliorer que ce qu'on peut mesurer* ». Le contrôle est l'activité de gestion la plus connue en ce qui concerne la démarche qualité. En effet, le contrôle de la qualité totale vise à mesurer les résultats d'une activité et à les comparer à un objectif fixé, pour indiquer s'il existe un écart entre les deux. (Kélada, ibidem) D'après BEN FADHEL.A (op-cit, p12) le contrôle doit être réalisé d'une manière stricte par l'utilisation des techniques et des méthodes statistiques pour faire face à cet environnement turbulent et mener à bien le projet qualité totale. Kélada (op-cit, p187) de son côté ajoute : « *on utilise les résultats du contrôle comme rétroaction du client pour pouvoir continuellement améliorer la qualité* ». Pour cette raison, le contrôle de la qualité fait appel à des mesures statistiques pour garantir cette amélioration, d'où la nécessité d'un fort contrôle d'incertitude. Alors, le contrôle présente une activité importante et essentielle pour l'efficacité du processus de gestion de la qualité, car il permet d'identifier toute erreur éventuelle, toute anomalie et donc d'empêcher toute non qualité au sein de l'entreprise. Le contrôle de la démarche qualité

d'après BEN FADHEL.A (op-cit, p12) ne se fait plus au niveau de l'individu mais au niveau du groupe puisque pour concrétiser cette démarche, l'entreprise doit être organisée sous forme de petits groupes de travail où la participation de chacun est garantie. Ceci nous conduit à dire que le contrôle de la qualité totale se base sur *un fort contrôle d'incertitude et un esprit collectiviste.* C'est-à-dire un contrôle de type C.



Cela nous permet de formuler notre cinquième hypothèse **: le fort contrôle d'incertitude et le collectivisme sont positivement corrélés avec le contrôle de type C.** Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses **:**

- *H5-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec le contrôle strict*
- *H5-2 Le collectivisme est positivement corrélé avec le contrôle collectif.*

Finalement, afin de garantir la réussite du processus de gestion de la qualité totale, l'entreprise doit adopter une culture qui réunit les dimensions culturelles suivantes : ***un fort contrôle de l'incertitude, une courte distante hiérarchique, une féminité, et un esprit communautaire***. (Ben Fadhel.A, ibid, p12).

II. CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette deuxième partie nous permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées lors de la première partie. En effet, nous avons présenté **notre choix du secteur à étudier**, **l'outil de mesure** et de collecte des données. Par la suite, nous avons traité le comportement de l'ensemble des variables, nous avons commencé tout d'abord, par une *analyse descriptive* des *dimensions culturelles du contexte national algérien*, deuxièmement nous avons fait la même analyse concernant les *dimensions culturelles des entreprises algériennes*. Finalement, *nous avons identifié l'état actuel du processus de la gestion intégrale de la qualité en utilisant le tri à plat.* Dans un deuxième lieu, nous avons mené l'analyse bivariée et multivariée. En effet, afin de savoir dans quelles mesures la culture des entreprises algériennes déterminent la réussite de la qualité totale, nous avons mené une analyse bivariée pour tester nos hypothèses de recherche. Cette analyse nous a permis de vérifier le lien entre les variables de la culture d'entreprise et la qualité totale, ainsi, la force de corrélation des liens significatifs. Cela à travers la corrélation de Pearson. Également, nous avons présenté l'analyse multivariée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche et de déterminer les principaux facteurs explicatifs des liens entre les dimensions culturelles et le processus de la gestion intégrale de la qualité. Enfin, ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

1. Méthodologie de recherche

Au cours de notre travail de recherche, nous avons suivi une démarche ***déductive positiviste***. Cette dernière consiste d'aller du général au particulier, en suivant les étapes suivantes : la modélisation des phénomènes théoriques, la formulation des hypothèses à travers cette modélisation. Ensuite, le choix d'une méthode pour les vérifier empiriquement, puis la collecte des données et finalement l'analyse et l'interprétation des résultats. En effet, pour collecter les informations, nous avons choisi la technique d'enquête par ***questionnaire***.

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi deux types d'échantillons : le premier concerne des entreprises tandis que le second concerne des personnes de la société algérienne. Le premier échantillon a été constitué sur la base d'effectif total. Les entreprises doivent compter généralement plus que 100 personnes employées. Nous avons exigé ce critère pour la seule raison : le processus de la gestion intégrale de la qualité ne pose pas un problème majeur dans les petites entreprises qui emploient un nombre limité de personnel. La pratique d'un mode de planification, d'organisation, de direction, de motivation et de contrôle applicables dans une petite entreprise ne le sont pas toujours dans les grandes et moyennes entreprises et inversement. Alors, la population mère est composée de 92 entreprises qui ont le processus de la gestion intégrale de la qualité et qui se trouvent dans l'ouest algérien. En effet, ce choix se fait à l'aide de l'orientation de la chambre de commerce régionale d'Oran et la chambre de commerce et d'industrie de Mostaganem. Aussi, nous avons reçu la réponse de 150 personnes représentatives du tissu social algérien.

2. La méthode de l'échantillonnage

Nous avons utilisé ***la méthode non probabiliste***. L'échantillon dans ce cas est constitué d'après un choix raisonné, il se fait selon un certain nombre de critères. (Mayrfoer, U, 2006, p.45). Dans le cas de notre recherche, nous avons visité les 50 entreprises et nous nous sommes destinés aux employés de service qualité car ils sont les plus aptes à préciser les actions concernant le processus de la qualité totale. En effet, nous avons reçus à travers ce nombre d'entreprise 187 employés. Cependant, nous avons écarté 21 personnes car ils n'appartiennent pas au service qualité ou ils ne sont même pas capables de savoir le terme de la gestion intégrale de la qualité.

Afin de décrire le comportement de nos variables nous avons utilisé le SPSS (19). Pour répondre à notre problématique et tester nos hypothèses de recherche, nous avons poursuivi l'analyse univariée (le tri à plat ou le tri simple), l'analyse bivariée et l'analyse en Composantes Principales (ACP). Nous avons choisi le secteur de recherche qui répond le mieux aux exigences du sujet. En effet, notre objectif de recherche est de décrire le comportement des entreprises algériennes en matière des dimensions culturelles et le processus de la qualité totale. Ainsi, de tester nos hypothèses. Pour ce fait, nous avons testé ces dernières dans le secteur industriel situé dans l'ouest algérien, plus particulièrement dans les cinq wilayas : Relizane, Mascara, Mostaganem, Oran et Aïn Defla.

3. Interprétation des résultats

3-1 L'analyse univariée de la culture nationale algérienne

Nous avons constaté d'après les résultats de cette étude que la culture nationale algérienne se caractérise par : *une longue distance hiérarchique, un faible contrôle d'incertitude, une tendance masculine, un caractère plutôt communautaire.*

Les trois premières dimensions font défaut ce qui permet de produire un décalage avec les exigences de la qualité totale.

3-2 Les dimensions culturelles des entreprises algériennes

Nous allons démontrer par la suite les dimensions culturelles de l'entreprise algérienne industrielle pour savoir s'il y une différence par rapport à l'environnement algérien ou non. Ainsi, nous allons voir si elles favorisent ou non la réussite de la qualité totale. Ensuite, nous allons présenter l'analyse descriptive relative à chaque variable de processus de la gestion intégrale de la qualité.

Nous avons remarqué d'après les résultats de cette étude empirique que la culture des entreprises algériennes industrielles se caractérise par : *une longue distance hiérarchique, un caractère masculin, un fort contrôle d'incertitude, et un esprit communautaire*.

Dans le secteur industriel, les deux premières dimensions font défaut produisant des décalages avec les exigences de la gestion intégrale de la qualité (GIQ).

En effet, nous pouvons déduire que la culture des entreprises algériennes est largement influencée par la culture sociétale. Cependant, en ce qui concerne la troisième dimension, nous avons démontré que la culture nationale algérienne à une tendance vers un contrôle d'incertitude relativement faible. Mais grâce à l'apprentissage organisationnel, l'entreprise algérienne admet un fort contrôle d'incertitude.

3-3 Le processus de la gestion intégrale de la qualité adopté par les entreprises algériennes industrielles

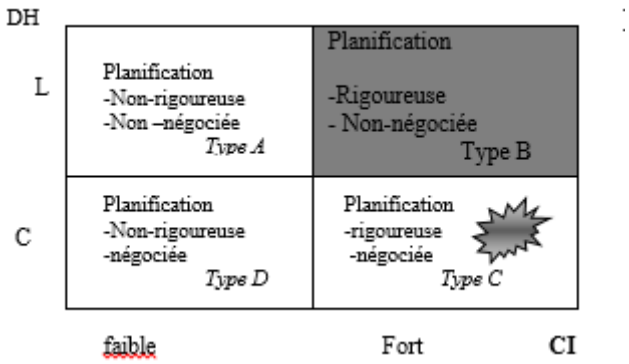
Dans la partie théorique nous avons montré que pour la gestion intégrale de la qualité soit efficace il faut l'intégrer dans un processus de gestion. Autrement dit, la qualité doit être planifiée, organisée, dirigée, contrôlée et motivée. Cette étude va nous permettre de savoir comment les entreprises algériennes industrielles ont intégré la démarche qualité totale au sein du processus de gestion.

Une troisième partie de résultats concerne l'état actuel du processus de gestion intégrale de la qualité dans les entreprises algériennes industrielles à travers ses composantes : planification, organisation, direction, motivation et contrôle.

3-4 Tests des hypothèses et interprétation des résultats

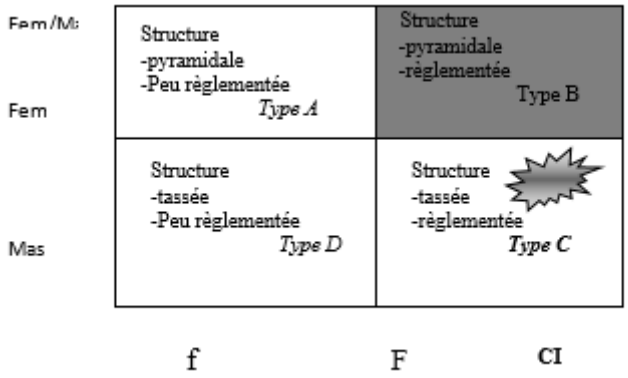
La méthode d'analyse des données utilisée dans notre mémoire est une méthode **quantitative**. En effet, la méthode de corrélation linéaire nous permettra d'analyser la corrélation entre deux variables mesurées avec des échelles métriques (échelle de 1 à 5). Aussi, cette méthode nous permettra d'interpréter le sens de la corrélation. Si le coefficient de Pearson « r » est positif, la corrélation est positive. Ainsi, la corrélation n'est pas validée que si sa significativité ne dépasse pas le niveau de risque d'erreur.

La planification de la qualité totale est prédéterminée par les dimensions culturelles à savoir la distance hiérarchique (DH) et le contrôle de l'incertitude (CI). La confrontation du mode exigé par la gestion intégrale de la qualité et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne la configuration suivante :



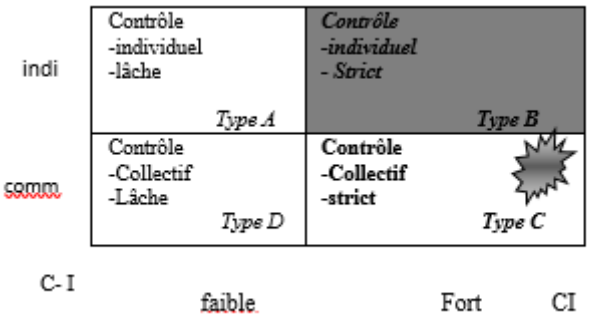
La qualité totale exige une planification de type C (rigoureuse et négociée), la planification appropriée aux dimensions culturelles des entreprises algériennes est de type B (rigoureuse et non négociée). Alors, ce mode marque un décalage. *(Notre première hypothèse est plutôt infirmée)*

L'organisation de la qualité totale est déterminée par les dimensions culturelles à savoir le contrôle de l'incertitude (CI) et la distance hiérarchique (DH). La confrontation du mode approprié à la gestion intégrale de la qualité et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne le résultat suivant :



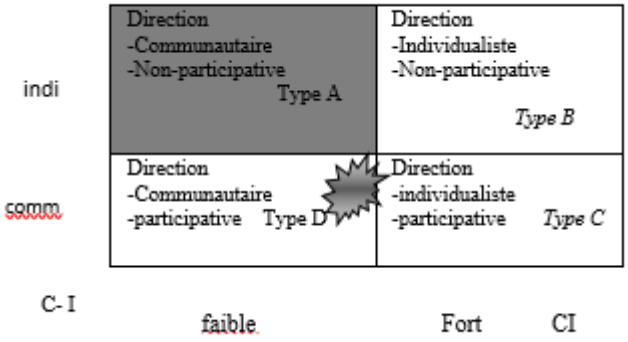
L'organisation de la qualité totale dépose une défaillance. La gestion intégrale de la qualité nécessite une structure de type C (organisation tassée et règlementée), alors que les dimensions culturelles des entreprises algériennes engendrent un mode d'organisation de type B (centralisé et règlementé). **Cette hypothèse est donc plutôt infirmée.**

Quant à la direction définie par la combinaison de la distance hiérarchique et collectivisme/individualisme. La confrontation du mode exigé par la gestion intégrale de la qualité et du mode offert par les dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne la configuration suivante :



La qualité totale impose un mode de motivation de type B. c'est-à-dire une motivation par la performance collective et la sécurité. Or, les entreprises algériennes industrielles imposent un mode motivation de type A qui dépend de développements des relations interpersonnelles et la prise d'initiative. Donc, le mode de motivation pose un problème de décalage. **Notre quatrième hypothèse est partiellement confirmée**

Le mode de contrôle est défini par les deux dimensions culturelles : le collectivisme/individualisme (C-I) et le contrôle d'incertitude (CI). La confrontation du mode exigé par la qualité totale et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne le résultat suivant :



Le mode de contrôle pose un problème de décalage dans l'entreprise algérienne parce que la gestion intégrale de la qualité impose un contrôle de type C. Alors, les entreprises algériennes revendiquent un contrôle de type B. **Notre dernière hypothèse est plutôt infirmée**.

L'analyse des hypothèses nous a permis de conclure **que les entreprises algériennes industrielles ne possèdent pas les préalables culturels appropriés à la réussite et à l'efficacité du processus de la gestion intégrale de la qualité**.

Ainsi, nous avons pu remarquer d'après cette analyse qu'il existe un flou concernant la dimension collectivisme/individualisme. Car, dans une hypothèse nous avons conclure de l'entreprise algérienne possède un caractère communautaire, et dans une autre, nous avons constaté le contraire. En ce qui concerne cette dimension donc, nous n'arrivons pas à distinguer clairement la tendance. Alors, l'ampleur de cette dimension reste à vérifier dans le contexte algérien pour le bien précisé.

En effet, le décalage culturel entre les deux situations (les dimensions culturelles exigées par la gestion intégrale de la qualité et celles qui existent au sein des entreprises interviewées) se situe au niveau de la dimension **longue distance hiérarchique**. En effet, la qualité totale n'est pas la responsabilité que des gens bien spécifique, mais de toute une équipe. C'est une nouvelle façon de travailler et surtout de penser. Cela afin de garantir le bon fonctionnement et donc, la réussite de ce projet.

3-5 L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle

Au cours de notre recherche empirique nous avons utilisé la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP). Cette dernière est une technique exploratoire permettant de résumer et d'expliquer les corrélations entre les variables à l'aide d'un nombre réduit de facteurs. Ces derniers résument l'essentiel de l'information.

Donc, contrairement à la théorie, nous avons constaté que le mode d'organisation de la qualité totale dans le contexte algérien dépend de deux dimensions culturelles à savoir : ***féminité/masculinité et la distance hiérarchique***. En effet, l'organisation tassée au sein des entreprises algériennes est tributaire de la féminité et la courte distance hiérarchique.

Les entreprises algériennes ne connaissent pas encore le sens exact de la gestion intégrale de la qualité et les préalables de celle-là. Ils n'ont pas encore compris que la qualité totale n'est pas une destination bien définie mais c'est tout un voyage.

Après avoir examiné les conclusions les plus importantes de cette étude, nous allons tirer un certain nombre de recommandations qui, nous espérons d'avoir un rôle actif pour mettre en évidence l'importance de la culture organisationnelle. Cela pour créer un environnement fertile permettant de garantir la concrétisation de la gestion de la qualité totale dans les entreprises algériennes :

- Constituer une équipe qui possède les préalables culturels appropriés à la réussite de la qualité totale.
- La nécessité d'intégrer la notion de culture d'entreprise comme un concept adopté par la direction générale.
- La mise en place d'un programme de formation, ce qui permet de bien comprendre la notion de culture organisationnelle et de profiter de l'expérience des autres entreprises dans l'intégration et la réussite de la qualité totale.
- Cultiver l'esprit de courte distance hiérarchique auprès les dirigeants et le personnel en incitant la participation de tous les acteurs à la prise de décision, en valorisant le travail d'équipe, et en encourageant la création d'un environnement social. Ceci est nécessaire pour que les quatre préalables culturels de la gestion intégrale de la qualité soient réunis.
- La création d'un environnement amical au sein des entreprises afin de consolider les relations humaines et supprimer les barrières psychologiques entre les supérieurs et les employés.
- Fournir les moyens techniques et financiers nécessaires pour l'efficacité de la démarche qualité totale.

Références

Caby.F, et al, (2002), « la qualité au 21 siècle : vers le management de confiance », éd. Economica, Paris.

Daudin J.J et Tapiero.ch, (1996), « les outils et le contrôle de la qualité », éd. Economica.

Kélada, J, (1997) , « comprendre et réaliser la qualité », éd. QUAFEC, Québec

Gonthier Jean-Marie, (1992), « Qualité totale : comment Hydro-Québec se propose d'y arriver », revue internationale de gestion, vol .17, n°1, P 43.

Kélada J.,(1994),« pas de reengineering sans qualité totale ! » l'expansion management review N°70, P 60.

Dumortier.J.F, Gelinier .O, (1987), « la qualité totale », achats et entretien, n°400, P43

Ben Fadhel, A, (2000), « culture, gestion et efficacité : application aux entreprises vietnamiennes », conférence Hanoi.

Edgar H. Schein, (2004), « Organizational culture and leadership" éd. Jossey–Bass

Thevenet, M,(1984), « la culture en neuf question », revue française de gestion, n° 47-48.

Loth.D,(2006), « le management interculturel », éd. L'Harmmattan

Pesqueux Y., (2004), « L'entreprise multiculturelle », éd. L'Harmattan

Dupriez.P et Simon.S (2000), « La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel », éd. de Boeck.

Hofstede.G et Bollinger.D, (1987), « les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », éd. d'organisation.

Candau P., (1999), « la qualité totale appliquée aux RH », revue personnel n° 405

Hampden T., (1992), « la culture d'entreprise des cercles vicieux aux cercles vertueux » éd. Seuil.

Gannouni K., (2001), « Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Kotter.J et Heskett.J, (1992), « culture et performance, le second souffle de l'entreprise ». éd. Economica.

Brunetti .H.W, (1996), « les 7 clés du progrès de l'entreprise », éd. Dunod.

Mayrfoer, U, (2006), « Marketing », éd. Bréal. (Google books)

Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines

N. BOUNABRI
Laboratoire des Sciences de l'Environnement et du Développement (SED)
Faculté des sciences et techniques de Settat

L. ZERROUK
Laboratoire Physico-Chimie des Procédés et des Matériaux (PCPM)
Faculté des sciences et techniques de Settat

E. SAAD
Laboratoire Physico-Chimie des Procédés et des Matériaux (PCPM)
Faculté des sciences et techniques de Settat

A. IBNLFASSI
Laboratoire des Sciences de l'Environnement et du Développement (SED)
Faculté des sciences et techniques de Settat

Résumé

L'objectif de ce travail est de fournir un cadre conceptuel de mesure de l'efficacité des systèmes de management de la qualité, destiné aux organisations marocaines. Les auteurs ont étudié les dimensions de la performance du SMQ à travers une revue systématique de la littérature. La revue de la littérature a été réalisée conformément au schéma du protocole PRISMA. Les articles ont été téléchargés, les documents en double ont été supprimés. Ensuite, un processus de sélection a été conduit pour déterminer quels articles sont éligibles pour la revue systématique. Les concepts trouvés dans la littérature ont été utilisées pour développer un modèle conceptuel de mesure de l'efficacité du SMQ pour les organisations marocaines. Les résultats de l'analyse documentaire indiquent un manque de littérature concernant l'évaluation de performance du SMQ, notamment les instruments de mesure tenant en compte des facteurs de succès influençant l'efficacité du SMQ.

Pour explorer les facteurs critiques associés à la mise en œuvre d'ISO 9001 au Maroc, une enquête exploratoire par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 200 entreprises certifiées, hétérogènes par leur taille, leurs missions et leurs secteurs. Le questionnaire a été créé et distribué en ligne pour faciliter la collecte des réponses (taux de réponse de 51), et un total de 89 réponses utilisables. Le modèle développé comprend sept facteurs de succès de la mise en œuvre du SMQ dans les organisations marocaines; Motivation interne pour la qualité, motivation individuelle pour la qualité, culture de la qualité, structure organisationnelle, pratiques de management de la qualité, leadership, connaissances et compétences de la qualité, et cinq dimensions de performance consistant en des variables décrivant l'efficacité du SMQ; Performance des processus, satisfaction des clients / parties prenantes, performance des produits, performance financière et amélioration continue. Les résultats de l'étude fourniront aux responsables marocains une compréhension pratique des facteurs qui influencent l'implémentation du système de management de la qualité au sein de l'organisation marocaine, et les aideront à acquérir les connaissances indispensables pour mesurer efficacement sa performance.

Mots-clés : Système de management de la qualité, ISO 9001, mesure de performance, Maroc

I. INTRODUCTION

De nombreuses entreprises performantes, partout dans le monde, qui atteignent des niveaux de réussite, d'efficacité et de durabilité supérieurs, disposent d'un système de management de la qualité (SMQ) solide, et bien entretenu. La corrélation entre la mise en œuvre du système de management de la qualité et l'augmentation des performances de l'entreprise a été démontrée dans de nombreuses études, selon lesquelles les avantages découlant de l'ISO 9001 sont beaucoup plus supérieurs aux coûts du processus de mise en œuvre du SMQ (Fons, 2011). Les entreprises certifiées ISO 9001 dépassent considérablement les entreprises non certifiées en termes de qualité des produits, de satisfaction client, de performance de marché, de performance opérationnelle, de performance financière et de performance commerciale (Psomas & Kafetzopoulos (2014), Psomas, Fotopoulos et Kafetzopoulos (2011), Terziovski (2003), Feng, Terziovski et Samson (2007), Quazi et Jacobs (2004), Psomas, Pantouvakis et Kafetzopoulos (2013), Jang et Lin (2008), Gotzamani (2010), Cândido, Coelho et Peixinho (2016). Cependant, pour obtenir des avantages commerciaux plus importants et accroître leur niveau de compétitivité, les organisations doivent évaluer les performances actuelles de leur SMQ, réaligner leurs stratégies, repenser leurs opérations et leurs processus pour améliorer son efficacité (Smith, 2013).

L'évaluation des performances est un élément important d'ISO 9001 depuis de nombreuses années, et l'importance de cette notion est soulignée dans l'ISO 9001: 2015 ; une clause principale est dédiée à ce sujet, l'article 9. L'évaluation des performances est l'étape critique de la vérification du cycle. – Plan-Do-Check-Act, dans lequel les organisations peuvent déterminer si leur SMQ produit les résultats souhaités en matière de qualité ou si des modifications sont nécessaires pour améliorer ses performances. Cependant, la valeur des systèmes de management de la qualité ISO 9001 dépend de la manière dont ils sont mis en œuvre. Comment cela améliorerait-il la qualité et la satisfaction des clients si le système de management de la qualité était documenté mais ne fonctionnait pas réellement au sein de l'organisation ?

Un système qualité peut être inefficace et tout de même être certifié. Disposer d'un système de management de la qualité efficace va au-delà de la simple certification. Il convient plutôt d'en tirer profit en mettant en œuvre la norme ISO 9001 correctement. Les auteurs pensent que la mesure des résultats de performance ne suffit pas, la mise en œuvre d'un système de management de la qualité doit être réussite, afin de disposer de mesures de performance pertinentes. Les avantages de l'ISO 9001 dépendent de la conformité d'une organisation aux facteurs de réussite critiques, ce qui signifie que l'efficacité du système de management de la qualité doit être examinée en tenant compte de ces facteurs. (Augustyn & Pheby, 2000) Ainsi, afin de maximiser l'efficacité du système de management de la qualité dans les organisations marocaines, il est essentiel de prendre en compte certains facteurs critiques de la réussite de sa mise en œuvre dans l'évaluation de la performance. Par conséquent, le but de cet article était de mettre les organisations marocaines au défi de passer de l'évaluation de l'efficacité du SMQ basée sur les résultats de performance à l'évaluation de son efficacité, en prenant en considération également les facteurs influençant la mise en œuvre du SMQ.

Les principales questions de recherche abordées dans cet article sont les suivantes :

1) Comment l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001 est-elle évaluée dans la littérature ?
2) Quelles mesures de performance faut-il mettre en œuvre pour évaluer efficacement la performance du système de management de la qualité ISO 9001 dans les organisations marocaines ?

II. METHODOLOGIE

Dans un premier temps, une revue systématique a été réalisée pour identifier les concepts à inclure dans le modèle de mesure. La revue de la littérature a été menée selon le protocole de revue systématique PRISMA. Les articles ont été téléchargés et les doublons ont été supprimés. Ensuite, un processus de sélection a été effectué pour déterminer l'admissibilité des articles à la revue systématique. Les articles publiés inclus dans la synthèse quantitative datent de 2004 à 2018, ce qui évite le risque de biais lié à l'âge. Pour garantir l'indépendance des échantillons, la date de publication et la source de chaque étude ont été analysées. Le processus de recherche pour la revue de la littérature est illustré par la figure 1.

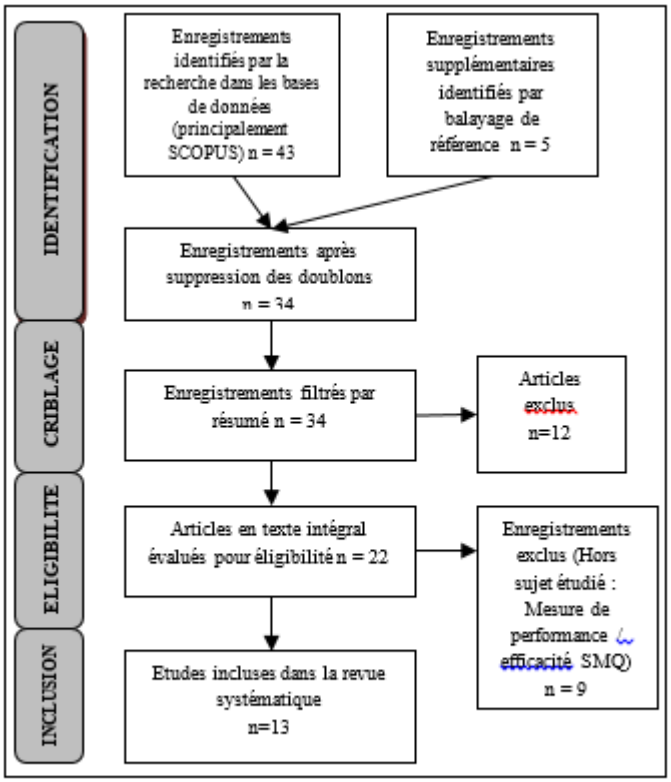


Figure 1. Protocole PRISMA de revue de littérature systématique

Et pour explorer les facteurs critiques associés à la mise en œuvre d'ISO 9001 au Maroc, une enquête exploratoire par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 200 entreprises certifiées, hétérogènes par leur taille, leurs missions et leurs secteurs. Le questionnaire a été créé et distribué en ligne pour faciliter la collecte des réponses (taux de réponse de 51), et un total de 89 réponses utilisables. L'outil de recherche a été créé après une analyse documentaire approfondie des facteurs critiques à la mise en œuvre du QMS. Il a été testé avec des consultants et des managers de qualité, puis les variables ont été approuvées et le questionnaire final a été élaboré.

III. MODELE CONCEPTUEL

A. Dimension conceptuelle

La revue systématique de la littérature a montré :

- Manque d'études dans le domaine d'évaluation de l'efficacité / des performances du système de management de la qualité ISO 9001 ;

- Pas d'études dans les pays arabes, en l'occurrence au Maroc. Cela confirme l'originalité de cette recherche et ajoute une autre contribution au domaine ;
- La plupart des dimensions de performance trouvées dans la littérature concernent : la performance des processus ; la satisfaction du client ; la performance du produit ; la performance financière et l'amélioration continue ;
- Manque d'études prenant en compte les facteurs de succès influents de l'efficacité du SMQ dans l'évaluation de sa performance.

La norme ISO 9001: 2015 souligne la nécessité de prendre en compte les autres parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats finaux et la satisfaction client en tant qu'élément important du système de management de la qualité. Ainsi, la satisfaction des parties prenantes est ajoutée.

B. Facteurs de succès critiques de l'implémentation du SMQ

Les facteurs les plus importants (m> 2,5) selon l'opinion des répondants sont indiqués dans le (tableau 1) ci-dessous :

Facteurs critiques	Moyenne	E. Type
Motivation interne de l'organisation	3,630	0,829
Culture de la qualité	3,024	0,960
Structure organisationnelle	3,013	1,003
Motivation individuelle pour ISO 9001	2,940	1,230
Pratiques du management de la qualité	2,895	1,049
Leadership	2,740	0,950
Connaissances et compétences du management de la qualité	2,557	1,079

Tableau 1 : Facteurs critiques de succès de l'implémentation d'ISO 9001 au sein des organisations marocaines (m>2,5)

1) Culture de la qualité

La culture de la qualité est considérée comme l'un des principaux problèmes de mise en œuvre du système de management de la qualité dans les entreprises marocaines. Pour que le management de

la qualité soit réussi, la satisfaction du client doit être l'objectif de tous. Tous les employés doivent participer avec des motivations individuelles aux missions qui s'imposent, assumer des responsabilités vis-à-vis des problèmes connexes et les responsables doivent leur donner la possibilité d'y participer, quel que soit leur statut au sein de l'organisation. Changer la culture est difficile parce que beaucoup d'organisations marocaines sont rigides et manquent de dynamisme. Cependant, une culture de la qualité est cruciale pour assurer l'efficacité du SMQ (Bounabri et al., 2018).

2) Structure organisationnelle

Malgré l'importance des relations interdépartementales dans le management de la qualité, les organisations marocaines souffrent toujours de départements isolés. Les processus sont souvent considérés comme des informations documentées et non comme une structure organisationnelle fonctionnelle. Les organisations doivent fonctionner comme un ensemble de processus interdépendants au lieu de départements isolés pour avoir un système de management de la qualité efficace (Bounabri et al., 2018).

3) Motivation pour la qualité

Le développement du système de management de la qualité et l'amélioration de son efficacité ne peuvent aboutir s'il existe un manque de motivation pour appliquer la norme ISO 9001 (Yeung, Chan et Lee 2003). Il existe un lien étroit entre les raisons de l'adoption d'ISO 9001 et les résultats de performance du système de management de la qualité. (Kaziliūnas & Vyšniauskienė, 2014). Les motivations et les avantages d'ISO 9001 peuvent être classés comme étant principalement externes ou internes. Gotzamani et al. (2007) indiquent que l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001 dépend du degré duquel une entreprise envisage la certification pour des raisons d'amélioration interne. Sroufe et Curkovic (2008) mentionnent que le manque d'enthousiasme et de motivation internes peut nuire à l'impact de la norme ISO 9001 sur les performances. Les entreprises qui considèrent la certification ISO 9001 comme une opportunité d'améliorer l'efficacité des processus, la qualité des produits et la productivité ont des résultats de performance SMQ nettement supérieurs. (Feng, Terziovski et Samson, 2008) Bounabri et al. (2018) indiquent que les raisons qui poussent à se certifier ISO 9001 au Maroc sont principalement externes. Les raisons d'amélioration interne telles que la performance organisationnelle, la qualité du produit et l'amélioration de la satisfaction client n'étaient pas aussi importantes que l'amélioration de l'image de l'organisation et la pression concurrentielle. Si les employés connaissent les avantages internes d'ISO 9001, leur motivation à participer à des missions liées à la qualité sont beaucoup plus fortes. Le niveau d'engagement et de motivation des employés de la société à effectuer les tâches liées à la qualité sont des facteurs essentiels à la performance du SMQ et à l'efficacité organisationnelle globale.

4) Pratique du management de la qualité

Un responsable de qualité performant fait preuve de leadership, communique les exigences ISO 9001 au personnel et encourage les employés à participer aux missions relatives. Cependant, Bounabri et al. (2018) ont mentionné que les cadres marocains évitent d'impliquer leurs employés dans le processus de mise en œuvre afin de minimiser les délais de mise en œuvre et les coûts de formation du personnel. Ces écarts entre les employés et les responsables qualité résultent en un manque de communication, et donc en un manque de conscience des responsabilités en matière de qualité chez les employés.

5) Leadership

Le succès des initiatives qualité d'une organisation dépend du leadership. Les dirigeants doivent servir de modèles à travers leurs comportements éthiques et leur implication personnelle dans la planification, la communication et le coaching (Lo et Chin, 2009). Cependant, le manque de

leadership et l'engagement de la direction sont des obstacles fréquents à la mise en œuvre d'ISO 9001, en particulier dans les organisations marocaines (Bounabri et al., 2018).

6) Connaissances et compétences en management de la qualité

Les employés doivent être correctement formés pour leur travail, conscients et habilités à participer à la résolution des problèmes liés à la qualité (Singh et Smith 2006). Psomas et Antony (2015) ont décrit les attributs des employés comme facteurs déterminants de l'efficacité du système de management de la qualité. Les variables mesurées connexes sont les suivantes : savoir-faire des employés ; Formation des employés et acceptation par les employés des changements requis. Les employés bien formés sont confiants et moins résistants au changement. Bounabri et al. (2018) dans leur étude, tenue au Maroc, s'accordent sur le fait que la résistance au changement et le manque de formation constituent des obstacles importants à la mise en œuvre du SMQ.

En se basant sur les résultats d'enquête et de la revue systématique de littérature, l'hypothèse à vérifier est :

H1 : les facteurs clés de succès de l'implémentation du SMQ ; définis par **la motivation interne pour la qualité, la motivation individuelle pour la qualité, la culture de la qualité, la structure organisationnelle, les pratiques de management de la qualité, le leadership, les connaissances et compétences de la qualité** ont un impact direct sur l'efficacité du SMQ ; définie par **la performance des processus, la satisfaction des clients / parties prenantes, la performance des produits, la performance financière et l'amélioration continue.**

Le modèle de mesure avec les variables latentes et quelques exemples de variables de mesure est présenté dans le tableau II.

Tableau II: Modèle conceptuel de mesure de l'efficacité du SMQ marocain

	Variables latentes	Exemples de variables de mesure	Sources de littérature
FACTEURS FACILITANTS	Motivation interne pour la qualité	La volonté de l'organisation de mettre en œuvre le SMQ ISO 9001 pour maximiser la satisfaction client (IntM01) La volonté de l'organisation de mettre en œuvre le SMQ ISO 9001 pour améliorer les performances internes (IntM02) La volonté de l'organisation de mettre en œuvre le SMQ ISO 9001 pour améliorer la qualité du produit (IntM03)	Psomas & Antony (2015); Bounabri et al. (2018)

	Motivation individuelle pour la qualité	Motivation personnelle à participer à la démarche de management de la qualité (IndM01) Plaisir personnel d'accomplir les tâches de management la qualité assignées (IndM02) Recherche d'intérêt, d'expression et de défi personnel au travail (IndM03)	Obiekwe (2016); Ryan & Deci (2000)
	Culture de qualité	Les valeurs de qualité partagées sont des principes directeurs dans le développement de la qualité de notre organisation (QC01) Climat de confiance générale entre les collègues et en la démarche de management de la qualité (QC02) Volonté personnelle de participer aux missions et événements relatifs au management de la qualité au sein de l'organisation (QC03) Responsabilité personnelle de résoudre les problèmes qualité et de soutenir activement les démarches requises (QC04) Engagement personnel et volonté d'effectuer un travail quotidien avec un niveau de qualité élevé (QC05)	Sattler et al. (2016); Bounabri et al. (2018)
	Structure organisationnelle	Approche de processus bien implémentée (SQ01) Processus bien définis, leurs entrées et sorties sont parfaitement claires (SQ02) Départements fortement interdépendants et corrélés (SQ03) Communication latérale efficace (SQ04)	Bounabri et al. (2018)
	Pratiques de management de la qualité	Les responsables de la qualité communiquent les exigences ISO 9001 au personnel (QMP01) Les responsables de la qualité encourageant l'engagement et la participation des employés. (QMP02) Les responsables de la qualité fournissent au personnel une rétroaction appropriée sur les aspects du travail liés à la qualité (QMP03) Les responsables de la qualité soutiennent le développement	Bounabri et al. (2018)

		professionnel de leur personnel (QMP04)	
	Leadership	Engagement de la direction (LQ01) Responsabilité de la direction du bon fonctionnement du SMQ (LQ02) Responsabilité de la direction de l'efficacité du SMQ (LQ03)	Bounabri et al. (2018); ISO 9001 (2015)
	Connaissances et compétences en management de la qualité	Connaissances du standard ISO 9001 et du management de la qualité parmi le personnel (QKS01) Formations qualité efficaces (QKS02) Disponibilité de l'employé et acceptation des changements requis (QKS03) Conscience élevée des exigences et des avantages de la norme (QKS04)	Bounabri et al. (2018)
RESULTATS	Performance processus	Réalisation des objectifs processus (ProcP01) Amélioration continue des performances processus (ProcP02) Dépenses pour la qualité (ProcP03)	Propre développement
	Satisfaction client/ parties intéressées	Orientation client globale de l'organisation (CSS01) Identification et révision des besoins du client / des parties prenantes (CSS02) Mesure et amélioration de la satisfaction des clients / parties prenantes (CSS03) Les exigences du client / des parties prenantes sont remplies (CSS04)	Psomas (2013); ISO 9001 (2015)
	Performance produit	Qualité du produit (ProdP01) Cohérence et fiabilité du produit (ProdP02) Conformité du produit aux spécifications (ProdP03)	Propre développement
	Performance financière	Rentabilité de l'entreprise (FV01) Bénéfice net de l'entreprise (FV02) Flux de trésorerie provenant des activités de l'entreprise (FV03) Coût de la qualité (FV04)	Psomas & Pantouvakis (2015) Zajarskas & Ruževičius (2010)
	Amelioration continue	Une structure adéquate a été développée pour soutenir l'amélioration continue du système	Psomas (2013); ISO 9001 (2015)

		de management de la qualité (CI1). Les processus et les produits sont continuellement surveillés, contrôlés et améliorés (CI2) Des objectifs de qualité mesurés et explicites ont été définis pour tous les employés (CI3) Les améliorations du système de management de la qualité sont confirmées par des audits internes (CI4)	

Le model structural est présenté dans la figure 2 :

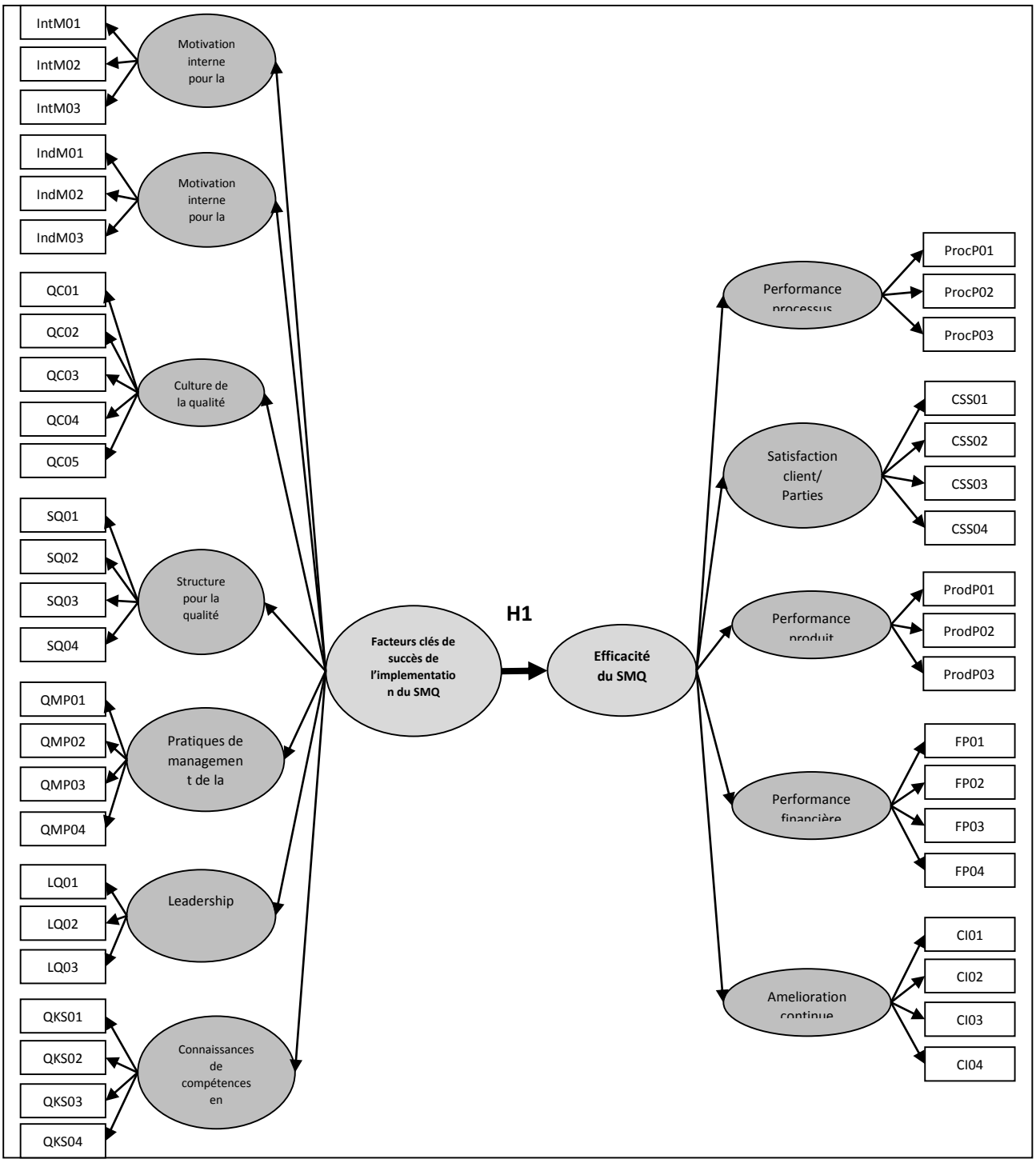


Figure 1. Modèle structurel

III. CONCLUSION

ISO 9001 est une norme de management de la qualité largement utilisée dans les organisations marocaines. Toutefois, la problématique de la mesure de l'efficacité du SMQ demeure toujours d'actualité.

Une revue systématique de la littérature a montré un manque considérable de littérature sur le thème de l'évaluation de l'efficacité du SMQ et une pénurie d'instruments de mesure tenant compte des facteurs de succès critiques de la mise en œuvre d'ISO 9001 dans l'évaluation de l'efficacité du SMQ.

Par conséquent, afin de combler les lacunes de la littérature et d'aider les managers marocains à acquérir les connaissances nécessaires pour mesurer l'efficacité du système de management de la qualité dans les entreprises, un modèle de mesure conceptuel a été mis au point.

Le modèle de mesure proposé comprend douze concepts :

- Facteurs facilitants : motivation interne pour la qualité, motivation individuelle pour la qualité, culture de la qualité, structure de la qualité, pratiques de management de la qualité, leadership, connaissances et compétences de management de la qualité ;

- Résultats : performances des processus, satisfaction des clients / parties prenantes, performances des produits, performances financières et amélioration continue.

Les modèles conceptuels constituent souvent le fondement des études de recherche empiriques. Par conséquent, afin de vérifier empiriquement les concepts et la validité, la fiabilité du modèle de mesure proposé, la prochaine étape consisterait à traduire le modèle théorique en un questionnaire fondé sur ses concepts latents et les variables mesurables connexes, afin de recueillir des informations des responsables de la qualité ou des coordinateurs marocains directement impliqués dans la mise en œuvre du système de management de la qualité ISO 9001 et le maintien de la certification.

Par conséquent, vérifier on non l'hypothèse principale du modèle : H1 : les facteurs clés de succès de l'implémentation du SMQ ; définis par la motivation interne pour la qualité, la motivation individuelle pour la qualité, la culture de la qualité, la structure organisationnelle, les pratiques de management de la qualité, le leadership, les connaissances et compétences de la qualité ont un impact direct sur l'efficacité du SMQ ; définie par la performance des processus, la satisfaction des clients / parties prenantes, la performance des produits, la performance financière et l'amélioration continue.

Références

[1] Alinezhad, A., Masaeli, A., Esfandiari, N.M. (2010). Evaluation of effectiveness of implementing quality management system (ISO9001:2000) Using BSC Approach in NIGC. *Journal of Industrial Engineering*, 6, 33-42.

[2] Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesus, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. Industrial Management & Data Systems, 114(6), 872-885. DOI: 10.1108/IMDS-01-2014-0013

[3] Augustyn, M., & J. Pheby. (2000). ISO 9000 and Performance of Small Tourism Enterprises: A Focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality*, 10 (6), 374–388.

[4] Biazzo S. (2005). The new ISO 9001 and the problem of ceremonial conformity: How have audits methods evolved?. Total *Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 381-399.

[5] Bounabri N., El Oumri A. A., El Madani S., Zerrouk L. & Ibnlfassi A. (2018) Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations: Empirical Study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34-56.

[6] Candido, C. J. F., Coelho, L. M. S., & Peixinho, R. M. T. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations & Production Management, 36*(1), 23-41. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2014-0540

[7] Dana M. Johnson, (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (2),154 -174. DOI: 10.1108/02656710410516961

[8] Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2007). Relationship of ISO 9001: 2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management, 19*(1), 22-37. DOI: 10.1108/01409170410784365

[9] Feng, S. (2010). The research and actualize of the quality management system's effectiveness evaluation. *Applied Mechanics and Materials*, 26(28), 547-552.

[10] Fons, S. (2011). Measuring economic effects of quality management systems. *The TQM Journal*, 23(4), 458-474.

[11] Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence, 21*(6), 687-704. DOI:10.1080/14783363.2010.483101

[12] Gotzamani, K., G. Tsiotras, M. Nicolaou, A. Nicolaides, and V. Hadjiadamou (2007). The Contribution to Excellence of ISO 9001: The Case of Certified Organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*, 19 (5), 388–402.

[13] ISO, 2015. ISO 9001 Quality management systems - Requirements. Geneve: International organization of standardization.

[14] Jang, W.-Y., & Lin, C.-I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management, 19*(2), 194-216. DOI:10.1108/17410380810847918

[15] Kaziliūnas, A., & Vyšniauskienė, L. (2014). Impact of different quality management system implementation patterns on performance outcomes. *Intellectual Economics*, *8*(1), 140-155.

[16] Lo, C., F. Wiengarten, P. Humphreys, A. Yeung, & T. Cheng. (2013). The Impact of Contextual Factors on the Efficacy of ISO 9000 Adoption. *Journal of Operations Management,* 31 (5), 229–235.

[17] Lo, K.C.; & Chin, K.S. (2009). User-satisfaction-based knowledge management performance measurement. *International Journal of Quality and Reliability Management,*26(5), 449-468.

[18] Lu, L. N., Jun, H. U., CAI, X. Y., LI, L. T., & MENG, X. Y. (2017). Comprehensive Evaluation on Effectiveness of Quality Management System of Scientific Research Institutes. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (meit).

[19] Midor, K. (2013) An innovative approach to the evaluation of a Quality Management System in a production enterprise. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, 34(106), 73–78.

[20] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, *151*(4), 264-269.

[21] Obiekwe, N. (2016). Employee Motivation and Performance. Business management thesis, Centria University of applied science.

[22] Popova, L.F. (2018). The evaluation of the quality management system effectiveness. *Quality - Access to Success*, 19, 51-55.

[23] Psomas, E. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, *24*(7-8), 769-781.

[24] Psomas, E., & Antony, J. (2015). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, *53*(7), 2089-2099.

[25] Psomas, E. , Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process ManagementJournal, 17*(3), 437-460. DOI:10.1108/14637151111136360

[26] Psomas, E. , & Kafetzopoulos, D. P. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal, 21*(5), 756-774. DOI: 10.1108/BIJ-04-2012-0028.

[27] Psomas, E., & Pantouvakis, A. (2015). ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. *The TQM Journal*, 27(5), 519-531. https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0037.

[28] Psomas, E. , Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal of Advertising, 23*(2),149-164. DOI: 10.1108/09604521311303426

[29] Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities. *International Journal of Quality & Reliability Management, 2*1(5), 497-517. DOI: 10.1108/02656710410536545

[30] Ryan, Richard M., & Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25, 54-67.

[31] Sattler, C., Sonntag, K., & Götzen, K. (2016). The Quality Culture Inventory (QCI): An Instrument Assessing Quality-Related Aspects of Work. *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes* (pp. 43-56). Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

[32] Singh, P.J. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. *International journal of production economics*, 113 (1),40 – 59

[33] Singh, P., & Smith, A. (2006). An Empirically Validated Quality Management Measurement Instrument. *Total Quality Management*, 10 (1), 95–106.

[34] Smith, R. A. (2013). Measuring quality management system performance using quantitative analysis. Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology.

[35] Sroufe, R., & S. Curkovic (2008). An Examination of ISO 9000:2000 and Supply Chain Quality Assurance. *Journal of Operations Management,* 26 (4), 503–520;

[36] Sumaedi, S., & Yarmen, M. (2015). The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument. *Procedia Food Science*, *3*, 436-444.

[37] Terziovski, M., Damien Power, & Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research, 146*(3), 580-595.

[38] Van der Spiegel, M. (2004). *Measuring effectiveness of food quality management*.

[39] Zajarskas, R., & Ruževičius, J. (2010). Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise. *Economics and management*, *15*, 857-874.

Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût d'insatisfaction dans les services publics ? Etude sur le service de transport commun urbain

Charaf SAIDI
Université Cadi Ayyad, Faculté Poly-disciplinaire de Safi
Chsaidi[at]yahoo.fr

Chamdeddine MAYA
Université Cadi Ayyad, Faculté Poly-disciplinaire de Safi
Chamsmaya[at]yahoo.fr

Abdelaali ABBASSI
Université Cadi Ayyad, Faculté Poly-disciplinaire de Safi
abbassi82[at]gmail.com

Seul le résumé est publié dans les actes du colloque car le contenu de cette communication est inscrit dans un processus de publication.

Résumé : La non-qualité engendre des pertes de parts de marché, une dégradation du renom de l'entreprise, le départ des clients chez les concurrents… : un manque à gagner difficilement mesurable. Mais qu'on est-il des services publics à monopole naturel ? La non-qualité pourra se transformer en plaintes collectives et instabilité sociale dont le coût et les conséquences pourront être plus néfastes !

Le présent article présente un modèle des déterminants de la qualité perçue prédictifs de la satisfaction des usagers/clients des services publics de transport urbain commun. Proposé à l'issue d'une discussion théorique et validation empirique s'appuyant sur 1210 observations, ledit modèle pourra servir aux managers des services publics de transport commun, organisateurs et opérateurs, pour la mise en place des démarches qualité à bon escient et éviter ainsi, les coûts indirects de non qualité.

Mots-clés : qualité, service, satisfaction, service public, transport.

Losange d'Auto-évaluation (LAEV) dans une perspective de développement durable

Hammou AZOUZOU
Professeur de l'Enseignement Supérieur
Laboratoire de Recherche L-Qualimat
Université Cadi Ayyad, Département des Sciences de Gestion, FSJES, Marrakech
h.azouzou[at]uca.ma

Younès EL GHORMLI
Professeur de l'Enseignement Supérieur
Laboratoire de Recherche L-Qualimat
Université Cadi Ayyad, Département des Sciences de Gestion, FSJES, Marrakech

Abdelhadi DARKAOUI
Département Sciences de gestion <> Laboratoire de recherche L-QUALIMAT
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université CADI AYYAD, Marrakech (Maroc)

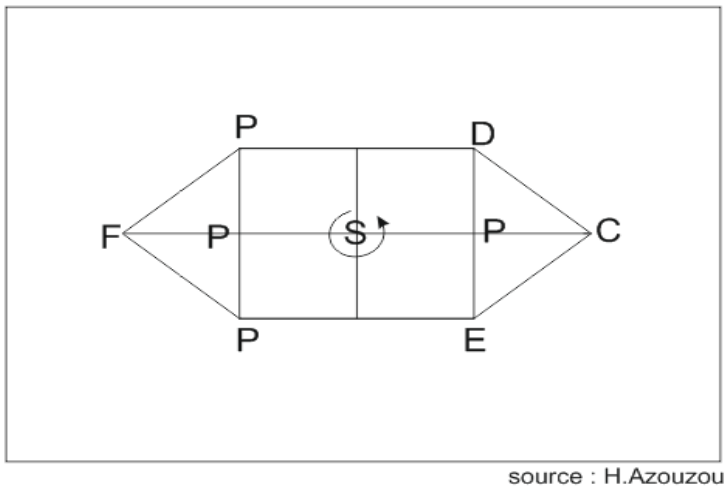
Ce papier associe variables du LAEV et système normatif dans une perspective d'efficience[1] et de développement durable.

I. LAEV dans une perspective de durabilité

Structuré autour de neuf variables, le LAEV est un cadre générique en ce sens qu'il peut s'appliquer à tout organisme quels que soient la taille et le secteur d'activité, en privilégiant, à chaque fois, une thématique bien déterminée. C'est le cas, dans cette communication, sur la problématique du développement durable en lien avec les coûts et la rentabilité.

Le LAEV a comme finalités la satisfaction des clients[2] et l'amélioration continue du système, et pour fils, conducteurs la politique Qualité et les objectifs Qualité. Les retombées managériales sont de mettre l'organisation sous crible dans une perspective d'efficience et de durabilité.

LAEV : "CHECK LIST" en 9 composantes



source : H.Azouzou

Explicitons les variables du LAEV

[1] Atteinte des objectifs au moindre coût.
[2] Clients : commercial, social et sociétal.

- **FC - F pour Fournisseur et C pour Client :** Inscrire le lien dans une relation partenariale et stratégique pour dépasser la relation commerciale et ponctuelle classique.

- **1er P pour Processus :** Dans le contexte taylorien d'organisation, vision étroite du processus, limité au processus de production (entreprise comme boite noire, cellule étroite de profit), le processus, est, par conséquent, dépourvu de S, dimension environnementale.

  Dans la relation commerciale pure, il y a absence de S (considérations environnementales), cas du contexte management produit des "30 glorieuses" (1945-1975).

  En revanche, dans le contexte du management action (ouvert et proactif), le processus est élargi, ce qui permet de retrouver l'utilité des processus : transcender les fonctions pour consacrer la transversalité de l'organisation la notion de processus est d'ailleurs renforcée dans la version 2015 de ISO 9001. Ce qui permet de couvrir l'ensemble des risques, principe de l'intégration globale du risque ou « INTEGRATED RISK » dès la conception.

  Ainsi, la prévention du risque touche l'ensemble des 3 dimensions : économique (ISO 9001), sociale (ISO 45001) et environnementale (ISO 14001) pour un management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement).

- **2ème P pour Procédures et D pour documents** (norme concernée ISO 27001 sur le SMSI - Système de Management de la Sécurité de l'Information).

  Les premières versions de la famille ISO 9000 des normes, de 1987 et 1994, sont caractérisées par : surcharge documentaire, recherche de conformité. Elles passent, par conséquent, à côté de l'objectif ultime qui consiste à satisfaire le client pour se contenter de la satisfaction de l'auditeur. Le contexte taylorien d'organisation reflète cette situation, situation autorisée, d'ailleurs, par un environnement stable aux marchés réceptifs.

- **3ème P pour Personnel (Formation /Compétence /Sensibilisation) :** article 7 de ISO 9001, version 2015.

  La norme interpelée est ISO 45001 sur la santé et sécurité au travail (ex OHSAS 18001). Au-delà des normes, il convient d'interpeler la théorie des organisations pour une meilleure compréhension du contexte. En effet, nous vivons une époque caractérisée par l'éclipse des valeurs vantant le mérite des sacrifices. L'aversion de plus en plus accusée à l'égard du travail est devenu un phénomène quasi-universel. Le mal vivre sur le poste de travail conduit à la perte de productivité[3].

  Les mutations survenues, niveau organisation du travail sont caractérisées par une intensification du travail à travers de nouveaux modes de gestion, marqués par un contrôle plus serré de la productivité individuelle et collective et par la recherche d'un fonctionnement avec un effectif plus réduit. Il en résulte des contraintes de temps considérables conduisant à des échéanciers de plus en plus serrés. L'ensemble de ces bouleversements n'est pas sans avoir d'impact sur la santé et la sécurité des personnes qui les subissent. Ils sont, en effet associés à des problèmes de dépression, de détresse psychologique, d'épuisement professionnel (Régis Verquerre et al, 2006).

  Cet embrigadement provoque les dysfonctionnements sociaux (absentéisme, grève, turnover), qui, à leur tour (effets pervers) induisent des pertes de productivité en termes QCD (Qualité Coûts Délais) ; affectant ainsi la Qualité : « un personnel insatisfait produit l'insatisfaction » (A.Meignant et R Dapère ,1994),au regard des délais liés aux interruptions dues à l'absentéisme ou aux maladies professionnelles. Ainsi, la mise sous tension de l'organisation augmente les coûts. On est alors dans le contexte de "l'usine fantôme", (P.Crosby , 1986) : en l'absence de valeur ajoutée, on est en train de réparer ce que l'on n'a pas su faire bien du premier coup.

[3] Voir notre article « Le mal vivre au travail, une crise de management », Revue marocaine d'économie et de droit comparé n°55

Pour W.E Deming (1981), c'est le non Qualité qui coûte cher, les coûts de réparations viennent s'ajouter au coût initial de production. H.Saval et P.Zardet (1989) parlent de coûts cachés. En insistant sur la prévention, I.Orgogozo (1986) réussit la métaphore suivante : « choisir entre le coup de gomme (éviter l'erreur dès conception et le coup de bulldozer (défaut détecté tard, après réalisation) ». Au-delà des normes c'est le style de type Z (Ouchi, 1981) qui permettra de rétablir l'équilibre pour rendre un sens au travail.

L'apport de Chris Argyris (1978), ce classique de la psycho-sociologie des organisations, est capital, en dépit de l'ancienneté relative de ses écrits. Argyris soutient que les structures classiques (hiérarchiques) sont conçues pour réaliser des objectifs étroits de profit, elles tombent en conflit avec les traits d'une personnalité humaine saine, car aspire à son autonomie et à son indépendance.

- **E pour Equipements**
- **4ème P pour Produit final**

  Le bâtiment, secteur à potentiel pollueur, normes concernées pour E et 4ème P : ISO 9001, ISO 14001, HQE

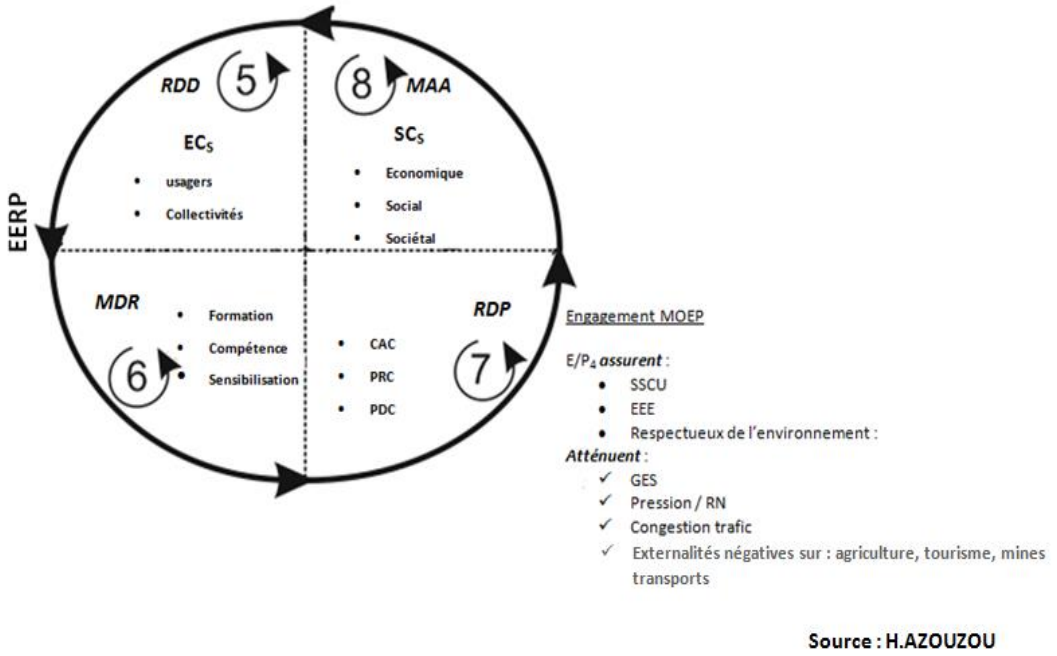
- **S pour Système (Environnement)** : apprécier les externalités négatives sur les riverains et la collectivité (ISO 14001, RSE, SD21000…).

  Ce sont ces trois composantes du LAEV avec C (client) et F (fournisseur) qui seront mises en relation dans le losange simplifié pour besoin d'enquête.

1. LAEV associé aux chapitres clés de la norme ISO9001

Le LEAV associé aux chapitres clés de la norme ISO9001 dans une perspective de développement durable.

1.1. Chapitres clés de la norme ISO9001 et durabilité



Source : H.AZOUZOU

La durabilité associée à la version 2008 de la norme ISO 9001 permet de s'arrêter sur les variables du LAEV en lien avec les chapitres clés.

Ainsi C (pour client) sera cité explicitement au moins cinq fois : (chapitre5, écoute client,), (chapitre5 : communication avec le client, processus relatifs au client, propriété du client). Le F pour fournisseur est implicite, il est sous-jacent dans les procédures d'achat du chapitre7.

Au chapitre 6, on trouve le 3ème P, pour personnel : formation, sensibilisation, compétence. Rappelons que la dernière version de 2015 a mis l'accent sur les connaissances (chapitre 7 support).

Le 4ème P pour produit et E pour équipements sont à analyser au niveau du chapitre 7 sur réalisation du produit.

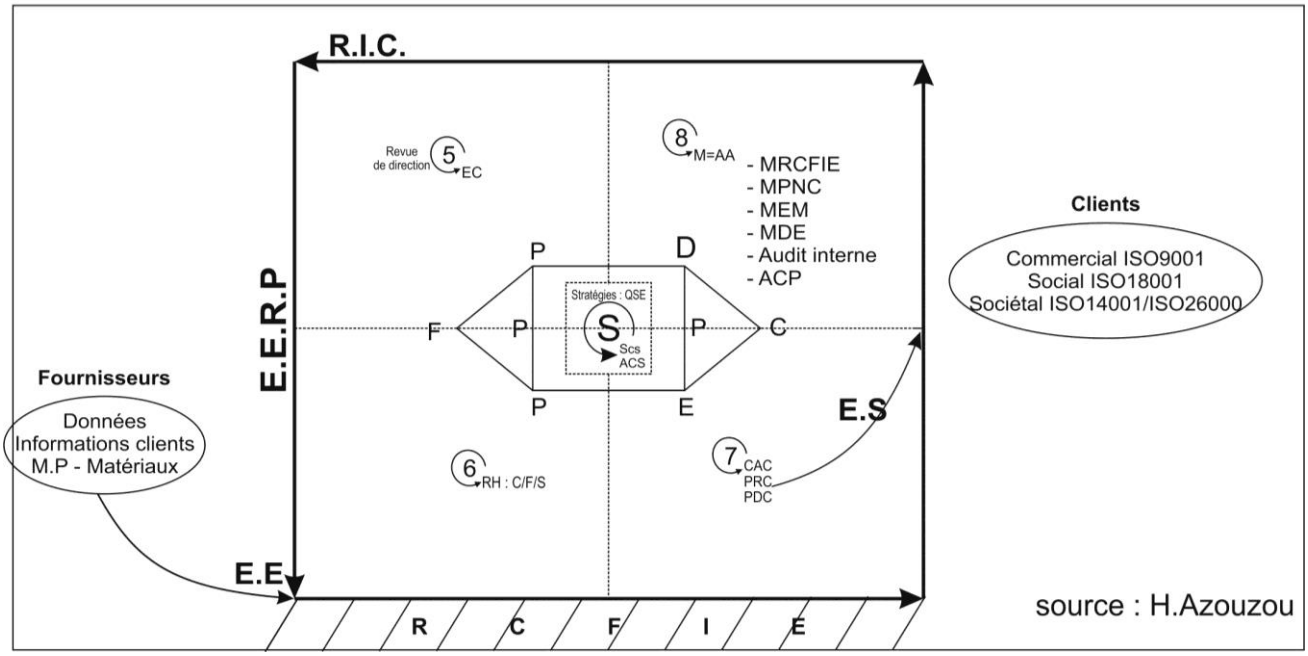
Le chapitre 4 sur SMQ- documentation, intègre le 2ème P sur les procédures et D pour documents. Dans la dernière version de 2015 on ne parle que d'informations documentées (souplesse), renvoyées au chapitre support.

S pour système et environnement est implicite au système entreprise.

Après cette revue synoptique des variables du LAEV, le schéma suivant associe LAEV et chapitres clés d'ISO 9001 dans un processus où les EERP (Eléments d'Entrée Renouvelés des Processus) et les RIC (Retours Informations Clients) participent à la dynamique d'amélioration.

1.2. EERP et processus d'amélioration continue

L'effet de l'action EERP va transparaitre dans le S sur le respect de l'environnement et la satisfaction du client sociétal.



L'approche en termes des « EERP » permet une purification du système, chaque cycle exécuté dote l'entreprise du recul nécessaire à l'amélioration selon le PDCA de Deming (1981).

Les cycles ultérieurs doivent se traduire par moins d'externalités négatives et de nuisances faites à la collectivité et aux riverains.

Le renouvellement des éléments d'entrée des processus est perceptible via les actions menées au niveau du chapitre8 sur MAA à savoir : audits internes, ACP (actions correctives et préventives) et revue de direction. Bien que la dernière version de 2015 ait supprimé les actions préventives estimant que le SMQ et le management des processus jouent le rôle de prévention dans le cadre d'un système d'évaluation intégré des risques (INTEGRATED RISK).

C'est au niveau du chapitre8 que le système entreprise (FC4PDES du LAEV) est mis sous crible : personnel (3ème P, formation, recyclage, sensibilisation, motivation), produit (4ème P et équipements

E : maitrise du triptyque QCD pour Qualité Coût Délai), client (C satisfaction), système (S amélioration continue).

C'est au niveau du chapitre 8 que la dynamique de l'amélioration est perceptible.

Importance des EERP (éléments d'entrées renouvelés des processus) dans le processus d'amélioration continue.

- S, variable synthèse du LAEV, ou miroir qui va attester dans l'action RIC (retour informations clients) la satisfaction des parties intéressées.
  On peut scinder les 9 variables du LAEV en 3 parties pour raison d'analyse, notons tout de suite que FCS font partie du système entreprise :
- FC, pour la relation client fournisseur de l'entreprise, notons que C et F font partie du système entreprise. La relation entreprise FC doit passer de la relation commerciale classique à une relation stratégique, donc partenariale. La norme invoquée dans cette relation, autour du produit/service est la norme ISO 9001 sur le SMQ-exigences.
- Système entreprise "4PDE ", les besoins et attentes clients (client commercial, social et sociétal) vont enclencher une dynamique amont qui doit affecter les 4PDES dans le sens de l'amélioration.
- S pour l'environnement et la prise en compte des externalités et nuisances faites à la collectivité.

2. LAEV dans une perspective de développement durable

La durabilité, associée au LAEV, doit normalement se traduire par la baisse des coûts et la rentabilité (efficacité et efficience).

La durabilité doit, en outre, concilier les 3 dimensions du développement durable, à savoir : l'économique, le social et l'environnemental. En terme de normalisation, le management intégré de la qualité ou la QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) permet de répondre à cet objectif.

Ainsi, la QSE se traduit par les normes exigences suivantes : ISO 9001 sur la Qualité des P/S, essentiellement destinée au client commercial, ISO 45001 sur les SST (client social) et ISO 14001 sur le SME (satisfaction du client sociétal : collectivité, riverains).

2.1. Pourquoi justement le bâtiment ?

Enjeux du bâti en lien avec le développement durable

- Gros consommateur :
  - Espace, (avance sur les surfaces agricoles)
  - Eau, Energie
  - Ressources Naturelles
- Emetteur par excellence des GES (36% au niveau mondial)
- Conditionne notre cadre de vie au quotidien, puisque nous passons 90% de notre vie entre 4 murs (domicile, club, administration, etc.), démontré scientifiquement que la pollution à l'intérieur des bâtis est sup de 5 à 10 fois qu'à l'extérieur (matériaux, équipements, comportements des ménages participent à cette pollution, s'ajoutent les aliments ramenés et qui contiennent déjà les facteurs de pollution : pesticides, engrais, etc.
- Longévité les constructions d'aujourd'hui conditionneront durablement les consommations de demain et un bâtiment bien pensé dès sa conception sera toujours plus performant et moins coûteux qu'un bâtiment rénové a posteriori.

- Potentiel d'économies d'énergie au niveau mondial est de l'ordre de 40%.

2.2. LAEV pour besoin d'enquête ?

Une première application a été tentée, en marge de la 22ème édition de la COP 22 (Marrakech-Maroc) via une édition spéciale des journées Qualité, organisée le 27/10/2016 et intitulée "Losange d'auto-évaluation pour un développement durable". LAEV est conçu pour s'appliquer quels que soient le secteur et la taille de l'organisme, mais en privilégiant à chaque fois, selon la nature du produit et le secteur d'activité, certaines variables. Ainsi, dans notre cas qui porte sur " le bâtiment durable", les variables à mettre en valeur sont :

- Le 4ème P, pour Produit, qui correspond ici au bâtiment lui-même, E, pour Equipements, dont le choix conditionne la qualité et la durabilité (Equipements Economes en Eau et en Electricité, les 4E). La norme interpelée pour le 4ème P et E est ISO 9001, SMQ[4] -exigences.
- Le 3ème P, pour Personnel, vue la fréquence d'accidents dans le bâtiment, en phase construction, souvent mortels, norme interpelée ISO 45001 sur la santé et sécurité au travail (ex- OHSAS 18001).
- Le S, pour Environnement, puisque le bâti est un produit à potentiel pollueur, surtout en phase construction, pollution résumée dans le sigle DDBP (décharges, débris, bruits, poussières), norme interpelée : ISO 14001, référentiel de L-D ISO 26000 et SD21000.

Un bâtiment durable doit répondre au triptyque sur l'économique, le social et l'environnemental.

- **Bâti (4ème P du LEAV)**
  - **Localisation :**

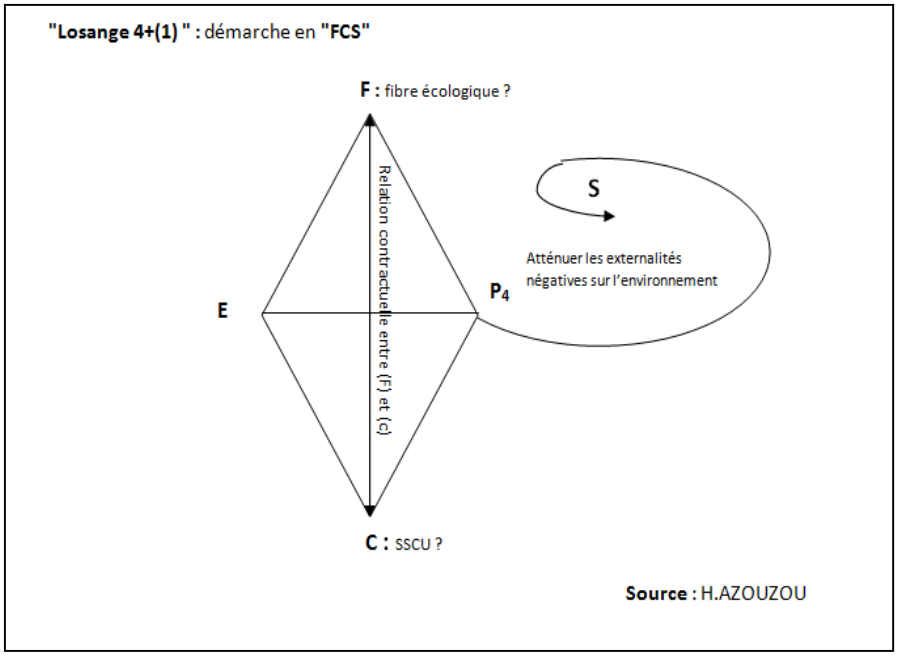
    La mobilité active impacte bourse usager, atténue congestion trafic, atténue GES. La mobilité active (marche, vélo) que permet une localisation optimale du bâti a un impact sur : Santé Sécurité Confort Usager (social) ; Bourse Usager (économie) ; Environnement, zéro GES (cas Marche et vélo).

    Les cas du Bus ou Auto partage permettent aussi d'atténuer les émissions de GES. Le tout en un : au lieu que chacun mobilise son propre véhicule avec les questions d'émission de CO2 et de congestion du trafic qui s'ensuivent, un seul véhicule a pris la route au lieu de 40, émissions GES réduites à 1 seul véhicule au lieu de 40).
  - **Orientation et Economie de l'énergie**
  - **Flexibilité :** concevoir pour rénover, "déconstruire et non démolir"
  - **Matériaux :** Iso thermiques pour tempérer le climat ambiant (se passer du chauffage et de la clim, donc économie de l'énergie) ; Résistants (longévité) ; Recyclables (atténuer la pression sur les RN)
- **E pour Equipements :** les 4E ou « EEEE » (Equipements Economes en Eau et en Electricité)

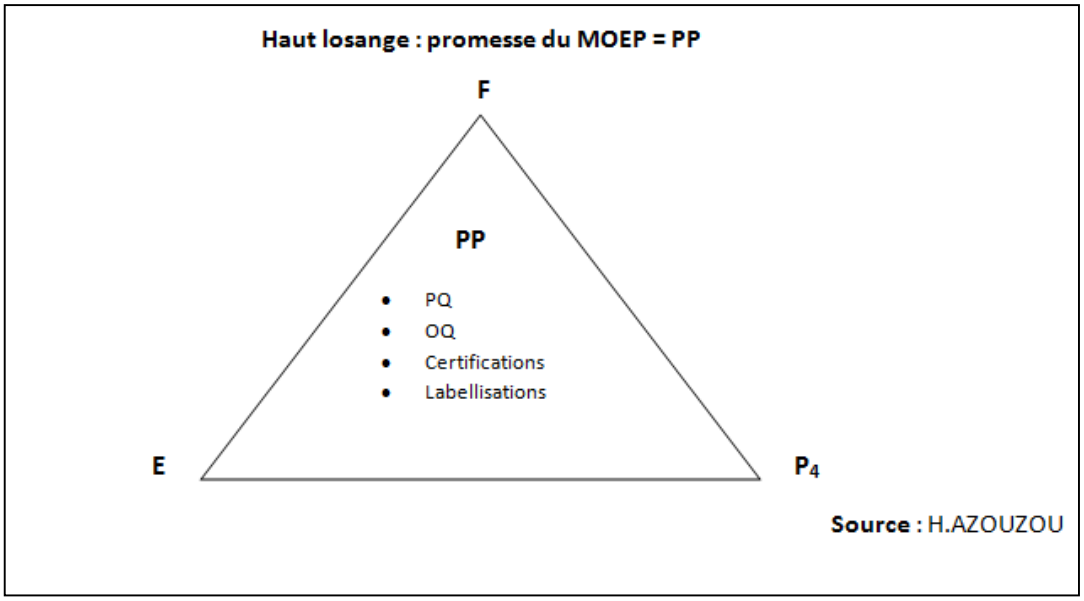
D'où la problématique qui suit : la relation, dans l'acte de bâtir, est souvent limitée à la satisfaction de deux parties : client usager (C) et MOE (F), au détriment d'une troisième partie, l'environnement (S). Ce travail tente justement de démontrer qu'il est possible d'atténuer le potentiel pollueur dans le secteur du bâtiment, et gagner par conséquent en efficacité et efficience (coûts et rentabilité) si on intègre la condition écologique et sociétale.

[4] Système de Mangement de la Qualité

D'où le Losange simplifié baptisé : "le 4+(1)"



2.2.1. Haut du Losange et Performance Potentielle (PP) : Maître d'Œuvre Principal (MOEP)

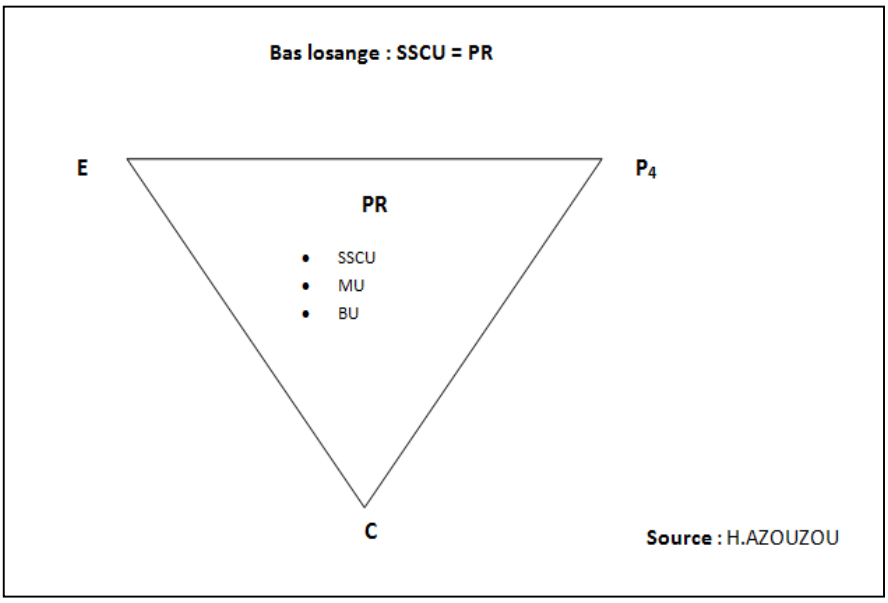


PP : Performance Potentielle
PQ : Politique Qualité
OQ : objectifs Qualité

- Reconnaitre l'impact de ses activités sur l'environnement,
- Mesurer cet impact en termes de coûts induits à la collectivité
- Agir : Prendre des actions pour éliminer sinon atténuer les causes de pollution.

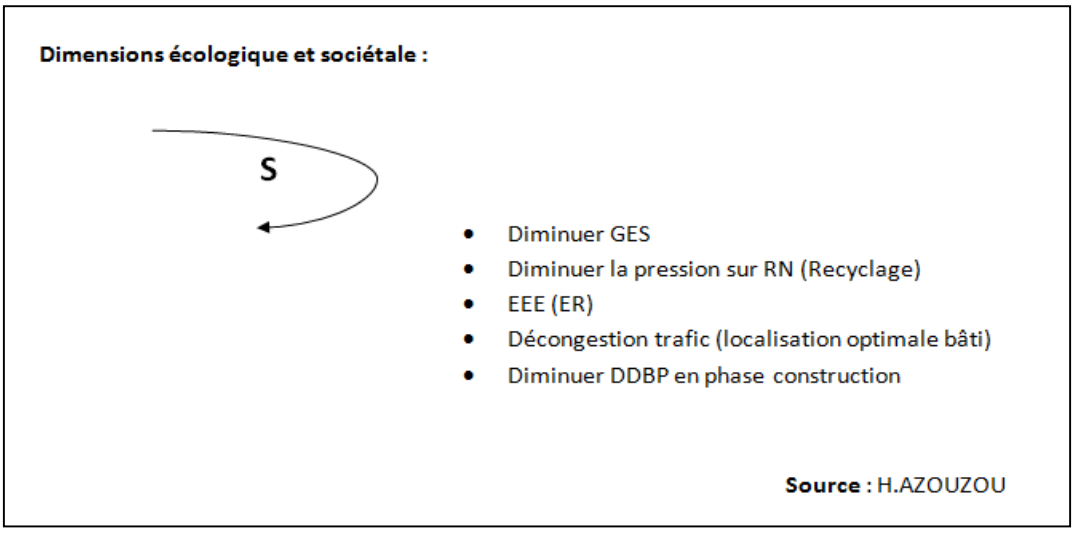
On retrouve le PDCA de DEMING. Au Maroc, la loi cadre portant charte de l'environnement et de développement durable n°92-12 arrête parmi ses principes : le respect de l'environnement.

2.2.2. Bas du Losange : Santé, Sécurité, Confort Usager (SSCU) et Performance Réelle (PR)



PR : Performance Réelle
SSCU : Santé Sécurité Confort Usagers
MU : Mobilité Usager
BU : Bourse Usager

2.2.3. Environnement



GES : Gaz à Effet de Serre
RN : Ressources Naturelles
EEE : Equipements à Efficacité Energétique
DDBP : Décharges, Déchets, Bruits, Poussières.

II. Enquête en démarche FCS (Fournisseur Client Système[5])

1. Méthode

L'enquête en démarche « FCS » interpelle trois interlocuteurs (MOE fournisseur du bâti, ménages usagers du bâti, environnement et collectivité), elle cherche à vérifier trois thématiques en lien avec le développement durable.

Les trois thématiques sont explicitées dans les trois axes retenus par l'enquête, à savoir : tester la fibre écologique du MOE (F), vérifier la satisfaction du client, usager final du bâti(C), voir si la satisfaction des deux parties : (F) et © est accompagnée de la satisfaction du client sociétal, représenté par l'environnement (S) ou la collectivité en général.

2. Résultats

- **Bâti**
  - Localisation et coûts de déplacements des ménages
  - Orientation et coûts de climatisation
- **Bonnes pratiques et atténuation des coûts**
  - Mobilité active : marche, vélo, covoiturage
  - Végétation (façades et terrasses) et atténuation des frais de climatisation
  - Réceptacles pour eaux de pluie et atténuation des frais d'arrosage et de lavage autos

Le comité d'organisation piloté par Younes EL GHORMLI, chargé du traitement des données, a réalisé une présentation des résultats à l'occasion de cette 2ème édition du colloque Management de la Qualité.

Références

A. MEIGNANT et R DAPERE (1994)," La Qualité de la fonction ressources humaines", Editions Liaisons

C. ARGYRIS (1974), "Participation et organisation", Dunod.

Ph.CROSBY (1986), "la qualité, c'est gratuit ", édition Economica..

W.E. DEMING (1982), "Quality, productivity and competitive position ", Cambridge Mass, MIT Press 1982.

H. SAVALL, V. ZARDET (1989), "Maitriser les coûts et les performances cachées " ,édition Economica,

I. OROGOGOZO (1987), "Les paradoxes de la qualité », édition d'organisation.

W. OUCHI, (1982)"Théorie Z" ; inter-éditions.

Régis VERQUERRE, E. BRANGIER, A. LANCRY & C. LOUCHE (2006) "Les dimensions humaines du travail, théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations", édition, l'orientation scolaire et professionnelle.

[5] Pour l'environnement.

Jean BERNARD,Jacqulline DIONNE- PROULX (2006), Yves BEAUCHAMP (2006), Revue infernale sur le travail et la santé »changement de paradigme à l'œuvre en SST : de la gestion de la SST vers une gestion intégrée SST, environnement et Qualité

Michel CARPON, Françoise QUAINEL-LANOIZELEE,"La responsabilité sociale de l'entreprise", La Découverte/Repères 2007.

Pierre BATELLIER, Emmanuel RAUFFLET, "Responsabilité sociale de l'entreprise", Presses internationales polytechniques, 2008.

Elisabeth LAVILLE, "L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde", village mondial, Mars 2006.

Alain CHAUVEAU, Jean Jacques ROSE, "l'entreprise responsable", édition des organisations, 2003.

Philippe ROBERT–DEMONTROND "Déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises", éditions Apogée, 2006.

H. AZOUZOU (2016)," le mal vivre au travail, une crise de management", revue marocaine d'économie et de droit comparé n°55

Documents

Loi n ° 28-00 du code de l'environnement, relative à la gestion des déchets et à leur élimination. (B.O. n°5480 du 7 décembre 2006)

Loi n°2.09.85, du 06 septembre 2011, sur la collecte des huiles usagées, son transport et son traitement.

Charte marocaine de l'environnement (2010)

Rapport du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental), auto saisine N°16 de 1914.

Chapitres de la norme ISO 9001 version 2008

Chapitres de la norme ISO 9001 version 2015

RSE ou ISO 26000

SD 21000 sur le développement durable

SA8000 sur les conditions du travail

ISO 30000 sur le Système de Management des Risques

ISO 27001 sur le Système de Management de la Sécurité de l'information

HQE, association française privée, d'utilité publique créée en 1996, dédiée aux bâtiments durables.

Analyse des facteurs de qualité d'un système de contrôle de gestion

Kenza FINNAOUI
Doctorante <> ENCG Agadir <> Université Ibn-Zohr
ERETTLOG (Equipe de recherche en Economie de Transport, Technologies de l'information et logistique)
Laboratoire IRF-SIC
BP: 37/S - Agadir – Maroc
Kenza.finnaoui[at]edu.uiz.ac.ma

El Hassen MEGDER
Enseignant-chercheur <> ENCG Agadir <> Université Ibn-Zohr
ERETTLOG (Equipe de recherche en Economie de Transport, Technologies de l'information et logistique)
Laboratoire IRF-SIC
BP: 37/S - Agadir – Maroc
e.megder[at]edu.uiz.ac.ma / megderel[at]yahoo.fr

Résumé : L'objectif de cet article est d'appréhender l'intérêt d'une organisation à avoir un système de contrôle de gestion -basé sur des données de référence de qualité- et ce dans l'atteinte de la performance
Il nous est paru essentiel de présenter les éléments les plus marquants durant l'histoire du contrôle de gestion depuis son apparition, pour expliciter, par la suite, l'importance d'incorporer les normes de management de la qualité dans le système de contrôle de gestion. Cependant, la qualité de ce dernier dépend essentiellement de sa capacité à répondre aux besoins en informations décisionnelles. Une analyse des facteurs de qualité du système de contrôle de gestion est enfin présentée, mettant l'accent sur l'intérêt d'avoir des données de référence de qualité dans la constitution des indicateurs décisionnels.

Mots clés : contrôle de gestion, management de la qualité, qualité des données de référence, performance, amélioration continue, ISO 9001, normes AFNOR

I. INTRODUCTION

Passant d'un milieu purement opérationnel à un milieu stratégique, le CDG (contrôle de gestion) se voit actuellement comme un système de mesure et de pilotage de la performance. Anthony [1] définit le CDG comme étant « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ». Ainsi, l'objectif du processus de contrôle n'est plus de comparer la performance actuelle avec le budget mais plutôt avec les stratégies de l'entreprise. Les indicateurs ressortis à travers le système de CDG sont à la fois de nature quantitative permettant de mesurer le niveau de performance financière mais également de nature qualitative contribuant au pilotage des processus de management de la qualité. Ainsi se tisse le lien entre CDG et management de la qualité.

Contrairement à ce qu'on peut apercevoir au sein des organisations, les deux types de management visent l'amélioration continue de l'activité de l'entreprise et l'atteinte de la performance [2]. Cependant, la qualité des indicateurs décisionnels dépend fortement du système d'information. Ce dernier doit, à

la fois, permettre le stockage, l'actualisation et la non duplication des données au niveau de la base de données décisionnel.

Ce papier va donc discuter la relation entre la qualité des données de références gérées au niveau du système d'information et le contrôle de gestion. Pour relater l'importance de ces données sur le processus décisionnel, nous présenterons en premier lieu une brève évolution du CDG tout en évoquant l'importance des données de références dans la constitution du contrôle de gestion ; par la suite nous expliciterons le lien qui existe entre le CDG et le management de la qualité dans l'atteinte de la performance de l'entreprise, et en dernier lieu, nous évoquerons la relation qui existe entre les données de référence issues du système d'information de production et le contrôle de gestion dans l'atteinte d'une qualité décisionnelle.

II. EVOLUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION POUR UNE MEILLEURE QUALITE DECISIONNELLE

Selon Kalmar et Gumb [3.4] le CDG a vu le jour pour la première fois au sein du groupe DU-PONT avec la mise en place du modèle Sloan-Brown. La conception d'un modèle de « management décentralisé et délégataire » venait pallier aux problèmes managériaux de coordination et de contrôle que connaissaient les grandes entreprises décentralisées durant la seconde révolution industrielle qui a eu lieu aux Etats-Unis.

Au fil du temps, le CDG a connu une grande évolution en devenant une discipline académique à part entière et ce grâce aux travaux de Robert ANTHONY. Cet auteur a transformé l'intérêt opérationnel du CDG en intérêt stratégique. Il est devenu un outil entre les mains du top management, utilisé dans leur processus de planification et prise de décision [1.5].

Toutefois, l'environnement économique a connu durant ces 40 dernières années une évolution radicale, caractérisé principalement par une concurrence de plus en plus ferme où la performance ne se mesure plus en termes de coûts et de revenus mais également en termes de qualité, délais et innovation [6]. Dans un tel contexte, et pour garantir leurs pérennités, les entreprises ont ressenti la nécessité de prendre en considération dans leurs processus de prise de décisions de nouveaux paramètres liés aux évolutions de leur environnement externe en y intégrant les exigences attendues par les clients. C'est ainsi que Norton et Kaplan [2] ont démontré que -pour réussir à créer plus de richesse et atteindre la performance surtout dans un environnement fortement perturbé et concurrentiel- le déploiement de la stratégique de l'entreprise doit désormais se faire en se basant, en plus de l'axe financier, sur 3 autres axes déclinés dans ce qu'ils ont nommé le tableau de bord prospectif. Il s'agit de :

- L'axe client : taux de fidélisation, indice de satisfaction, taux d'incidents par client,…
- L'axe processus interne : taux d'évolution des coûts d'un service, pourcentage des pannes, taux des retours sur livraisons, qualité des systèmes d'informations,…
- L'axe apprentissage organisationnel : taux de fidélisation des salariés, pourcentage des investissements en R&D et formation du personnel, pourcentage des salariés dotés d'un tableau de bord personnel,…
- L'axe financier : indicateurs de performance financière tel que le ROI, le taux de rentabilité économique et financière, rotation du capital,…

Ce tableau de bord stratégique vise l'amélioration continue, en alignant stratégie et structure et en explicitant la manière avec laquelle l'entreprise va générer plus de valeur. L'intégration des différentes unités opérationnels au sein d'une même structure hiérarchique vise à créer une offre de valeur meilleure que si elles fonctionnaient de manière indépendante en catégorisant les différents types d'offres de valeur fournies par chaque unité opérationnelle dans les 4 axes du T.B.P [2].

Les indicateurs ressortis à travers le T.B.P dépendent fortement de la qualité des données gérée par le système d'information.

La quantité d'informations disponibles aujourd'hui est déjà colossale et croît de manière exponentielle. L'information et les indicateurs produits doivent permettre d'informer tout responsable sur la situation de son activité. En effet le contrôle de gestion évolue sous l'influence des conditions techniques et économiques très complexe. Les frontières entre les différents niveaux de contrôle: contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel, s'estompent.

Dans ce mouvement, le système d'information de production évolue vers l'intégration des données hétérogènes par le système ERP[1] .Grâce à ce dernier, l'organisation peut déclencher un contrôle de la qualité des données à n'importe quelle étape d'un processus. De ce fait, l'ERP réside dans l'intégration des processus opérationnels et des processus de support de l'organisme selon la norme ISO version 2000.

Dans le domaine des systèmes d'information, les normes de management apparaissent de plus en plus présentes, qu'il s'agisse des domaines de la production informatique avec l'ISO 20000 ou de la sécurité avec l'ISO 27001. Elles introduisent un niveau organisationnel aux aspects techniques naturellement pris en compte par les services informatiques.

La norme ISO 9001 qui prescrit le management de la qualité peut donc être interprétée comme un outil de contrôle [7]. Et Pour Gervais [8], les systèmes de management, tel que l'amélioration de la qualité, complètent les outils du contrôle de gestion qui sont par exemple les budgets et les tableaux de pilotage. Elle contribue également à l'amélioration des mesures des indicateurs de pilotage de l'organisation.

A cet effet, et contrairement au propos de Hugue [9], les contrôleurs de gestion ne sont pas considérés comme étant les seuls prôneurs de l'amélioration de la performance des organisations. Les normes de management de la qualité visent également l'amélioration continue de l'activité de l'entreprise pour atteindre la performance et créer de la valeur ajoutée.

III. LIEN ENTRE LE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LE CONTROLE DE GESTION

Ces normes sont malheureusement restées cantonnées à la sphère qualité, mais leur réconciliation avec le CDG est facilement atteinte à travers une gestion par activité. La démarche ABM (Activity Based Costing) utilisée en CDG - qui est une démarche de mesure de la performance par processus permettant d'avoir une vision claire de la création de valeur par activité- et les normes qualité - basées également sur les processus- sont parfaitement cohérentes.

Il s'agit en principe des normes suivantes :

- La norme ISO 9001 [10.11] dont l'objectif est l'amélioration continue de l'activité ;
- La norme NF X 50-126 [13] dédié au problème de coûts générés par la non-qualité.
- La norme FD X 50-180 [14] publiée en juin 1999 qui traite des défauts de contribution liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée.

A. La norme ISO 9001 : pour une plus grande maîtrise de l'activité de l'entreprise

[1] ERP (Enterprise Resource Planning Systems) : est un progiciel de gestion intégré dont le but est de faire évoluer le système organisationnel vers plus d'intégration et coordination.

Partant de la définition de Robert Anthony [1] qui définit le CDG comme étant « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » la norme ISO 9001 [10] adapté à la sphère de management de qualité s'inscrit dans la même logique. Son intérêt est d' « aider les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients ». A ce titre, cette norme est considérée comme un moyen de contrôle organisationnel qui s'intéresse en principe aux attitudes de l'organisation et qui, tout comme le CDG, a comme ambition l'atteinte des objectifs de l'entreprise en « mettant en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue des processus » [11].

Contrairement à la version 2008 de l'ISO 9001 [11] qui ne s'intéressait qu'au SMQ (système de management de la qualité) relatif au processus de production, la version 2015 [10] s'intéresse au même titre que la sphère financière aux orientations stratégique de l'entreprise. Cette version impose aux entreprises de créer le lien entre son SMQ et son contexte économique.

Cette version de la norme intègre également le management des risques dans son SMQ. L'entreprise doit analyser à la fois les risques à caractère stratégique et opérationnels pour mettre en place les dispositions nécessaires à leur gestion.

Tout comme le système de CDG, la norme ISO 9001 [10] vise l'amélioration continue de l'activité de l'entreprise. Cette nouvelle version de la norme peut être donc vue comme un outil de pilotage entre les mains des managers.

B. Normes FD X 50-180 et NF X 506126 : impact de la non-qualité du travail sur la fonction contrôle de gestion

La fonction CDG intègre comme instrument de travail l'analyse budgétaire. Considérée comme un outil de pilotage de l'organisation, le contrôle budgétaire est vu comme l'argument de la meilleure gestion. Il a pour but de fournir aux managers des informations clés liées à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, ce type de contrôle ne se limite pas au simple fait d'effectuer des prévisions mais plutôt à réaliser un rapprochement des réalisations aux prévisions budgétaire. A travers les prévisions, le contrôleur de gestion doit pouvoir attribuer les budgets par fonction, définir les objectifs assignés à chacune de ces fonctions et mettre en place les modalités de contrôle des ressources [12].

Au fil du temps, les entreprises ont pu développer des techniques comptables de gestion prévisionnelle propre à la fonction CDG (gestion budgétaire par activités, budget base zéro, budget par reconduction pure et simple…). Mais en matière d'analyse des coûts de non-qualité de travail des fonctions et son impact sur la performance stratégique, le management de la qualité est doté de normes complémentaires qui ont par la suite été intégrée aux approches utilisées en CDG. Il s'agit en particulier des normes publiées par l'AFNOR (l'association française de normalisation) à savoir la norme NF X 50-126 et la norme FD X 50-180 qui s'inscrivent dans une démarche de TQC (Total Quality Control) [13.14].

La norme NF X 50-126 [13] qui est « un guide d'évaluation des coûts générés par la non qualité » propose une déclinaison en quatre catégories des coûts de non qualité. Il s'agit des coûts des anomalies internes, coûts des anomalies externes, coûts de détection de la non qualité et coûts de prévention des anomalies.

La norme FD X 50-180 [14] qui traite « des défauts de contribution liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée », est considérée comme une partie intégrante au travail

d'analyse de la performance de l'entreprise qu'effectue la fonction CDG. Une analyse visant une appréhension plus globale de la valeur ajoutée.

La logique de la démarche d'analyse de la performance est présentée dans le schéma ci-après :

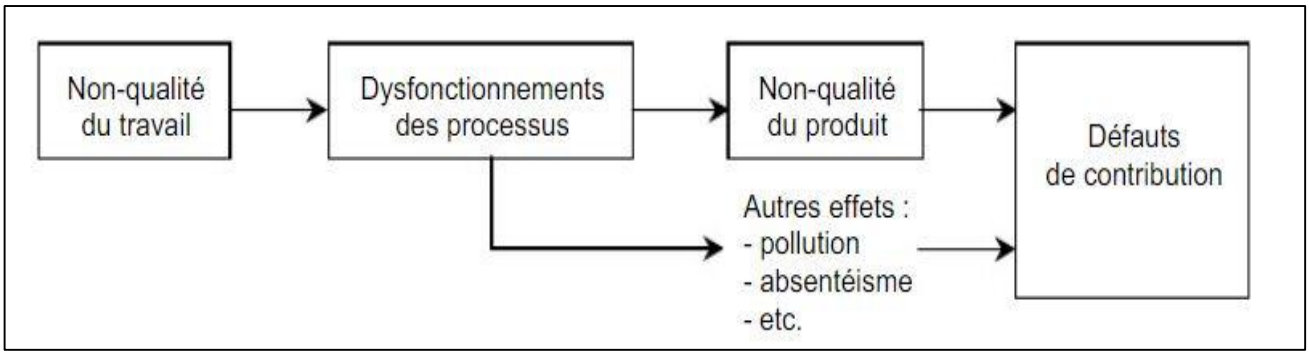


Figure 1 : logique de démarche d'analyse de la performance de la norme AFNOR FD X 50-180

L'intégration des normes qualité au système de CDG a dû améliorer la qualité des indicateurs ressortis à travers le tableau de bord. Cependant, la qualité du système de CDG est conditionnée par sa capacité à répondre au besoin en information décisionnel.

IV. LES FACTEURS QUALITE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

A. Les données de référence comme réponse au besoin du manager

Selon la conception d'ANTHONY, le CDG englobe dans son spectre à la fois la planification stratégique et le contrôle opérationnel. Dans ce sens, il ne peut y avoir de contrôle sans un benchmark développé à partir du processus de planification [15].

Dans leurs processus de planification et de prise de décision, les managers visent le pilotage de la performance de l'entreprise en établissant des objectifs clairs tout en mettant en œuvre les moyens adéquats à leur réalisation. Caractérisé comme non observable, ce processus a pu être modélisé par Bescos et Mendoza [16] dans un schéma présentant la combinaison de trois variables qui interagissent au niveau de ce processus. Il s'agit :

- Des variables individuelles liées aux caractéristiques propres des managers ;
- Des variables liées au contexte externe ;
- Des variables liées à l'organisation.

L'interférence de ces différentes variables fait que « ce n'est pas le contexte économique en lui-même qui peut modifier les besoins d'information des managers. C'est plutôt la perception par les managers des effets du contexte sur les performances de l'entreprise qui exerce une influence et qui fait réagir » [16].

La qualité d'un système de CDG est donc mesurée par rapport à sa capacité à répondre aux besoins en informations décisionnelles. Il ne pourrait y avoir un système de CDG de qualité sans une manipulation des données de références basée sur ces trois variables.

L'adoption au sein des firmes des technologies d'information ont su faciliter la remontée de ces données de référence vers la fonction CDG et améliorer leur qualité. Comme représentée dans le schéma ci-dessous, cette évolution vers un système d'information intégré, a permis au contrôleur de gestion de se focaliser sur son travail de prévisions et d'analyse, et laisser au système d'information

la tâche de collecter les données nécessaires au processus de Reporting et à la construction d'indicateurs plus avancées et fiables.

Ainsi la fiabilisation des données de référence n'est plus la préoccupation du contrôleur de gestion, mais plutôt celle de l'outil informatique qui doit garantir sa qualité.

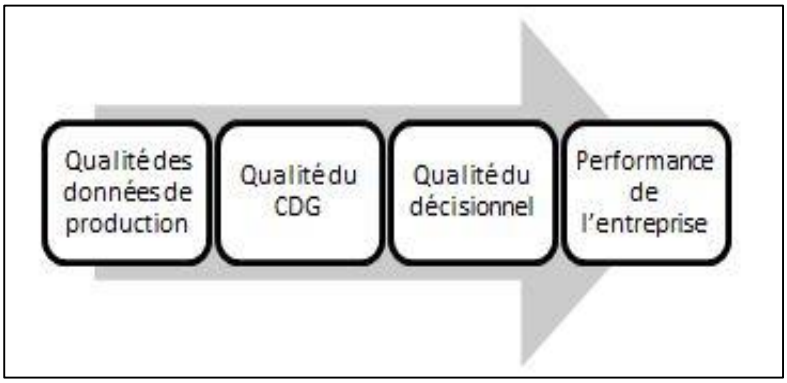


Figure 2 : Impact évolutif de la qualité des données sur la performance (présentation personnelle)

Selon Mariko [17], la technologie de gestion des données de référence, communément appelée MDM (Master Data Management) permet de maîtriser la qualité des données qui circulent au sein du SI (système d'information) en apportant une garantie aux utilisateurs quant à la fiabilité des données. Cette technologie vise à adopter une intégration globale des données. Il s'agit, de manière plus précise, de :

- Mettre en place un système d'enregistrement (SOR) dont l'objectif est d'avoir « la représentation la plus complète et plus digne de confiance d'un jeu de données » ;
- Régler les contraintes de réconciliations entre les différents logiciels d'un système d'information (ERP, CRM[2], DWH[3]) ;
- Obtenir un SI dont les données sont uniques, homogènes et partagées dans l'entreprise.

L'architecture d'un SI et le type de logiciels choisis sont deux éléments pouvant optimiser la qualité des données que manipule le contrôleur de gestion. Le choix et la réussite d'une architecture d'un SI se fait sur la base du besoin en information.

Chaque fonction dispose de son propre STT (système de traitement des transactions) adapté à son besoin et relié à celui des autres fonctions pour plus d'intégration. L'ensemble des STT des différentes fonctions représentent le système opérationnel de production de données.

Tel que présenté dans le schéma ci-dessous, l'ensemble des données qui circulent au sein des STT sont enregistrés, avec l'aide du MDM, dans une base de données unique, laquelle est interrogée par le contrôleur de gestion pour en ressortir les données nécessaires aux calculs des indicateurs clés de gestion ayant comme objectif de soutenir les décisions stratégiques des managers.

[2] CRM (Customer Relationship Management) : par opposition à l'ERP qui est un outil back-office, le CRM est un outil permettant de gérer la relation avec la clientèle en leur offrant des produits et/ou services adaptés à leur besoin.
[3] DWH (Data Warehouse) : est une base de données orientée sujet et intégrée, utilisée dans le processus de prise de décision.

Cette confrontation entre le SI et la fonction CDG donne à cette dernière la caractéristique d'une boite noire.

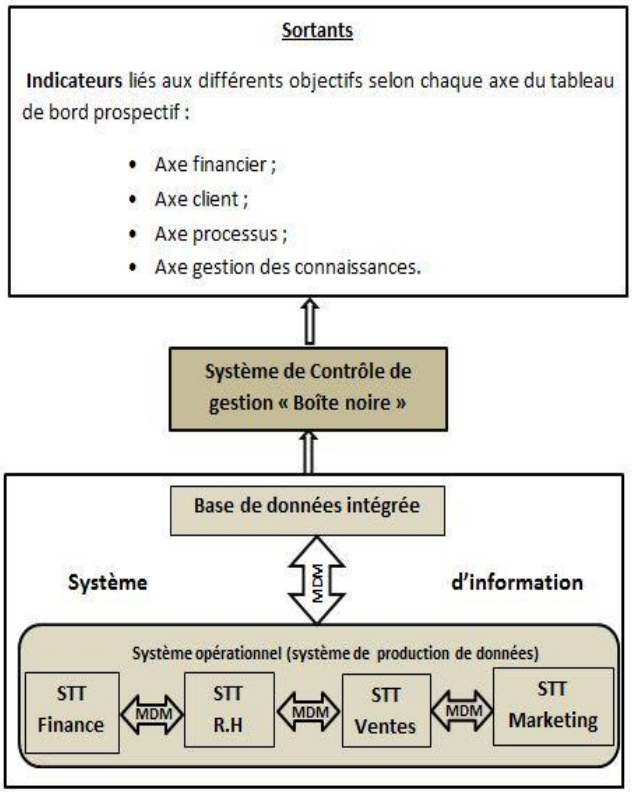


Figure 3: Interaction SI et CDG basée sur les STT (présentation personnelle)

Le schéma proposé est une tentative de mettre en évidence l'impact de la qualité des données de référence manipulées par la fonction CDG sur celle des indicateurs décisionnels. D'où la raison de l'utilisation de l'appellation de « boite noire ».

B. La gestion des données de référence et son impact sur la qualité du système de contrôle de gestion

Sans originalité, l'intérêt de notre article est de mettre en évidence les facteurs de qualité d'un système de CDG basé sue les données de références. Notre prochain travail se focaliserait sur les rouages de cette fonction et ferait l'objet d'une analyse des schémas et procédures utilisés à travers le système de CDG.

Références

[1] Anthony, R. N. 1988. The management control function. Boston, MA: Harvard University Press.

[2] Kaplan, R., Norton, D. 2007. L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif. DFCG Collection, Eyrolles.

[3] Kalmár, P. 2017. Data science to improve bank controlling methods. Thèse de doctorat. Szent István University.

[4] Gumb, B. 2003. Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle, ou l'éternel retour du mythe stratégique"; 9èmes journées de l'Histoire de la Comptabilité et du Management. Université Paris Dauphine.P.08-25.

[5] Anthony, R., Govindarajan, V. 2004. Management control system. 11ème édition. McGraw-Hill Higher Education.

[6] De Rongé, Y. 2000(10). L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation. FINECO.

[7] Maurand-Valet, A. 2004. La norme entre paradoxe et nécessite : une étude du rôle du responsable qualité. Thèse de doctorat. Université Montpellier II. P. 06-38.

[8] Gervais,M. 2009. Contrôle de gestion. Economica.

[9] Hugue, O. 2011. Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion. Editions AFNOR.

[10] Association française de normalisation. 2015. La norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité : exigences.

[11] Association française de normalisation. 2008. La norme ISO 9001 : système de management de la qualité : exigences.

[12] Pigé, B., Lardy, P. 2011. Reporting et contrôle budgétaire. Editions management et société.

[13] Association française de normalisation. 1986. La norme NF X 50-126 : Guide d'évaluation des coûts générés par la non-qualité.

[14] Association française de normalisation. 1999. Norme FD X50-180 : Défauts de contribution liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée.

[15] Bhattacharyy, S.K. 1971.Considerations in designing management control systems. Economid and political weekly.

[16] Bescos, P.R., Mendoza, C. 1999. Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence. 20ème congrès de l'AFC.

[17] Mariko, D. 2016. Le Master Data Management (MDM) et la qualité des données de l'entreprise : synergies digitales et collaboratives. INTD-CNAM.

The Important of Cost quality analysis in Organizations

DANI EL KEBIR Nacera
University of DJILLALI LYABES (Algerie)
Kdaninacera[at]yahoo.fr

DANI EL KEBIR Maachou
University of DJILLALI LYABES (Algerie)
Dkmaachou[at]yahoo.fr

HAFID Fethi
University of DJILLALI LYABES (Algerie)

Abstract: The objective of this study is to identify measure and quantify all the elements –direct, indirect and invisible elements of quality costs in all functional activities in the organization. Further the importance of such an analysis is ascertained by quantifying the impacts of quality costs on the organizational bottom line. Because every activity in the supply chain line to be critically verified to identify the quality deviations incurring additional expense or loss to the organization. This is in line with the continual improvement principle of TQM philosophy. The cost of quality management system acts as the most significant tool in measuring, monitoring, controlling and decision making activities in a firm which aims on business excellence

Key words: quality costs, quality management system, organization, activities, non quality

---

Introduction

The most important principle is customer focus. The goal of satisfying customers is fundamental to quality management and it involves designing products or services that meet or exceed the customer's expectations. Customer satisfaction is the most important requirement for long-term organizational success and that this satisfaction requires that the entire organization be focused on customers' needs, which include promoting direct contact with customers, collecting information about customers' expectations, and disseminating this information within organization. Techniques used to accomplish these activities include customer surveys and more elaborate methods such as quality function development.

Quality and measuring quality costs has been emphasized by many authors as an important part of quality improvement since early 1950. However, as Harrington explains, for years, management assumed that it was more expensive to provide high-quality products and services to customers, and used this excuse to keep the organization's output from reaching its full potential.

This attitude started to change when the companies realized that in international markets quality products provided an increase on market's shares. Therefore, in this study, henceforth, will be used the term of Cost of Poor Quality, since to provide high-quality products is not more expensive. Actually, in many cases, it is less expensive. Gryna separates them into three categories: Cost of non-conformities, Cost of inefficient processes and Cost of lost Opportunities for sales revenue.

It is estimated that European manufacturing company operates with a cost of poor quality of about 15 to 40 percent of turnover, which increase as 40 to 50 percent in the service sector, and even more in some public sector organization. These real problems are having a significantly negative impact on company's sales [1].

Cost of quality analysis is considered as one of the most effective management tool for gathering and analyzing the expenses in maintaining quality in a manufacturing process and also identifies the non-value added expenses. Quality improvement programs can be critically analyzed using quality costing techniques to check the merit of the program. This helps the management to identify the areas for improvement in quality as well in reducing wastages and hence ensure profitability.

1. Models of quality cost analysis

Many models of quality cost analysis have been evolved since the inception of this concept by the quality guru Dr. Joseph Juran in 1950. The classical PAF model by Feigenbaum (1956) which distinguishes quality costs into Prevention-Appraisal-Failure categories, Process Cost Model by Marsh and Ross (1976) classifying quality costs into cost of conformance and non-conformance in the manufacturing processes, Opportunity Cost Model by Sandoval- Chavez (1998) with the addition of opportunity losses to the other traditional models and the ABC-COQ integrated model by Tsai (1998) are the prominent models among them. Many more dimensions have been added to the quality cost analysis by researchers like Steve Elridge (2006) who has added knowledge management concept to quality, Sower etal (2007) who has analyzed the quality cost as a measure of system maturity with the analysis of the relationship between quality and quality costs and Ali Uyar (2008) and Zulnadi yakup (2010) who have analyzed quality cost as money invested and money lost. [2]

2. Quality Cost's Definition

Cost of quality (COQ) is defined as a methodology that allows an organization to determine the extent to which its resources are used for activities that prevent poor quality, that appraise the quality of the organization's products or services, and that result from internal and external failures. Having such information allows an organization to determine the potential savings to be gained by implementing process improvements. [3]

3. Categories of Cost of quality (COQ)

In the literature, the cost of quality is ranged between 5 per cent and 30 per cent of sales turnover.

CATEGORIES	QUALITY COSTS
Prevention costs	Process control Product and service design and redesign Process design Supplier relations, audit and screening Preventive maintenance Training and quality circles
Appraisal costs	Raw material inspection In-process inspection Final inspection Inspection material and services Quality audit
Internal failure costs	Scrap Rework Equipment repair Process downtime Re-inspection of products

External failure costs	Warranty charges Litigation and liability Complaint handling Returns Rework on returns Lost sales Penalties and allowances

Table I. Common quality costs by categories

In manufacturing, it has been reported that the annual failure costs (internal and external) are about 15 per cent of sales turnover, varying from about 5 to 35 per cent depending on product complexity. Whereas in the service organizations, the annual failure costs average about 30 per cent of operating expenses, ranging from 25 to 40 per cent depending on the organization (Gryna et al., 2007). Many authors (Garvin, 1988; Taguchi and Clausing, 1990) have pointed out that external failure costs may be up to ten times the internal failure costs or other quality costs.

Some studies have surveyed categories of quality costs in terms of percentages of total quality cost. It is reported that prevention is the least expensive while failure is the most expensive quality cost components. According to Burns (1976), prevention, appraisal, and failure (internal and external) costs account for 3.3 per cent, 40.3 per cent, and 56.4 per cent of total quality cost, respectively, while Moyer and Gilmore (1979) report 6 per cent, 14 per cent, and 80 per cent. These observations are empirically supported by Carr and Ponoemon (1994). Using data from 49 plants of 21 companies, Ittner (1996) further reports 18.4 per cent, 27.3 per cent, and 55.1 per cent on average for prevention, appraisal, and failure costs, respectively. [4]

4. Quality Cost Analysis

To analyze quality cost we must take in consideration tow aspects:

- The first aspect is related to the investments we made to achieve the level of quality that meets the requirements. This is the price to pay to ensure an acceptable level of quality.
- The second aspect is the cost of doing things wrong, or not doing them well since the first time. The cost incurred is twice the price it would be enough to invest to make a conform quality product.

And the second aspect which must be control and evaluate by the organization and it called Cost of Non-Quality.

5. Cost of Non-Quality Definition

The production activity generates energy losses, human and physical resources that do not appear in conventional systems where only conventional accounting costs of material, labor and workshop are taken into account. Research quality should reduce these hidden costs.

The cost of non-quality can be defined as the difference between the current cost and reduced cost if there were no errors and defects in the design, production, marketing and use.

It is possible to calculate the cost of non-quality in % of turnover of a company or a nation's GDP.

The information needed to calculate the costs of non-quality are sometimes difficult to obtain (often confidential). They can be obtained from the accounting documents (analytical and general), technical documents, administrative or commercial. It is always possible to make an estimate from surveys of persons concerned. [5]

6. Elements of costs of non-quality that involves in the evaluation

Most experts say that non-quality costs can be measured from:

- Excess of financial expenses;
- Delays billing;
- Loss of prestige;
- Delayed start or premature introduction of new products;
- Absence, insufficient or inadequate presence of the product in retail outlets;
- Repeated requests for changes in design;
- Purchase price wrongly established or calculate;
- Out of stock or excessive stock;
- Stop production;
- Investments not utilized at their entire capacity;
- Over-consumption of raw materials and supplies;
- Failures of production tools;
- No recovery or inadequate utilization of by-products.

7. Analysis of the different costs of non-quality

The calculation of the cost of non-quality is an accounting method that locates in the business all unnecessary expenses caused by the failure of products and services. The cost of quality has the same elements with the addition, the cost of failure prevention.

The result of the calculation of the cost of non-quality allows the company management to prioritize the improvement of the quality programs. [5]

It is important to observe that the data at the origin of this information are not always reliable, and these expenses are only part of the shortfall.

For example, the fact of losing dissatisfied customers services business is generally much more serious than replacing defective products.

The design means manufacturing and distribution is not perfect and it causes defects in the product that will result in losses automatically.

These losses can be quantified directly:

1. Internal anomalies: scrap, rework, repairs - repairs, decommissioning of finished product or ongoing losses unemployable purchases other internal costs, pollution, accidents, absenteeism, etc.
2. External anomalies: Customer complaints, cost of warranty, other external costs, late fees, interest charges for missed deadlines, loss of customers, reimbursement for damage caused to others, insurance premium to cover the liability products etc..

We must add to this the indirect losses in credibility as the loss of brand image (and often most difficult to quantify).

8. The cost of non-quality reducing

- Understanding the situation, identifying all the costs of non-quality (state of places)
- Set realistic and achievable goals of decreasing costs.
- Prioritize problems with the cost Pareto chart:
    - Ranking the costs;
    - Identifying the priorities;

- Determine the true causes the diagram cause - effect (Ishikawa) that classifies a structured way the views of various experts;
- Define corrective actions, monitor their implementation and measure the effectiveness with dashboards;
- Conclude preventive actions.
- An inappropriate choice of suppliers may result in the following consequences:
    - Reinforced entrance inspection;
    - Returns to suppliers;
    - Delays;
    - Incidents manufacturing.

9. Action process for the treatment of non-quality Cost improvement

Lowering costs is given by:

- Improving process operations
- The removal of non-rewarding operations
- The improved results following improvements oriented process. [5]

To improve the results, it must be directed to the process and not move towards results. The process must be understood in its broadest sense and includes the development. The largest gains are achieved in the design and industrialization.

Reduction of losses:

In an attempt to reduce losses, investments are needed.

Investment in hardware detection.

It is investing in equipment, methods and techniques of control:

- Receiving inspection
- Controlling the products
- Verification of the measuring instruments
- Controlling the lines
- Inventory control
- Monitoring time
- Control orders and invoices

But this investment is limited. This is strictly a consequence andit does not address the causes of evil.

Investment in prevention equipment:

We can talk about the reason to investing in equipment, methods and techniques of prevention.

- Check specifications (contract)
- Review design and production
- Improvement plans and records of planning and control
- Creating quality indicators
- Training of staff

> Implementation of a quality approach from model [6]

An investment in prevention is made only if the losses will be reduced. The optimization is made knowing that there is a correlation between losses and investment.

Conclusion

Many managers today pursue quality improvement relentlessly without fully considering the relationships between quality cost and quality level. The discipline of quality management still is evolving. While there has been substantial amount of research studies dealing with design and implementation of quality systems, the dynamics of quality costs however, have not widely been analyzed. A better understanding of the dynamics of quality costs, the relationships between the effectiveness of a firm's quality improvement efforts and the quality level.

The cost of non-quality proves to be an indicator that can help the company management to understand the problem of quality, highlight opportunities for improvement and to measure the progress of the improvement actions. It thus makes it possible to summarize the overall situation of the quality in the company and speak in common terms, which allows us to measure progress and set priorities in corrective actions. It is therefore necessary to manage quality by implementing a gradual process of continuous improvement that will bring the industrial enterprise of a state of "detection - defection" to a state of "prevention - action."

The most productive investment would ultimately be for many businesses prevention. This will be a key element of quality management. So, when the quality improvement program is highly effective, the "higher quality-lower cost" phenomenon is observed. Whereas in a less effective quality improvement programs, we observe the "higher quality-higher cost" phenomenon, which still calls for increased improvement effort necessary for quality sustainability.

References

[1] Oksana Vysochynska. Total Cost Of Poor Quality . 2016. APRIL 18.University College Of Southeast Norway. P10.

[2] Sailaja A. Basak P C. Viswanadhan K G. Hidden Costs Of Quality. International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6. No. 2. June 2015.P 14.

[3] Dalghaard J. Kristensen K. Kanji G K . Quality Costs and Total Quality Management. Total Quality Management .1999. p. 18.

[4] Seokjin Kim. Behnam Nakhai. The dynamics of quality costs in continuous improvement. International Journal of Quality & Reliability Management · September 2008.P 845-846.

[5] Andrei Diamandescu. Non-Quality Costs And Their Consequences In The Organization. Challenges of the Knowledge Society. Business Administration and Marketing. 2012.P959.

[6] Krishnan S. K. Increasing the visibility of hidden failure costs. Measuring Business Excellence, Vol. 10 No. 4. 2006. pp. 50-54.

Evaluation de la certification selon les normes durables du commerce équitable en termes de rentabilité : cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc

Lahcen BENBIHI
Enseignant à l'Université Ibn Zohr (Maroc)
Chercheur au Lirsa-Cnam (Paris France)
l.benbihi[at]uiz.ac.ma

Khalid BOURMA
Enseignant-chercheur HDR
Université Ibn Zohr-Agadir (Maroc)
k.bourma[at]uiz.ac.ma

Résumé : L'arganier est l'une des rares filières où les coopératives se chargent de tous les maillons de la chaîne de valeur. En effet les coopératives organisées en structures plus performantes peuvent y réaliser une plus-value. Cependant la performance des coopératives productrices d'argan est moyennement satisfaisante du fait de l'intervention des intermédiaires (particuliers, courtiers, entreprises privées) qui accaparent une bonne part de marché.

Les coopératives se tournent vers la certification selon les normes durables du commerce équitable (CE) dans le but d'améliorer leur rentabilité globale. Notre recherche consiste à apporter quelques éléments de réponse à la problématique « Comment la certification commerce équitable améliore la rentabilité des coopératives productrices d'argan ? ».

La méthodologie de recherche adoptée repose sur des études de cas (Yin, 2018) de coopératives certifiées commerce équitable dans une perspective longitudinale.

Les résultats de l'étude ont montré que le CE a des effets positifs sur les performances, organisationnelle, économique et sociale des coopératives et de leur groupement, toutefois ces effets restent limités et peuvent être améliorés dans un contexte marocain marqué par un CE qui se développe sans contrôle en raison d'un cadre juridique qui tarde encore à voir le jour.

Mots clés : certification, commerce équitable, rentabilité, évaluation, coopératives d'argan

Introduction

Le commerce équitable est une approche globale alliant des engagements économiques, sociaux, environnementaux et de renforcement des capacités des producteurs (PFCE, 2015). Comme il prône plus d'équité, son expansion questionne ses effets sur les territoires, notamment en termes de travail décent et de croissance économique.

Le commerce équitable participe aussi au développement durable car il a vocation à offrir aux organisations de producteurs des opportunités non seulement en termes de stratégies mais encore en termes de pratiques environnementales. Selon le consensus FINE[1], le commerce équitable est

[1] FINE est un réseau constitué des quatre principales fédérations internationales du commerce équitable. Créé en 1998, son nom est un acronyme formé à partir du nom de ses membres :
F : Fairtrade Labelling Organizations (FLO)
I : International Federation of Alternative Trade (IFAT), aujourd'hui Organisation mondiale du commerce équitable (OMCE)
N : Network of European Worldshops (NEWS)

« *un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète* »[2].

Par opposition aux logiques dominantes de contrôle des marchés (Audebrand et Pauchant, 2008) le commerce équitable est lié à la certification, pierre angulaire de sa légitimation auprès du consommateur qui semble en être à la fois la cause et l'objectif. A. Dammert et S. Mohan soulignent que la plupart des études empiriques sur les producteurs certifiés dans les pays en développement se sont concentrées sur l'impact de la certification commerce équitable sur les prix et les revenus (Dammert et Mohan, 2015).

Dans la lignée de ces travaux se pose la question de la certification en tant qu'objet contraignant pour les producteurs - donc en tant que norme – et sur ses effets sur la rentabilité, vue sous l'angle de développement durable.

Dans un premier temps nous présentons la démarche de recherche utilisée et les caractéristiques du terrain étudié. Nous présentons ensuite les résultats d'une étude empirique effectuée auprès d'un groupement d'intérêt économique Targanine composé de six coopératives féminines marocaines d'huile d'argan certifiées commerce équitable. Il ressort de cette recherche que si la certification garantit effectivement une meilleure rentabilité sur les plans économique, social et environnemental.

I. Cadre méthodologique

1. Contexte et problématique de recherche

En se développant, le commerce équitable s'est progressivement structuré. L'un des faits marquants de son évolution est l'émergence et le développement de processus de certification des produits selon les normes de durabilité (Ballet, Carimentrand &Renard, 2011 ; Cochoy, 2008 ; Pouchain, 2012) comme outil d'amélioration de la performance globale au niveau de toutes les parties prenantes (Piget 2015, Mitchell, Weaver, Agle, Bailey &Carlson, 2016).

En effet, la certification garantit que les critères du commerce équitable sont contrôlés sur le territoire du producteur. La certification devenant désormais à la fois une justification et un instrument majeur du commerce équitable, *l'évaluation de sa rentabilité représente un enjeu stratégique majeur pour l'organisation des producteurs des pays du Sud*.

Aussi, depuis son apparition par opposition aux logiques dominantes du contrôle des marchés (Audebrand et Pauchant, 2008), le commerce équitable est lié à la certification, pierre angulaire de sa légitimation auprès du consommateur qui semble en être à la fois la raison justificative et l'objectif principal (Marchais-Roubelat et Benbihi, 2018).

Actuellement, au Maroc, la majorité des certifications équitables concerne les coopératives féminines d'huile d'argan dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira. Selon les chiffres publiés par l'ODCO (Office du Développement de Coopération) en 2017, le nombre de coopératives dont les activités sont liées à l'huile d'argan s'élevait à 300, soit 2% du tissu coopératif national, 93 % d'entre elles ayant été créées par des femmes.

La plupart des produits certifiés selon les normes du commerce équitable est constituée de produits alimentaires ou cosmétiques à base d'argan, commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements de coopératives. Le principal label utilisé est le label « bio équitable » fondé sur le référentiel Equitable Solidaire Responsable (ESR) d'Ecocert. Ce label est devenu « Fair for life » depuis 2017 à la suite de l'acquisition du programme « Fair for life de la Swiss Bio-Foundation ».

Certains clients exigent d'autres labels privés, notamment le label « FairTrade » qui garantit de bonnes conditions de travail et inclut des critères écologiques. Ce label soutient financièrement le

E : European Fair Trade Association (EFTA)

[2] https://wfto.com/fair-trade/definition-fair-trade

producteur et sa communauté grâce à un prix minimal et une prime. Ce label est géré par FLO International (Fairtrade Labelling Organisations). Le contrôle qualité est effectué par un organisme indépendant : FLO-CERT.

Dans la mouvance des travaux pionniers d'E. Benneth (Benneth, 2016, 2017) sur la réalité de la participation des producteurs certifiés à la gouvernance effective du commerce équitable, cette recherche a pour objectif d'évaluer les effets de la certification selon les normes du « commerce équitable » sur la rentabilité des organisations des producteurs avec les engagements sur les effets qui fondent l'existence du commerce équitable, en se focalisant sur les producteurs et les travailleurs marginalisés. Dans ce contexte théorique, la problématique porte sur l'évaluation des effets de la certification commerce équitable sur la rentabilité des coopératives au travers de la certification, quitte à mettre en exergue des paradoxes s'ils vont à l'encontre des engagements qui justifient le commerce équitable.

2. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche adoptée repose sur des études de cas (Yin, 2018) de coopératives de commerce équitable dans une perspective longitudinale (Hassett et Paavilainen-Mäntymäki, 2013 ; Pettigrew, 1990, 2012). Les cas développés dans ce contexte concernent les coopératives féminines productrices d'huile d'argan dans la zone de l'arganier - clairement délimitée à larégion du Souss-Massa et d'Essaouira (Taroudant, Agadir Ida Outanane, Tiznit, Essaouira, Sidi Ifni, Chichaoua) - qui constituent la plupart des certifications conformes au « commerce équitable » au Maroc.

Il s'agit d'un groupement de six coopératives féminines qui assurent la production de d'huile d'argan. Ces coopératives sont composées actuellement de 558 femmes membres avec un projet d'extension des membres de 355 femmes pour 2018/2019 pour atteindre en 2020 un total avoisinant 900 femmes. Le Groupement d'Intérêt Economique Targanine a été créé dans le but de fournir des services au profit des coopératives qui y sont membres :

- La promotion commerciale des coopératives et de leurs produits ;
- L'établissement et la gestion des relations commerciales avec les clients ;
- La gestion des commandes des clients et l'exportation des produits ;
- L'appui technique sur la qualité, l'hygiène, la sécurité et la traçabilité ;
- Le soutien pour l'obtention de la certification biologique, commerce équitable et des autres certificats associés ;
- Le transport de l'huile à partir des coopératives de production est entièrement pris en charge par le GIE.

La nature de notre mission et les objectifs fixés ont fortement conditionné notre manière d'aborder l'organisation étudiée vers une démarche basée sur des données qualitatives et quantitatives.

En nous basant sur le principe de « la diversification » des sources de données, nous avons opté pour le choix des techniques d'investigation privilégiant la proximité avec les coopératives du GIE et leurs territoires. Trois techniques ont ainsi été utilisées :

1) L'analyse documentaire : utilisation des documents publics et privés fournis par les responsables du GIE et les coopératives qui y sont membres, tout en assurant la confidentialité des données, autres que celles rendues publiques. Cependant, les documents n'ont pas constitué l'outil principal de notre collecte des données. Ils ont servi de préalables et compléments aux entretiens semi-directifs et à l'observation directe menés sur le terrain.
2) Les entretiens semi-directifs et Focus Groupe. Des entretiens semi-directifs, in situ, d'une durée totale de 27 heures, ont été menés en face à face avec plusieurs acteurs. Le nombre de personnes interrogées a évolué au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. Les entretiens ont été démarré avec les dirigeants, d'autres acteurs (femmes adhérentes et employés) ont été sélectionnés pour diverses raisons : compléter des informations

manquantes, croiser les données avec des informations contrastantes ou clarifier des données précédemment collectées. Les guides d'entretiens ont été conçu dans l'optique de permettre aux personnes de s'exprimer de manière explicite sur l'impact du commerce équitable. Ils ont été alimentés au fur et à mesure de notre avancée avec des questions supplémentaires qui permettaient d'aborder de nouvelles questions.

3) L'observation : elle permet de cerner les effets et de détecter l'organisation et les pratiques du commerce équitable pour mieux mesurer et d'apprécier l'impact respectif du commerce équitable. L'observation a le mérite de déceler les non-dits ainsi que certains paradoxes perçus à travers le discours des acteurs

Il s'agit d'une triangulation des outils de collecte des données afin d'augmenter la validité de la qualité des données récoltées. La combinaison de ces trois techniques permet justement une validation de la recherche en multipliant les informateurs, les sources d'information (écrites / orales) et les méthodes d'enquête (entrevues, observation directe, focus group...).

II. Analyse des résultats de l'investigation

1. Répercussions économiques

Les effets sur l'accès à l'information sur les marchés : le CE a permis au GIE, en éliminant de nombreux intermédiaires, de s'ouvrir au commerce international et ainsi d'en saisir les rouages essentiels. En effet, par le biais des activités du commerce équitable développées avec ses deux partenaires français, le GIE s'est progressivement familiarisé avec le fonctionnement des marchés, et les exigences de consommateurs distants.

Quant à l'accès à l'information sur le marché, les effets du CE restent limités du fait de l'absence de partenariat solide avec les autres organismes du commerce équitable issus des pays du Nord autres que les acheteurs (comme Max Havllar, magasin du monde, plateforme pour le commerce équitable, ONG et associations de consommation équitable…) capables de fournir au moment opportun les informations pertinentes et susceptibles d'influencer les décision du GIE en matière des mécanismes de gestion du commerce équitable.

En plus des news lettres reçus auprès de son certificateur Ecocert, le GIE échange des informations avec ses clients importateurs en matière des exigences des clients, d'évolution du marché…etc. Mais ces informations restent limitées vue l'opportunité dont dispose le GIE d'intégrer les réseaux du commerce équitable à l'échelle international, sans passer par un intermédiaire capitaliste.

Les effets sur le pouvoir de négociation : les relations commerciales établies avec ses clients français permettent au GIE un accès à l'information et une assimilation accrue des mécanismes de marchés, les deux conditions nécessaires pour asseoir son pouvoir de négociation. En plus, les acheteurs sont des partenaires impliqués dans tout le processus et sont en contact direct avec le groupement ce qui permet de fixer un prix raisonnable, tout en assurant une marge bénéficiaire, qui permet de rémunérer les femmes adhérentes d'une manière juste et équitable.

Les effets sur la viabilité économique et financière : le CE a permis au GIE de renforcer sa santé économique et financière car il dispose de partenariats stables et solides dans le temps avec ses deux clients. En effet le GIE a signé deux conventions commerciales avec ses clients pour une durée de trois ans renouvelable. En plus le mode de paiement adopté dans les pratiques du CE et qui consiste, dans la plupart des cas, à percevoir 50% du montant au moment de la commande, le reste doit être réglé soit au moment de la livraison, soit au plus tard 30 jours après la date de facturation, ce qui a permis à asseoir la stabilité économique et financière du GIE. Ce dernier ne demande pas des préfinancements bien qu'il soit cité dans ses conventions commerciales avec ses clients. En fait, les coopératives sont payées dès la livraison des produits au groupement.

Les effets sur le résultat : à ce niveau ; nous apprécions l'effet en termes de résultats générés par les activités du CE, en adoptant une logique comptable selon laquelle le résultat est la différence entre le total des produits et la somme des charges. Depuis 2007, l'année d'obtention du certificat ESR, le chiffre d'affaires généré par les produits certifiés équitables a connu une augmentation remarquable, et représente actuellement environ 83% du chiffre d'affaires global du GIE. En contrepartie, le coût de la certification Bio équitable, qui s'élève à 3500 DH par an, a été pris en charge par le partenaire BAS au début de la démarche commerce équitable jusqu' à l'année 2017. Il s'agit de l'année de la certification du GIE selon le label Fair For life dont le coût de certification est d'environ 58 000DH en 2007 et de 70000DH en 2018. Quant aux coûts de production, selon les responsables du GIE, le coût d'achat d'un litre d'huile d'argan auprès de ses coopératives est de 230 DH pour l'huile alimentaire et 220DH pour l'huile cosmétique. En outre, il se vend en vrac à 250 DH le litre aux acheteurs pour l'huile alimentaire et 240DH pour l'huile cosmétique, ce qui permet de dégager une marge bénéficiaire moyenne de 20Dh par litre vendu par le GIE. Cependant, les charges correspondantes varient légèrement d'une coopérative à l'autre, et d'une période à l'autre du fait principalement de la disponibilité de la matière première qui est liée aux aléas climatiques et à la fréquence de la spéculation sur les marchés d'approvisionnement en amont.

L'approvisionnement des coopératives du GIE en matière première est assuré principalement par les femmes, toutefois la part apportée par les femmes varie selon la saisonnalité de la récolte des fruits d'argan. Ainsi pendant les années de bonne récolte l'apport des femmes en fruits d'argan dépasse 90% du besoin total, tandis que les périodes de mauvaise récolte, l'apport des femmes en matières premières tend à décroître jusqu'à atteindre un taux de 40% environ. Cependant, le GIE s'approvisionne auprès des autres coopératives sur le marché qui ont dégagé un excédent de récoltes et chez des négociants intermédiaires spécialisés dans l'achat revendu des fruits d'argan.

2. Retombées sociales

L'impact social du GIE s'explique en grande partie par la performance économique, dit la responsable commerciale du GIE. Grâce au CE les femmes adhérentes des coopératives Targanine reçoivent une rémunération supérieure à la moyenne dans le territoire de l'arganier et qui varie selon le travail effectué. En effet la rémunération des femmes est égale à 40 DH par Kg d'amendons concassés, plus leurs parts dans le bénéfice réalisé à la fin de chaque année (en moyenne 10 000DH par an), plus les primes octroyées à l'occasion des fêtes religieuses (Aide Al Adha, Aide Al Fitr.. .).

Pour les motiver, les femmes adhérentes qui apportent des matières premières (appelées Afyach selon la langue locale) sont rémunérés par un prix supérieur au prix moyen du marché.

En effet, ces rémunérations constituent des ressources très importantes et permettent d'améliorer le niveau de vie des femmes en leur permettant de ramener leurs enfants à l'école, d'améliorer le régime alimentaire, d'accéder aux à la santé, etc.

En outre, le GIE emploie, en plus des emplois crées pour le comptes des femmes adhérentes, des salariés tant au niveau des coopératives qu'au niveau du groupement, ainsi l'effectif des salariés permanents exerçant au niveau du GIE s'élève à 12 personnes et qui sont rémunérés avec un niveau de salaire décent.

Depuis 2009, et grâce à l'accompagnement de l'un de ses clients, le GIE a créé un fond social à travers la commercialisation des tourteaux d'argan (56% du prix payé par l'acheteur est versé au fond) et prime équitable versée par les acheteurs des produits équitables et qui est égale entre 3% et 5% du chiffre d'affaires réalisé à la fin de chaque année.

Le fond social du GIE Targanine est géré par un comité désigné par l'assemblée générale de chaque coopérative. Il est mis à contribution en vue d'améliorer le niveau de vie des adhérentes et les bénéfices communautaires au niveau des territoires des coopératives qui sont membres du GIE. Ce fond social a pour objectif essentiel le financement des actions sociales, de santé ou culturelles

proposées par les coopératives afin d'améliorer les conditions de vie et de travail des coopératrices du groupement Targanine.

Le comité de gestion du fond social est composé des représentants des coopératives dans l'Assemblée général, toutefois l'assemblée générale peut déléguer la gestion de ce fond au conseil d'administration. Après chaque assemblée générale, le comité désigné procède à l'étude des actions proposées par les coopératives en vue de solliciter le financement. Ces propositions sont classées selon des critères pertinents établies sur la base des effets de chaque action sur les performances des femmes adhérentes ou de leurs coopératives.

Le fond du commerce équitable et le fond tourteau ont permet au GIE Targanine et aux coopératives membres de réaliser plusieurs actions sociales et économiques au profil des membres des coopératives et au profil des villageois des zones d'action des coopératives. Ce fond a pu améliorer les conditions de travail et de vie des coopératrices ainsi que leurs familles et leurs proches.

Les principales actions financées par ce fond sont :

- **L'amélioration des conditions de travail**

  L'équipement des salles de concassage par des climatiseurs, des tapis et des chaises permettant aux femmes de travailler plus à l'aise et d'améliorer leur productivité ;

- **La mise en place des services sociaux**

  Il s'agit des services rendus au profit des femmes adhérentes des coopératives : la construction des crèches dans les coopératives au profit des enfants des femmes adhérentes, distribuer des paniers de ramadan, participation au financement des fêtes familiales, signature des conventions avec des médecins et des pharmaciens, en plus les femmes des coopératives Targanine ont suivi un programme d'alphabétisation (lecture, écriture, calcul), éducation civique, religieuse, hygiène et santé.

- **La formation**

  Les femmes des coopératives Targanine ont bénéficié de plusieurs actions de formations : Formation juridique pour la constitution de la coopérative, formation en éducation environnementale, formation en gestion des petits projets, formation sur la technique d'extraction, la qualité de l'huile, la traçabilité, l'hygiène, la sécurité alimentaire et la gestion administrative et financière des coopératives.

3. Implications organisationnelles

La gestion du GIE Targanine est assurée par un Conseil d'Administration (CA) composé de trois membres élus par l'Assemblée Générale des coopératives. Selon la responsable commerciale du GIE, les membres du CA se réunissent fréquemment (chaque semaine) entre eux au sein du siège du GIE, Cependant les membres du CA se réunissent périodiquement avec les représentants des six coopératives membres pour discuter quelques problèmes et difficultés rencontrés et soulevés soit par les membres du CA soit par les cadres du GIE (comme l'approvisionnement en matière première, la concurrence sur le marché, la conjoncture économique, la prévision des ventes, les produits futurs et les nouvelles dispositions en matière de gestion).

Les représentants des coopératives sont des intermédiaires entres les femmes adhérentes et les instances du GIE, ainsi ils sont tenus de transmettre et de communiquer les résultats et les recommandations des réunions avec les membres du CA aux adhérentes de leurs coopératives.

Les membres du CA se rencontrent chaque jour dans le siège du GIE, toutefois des réunions formelles sont tenues et déclenchées soit par la présidente, soit par l'un des deux membres du CA. Les éléments discutés et les résultats des réunions formelles font l'objet des procès-verbaux (PV) rédigés et archivés et communiqués aux autres membres de l'AG du GIE.

La structure organisationnelle du GIE est composée de 12 salariés qui travaillent sous la direction immédiate du CA. Cette structure s'explique, selon la responsable commerciale du GIE, par la recherche de la souplesse et la communication directe entre le CA et les différents services du GIE.

Chaque coopérative du GIE dispose d'un règlement interne qui règlemente son fonctionnement et qui précise les rôles, les responsabilités de chaque adhérente ainsi que la conduite du travail de production, la rémunération et les sanctions en cas de son non-respect. Le règlement interne établi après la constitution de chaque coopérative est signé et approuvé par chaque adhérente, toutefois il peut être modifié ou actualisé lorsque de nouvelles circonstances l'exigent.

En vue d'améliorer davantage son fonctionnement, le GIE a élaboré un manuel de procédures pour toutes les coopératives membres afin de normaliser et de renforcer le côté formel d'organisation et répondre aux exigences externes de certification ESR.

Les conditions du travail au sein des coopératives sont améliorées grâce aux pratiques du commerce équitable. Ainsi l'horaire du travail est bien précis et adapté aux spécificités des femmes adhérentes. Les femmes travaillent six jours sur par semaine, le jour de repos hebdomadaire est généralement le vendredi.

Les principales décisions concernant la vie du GIE (approbation des comptes, budgets, investissement…) sont prises lors de l'assemblée générale des adhérentes tenue annuellement dans le siège social du GIE. Les membres du GIE doivent y assister, selon les statuts.

Quant à la prime sociale, le GIE constitue un fond équitable alimenté annuellement par des primes sociales, calculées sur la base du chiffre d'affaires réalisé au titre de l'année qui se termine, versées par les importateurs au début de chaque année. Ce fond est géré par un comité désigné par l'assemblée générale.

Pour assurer la pertinence des informations financières et comptables, qui servent de base à la prise de décision, et alléger la structure du groupement, le GIE Targanine externalise la fonction comptable à un cabinet comptable qui est chargé de traiter toutes les opérations financières et d'établir des états de synthèses qui seront certifiés par un expert-comptable.

4. Effets environnementaux

La certification Commerce équitable amène le GIE et ses coopératives membres à adopter les modes de production qualifiés durables limitant leurs impacts défavorables sur l'environnement et montrent même un impact positif dans le cas d'agroforesterie. En outre, la production de l'huile d'argan est une production biologique. En fait les produits dérivés d'argan sont certifiées selon le label « bio équitable », à travers le référentiel Equitable solidaire responsable (ESR) d'Ecocert, depuis 2007. La certification commerce équitable encourage le GIE et ses coopératives usagers de l'arganeraie à préserver celle-ci et contribue au développement durable sur leurs territoires d'interventions et dans la réserves de biosphère de l'arganeraie.

Dans le but de concilier leurs besoins d'approvisionnement en fruits d'arganier avec la préservation de l'environnement, tel est l'objectif des labels commerce équitable, le GIE a réalisé un ensemble d'action financé par le fond social et durable issu du commerce équitable des produits d'arganier :

Reboisement : Le GIE en partenariat avec l'administration des eaux et forêts a réalisé plusieurs projets de reboisement dans les territoires d'intervention de ses coopératives membres. En outre les coopératives féminines d'extraction d'huile d'argan Targanine, représentant des usagères organisées de l'arganeraie, ont initié et porté d'actions directes de préservation et de développement de l'arganeraie.

- Des projets de plans de reconstitution de peuplements adaptés et négociés ont été réalisés avec l'administration des eaux et forêts depuis 2016 sur les territoires des coopératives de Targante, Ajdigue N'targuinine et Tagmat. A l'exception du projet de Tagmat dont les résultats

sont totalement négatifs car tous les plants sont morts à cause des conditions climatiques défavorables (sécheresse, faible nappe phréatique, terre différentes et très sèche…), les autres projets sont très satisfaisants quant aux résultats réalisées :

- La coopérative Targante a reçu, en 2017, des plants réalisés avec les services des eaux et forêts (fourniture gratuite des plants) sur une surface de 3 hectares.
- La coopérative Ajdique N'Targuininea a réalisé la plantation de 400 Plants dans le territoire de Targa Ntouchka.
- De plus, les coopératives encouragent les adhérentes à procéder à la plantation de l'arganier. Pour chaque plantation réussie, les femmes perçoivent une rémunération sous forme de motivation financière à partir du fond social. Ce qui s'avère bénéfique à la fois pour les adhérentes, mais aussi pour la préservation du milieu naturel environnant.

Sensibilisation des femmes productrices : Pour mieux faire face à la dégradation de l'arganeraie, la préservation de l'arganier est au centre des préoccupations de GIE. En fait, les fruits de l'argan sont issus de types de champs ou de parcelles : des parcelles privés (ou Melk) et des parcelles communes. Dans les parcelles privées (melk), les ayants droit ont en effet tendance à prendre davantage soin des arbres et surveiller les parcelles contre le vol ou le gaulage (technique qui consiste à frapper avec un bâton sur les branches pour faire tomber les fruits). En revanche, dans les parcelles communes, les fruits appartiennent à l'ensemble des membres du village. De ce fait, les arbres sont moins bien entretenus, et les fruits sont ramassés en grandes quantités par les premiers qui les récoltent, par gaulage, parfois bien avant qu'ils n'aient atteint le degré de maturité requis.

Face à cette situation le GIE et les coopératives qui y sont membres mettent au centre de leur démarche du commerce équitable, respectivement, la préservation de l'environnement, le développement durable et l'adaptation aux changements climatiques. En effet, les sessions de formation, de sensibilisation et d'éducation, organisées par les GIE depuis 2009, ont permis aux femmes adhérentes d'être plus conscientes et soucieuses de l'impact du changement climatique et de la dégradation de la biodiversité sur l'arganier. Elles considèrent que la préservation de l'arganier est leur seule possibilité pour vivre dans un milieu naturel aride où la pluviométrie est irrégulière. Ce qui se traduit par des conséquences défavorables sur les récoltes (selon les résultats du focus groupe organisé avec les femmes adhérentes).

Gestion des déchets de production : Le GIE est ses coopératives veillent constamment à ce que la production et la transformation de la matière première se déroule dans des conditions qui respectent l'environnement et les normes d'hygiène et de qualité exigées par les organismes certificateurs selon les labels du commerce équitable. Les coopératives exploitent les déchets de concassage des noyaux pour les vendre aux utilisateurs de fours traditionnels et aux hammams. Ce combustible est considéré comme écologique et semble cinq fois plus économique que le charbon et le bois. Ainsi, les coopératives du GIE contribuent, d'une manière indirecte, à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

En outre, les coopératives organisent des réunions de sensibilisation et de formation au profit des adhérentes pour éveiller leur conscience et à contribuer à la préservation de l'arganier leur gagne-pain. Les femmes sont sensibilisées aux risques et aux défis à relever et sont encouragées à réfléchir aux moyens d'adaptation aux changements climatiques afin de garantir une meilleure gestion de cet arbre légendaire pour favoriser une production durable au bénéfice de leurs enfants.

Usage de l'énergie solaire : Les coopératives du GIE sont conscient de l'importance des énergies renouvelable afin de minimiser les charges et d'améliorer la performance globale. Un projet d'installation d'énergie solaire au sein de la coopérative Toudarte en partenariat avec l'association locale de développement "Association Ain Akhsmou" a été réalisé et financé par le fond social, un autre projet ayant pour objectif l'installation d'énergie solaire au sein de la coopérative Tamaynoute est prévu pour l'année 2019. Ces projets concrétisent la volonté forte du GIE et ses membres d'être

acteur de la sauvegarde et de la protection de la réserve de biosphère de l'arganeraie marocaine - site de développement durable reconnu par l'UNESCO - comme de ceux qui en vivent, et être un organisme éco-responsable et durable.

Conclusion

Les résultats de l'étude ont montré que la certification selon les normes de qualité dans le commerce équitable a des effets positifs sur la rentabilité commerciale, financière et sociale des coopératives et de leur groupement. Toutefois ces effets restent limités et peuvent être améliorés dans un contexte marocain marqué par un CE qui se développe sans contrôle en raison d'un cadre juridique qui tarde encore à voir le jour.

En outre, un certain nombre de résultats significatifs ressortent au terme de cette recherche. Ces résultats sont à prendre en compte dans une réflexion globale sur l'état des lieux et le devenir du commerce équitable à travers le management de la certification dans le territoire de l'arganier. En effet, ces résultats sont susceptibles de contribuer à améliorer l'impact du commerce équitable au niveau des coopératives et de leurs parties prenantes au sens large du terme.

Globalement, la certification selon les normes de qualité dites durables « commerce équitable » engendre des effets conséquents sur les plans organisationnel, économique, social et environnemental. Toutefois, ces répercussions peuvent être améliorées par l'adoption d'une stratégie bien ciblée en matière du commerce équitable, négociée avec toutes les parties prenantes concernées et motivée par la volonté des femmes adhérentes des coopératives à s'intégrer aux marchés du commerce équitable en suivant des circuits appropriés en concertation avec des organismes du commerce équitable ayant pour finalité d'aider les petits producteurs ou les travailleurs marginalisés tout particulièrement dans le milieu rural.

Références

Alastair, S., (2011), Fair Trade Governance, Public Procurement and Sustainable Development: A case study of Malawian rice in Scotland, Cardiff University.

Balineau, G. &Dufeu, I. (2012), « Le système Fairtrade : une garantie pour les consommateurs ? ». Mondes en développement, 160(4), 11-26.

Ballet, J. & Carimentrand, A. (2014), « Commerce équitable et éthique : pour une défense des filières labellisées ». Mondes en développement, 168(4), 77-86.

Ballet, J., Renard, M. & Carimentrand, A. (2012), « Introduction : quelle certification pour le commerce équitable ? ». Mondes en développement, 160,(4), 7-10.

Ballet, J., Renard, M. C., & Carimentrand, A. (2011), « Gouvernance, signes de qualité et équité dans les filières du commerce équitable ». Canadian Journal of Development Studies, 32(3), 269-280.

Benbihi, L. (2018), La prise en compte des parties prenantes dans le commerce équitable : cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc, mémoire propédeutique en sciences gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers – Paris, France.

Benneth, E. (2016), «Governance, Legitimacy, and Stakeholder Balance: Lessons from Fairtrade International». Social Enterprise Journal, 12(3), 322-346.

Blanchet, V. (2010), « Critiques et discours des acteurs du commerce équitable : une analyse structurale », Congrès de l'ADERSE, Les 24, 25 et 26 mars 2010, Groupe Sup de Co La Rochelle.

Bollecker, G. & Nobre, T. (2016), « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas ». Recherches en Sciences de Gestion, 113,(2), 43-62.

Carimentrand A. (2009), « La difficile prise en compte des inégalités socio-économiques par le commerce équitable : le cas du Quinoa Andin ». Ethique et Economique, 6 (2), 1-11.

Chiputwa, B & Qaim, M. (2016), «Sustainability standards, gender, and nutrition among smallholder farmers in Uganda». Journal of Development Studies, 5(2), 1241–1257.

De Ferran, F., (2006), les déterminants à l'achat de produits issus du commerce équitable : une approche par les chainages cognitifs. Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Aix Marseille (ex Université Paul Cézanne (Aix Marseille III)), 2006.

Doherty, B., & Mason, C. (2015), «A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises». Journal of Business Ethics, 8(2), 123-140.

Durochat, E., Stoll, J., Frois, S., Selvaradj, S., Lindgren, K., Geffner, D., Carimentrand, A., Pernin, J-L., Dufeu, I., Malandain, E. & Smith, A, (2015), Plate-Forme pour le commerce équitable-France. Guide international des Labels du Commerce équitable (Edition 2015).

Elfkih, S., Wannessi, O. & Mtimet, N. (2013), « Le commerce équitable entre principes et réalisations : le cas du secteur oléicole Tunisie ». New Medit, 12(1), 13-21.

Flick, U. (2014), An introduction to qualitative research (5. ed.), Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore.

Hassett, M., & Paavilainen-Mäntymäki E. (2013), Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Hlady-Rispal, M. (2016), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. » Revue Française de Gestion, n°8 (253), 251-266.

Huybrechts, B. (2010), «The governance of fair trade social enterprises in Belgium». Social Enterprise Journal, 6(2), 110-124.

Hyemi L., Yanhong, J. & Hyun, S. (2018), «Cosmopolitanism and ethical consumption: An extended theory of planned behavior and modeling for fair trade coffee consumers in South Korea». Sustainability, 9(8), 1470.

Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2018), «Does certification play an ambiguous role in Fair Trade governance? Insights from the case of Moroccan Argan oil cooperatives». Communication présentée à la 6th Fair Trade International Symposium (FTIS 2018), Portsmouth 26-28 June 2018, Royaume-Uni.

Michrafy, M. (2013), « Etude des effets des labels du commerce équitable sur le consentement à payer des consommateurs : application au cas du chocolat ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale entreprise, économie, société (E.D.24) de l'université Monesquieu-Bordeaux IV, France.

Miles, M.B., Huberman A. M., Saldana J. (2014), Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Sage.Thousand Oaks.

Pernin, J-L., & Dufeu, I. & Djamen, R. (2017), « Bénéfices communautaires du commerce équitable : intérêt d'une enquête sur l'intention de rester vivre sur son territoire chez les jeunes ». Communication présentée au colloque international commerce équitable et développement durable, Agadir, Maroc.

Pouchain, D. (2012), « Les labels au sein du commerce équitable : entre délégation et démission du consommateur ». Mondes en développement, 160(4), 27-44.

Pouchain, D. (2016), « La qualité au détriment de l'équité ? Du commerce équitable à une nouvelle définition de la qualité ». Ethique et économique, 13 (1), 25-38.

Pyk, F., & Abu Hatab, A. (2018), «Fairtrade and Sustainability: Motivations for Fairtrade Certification among Smallholder Coffee Growers in Tanzania». Sustainability, 10(5), 1551.

Ralandison, G., Milliot, É. & Harison, V. (2018), « Les paradoxes de l'intégration coopétitive: Une approche fondée sur la sociologie de la traduction ». Revue française de gestion, 270(1), 127-142.

Rashid, M. S., & Byun, S.-E. (2015), Branded products' country of origin and fair trade concern: the impact of hang tag information on brand evaluation of American consumers,Southeast Graduate Consortium. Baton Rouge, LA.

Rashid, M. S., & Byun, S.-E. (2017), «Products' country of origin and fair trade concern: The impact of hang tag information on brand evaluation». Research Symposium. Auburn University: Auburn.

Rashid, M. S., & Byun, S-E. (2018), «Are consumerswilling to go the extra mile for fair trade products made in a developing country? ». Journal of Retailingand Consumer Services, 41(3), 201-210.

Reynolds, L.(2014), «Fairtrade, certification, and labor: Global and local tensions in improving conditions for agricultural workers». Agriculture and Human Values. 31. 499-511.

Tagbata, D., (2006), Valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits: cas des produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, thèse de doctorat en économie et gestion, Ecole nationale supérieure agronomique de Montpellier, France.

Valette, A., Fatien Diochon, P. & Burellier, F. (2018), « À chacun son paradoxe : Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus ». Revue française de gestion, 270(1), 115-126.

Yin, R. (2018), Case Study Research and Applications: Design and Methods. Sage, Thousand Oaks, CA, USA.

PROGRAMME DE LA 2ÈME ÉDITION DU COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

1ère Journée : Le 09/04/2019

09h00 – 09h15 : Allocution de Monsieur le Président de l'UCA
09h15 - 09h30 : Allocution de Monsieur Arnaud EVE, Université de Rouen Normandie, IAE.
09h30 - 10h00 : Introduction de la thématique générale du colloque (H.AZOUZOU)
10h00 - 10h30 : Pause café
10h30 - 12h00 : Table ronde des professionnels & invités du colloque
12h00 - 14h00 : Pause déjeuner (Rendez-vous au club de l'Université Cadi Ayyad)

14h00 - 16h00 : Programmation de l'atelier 1

AUTEUR(S)	INSTITUTION	TITRE
Anne Maurand-Valet	Avignon Université	L'ISO 9001 : un objet de recherche exemplaire pour illustrer les difficultés de méthode ?
Riad Sakr* Ali Ismail ** D. Besson***	*AUST-Lebanon & IAE Lille-France ** UL-Lebanon *** IAE Lille-France	Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System
S. NOURI	Université Ibnou Zohr FSJES Agadir Maroc	Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la qualité de ses produits
Arabeche Zina	Centre Universitaire Ahmed Zabana, Relizane, Algérie	Les préalables culturels et le processus de la gestion intégrale de la qualité : application aux entreprises algériennes

16h00 - 16h30 : Pause café

16h30 - 18h30 : Programmation de l'atelier 2

AUTEUR(S)	INSTITUTION	TITRE
N. Bounabri* E. Saad L. Zerrouk** A. Ibnlfassi***	*SED, faculté des sciences et techniques de Settat **PCPM, faculté des sciences et techniques de Settat	Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines.
C.SAIDI C. MAYA A. ABBASSI	Université Cadi Ayyad, Faculté Poly- disciplinaire de Safi	Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût d'insatisfaction dans les services publics ?
H. AZOUZOU	Université Cadi Ayyad, FSJES –Marrakech	Losange d'Auto-évaluation dans une perspective de développement durable

20h00 : Rendez-vous devant le club de la faculté pour le diner de gala au « Chez Ali »

2ème Journée : Le 10/04/2019

9h00 - 11h00 : Programmation de l'atelier 3

AUTEUR(S)	INSTITUTION	TITRE
L. EL KAHRI	Université Ibn Zohr, E.N.C.G Dakhla	Le Management par la qualité totale et l'innovation : Deux composantes indissociables pour la compétitivité des entreprises
K. FINNAOUI E. MEGDER	ENCG Agadir, Université Ibn-Zohr	Analyse des facteurs de qualité d'un système de contrôle de gestion
N. DANI EL KEBIR M. DANI EL KEBIR F. HAFID	University of DJILLALI LYABES Algerie	The important of Cost of quality analysis in Organizations
K. BOURMA L. BENBIHI	Université Ibn Zohr – Agadir	Evaluation de la certification selon les normes durables du commerce équitable en termes de rentabilité des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc

11h00 - 11h30 : Pause café
11h30 - 12h00 : Mot de clôture de l'événement

COLLOQUE
MANAGEMENT
DE LA QUALITÉ
Coûts et rentabilité
de la qualité
9 & 10 AVRIL 2019
Université CADI AYYAD
Marrakech, MAROC
APPEL À COMMUNICATIONS
UNIVERSITE CADI AYYAD
جامعة القاضي عياض
RENNOVA
HTTPS://QUALITUNIVROUEN.SCIENCESCONF.ORG

COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

COÛTS ET RENTABILITÉ DE LA QUALITÉ

COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Depuis plusieurs décennies maintenant les démarches qualité n'ont cessé de se développer et certaines d'entre elles ont atteint des niveaux élevés de sophistication. D'un dispositif 5S d'amélioration du poste de travail reconnu comme point de départ possible d'un système de management conforme à la norme ISO 9001, jusqu'aux démarches plus abouties suivant les principes du Total Quality Management, la qualité s'est imposée comme un concept universel aux formes et aux degrés de développement multiples et variés, justifiant d'une littérature abondante. Pourtant, parmi les multiples questionnements de cet objet de recherche, il en est un pour lequel les connaissances produites sont partielles et approximatives et demeurent insuffisantes : les coûts et la rentabilité de la qualité. Les recherches sur les coûts de la qualité se basent en particulier sur les travaux fondateurs de Armand Vallin Feigenbaum classifiant les coûts de la qualité en trois catégories : les coûts de défaillance, les coûts d'évaluation et les coûts de prévention. Ces travaux fondateurs ont notamment inspiré la production de documents professionnels normatifs tel le fascicule de documentation X 50-126 de l'AFNOR (1986) constituant un guide pour l'évaluation des coûts résultant de la non-qualité (coûts des anomalies internes, coûts des anomalies externes, coûts de détection et coûts de prévention). Si Feigenbaum (1956) dressa très tôt le constat de la comptabilité analytique industrielle limitant les coûts de la qualité aux seuls coûts d'inspection, l'amenant à proposer sa classification, le développement de la recherche a permis de mettre en valeur d'autres types de coûts, tels les coûts cachés dans l'entreprise que les systèmes d'-informations peinent à intégrer (Savall et Zardet, 2005), ou encore les coûts irrécupérables, par exemple, dans l'élaboration normative (Helfrich, 2013). Si ces travaux ont largement fait progresser les connaissances des coûts de la qualité, nombreuses sont les interrogations partagées des chercheurs et des praticiens au sujet des coûts de la qualité, mais également sur le sujet connexe de la rentabilité de la qualité. Alors que des auteurs (e.g. Heras et al., 2002 ; Sharma, 2005) ont affirmé l'amélioration de la performance financière des entreprises grâce à une démarche qualité appuyée sur une certification ISO 9001, certains soulignent toutefois des limites à leurs études (i.e. Heras et al., 2002) en raison, par exemple, de la multitude de variables en jeux ou encore de la caractérisation des échantillons. Le thème des coûts et de la rentabilité de la qualité demeure plus que jamais d'actualité, en témoigne la récente enquête nationale de l'AFNOR sur les coûts de la non-qualité dans l'industrie française publiée en 2017. Fort du succès rencontré lors de la première édition du colloque Management de la qualité à l'Université de Rouen Normandie en 2017, notamment au regard de son attractivité internationale avec la présence de chercheurs venus des continents africain et américain, cette seconde édition se tiendra à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech. Si la thématique principale du colloque est centrée sur les coûts et la rentabilité de la qualité, les communications originales et pertinentes sur d'autres aspects proches peuvent être proposées au comité de lecture du colloque.

COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

COÛTS ET RENTABILITÉ DE LA QUALITÉ

LE COMITE DE LECTURE

Hammou AZOUZOU, Université Cadi Ayyad
Michel BAUPIN, Université de Caen
Danièle BENEZECH, Université Rennes 1
Natalia BOBADILLA, Université de Rouen Normandie
Marc BONNET, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin
Laurent CAPPELETTI, Conservatoire National des Arts et métiers, Paris
Tarek CHANEGRIH, Université de Caen
Caroline CINTAS, Université de Rouen Normandie
Baptiste CLERET, Université de Rouen Normandie
Olivier DESPLEBIN, Université de Rouen Normandie
Arnaud EVE, Université de Rouen Normandie
Bérangère GOSSE, Université de Rouen Normandie
Christian HURSON, Université de Rouen Normandie
Gilles LAMBERT, Université de Strasbourg
Anne MAURAND-VALET, Université d'Avignon
Anne MIONE, Université Montpellier
Gérald ORANGE, Université de Rouen Normandie
Hongxia PENG, Université de Rouen Normandie
Joëlle RANDRIAMIARANA, Université de Rouen Normandie
Eric REMY, Université de Rouen Normandie
Mohamed LARBI SIDMOU, Université Cadi Ayyad
Fanny SIMON-LEE, Université de Rouen Normandie
Pierre-Antoine SPRIMONT, Université de Rouen

LE COMITE D'ORGANISATION

Arnaud EVE, Université Rouen Normandie
Younes EL GHORMLI, Université Cadi Ayyad
Sanae BOUMSISS, Université Cadi Ayyad
Abdelhadi DARKAOUI, Université Cadi Ayyad
Claire FRANCOIS, Université Rouen Normandie
Youssef LAHLIMI, Université Cadi Ayyad
Ludovic MARIE, Université Rouen Normandie
Kaoutar ZERKAUOI, Université Cadi Ayyad

COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

COÛTS ET RENTABILITÉ DE LA QUALITÉ

CONSIGNES AUX AUTEURS

Les articles au format word seront dactylographiés en police Times New Roman, titre 20 pt, nom des auteurs 12 pt, affiliation et adresse 10 pt, corps de texte 12 pt. Le papier doit être dans un format à deux collonnes avec un espace de 1.27 cm, entre les colonnes. Marges 1.7 cm. Au maximum 3 niveaux pour les titres. Au minimum cinq mots-clés séparés par des virgules.
Se référer au template à disposition sur le site REINNOVA.

Les communications proposées devant répondre au format académique auront une double évaluation à l'aveugle par les membres du comité de lecture. Toutes les communications acceptées seront publiées dans les actes du colloque.

PRINCIPALES ÉCHÉANCES

30 Novembre 2018	Date limite de soumission des communications
7 Janvier 2019	Notification aux auteurs
14 janvier 2019	Ouverture des inscriptions au colloque
25 mars 2019	Date limite d'envoi de la version finale des communications
25 mars 2019	Clôture des inscriptions au colloque
9 & 10 avril 2019	Colloque Management de la qualité

Informations et inscriptions :
https://qualitunivrouen.sciencesconf.org

Contact : qualitunivrouen@sciencesconf.org

Liste des auteurs

ABBASSI Abdelaali	> Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût d'insatisfaction dans les services publics ? Etude sur le service de transport commun urbain	p. 68
AZOUZOU Hammou	> Losange d'Auto-évaluation (LAEV) dans une perspective de développement durable	p. 69
BENBIHI Lahcen	> Evaluation de la certification selon les normes durables du commerce équitable en termes de rentabilité : cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc	p. 93
BESSON Dominique	> Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System	p. 5
BOUNABRI N.	> Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines	p. 55
BOURMA Khalid	> Evaluation de la certification selon les normes durables du commerce équitable en termes de rentabilité : cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc	p. 93
DANI EL KEBIR Maachou	> The Important of Cost quality analysis in Organizations	p. 87
DANI EL KEBIR Nacera	> The Important of Cost quality analysis in Organizations	p. 87
FINNAOUI Kenza	> Analyse des facteurs de qualité d'un système de contrôle de gestion	p. 79
HAFID Fethi	> The Important of Cost quality analysis in Organizations	p. 87
IBNLFASSI A.	> Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines	p. 55
ISMAIL Ali	> Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System	p. 5
MAURAND-VALET Anne	> L'ISO 9001 : un objet de recherche exemplaire pour illustrer les difficultés de méthode ?	p. 4
MAYA Chamdeddine	> Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût d'insatisfaction dans les services publics ? Etude sur le service de transport commun urbain	p. 68
MEGDER El Hassen	> Analyse des facteurs de qualité d'un système de contrôle de gestion	page 79
NOURI Soufiane	> Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la qualité de ses produits	p. 24
SAAD E.	> Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines	p. 55
SAIDI Charaf	> Coûts indirects de non-qualité : Quel modèle pour minimiser le coût d'insatisfaction dans les services publics ? Etude sur le service de transport commun urbain	p. 68

SAKR Riad	Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions: Proposal of Contingent Assessment System	p. 5
ZERROUK L.	Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines	p. 55
ZINA Arabeche	Les préalables culturels et le processus de la gestion intégrale de la qualité : application aux entreprises algériennes	p. 40

Crédits

> Comité de lecture

Hammou AZOUZOU, Université Cadi Ayyad
Michel BAUPIN, Université de Caen
Danièle BENEZECH, Université Rennes 1
Natalia BOBADILLA, Université de Rouen Normandie
Marc BONNET, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin
Laurent CAPPELETTI, Conservatoire National des Arts et métiers, Paris
Tarek CHANEGRIH, Université de Caen
Caroline CINTAS, Université de Rouen Normandie
Baptiste CLERET, Université de Rouen Normandie
Olivier DESPLEBIN, Université de Rouen Normandie
Arnaud EVE, Université de Rouen Normandie
Bérangère GOSSE, Université de Rouen Normandie
Christian HURSON, Université de Rouen Normandie
Gilles LAMBERT, Université de Strasbourg
Anne MAURAND-VALET, Université d'Avignon
Anne MIONE, Université Montpellier
Gérald ORANGE, Université de Rouen Normandie
Hongxia PENG, Université de Rouen Normandie
Joëlle RANDRIAMIARANA, Université de Rouen Normandie
Eric REMY, Université de Rouen Normandie
Mohamed LARBI SIDMOU, Université Cadi Ayyad
Fanny SIMON-LEE, Université de Rouen Normandie
Pierre-Antoine SPRIMONT, Université de Rouen

> Comité d'organisation

Arnaud EVE, Université Rouen Normandie
Younes EL GHORMLI, Université Cadi Ayyad
Sanae BOUMSISS, Université Cadi Ayyad
Abdelhadi DARKAOUI, Université Cadi Ayyad
Claire FRANCOIS, Université Rouen Normandie
Youssef LAHLIMI, Université Cadi Ayyad
Ludovic MARIE, Université Rouen Normandie

> Actes du colloque

Coordinateur : Arnaud EVE (IAE de Rouen / NIMEC EA 969 <> Université de Rouen Normandie)
Secrétaire d'édition : Claire FRANCOIS (NIMEC EA 969 <> Université de Rouen Normandie)
Visuels : Ludovic MARIE (IAE de Rouen <> Université de Rouen Normandie)