

FATIMA BRABEZ, SLIMANE BEDRANI ET NOUARA BOULFOUL

Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne

Cet article présente l'état de la certification ISO 9001:2000 dans quelques entreprises agroalimentaires en Algérie. L'article aborde les enjeux et les apports de la certification - tels que perçus par les gestionnaires de la qualité - ainsi que les difficultés rencontrées lors de la certification. Il fournit aussi les recommandations de ces mêmes responsables pour les entreprises qui ont un projet de certification. Les résultats montrent que les trois principales raisons de l'adoption de la certification ISO 9001:2000 sont la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. Les apports sont d'ordre externe (reconnaissance, image de marque, extension des marchés...) mais aussi d'ordre interne (amélioration de l'organisation,...). Les recommandations concernent surtout la motivation de la direction, la sensibilisation et l'implication du personnel et le respect des exigences de la norme.

Mots clés :

Management de la qualité, certification, ISO 9001:2000, entreprises agroalimentaires

Abstract

This article presents the state of certification ISO 9001:2000 in some food companies in Algeria. The article approaches the stakes and the contributions of the certification - as perceived by the managers of quality - as well as the difficulties met during the certification. It also provides the recommendations of these same persons in charge for the companies which have a project of certification. The results show that the three principal reasons of the adoption of ISO 9001:2000 certification are the implementation of a better organization, the reduction of the costs of nonconformity and the response to expectations of the customers. The contributions are of an external nature (recognition, brand image, extension of markets...) but also of an internal nature (improvement of the organization...). The recommendations concern especially the motivation of the management, the awareness and the implication of the employees and the respect of the requirements of the standard.

Key words :

Management de la qualité, certification, ISO 9001:2000, entreprises agroalimentaires

ملخص

هذه المقالة تعرض حالة شهادة أيزو (9001:2000) في بعض الشركات الغذائية في الجزائر. المقالة تناقش التحديات وفوائد إصدار الشهادات - كما ينظر إليها مديرين النوعية - والصعوبات التي واجهتها خلال إصدار الشهادات. كما تقدم توصيات من المسؤولين المستجوبين إلى الشركات التي لديها مشروع إصدار الشهادات. تبين النتائج أن الأسباب الثلاثة الرئيسية لاعتماد شهادة أيزو 9001:2000 هي إنشاء منظمة أفضل، والحد من تكاليف عدم الامتثال والاستجابة لتوقعات العملاء. المداخلات هي خارجية (الاعتراف، العلامات التجارية، والتوسع في الأسواق...) وكذلك محلية (تحسين للمنظمة...). التوصيات تركز بصفة خاصة على الدافع الإداري، التوعية، مشاركة الموظفين و الامتثال لمتطلبات المعيار.

الكلمات المفتاحية :

مانجمنت النوعية، المصادقة، أيزو 9001:2000، مؤسسات الصناعات الغذائية

JEL CLASSIFICATION : L15 - L21- M20

1 - INTRODUCTION

Les implications de la certification ISO 9001 : 2000 sur les entreprises algériennes restent largement méconnues. Quelles sont donc les perceptions des directeurs qualité des organisations certifiées par rapport à ISO 9001 : 2000 ? Que pensent ces derniers de l'influence de la certification ISO 9001 : 2000 sur le management de la qualité des entreprises ? Quelles sont les raisons qui ont poussé les entreprises à se faire certifier à la norme ISO 9001 : 2000 ?

La présente recherche se propose de répondre à ces questions à partir d'une recherche qualitative réalisée auprès de 17 responsables de la qualité et de gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées. Le principal objectif de cette recherche est de comprendre comment le système ISO 9001 : 2000 est perçu par les gestionnaires dans des organisations certifiées. Après avoir rappelé l'intérêt de la certification à la norme ISO 9001 et les orientations générales des travaux sur ce thème, nous décrirons la méthode de recherche utilisée. Les principaux types de perceptions et de comportements par rapport à ISO 9000 seront ensuite explorés.

2 - REVUE DE LA LITTÉRATURE (LA CERTIFICATION ISO 9001 : 2000)

2.1 - ISO 9000 : 2000 et ISO 9001 : 2000

Pour éviter toute confusion, il convient de définir la norme ISO 9000 : 2000 et ISO 9001 : 2000. Diffusées pour la première fois en 1987, les normes ISO ont connu deux évolutions en 1994 et en 2000.

ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). La version 2000 des normes ISO donne une importance particulière (Jaupi, 2002) :

- à la satisfaction des clients et aux parties intéressées (le personnel, les fournisseurs, la société);

- à l'amélioration continue des performances;

- à l'approche processus;
- au management des ressources;
- à la composante de ressources humaines;
- à la compatibilité avec d'autres systèmes de management (environnemental, santé, financier...).

La famille des normes ISO 9000 se compose des normes et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et des normes de soutien associées. ISO 9000 : 2000 est constituée principalement par les normes :

- ISO 9000 : 2000. Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 9001 : 2000. Systèmes de management de la qualité - Exigences.
- ISO 9004 : 2000. Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- ISO 19011. Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.

ISO 9001 : 2000 est le produit de la fusion d'ISO 9001, 9002, 9003 : 1994. «ISO 9001 : 2000 est la norme qui fournit un *ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité*, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés - bien que la *certification ne soit pas une exigence obligatoire* de la norme»^[1]. (ISO, 2008)

ISO 9001 : 2000 est basé sur huit principes de management de la qualité :

Principe 1 : Orientation client

Principe 2 : Leadership

Principe 3 : Implication du personnel

Principe 4 : Approche processus

Principe 5 : Management par approche système

Principe 6 : Amélioration continue

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Les exigences d'ISO 9001 : 2000 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

2.2 - Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à être certifiée ?

Beaucoup d'études traitant de la certification ISO 9000 ont été menées de par le monde. Les raisons qui expliquent la certification peuvent être d'ordre interne à l'entreprise, d'autres peuvent être d'ordre externe. Le plus souvent les deux raisons sont avancées.

La certification peut servir d'outil de reconnaissance de la qualité. Boéri (2006), pour sa part, considère que la certification est "un acte majeur dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000 [2] (normes définies par l'International Standard Organisation définissant le Système de Management de la Qualité) [3]. Il ajoute que la certification ISO permet à l'entreprise :

- d'avoir un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents. En revanche, l'absence de certification risque de devenir un réel désavantage tant celle-ci gagne du terrain.
- d'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite mais surtout, de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la certification.

Dans leur article sur la mise en oeuvre du système qualité ISO 9000 dans les entreprises grecques, Lipovatz, Stenos et Vaka (1999) arrivent à la conclusion que la raison la plus importante pour la mise en place du système d'assurance qualité dans les entreprises grecques se réfère à l'impact externe de la certification (c'est-à-dire l'adaptation au marché intérieur et/ou au marché international) et non pas à l'impact interne de la certification (c'est-à-dire l'amélioration de la structure organisationnelle et la réduction des coûts de production). Ils considèrent que l'intérêt des entreprises pour l'effet du marché reflète, dans une certaine mesure, la conscience limitée des entreprises à comprendre les possibilités d'utiliser le système ISO 9000 comme outil de développement organisationnel. On notera que, toujours pour ces auteurs, les entreprises qui considèrent la certification comme un moyen de rivaliser au niveau du marché national et international peuvent manquer l'occasion de tirer profit de l'amélioration de l'organisation et de la performance potentielle du système. Ils soulignent à raison que «lorsque la certification devient une fin en soi, l'avantage concurrentiel peut facilement être perdu, une fois les concurrents également certifiés».

Beattie et Sohal (1999) qui ont réalisé leur recherche auprès d'entreprises australiennes sur «les avantages de l'adoption de la certification ISO 9000» aboutissent à la conclusion que i) l'avantage principal de la certification ISO, perçu par les clients, est de donner confiance ii) les entreprises la considèrent comme une stratégie de parts de marché ou de défense de leur position sur le marché iii) les gouvernements la voient comme le moyen d'accroître l'efficacité de l'industrie qui, à terme, permettra aux entreprises de gagner des marchés à l'étranger et d'améliorer la balance commerciale. Ils font ressortir que la part de marché est l'avantage numéro 1 dans la liste des avantages et

que le service après vente est numéro deux des avantages opérationnels. Mais ils mentionnent d'autres avantages de la certification ISO 9000 -qui sont internes- dont la survie de l'entreprise, l'amélioration du moral du personnel, la documentation et les procédures (qui ont permis aux entreprises de répondre aux besoins du marché de plus en plus croissants) et l'amélioration des compétences des employés. Donc ces deux auteurs n'ignorent pas les avantages internes de la certification ISO 9000 qui est une occasion d'améliorer les opérations internes des entreprises[4].

Une analyse de l'information obtenue à partir du traitement de 749 questionnaires renseignés par des entreprises espagnoles a permis à Escanciano, Fernandez et Vazquez (2001) d'affirmer que dans l'opinion des directeurs de la qualité, les compagnies espagnoles reconnaissent l'importance de la certification qu'ils considèrent comme un outil de gestion qui produit des avantages compétitifs et que ces mêmes directeurs considèrent la certification comme une voie de progrès vers une gestion de la qualité totale.

Sur la base de données de résultats de recherches empiriques sur 502 entreprises espagnoles afin de déterminer les avantages de la mise en œuvre de cette norme, Casadesus, Gimene et Heras (2001) ont constaté l'existence de différentes typologies d'entreprises. Selon leur étude, près de 65% des entreprises certifiées en Espagne ont obtenu d'importants avantages internes et externes. D'après cette étude, de nombreuses entreprises ont reconnu que les motifs de la certification sont exclusivement commerciaux -augmentation de parts de marché, maintien des clients actuels, image de qualité ou même raisons de survie- plutôt qu'une réelle prise de conscience de la nécessité d'améliorer la qualité.

Pour Terziovski, Power et Sohal (2003), la motivation principale pour poursuivre la certification ISO 9000 s'est avérée venir des clients.

Tazovski et Power (2007) ont évalué - à travers une enquête auprès d'un échantillon de 1500 organisations certifiées- le lien entre la motivation de la certification ISO 9000, la culture de la qualité, la responsabilité du management et la perception des avantages qui découlent de la certification ISO 9000. Les principales conclusions auxquelles ils aboutissent sont que les organisations qui cherchent la certification ISO 9000, avec une approche proactive conduite par une approche d'amélioration continue, sont plus susceptibles d'en tirer des avantages commerciaux significatifs par la suite. Ils ont également constaté que les organisations peuvent utiliser efficacement la certification ISO 9000 comme moyen de promotion et de facilitation de la culture de la qualité, où l'auditeur qualité est un acteur important dans les processus. Terziovski et Power (2007) affirment, enfin, que "la certification ISO 9000 peut procurer d'importants avantages si elle est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue".

Pour d'autres auteurs, la certification présente aussi d'autres avantages qu'externes. Ainsi, Hoyle (2006) avance que si la certification ISO 9001 n'est pas une exigence client, elle a peut-être quelques avantages pour certaines organisations comme i) la valeur d'un audit indépendant

du système de gestion de l'entreprise, ii) la pression pour formaliser le système de gestion ou iii) la reconnaissance que la certification apporte sur le marché[5].

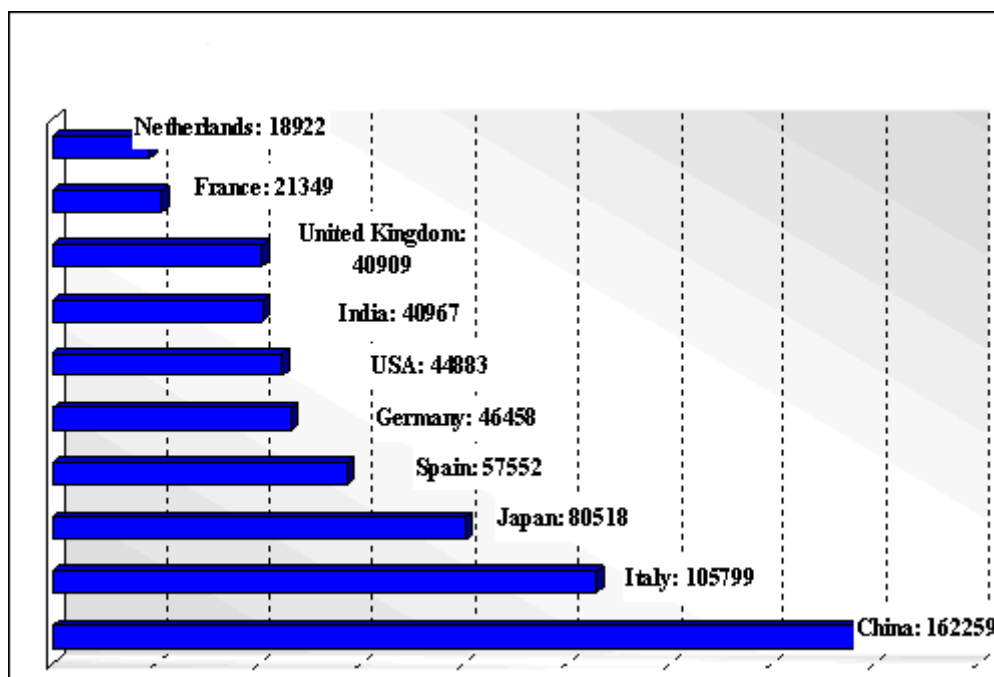
Qu'en est-il pour les entreprises certifiées en Algérie ?

2.3 - L'état de la certification ISO 9001 : 2000 dans le monde et en Algérie

ISO Survey fournit des informations sur le nombre d'entreprises certifiées dans le monde et par pays. On y retrouve aussi une évolution du nombre d'entreprises certifiées des années 2002 à 2006 qui indique clairement une augmentation (cf. annexe 1). Au top 10 du nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 : 2000, la Chine arrive en tête de peloton suivie de l'Italie et du Japon (cf. graph 1). La présence de l'Italie, de l'Espagne et de la France dans ce classement démontre l'importance que revêt la certification ISO 9001 : 2000 dans la zone méditerranéenne. Faisant partie de cette zone, les entreprises algériennes ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence.

En terme d'entreprises certifiées ISO 9001 : 2000, dans la région méditerranéenne, l'Algérie est parmi les derniers de la classe pour ce qui est du nombre d'entreprises certifiées (cf. annexe 2). Pour les entreprises agroalimentaires en Algérie, la certification est un phénomène récent : de 2000 à 2006, seulement 18 sont certifiées dont 12 les deux dernières années (cf. annexe 3).

Graph 1 : Top 10 countries for ISO 9001 : 2000 certificates



Source : Réalisé à partir des données de ISO Survey (...), "The ISO Survey - 2006 ISO and The ISO Survey" in <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>

3 - MÉTHODOLOGIE

Un questionnaire - portant sur l'identification de l'entreprise, la démarche qualité et la certification - a été envoyé aux entreprises agro alimentaires certifiées. S'agissant de la certification, les questions sont posées sur les raisons et motivations de la démarche de certification, les enjeux de la certification, les apports de la certification, l'impact perçu de la certification ISO sur les marchés, les difficultés rencontrées, les points forts et les point faibles de la certification, les conseils et améliorations suggérés aux entreprises ayant pour objectif de se certifier.

Le questionnaire a été renseigné par les cadres supérieurs ou les personnes responsables de la certification dans les entreprises. A l'exception de trois répondants - un directeur d'entreprise, un assistant de direction et un assistant PDG, tous chargés de la gestion de la qualité - les personnes ayant renseigné le questionnaire occupent officiellement le poste de «responsable management de la qualité».

L'enquête réalisée entre Mars et Juin 2007 a touché vingt entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 en 2007 (18 agroalimentaires, une filiale de transport appartenant à un groupe agroalimentaire, une entreprise de fabrication d'emballage alimentaire) dont 17 ont renseigné le questionnaire. Parmi ces dernières, 8 entreprises sont publiques et 9 privées. S'agissant du financement de la mise en place du certificat, 11 ont bénéficié du fonds de la promotion de la compétitivité, 2 du financement de l'ONUDI et 4 ont utilisé leurs propres ressources. Il est à noter que le nombre d'entreprises agroalimentaires, qui ont renseigné le questionnaire, représente 89% de l'ensemble des entreprises agroalimentaires certifiées ISO 9001 : 2000 sur le territoire national. Si nous prenons en compte le total (tous secteurs confondus), les 17 entreprises que constitue notre échantillon représentent 17% de l'ensemble des entreprises qui possèdent le certificat.

4 - RÉSULTATS

4.1 - Motivations de la certification

Avant d'aborder les facteurs déterminants qui ont poussé les entreprises à adopter la certification ISO 9001 : 2001, nous avons voulu savoir si l'objectif premier était de se faire certifier où celui de mettre en place une démarche qualité dans l'entreprise. Il semblerait que l'objectif visé par la mise en place de la certification ISO 9001 : 2000 est (à 82%) la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise (cf. l'annexe 5).

Concernant les raisons qui ont incité les entreprises à se certifier (cf. l'annexe 6), les réponses donnent à égalité «l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise» et «pour se faire différencier de la concurrence». A la suite, elles donnent dans l'ordre les propositions suivantes : «amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation»; «pouvoir accéder à un nouveau marché»; «pour officialiser le système de management existant dans l'entreprise». En fin de peloton arrive «l'exigence client».

Des raisons telles que l'accès au marché international (possibilité d'exporter les produits), diminution des coûts, pérennité de l'entreprise,

amélioration continue,... sont aussi citées par les répondants.

Pour plus de précision, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les trois principales raisons de l'engagement de l'entreprise dans la certification ISO 9000 : 2000 (cf. annexe 7). Les trois premières positions sont occupées respectivement par: «Mettre en place une meilleure organisation» (82%); «Réduire les coûts de non-conformité» (65%); «Répondre aux attentes de clients» (65%). En quatrième place arrive «Etre plus compétitif» (47%) suivie de «Formaliser les procédures» (18%).

4.2 - Les enjeux de la certification

D'après les réponses données, les enjeux de la certification sont d'ordre interne et externe (cf. l'annexe 8). Les enjeux internes qui ont obtenu l'aval des répondants sont que la certification :

- permet une meilleure organisation de l'entreprise (100%);
- permet une meilleure organisation de la production (100%);
- permet de diminuer les coûts de non-qualité (100%);
- améliore la qualité des produits (82%).

Les enjeux externes :

- procure un avantage à l'export (100%);
- procure un avantage en terme d'image de marque (94%);
- procure un avantage concurrentiel (94%);
- procure une aide pour l'attribution de marchés suite à un appel d'offre (76%).

D'autres questions ont été posées pour conforter les réponses concernant les enjeux de la qualité. Il s'agissait de savoir si :

- des clients ou d'autres acteurs ont déjà exigé la certification ISO;
- le fait d'être certifié ISO vous a aidé à obtenir certains contrats;
- l'entreprise est portée à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre.

L'enquête montre que les entreprises sont enclines à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre (100% de réponses positives). La certification a permis à quelques entreprises (cinq d'entre elles, soit 29%) d'obtenir certains contrats. Elle a été une exigence client pour seulement trois entreprises (18%).

4.3 - Les apports de la certification

Quels sont les apports de la certification ISO 9001 : 2000 ? Pour savoir ce qu'apporte la certification à l'entreprise, nous avons demandé aux

dirigeants des entreprises certifiées de faire une évaluation. Les réponses fournies sont présentées dans l'annexe 9. Les répondants sont «*tout à fait d'accord*» sur le fait que la certification «est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis», «procure des avantages à l'export», «permet de diminuer les coûts de non qualité». De même, la certification «améliore l'image de l'entreprise», permet de se différencier de la concurrence». Avec une légère hésitation, la certification «permet de mobiliser le personnel» et «évite à l'entreprise de perdre des clients».

A la question de savoir si les apports du certificat sont considérables, importants, faibles ou inexistant, il se confirme qu'elle est d'un apport important dans 70%, faible dans deux cas (soit 12%). L'annexe 10 fait ressortir l'apport positif de la certification.

4.4 - Impact de la certification ISO sur la part de marché de l'entreprise

Si nous considérons que la motivation première de l'entreprise est de maintenir ses parts de marché sinon mieux les améliorer deux questions ont été posées à savoir :

i) la certification ISO a-t-elle aidé votre entreprise à maintenir les marchés (domestique et étranger) de ses produits ou lui a-t-elle nuï ?

ii) la certification ISO a-t-elle aidé votre entreprise à s'implanter sur de nouveaux marchés pour ses produits ou lui a-t-elle nuï ?

Pour le maintien des parts de marché, la certification a aidé «un peu» dans le cas de douze entreprises (soit 71%), aidé «considérablement» pour quatre (soit 23%) et «n'a eu aucun impact» pour une seule (soit 6%).

Pour la conquête de nouveaux marchés (ici dans le sens de placement des produits fabriqués par les entreprises), la certification a aidé «un peu» dans le cas de douze entreprises (soit 76%), aidé «considérablement» pour trois d'entre elles (18%) et «n'a eu aucun impact » pour une seule (6%).

La certification a beaucoup plus aidé les entreprises à s'implanter sur de nouveaux marchés sur le territoire algérien (cf. l'annexe 11). En effet, la majorité (soit 88%) répond positivement à la question de savoir dans quelle région l'entreprise a réussi à s'implanter sur de nouveaux marchés. Parmi les répondants, cinq (29%) indiquent avoir réussi à s'implanter au Maghreb, deux (12%) en Afrique et deux (12%) dans l'Union Européenne.

4.5 - Les difficultés rencontrées

La mise en œuvre de la norme s'est faite sans problème pour 6 des entreprises certifiées contrairement aux 11 autres (cf. l'annexe 12).

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. Au chapitre des contraintes de la certification (cf. l'annexe 13), la modification des habitudes (71%) tient la première

position suivie immédiatement de la difficulté de répondre aux exigences de la norme (65%). La longueur de la mise en place (59%), la motivation du personnel (59%), l'augmentation des volumes de papiers à remplir (59%) et le changement des méthodes de travail (59%) sont ex æquo. Au bas du classement arrive le coût de la certification (41%) suivie du formalisme (24%).

A côté des contraintes, nous avons traité des obstacles rencontrés lors de la certification (cf. l'annexe 14). A 65% on retrouve le changement des habitudes et la détection des dysfonctionnements. A la suite vient la longueur de la mise en place pour 35% puis le formalisme pour 29%.

4.6 - Les leçons tirées de l'expérience de certification : points de vue des dirigeants des entreprises

Il ne s'agit pas ici de donner les recommandations des auteurs mais celles des dirigeants des entreprises certifiées auxquels nous avons demandé de suggérer des conseils et recommandations aux entreprises ayant pour objectif de se faire certifier.

Les conseils et orientations des responsables qualité et gestionnaires des entreprises certifiées pour les entreprises qui ont un projet de certification sont très diversifiés. Les plus cités sont :

- l'engagement de la direction: l'insistance est faite sur un engagement réel et fort;
- la sensibilisation du personnel : en donnant des explications et aussi par des actions de formation. Le slogan pourrait être: «une bonne formation du personnel sur la norme pour une meilleure implication». La formation concerne l'encadrement, le personnel, les agents de maîtrise de la qualité mais aussi les auditeurs internes;
- l'implication du personnel;
- le choix de l'expert (de l'organisme accompagnateur) doit se faire sur ses compétences et son expérience dans le domaine;
- le respect des exigences de la norme et l'application conforme (adéquate) au référentiel ISO 9001 : 2000;
- «adoptez la norme ISO 22 000, n'hésitez pas». Une deuxième recommandation dans son sens : «La norme ISO 22 000 est capitale, elle complète la 9001 : 2000 pour sécuriser le produit».

En plus des conseils, nous avons proposé aux répondants de dire en quelques mots ou en une phrase les points forts et les points faibles de la certification.

Les personnes ayant répondu au questionnaire sont apparemment plus portées sur les points forts de la certification que sur les points faibles. En effet, sur ce dernier point seulement 5 ont signalé quelques faiblesses de la certification. Outre «les difficultés d'implication et de motivation du personnel», les «difficultés de détecter les non-conformités», les

«difficultés à amener les acteurs de processus à s'approprier le système, à prendre en charge les non-conformités et à entreprendre des actions correctives», le coût élevé de la certification est le plus souvent cité. Un des répondants reproche à la certification son excès de formalisme («trop de formalité») alors qu'un autre s'inquiète du relâchement après la certification et du fait que le certificat ne soit qu'un papier.

Pour les points forts, le taux de réponse fait le plein. Lorsque nous demandons de dire en quelques mots quels sont les points forts de la certification, les mentions «diminution des non-conformités, réduction des coûts de non qualité», «amélioration de l'image de marque de l'entreprise», «meilleure organisation interne de l'entreprise» sont les plus souvent citées. De manière moins marquée «la satisfaction clients», «l'inscription dans une démarche d'amélioration continue», «l'accès aux marchés internationaux», «l'utilisation des outils qualité», «la formalisation des procédures» sont également cités mais ne font pas l'unanimité.

CONCLUSION

Les résultats de l'enquête montrent que les motifs de l'adoption de la certification ISO 9001 :2000 sont la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. La certification ISO 9001 : 2000 apporte à l'entreprise une reconnaissance extérieure des efforts accomplis, améliore l'image de marque de l'entreprise, permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, procure des avantages à l'exportation et permet de diminuer les coûts de non-conformité. Elle donne aussi d'autres avantages, tels que gagner de nouveaux clients et mobiliser le personnel. La certification a aussi aidé l'entreprise à se maintenir sur ses marchés traditionnels et l'a même aidée à s'implanter sur de nouveaux marchés. Ce sont ici les conclusions des interviewés.

La certification ISO 9001 : 2000 apporte des avantages aux entreprises concernées par l'enquête. Ils vont de l'amélioration des performances commerciales (avantages externes) à l'amélioration de l'organisation (avantages internes). Ce sont ici des conclusions sur les avantages perçus de la certification sur les entreprises qui possèdent un certificat. La question à poser est de savoir quelles sont les performances des entreprises qui n'ont pas opté pour la certification. Il s'agit d'effectuer, de réaliser une comparaison des performances des entreprises certifiées de celles qui n'en possèdent pas.

Basée sur la perception de dirigeants d'entreprises certifiées, cette étude n'apporte pas d'éléments de réponses sur les avantages réels de la certification. Ce premier travail, qui n'apporte qu'un éclairage de l'état de la certification dans l'entreprise agroalimentaire algérienne, pourrait néanmoins servir de préambule pour d'éventuelles études sur les résultats et l'impact de la certification ISO 9001 : 2000.

Références bibliographiques

BOÉRI D. 2006, «Maîtriser la qualité. Tout sur la certification (normes ISO 9001 : 2000 la qualité totale et le management éthique », ed. Maxima, Paris, p. 392.

BEATTIE K. R., SOHAL A. S. 1999, "Implementing ISO 9000 : A study of its benefits among Australian organizations" in *Total Quality Management*, Vol. 10, Iss. 1, p. 95-106.

CATTAN M. 2003, «Pour une certification qualité gagnante. Avant – Pendant – Après», ed. AFNOR, Saint-Denis-La-Pleine, p. 309.

CASADESUS M., GIMENEZ G., HERAS I. 2001, "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry" in *European Business Review*, Vol. 13, Iss. 6, p. 327-336.

ESCANCIANO C., FERNANDEZ E., VAZQUEZ C. 2001, "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey" in *The TQM Magazine*, Vol. 13, Iss. 3, p. 192-200.

HOYLE D. 2006, "ISO 9000 Quality Systems Handbook", Fifth Edition, ed. Elsevier, Oxford, p. 699.

ISO 2008, «Les caractéristiques essentielles d'ISO 9000» in http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm.

ISO SURVEY 2007, "The ISO Survey – 2006 ISO and The ISO Survey" in <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>

JAUPI L. (2002), "Contrôle de la qualité. MSP Analyse des performances. Contrôle de réception", ed. Dunod, Paris.

LIPOVATZ D STENOS F.AND VAKA A. (1999), "Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises" in *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, Iss. 6, p. 534-551.

TERZIOVSKI M., POWER D., SOHAL A.S. 2003, "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance" in *European Journal of Operational Research*, Volume 146, Iss. 3, pp. 580-595.

TERZIOVSKI M. POWER D 2007, "Increasing ISO 9000 certification benefits : a continuous improvement approach" in *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, Iss. 2, p. 141-163.

Annexes

Annexe 1 : ISO 9001 : 2000 Principaux résultats

World results	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006
World total	167124	497919	660132	773867	897866
World growth	122736	330795	162213	113735	123999
Number of countries/economies	133	149	154	161	170

Source : ISO Survey (...), "The ISO Survey – 2006 ISO and The ISO Survey" in <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>

Annexe 2 : Evolution de la certification ISO 9001 : 2000 de fin 2002 à fin 2006 dans quelques pays méditerranéens

	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006
Algérie	16	43	126	185	103
Egypte	222	754	810	1326	1928
Liban	27	62	154	167	193
Libye	2	4	6	35	46
Mauritanie	32	93	212	202	240
Maroc	46	64	216	403	457
Tunisie	30	119	123	380	585

Source : Constituée à partir des données de ISO Survey (2007), "The ISO Survey – 2006 ISO and The ISO Survey" in <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>

Annexe 3 : Evolution des entreprises agroalimentaires certifiées ISO 9001

	Avant 2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Entreprise		1	3	3	4	6	14	18

Source : Réalisée à partir des données du ministère de l'industrie, 2007.

Annexe 4 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité, le statut juridique et le type de financement de la certification

Statut juridique	Financement	Secteur public	Secteur privé	Total
SPA	Bénéficiaire du fond de la promotion de la compétitivité	6	2	8
	Certification dans le cadre de l'ONUDI	1	0	1
	Certification par les propres moyens de l'entreprise	1	0	1
	Total	8	2	10
SARL	Bénéficiaire du fond de la promotion de la compétitivité		3	3
	Certification dans le cadre de l'ONUDI		1	1
	Certification par les propres moyens de l'entreprise		3	3
	Total		7	7

Annexe 5 : Les objectifs de la certification ISO 9000 : 2000

	Se faire certifier			Mettre en place une démarche qualité au sein de l'entreprise		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Fréquence	8	9	17	14	3	17
Pour cent	47	53	100	82	18	100
Pourcentage valide	47	53	100	82	18	100
Pourcentage cumulé	47	100		82	100	

Annexe 6 : Les raisons qui ont incité les entreprises à se certifier à la norme ISO 9000 : 2000

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Pouvoir accéder à un nouveau marché	11 65 %	4 23 %	1 6 %	1 6 %	17 100
Pour officialiser le système de management existant dans l'entreprise	7 41 %	4 23,5 %	2 12 %	4 23,5 %	17 100
Parce que c'était une exigence client	1 6 %	2 12 %	5 29 %	9 53 %	17 100
Pour se différencier de la concurrence	14 82 %	3 18 %	0 0	0 0	17 100
Pour améliorer l'image de l'entreprise	14 82 %	3 18 %	0 0	0 0	17 100
Amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation	13 76 %	4 24 %	0 0	0 0	17 100
Autres raisons et motivations pour adopter ISO et entreprendre un processus de certification	<ul style="list-style-type: none"> - Accès au marché international ; possibilité d'exporter les produits. - Amélioration continue ; - Améliorer l'organisation et asseoir la compétitivité de l'entreprise. - Diminuer les coûts. - Pérenniser l'entreprise. - Pour avoir accès au crédit d'investissement. 				

Annexe 7 : Les trois principales raisons pour lesquelles les entreprises ont engagé une démarche de certification

	Fréquence	Pour cent
(a) Mettre en place une meilleure organisation	14	82
(b) Promouvoir l'entreprise	2	12
(c) Respecter la réglementation	1	6
(d) Réduire les coûts de non-conformité	11	65
(e) Répondre à la volonté du chef d'entreprise	1	6
(f) Suivre une démarche du groupe	0	0
(g) Améliorer certains services	0	0
(h) Formaliser les procédures	3	18
(i) Etre plus compétitif	8	47
(j) Répondre aux attentes des clients	11	65

Annexe 8 : Les enjeux de la certification

	Oui	Non	Total
Aide à l'attribution de marchés suite à un appel d'offre	13 76 %	4 24 %	17 100
Améliore la qualité des produits	14 82 %	3 18 %	17 100
Procure un avantage en termes d'image de marque	16 94 %	1 6 %	17 100
Procure un avantage concurrentiel	16 94 %	1 6 %	17 100
Permet une meilleure organisation de l'entreprise	17 100 %	0 0 %	17 100
Permet une meilleure organisation de la production	17 100 %	0 0 %	17 100
Procure des avantages à l'export	17 100 %	0 0 %	17 100
Permet de diminuer les coûts de "non qualité" ?	17 100 %	0 0 %	17 100

Annexe 9 : Evaluation de la certification ISO 9000 : 2000

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Se faire certifier permet de mobiliser le personnel	2 12 %	14 82 %	1 6 %	0 0 %	17 100
La certification est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis	15 88 %	2 12 %	0 0 %	0 0 %	17 100
Etre certifié permet de gagner de nouveaux clients	11 65 %	4 23 %	2 12 %	0 0 %	17 100
Etre certifié évite de perdre des clients	10 59 %	5 29 %	2 12 %	0 0 %	17 100
La certification améliore l'image de l'entreprise	14 82 %	3 18 %	0 0 %	0 0 %	17 100
La certification permet de se différencier de la concurrence	14 82 %	2 12 %	0 0 %	1 5,9 %	17 100
La certification procure des avantages à l'export	15 88 %	2 12 %	0 0 %	0 0 %	17 100
La certification permet de diminuer les coûts de "non qualité"	15 88 %	2 12 %	0 0 %	0 0 %	17 100

Annexe 10 : Les apports du certificat

	Considérables	Importants	Faibles	Total
Fréquence	3	12	2	17
Pour cent	18	70	12	100

Annexe 11 : La certification et les régions d'implantation sur de nouveaux marchés

	Oui	Non	Total
Algérie	15 88 %	2 12 %	17 100
Maghreb	5 29 %	12 71 %	17 100
Afrique	2 12 %	15 88 %	17 100
Union Européenne	2 12 %	15 88 %	17 100

Annexe 12 : La mise en oeuvre de la norme s'est-elle faite sans problème, sans résistance au changement dans l'entreprise ?

	Oui	Non	Total
Fréquence	6	11	17
Pour cent	35	65	100

Annexe 13 : Les contraintes de la certification

Les contraintes de la certification sont :	Oui	Non	Total
(a) Coût	7 41 %	10 59 %	17 100
(b) Aucune contrainte	1 6 %	16 94 %	17 100
(c) Modification des habitudes	12 71 %	5 29 %	17 100
(d) Longueur de la mise en place	10 59 %	7 41 %	17 100
(e) Difficulté à répondre aux exigences de la norme	11 65 %	6 35 %	17 100
(f) Formalisme	4 24 %	13 76 %	17 100
(g) Motivation du personnel	10 59 %	7 41 %	17 100
(h) Augmentation des volumes papier	10 59 %	7 41 %	17 100
(i) Changement des méthodes de travail	10 59 %	7 41 %	17 100

Annexe 14 : Les obstacles rencontrés lors de la certification

Les obstacles rencontrés sont :	Oui	Non	Total
(a) Changement des habitudes	11 65 %	6 35 %	17 100
(b) Formalisme	5 29 %	12 71 %	17 100
(c) Complexité de la mise en place	7 41 %	10 59 %	17 100
(d) Longueur de la mise en place	6 35 %	11 65 %	17 100
(e) Dispersion géographique	1 6 %	16 94 %	17 100
(f) Maîtrise de l'outil informatique	0 0 %	17 100 %	17 100
(g) Détection des dysfonctionnements	11 65 %	6 35 %	17 100

Notes

[*] Chercheur associée au CREAD.

[]** Chercheur associé au CREAD.

[*]** Doctorante à l'INA.

[1] Voir ISO (2008), «Les caractéristiques essentielles d'ISO 9000» in http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm).

[2] La norme ISO 9001:2000 est définie par l'International Standard Organisation comme suit : ISO 9001:2000 est la norme qui fournit un *ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité*, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public». «Dans le contexte d'ISO 9001:2000

ou d'ISO 14001:2004, la *certification* se rapporte à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme extérieur indépendant, qui audite un système de management et vérifie qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme»[2]. (ISO, 2008).

[3] Op. cité en référence, p. 27.

[4] Beattie et Sohal (1999) retiennent que la faiblesse de leur étude ainsi que d'autres études sur la qualité est l'absence de quantification - par les organisations - en termes financiers des avantages de la norme ISO 9000 et de toutes les activités liées à la qualité de manière générale.

[5] Op. cité en référence, p. 125.