

# L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles au Maroc

**Salah-Eddine EL-AZZOUZI**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

**Malika AKIOUD**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

---

**Résumé** : l'objectif de notre article est d'étudier l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises au Maroc. A partir d'un échantillon de 22 entreprises industrielles au Maroc, qui ont un management de qualité dans leurs entreprises, les résultats de la recherche montrent que les pratiques de management de la qualité participent fortement à la performance sous ses trois niveaux étudiés : financière, de gestion des ressources humaines, et de la responsabilité sociétale. Et par conséquent impact positivement et d'une manière forte la performance globale des entreprises industrielles au Maroc.

**Mots-clés** : qualité - management de la qualité – performance de l'entreprise – entreprises industrielles au Maroc.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6784406>



## **1. Introduction**

Dans le contexte économique actuel, les organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, le développement de la concurrence nationale et mondiale, les exigences accrues des clients, de toutes les parties prenantes de l'entreprise et la complexification des connaissances. Et le plus important les impacts de la crise sanitaire due à la propagation du Covid-19. Ces nouvelles préoccupations imposent aux entreprises de s'armer en matière de ressources et d'un mode d'organisation plus adapté, où la qualité devance la quantité et devient une condition primordiale afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Assurer une amélioration continue de la qualité constitue l'un des objectifs majeurs de toute organisation, et ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché, tirés de méthodologies approuvées. La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils, c'est une démarche de changement impliquant tous les acteurs de l'entité.

Un management de la qualité efficace est poursuivi par une optimisation de la production et de l'organisation. Pour cela, le Système de Management de la Qualité peut être considéré comme la pierre angulaire d'un organisme. Ce système englobe de nombreuses procédures que l'on retrouve à tous les niveaux de l'entreprise : Ressources Humaines, Production, Communication, marketing, Vente et Logistique.

Considéré comme un véritable pilier de l'entreprise, le management de la qualité regroupe l'ensemble des concepts et méthodes qui permettent de maîtriser l'aspect qualitatif d'une organisation. Cette discipline a notamment pour but d'établir un système de gestion efficace afin de garantir la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Pour assurer la bonne marche des activités d'une entreprise, il faut prendre en considération les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001. Ceux-ci permettent d'améliorer continuellement ses performances, tout en répondant aux besoins des clients, du personnel, des investisseurs, des fournisseurs, des partenaires, etc. des performances durables sont obtenus lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées.

Au Maroc, comme dans le reste du monde, le management de la qualité devient une chose importante pour les entreprises qui veulent satisfaire les exigences de leurs clients, et pour cela, il est nécessaire de le prendre en considération à tous les niveaux de l'entreprise et aussi pour accroître la performance de cette dernière, sa pérennité, produire au moindre coût, accroître la flexibilité de l'organisation et améliorer la satisfaction des besoins des clients. Cette satisfaction des exigences des clients et l'amélioration de la performance globale par une amélioration du triptyque : Coûts, qualité, délais s'imposent comme une nécessité et un facteur incontournable pour la réussite de l'entreprise (SENECHAL 2004).

Au cours de ce travail, nous allons essayer de traiter la problématique suivante :

Dans quelle mesure le système du management de la qualité peut contribuer à la performance des entreprises industrielles au Maroc?

La réponse à la problématique posée peut être obtenue par la vérification des hypothèses suivantes :

- **H1** : Le SMQ influe positivement sur la performance financière des entreprises.
- **H2** : Le SMQ influence positivement la performance de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.
- **H3** : le management de la qualité améliore fortement la responsabilité sociétale de l'entreprise.

## 2. La notion du management à travers les avancés théoriques

Plusieurs études antérieures ont cherché à étudier le lien entre le management de la qualité et la performance des entreprises, Parmi ces études nous avons :

L'étude de (Michael Shadrack Mangula, 2013) qui évalue l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance de l'organisation<sup>1</sup>. Les conclusions de l'étude indiquent que les entreprises certifiées (ISO 9001) arrivent à l'amélioration de la performance en termes de qualité du produit. En effet, la demande du produit a augmenté en raison de sa qualité, de son efficacité, et son efficacité. Le chercheur conclut que si une entreprise est certifiée ISO 9001 devient active et engagée, et par conséquent aura des avantages concurrentiels sur les concurrents.

Dans sa recherche exploratoire, (BEN GHODBANE Sana, 2014) a essayé de savoir si la certification ISO affecte la performance de l'entreprise<sup>2</sup>. Cette recherche a abouti à la conclusion que la relation entre la certification et la performance des organisations est déterminante en matière de prise de décision pour un engagement dans une démarche qualité.

L'objectif de l'étude (d'Evelyn NyakioKibe, 2014) est d'exposer le cadre historique, théorique et tout ce qui est en relation avec le management de la qualité, ainsi que les étapes de son mise en œuvre<sup>3</sup>. D'un point de vue opérationnel, il s'agit d'étudier l'étendue de l'application de management de la qualité totale dans les entreprises et son impact sur la performance de l'organisation. L'auteur a conclu que les apports du système de management de la qualité sont : l'amélioration de la communication au sein de l'organisation, l'efficacité accrue des processus et la gestion améliorée des ressources humaines.

Le travail de (Koernia Purwihartuti, 2016) a étudié les dimensions de l'application du management de la qualité et leur impact sur la performance des entreprises, et cela à travers l'analyse des concepts liés à ce sujet<sup>4</sup>. Les résultats de cette recherche indiquent que les dimensions du système de management de la qualité qui sont (leadership, les clients, les ressources humaines, les opérations, et l'amélioration des résultats), contribue à la performance organisationnelle. Et la détermination du système de management de la qualité au sein d'une entreprise doit être adaptée aux besoins de l'entreprise.

Dans leur travail (Imane SENOUCI BEREKSI, Souhila GHOMAR, Maazouza BOUKENTAR, 2021) ont étudiée l'impact du système de management de la qualité sur la performance des

<sup>1</sup> Michael Shadrack Mangula, Dunstan Karugira, 2013, « Effect of quality management systems (ISO 9001) certification on organizational performance in Tanzania: a case of manufacturing industries in morogoro », International Journal of Technology enhancements and emerging engineering research, pp. 14-19.

<sup>2</sup> Sana BEN GHODBANE, 2014, « L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes », International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research, pp. 108-112.

<sup>3</sup> Evelyn Nyakio Kibe, 2014, « The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. », IOSR Journal of Business and Management, pp. 61-72.

<sup>4</sup> Koernia Purwihartuti, 2016, « QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AND PERFORMANCE OF ORGANIZATION », International Journal of Economics, Commerce and Management, pp. 598- 611.

entreprises<sup>5</sup>. Les résultats obtenus de l'enquête indiquent, que le système de management de la qualité tel qu'il est mis en œuvre par cette entreprise, génère l'amélioration de la performance.

### **3. L'apport du management de la qualité sur la performance**

Tout d'abord nous allons essayer de traiter les concepts clé de cette recherche à savoir : la qualité, le management de la qualité et la performance.

#### **3.1 Définition du concept de la qualité**

La qualité peut être définie de plusieurs manières selon différents points de vue. La qualité pour le client résulte de la comparaison entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps, ce qu'elle conçoit et ce qu'elle réalise. La qualité selon la norme ISO 9000 est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences<sup>6</sup>.

Selon D. A. Garvin : Les principales caractéristiques d'un produit, en particulier d'un produit durable, peuvent être classées en 8 catégories qu'il appelle les huit dimensions de la qualité d'un produit : La performance, Les accessoires, La fiabilité, La conformité, La durabilité, La maintenabilité, L'esthétique, La qualité perçue<sup>7</sup>.

Selon EVANS et DEAN il existe 8 dimensions de la qualité du service suivantes : le temps, la promptitude, la complétude, la courtoisie, la cohérence, l'accessibilité, l'exactitude, la réaction<sup>8</sup>.

#### **3.2 Définition du concept de management de la qualité :**

Un Système de Management de la Qualité, peut être définis comme l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation. Le management de la qualité relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise.

La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise permet à d'avoir une organisation efficace, dans laquelle les salariés participent à l'atteinte des objectifs de développement. Cette démarche qualité est également indispensable afin de mettre en place un service à la hauteur des attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé.

En un mot, la gestion de la qualité est le pivot de la compétitivité de l'entreprise. Sans ce système, il lui sera difficile de rentabiliser son activité et d'optimiser ses bénéfices.

#### **3.3 Définition de la performance d'entreprise :**

---

<sup>5</sup> Imane SENOUCI BEREKSI, Souhila GHOMAR, Maazouza BOUKENTAR, 2021, « Impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas de l'entreprise Algérienne : SOGERHWIT », p. 21.

<sup>6</sup> Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages, pp 3-16.

<sup>7</sup> D. A. GARVIN (Managing quality, Free Press, 1988, pp. 48-69)

<sup>8</sup> J. R. EVANS, J. W. DEAN, Total Quality : Management, Organization and Strategy, SouthWestern College Publishing, 2000, 376 p, p. 307.

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés.<sup>9</sup>

Pour Philippe LORINO, la performance est la « contribution à la création de valeur »<sup>10</sup>. Pour Jacques BARRAUX<sup>11</sup>, la performance peut être appréhendée suivants trois niveaux : physique, marchand, et financière.

### **3.4 Le management de la qualité et la performance de l'entreprise :**

Le Management de la Qualité contribue directement à la performance de l'entreprise. Dans les entreprises industrielles, comme dans tout type d'entreprise, la qualité est une attente implicite du client. C'est aussi un facteur de succès qui ne tolère aucun compromis.

Le Management de la Qualité intègre les méthodes, les outils et les modes opératoires d'Excellence Opérationnelle pour ancrer durablement une culture qualité forte, améliorer la satisfaction client et impulser l'amélioration continue au quotidien.

Le SMQ influe positivement sur la performance de l'entreprise à travers sa mise en œuvre qui permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par les clients et d'atteindre les objectifs visés par les responsables, puisque ce système oriente les entreprises vers la satisfaction permanente des clients, et les encourage non seulement à survivre mais aussi à bâtir leur avenir, prendre une place dans le marché et réussir à avoir une bonne image à long terme.

## **4. Méthodologie de la recherche**

Dans cette partie nous présentons notre enquête ainsi que la composition de notre échantillon et nous exposons la méthodologie utilisée pour répondre à nos hypothèses de recherche est atteindre notre objectif.

Cette recherche vise la vérification de l'apport du système de management de la qualité à la performance des entreprises industrielles au Maroc, pour cette raison, nous avons retenus une méthodologie quantitative de type exploratoire, en se basant sur un questionnaire.

### **4.1 La détermination de l'échantillon :**

Nous avons utilisé un échantillon de 22 répondants avec des réponses exploitables, provenant de 22 entreprises industrielles, au sein de laquelle existe un système de management de la qualité.

Nous avons touché toute les catégories concernés par notre recherche (chef d'entreprise, directeur financière, directeur de gestion des ressources humaines, directeur de marketing, directeur de production...), car notre travail s'intéresse à l'étude de la performance due à la mise en œuvre du

<sup>9</sup> KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P.311.

<sup>10</sup> P.LORINO, « comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'organisations, 1996, p.133

<sup>11</sup> J.BARRAUX, « entreprise et performance globale », édition Economica, 1997, P. 31à 36.

système de management de la qualité, qui est en relation directe avec tous les parties prenantes de l'entreprise.

#### 4.2 Les composantes du questionnaire :

Notre enquête par questionnaire est composé de 15 questions permettant de mieux traiter les hypothèses initiales pour soit les approuvés ou les refusés ainsi qu'une question générale qui donne une réponse directe à notre problématique. Les 5 premières questions sont d'ordre générale permettant une présentation du collaborateur, ainsi les 3 questions suivantes sont pour étudier la première hypothèse, les trois questions suivantes contribue à l'étude de la deuxième hypothèse, pour les trois restants sont pour traiter la dernière hypothèse

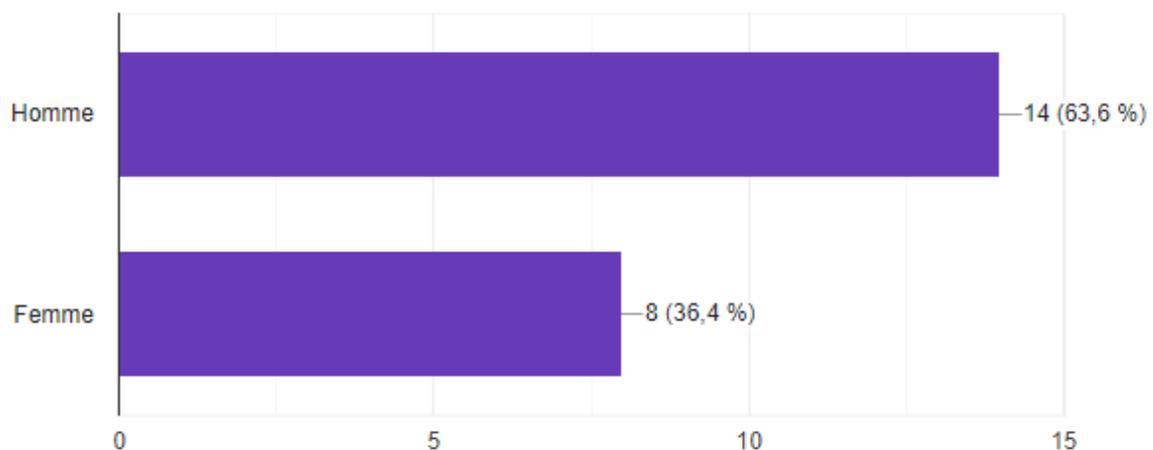
#### 4.3 La présentation des résultats

Pour l'exposition des résultats, nous allons commencer par la présentation des graphiques de l'ensemble des réponses des collaborateurs, puis nous analysons chaque réponse à part. Et par la suite nous essayons de vérifier les hypothèses chacune à part. Et enfin nous mettons une conclusion à notre recherche.

### 5. Analyse et discussion des résultats

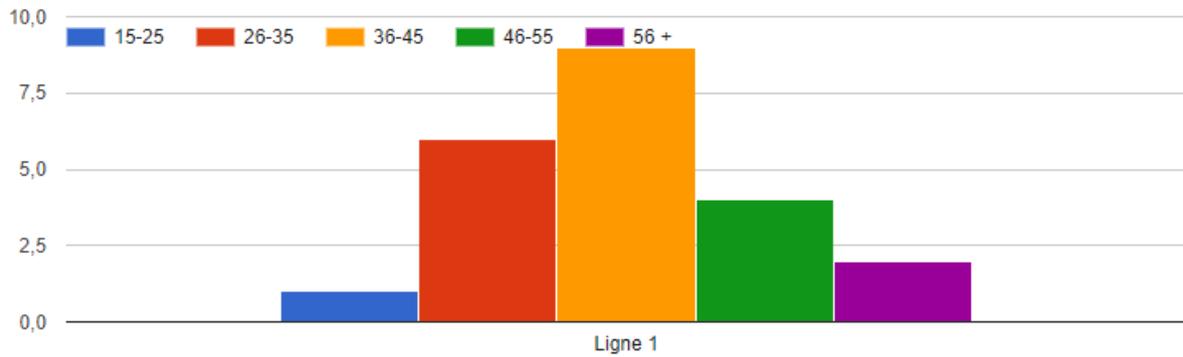
Les résultats de l'enquête menés auprès des collaborateurs interrogés, nous ont permis d'identifier leurs caractéristiques, à savoir :

**Figure 1 : le genre**



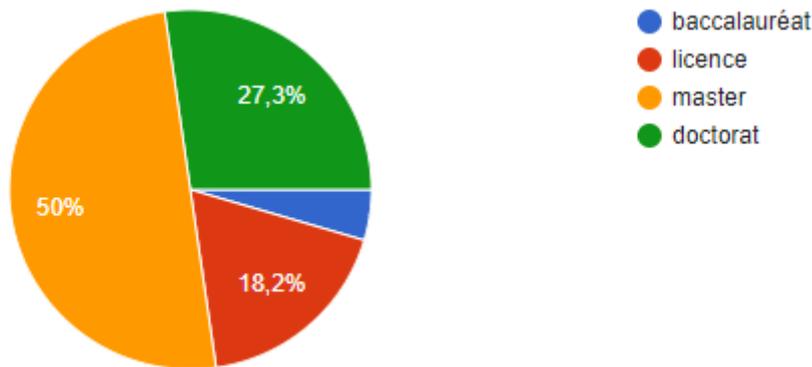
La communauté des collaborateurs interrogés se révèle de nature homme à 63.6%, ainsi, il y a 36.4% de femmes.

Figure 2 : la tranche d'âge



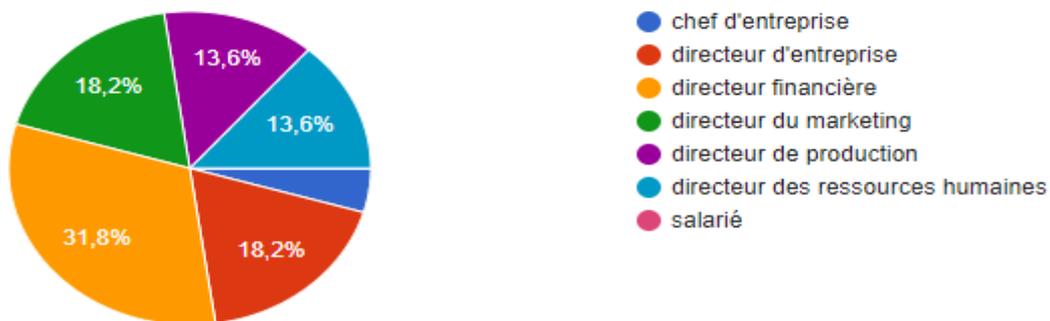
La catégorie d'âge de 36 à 45 ans ainsi que celle entre 26 à 35 ans constituent des pourcentages importants relatifs à un nombre respectivement de 40.91% et 27.27% sur 22 répondants.

Figure 3 : niveau d'étude



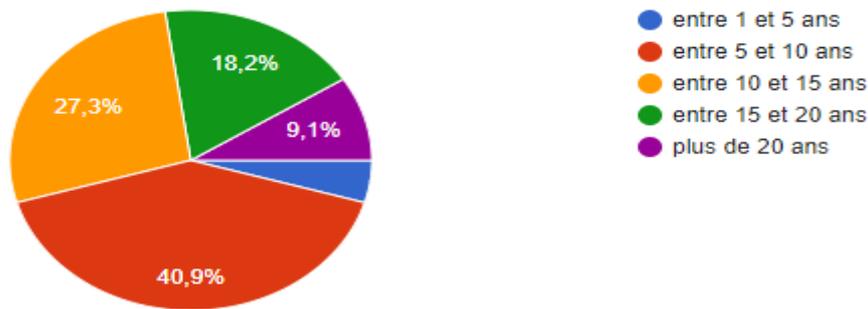
Nous remarquons que 50% des collaborateurs ont le diplôme de master, 27.3% ont un diplôme de doctorat, ce qui signifie que la plupart des répondants ont un niveau supérieur.

Figure 4 : poste occupé



La majorité des salariés interrogés sont des cadres financière avec un pourcentage de 31.8%, ainsi le reste est des cadres de GRH, de production ...

Figure 5 : l'ancienneté

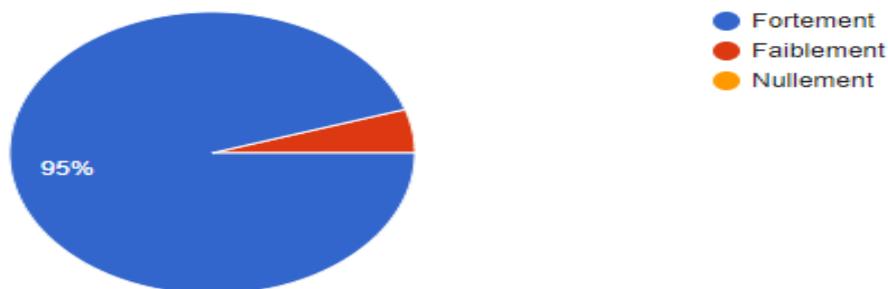


Le personnel enquêté ayant entre 5 et 10 années de services indique le taux le plus élevé de 40.9%, puis 27.3% ayant entre 27.3%.

La vérification des hypothèses :

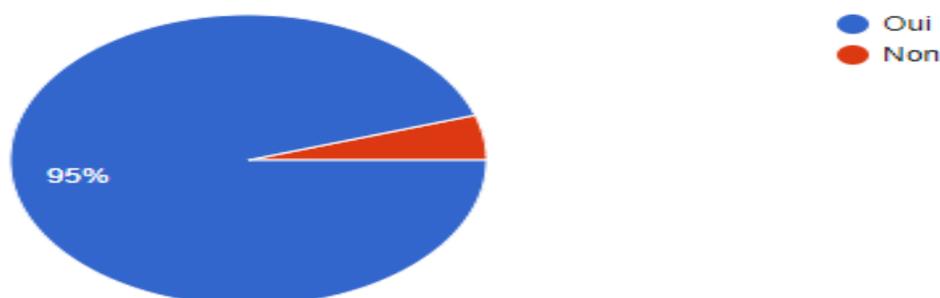
*Hypothèse 01 : Le SMQ influe positivement sur la performance financière des entreprises.*

Figure 6 : la contribution du management de la qualité à l'augmentation du chiffre d'affaire



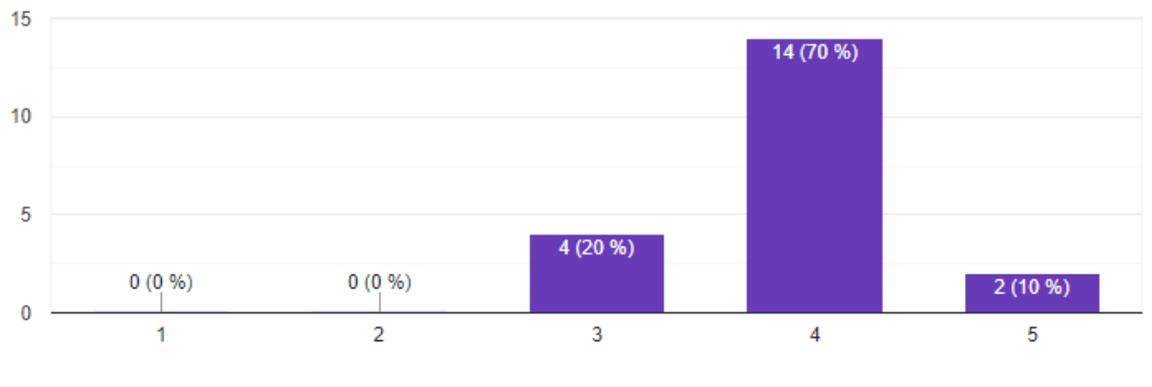
95% des répondants ont approuvé que la mise en œuvre du système de management de la qualité un impact forte sur l'augmentation du chiffre d'affaire.

Figure 7 : l'impact du management de la qualité sur le taux de la rentabilité



A partir de ce graphique, nous constatons que la majorité des employés enquêtés ont répondu à 95% que le management de la qualité augmente le taux de la rentabilité au sein de l'entreprise.

**Figure 8 : le degré d'impact du management de la qualité sur les délais de règlement clients fournisseurs**

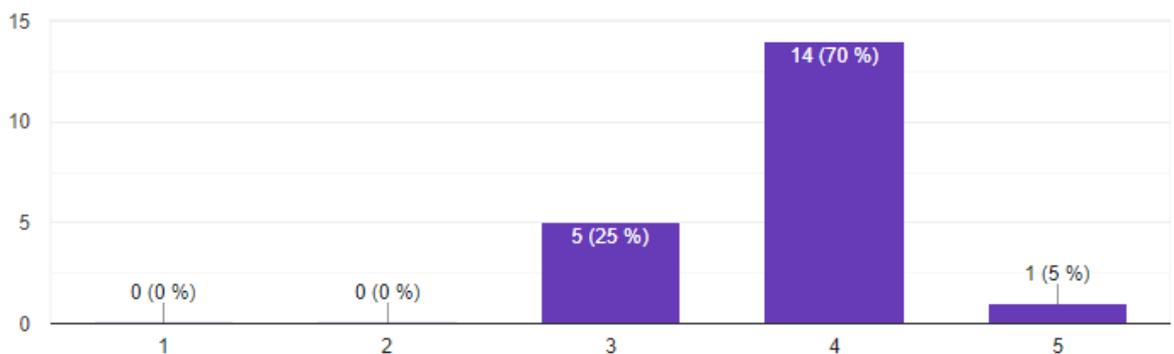


Nous remarquons que, la majorité des enquêtés ont répondu à 80% que les pratiques de management de la qualité ont un impact forte sur l'amélioration des délais de règlement clients fournisseurs.

Nous constatons d'après ce qui précède que le système de management de la qualité permet une forte amélioration des indicateurs de la performance financière, et par conséquent la performance financière de l'entreprise.

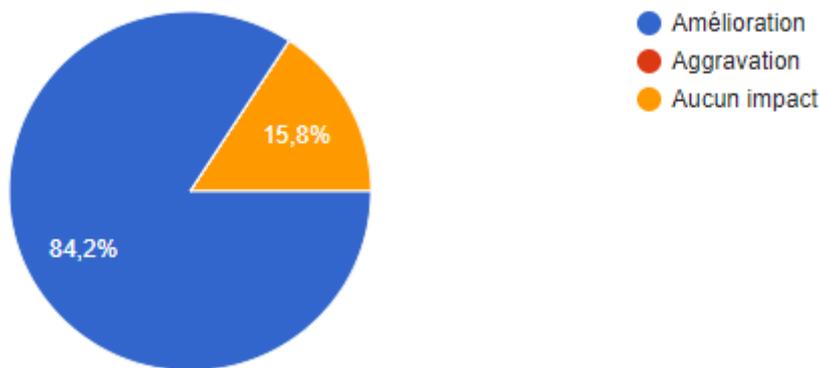
***Hypothèse N02 : Le SMQ influence positivement la performance de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.***

**Figure 9 : le degré d'influence du système de management de la qualité sur la diminution du taux d'absentéisme**



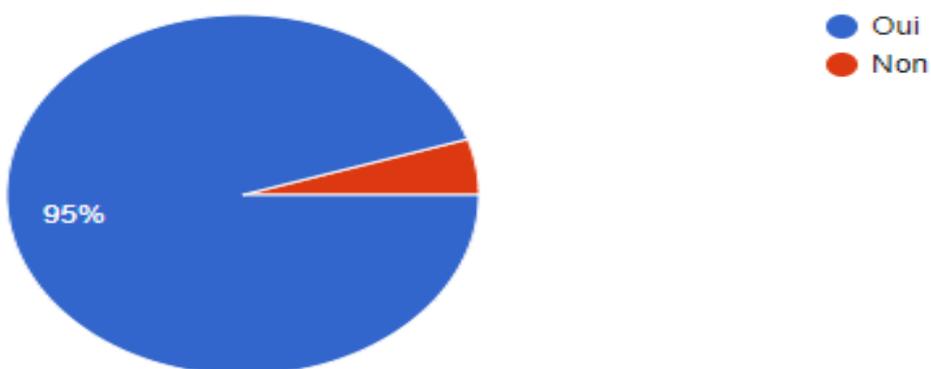
Ce graphique nous montre que les réponses données par la grande partie des cadres, soit 75%, sont des réponses montrant la grande influence en terme de diminution du taux d'absentéisme des personnels des entreprises enquêtés.

Figure 10 : l'impact du management de la qualité sur la relation au lieu du travail



Dans ce graphique il ressort que la majorité des personnes enquêtés 84.2% ont répondu que le système de management de la qualité améliore la relation entre les personnels au lieu du travail.

Figure 11 : la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des besoins des personnels

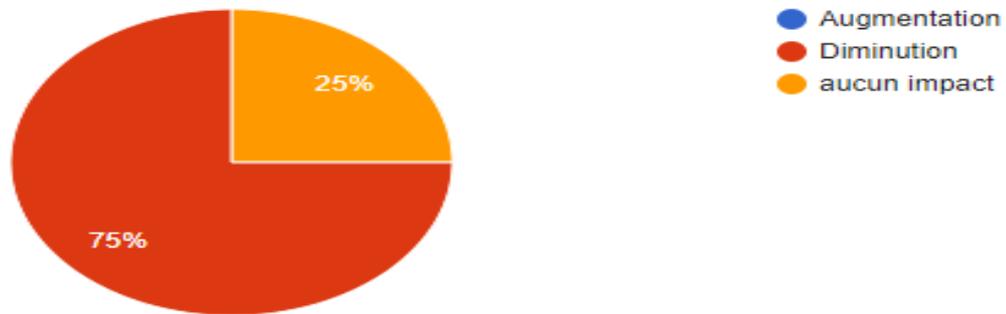


Ce graphique nous illustre que la majorité du personnel enquêté s'est penché sur plus de 95% pour les réponses sont fortement d'accord que le management de la qualité améliore la satisfaction des besoins de personnels.

D'après l'observation des réponses précédentes, présentés sous formes de graphiques nous constatons le fort impact du système de management de la qualité sur les indicateurs de performance de gestion des ressources humaines, et par conséquent la performance de GRH au sein des entreprises enquêtées.

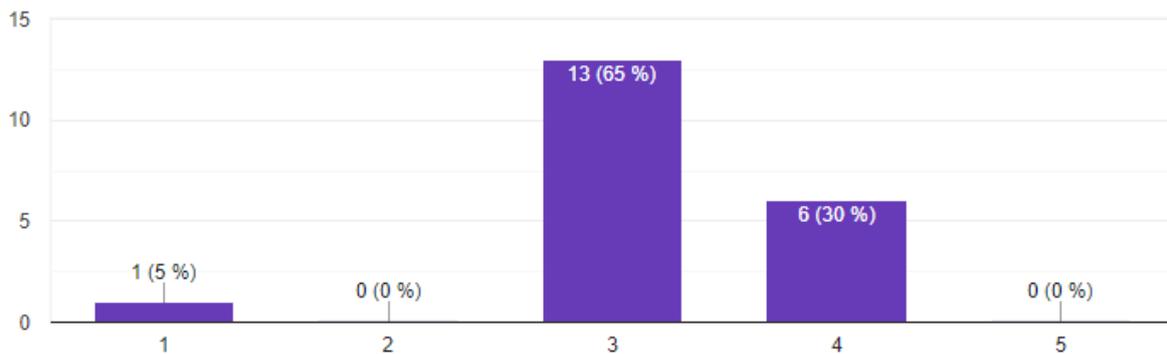
***Hypothèse 03 : le management de la qualité améliore fortement la responsabilité sociale de l'entreprise.***

**Figure 12 : l'impact du système de management de la qualité sur la consommation de l'eau au sein de l'entreprise**



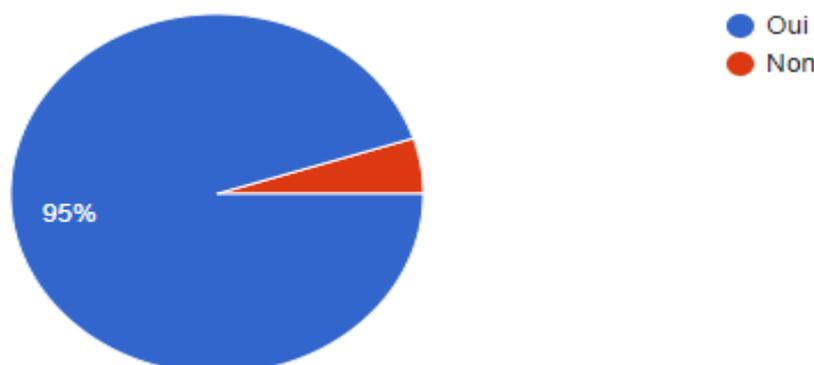
Selon ce graphique, un pourcentage important de 75% des cadres ont penché sur le choix que le management de la qualité diminue la consommation de l'eau au sein de leurs entreprises.

**Figure 13 : le degré d'influence du management de la qualité sur la consommation d'énergie**



A partir de ce graphique, il ressort que le personnel enquêté a opté en majorité avec des taux de 95%, de l'effectif total soumis au questionnaire, pour la réponse qui stipule que le management de la qualité a un impact positive sur la consommation de l'énergie.

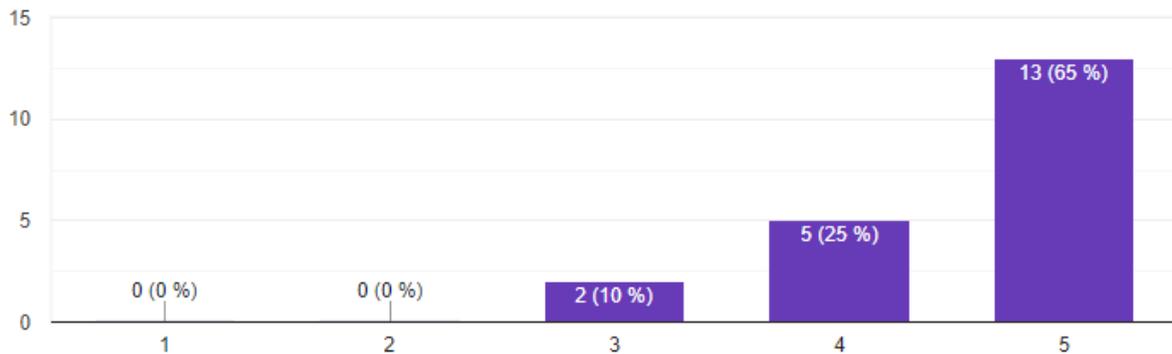
**Figure 14 : la contribution du management de la qualité à la réduction de la pollution**



Selon le graphique, 95% des répondants ont indiqué que le système de management de la qualité permet de réduire la pollution de l'environnement.

Alors, en prenant en considération les graphiques précédentes, nous allons constater que les indicateurs de la responsabilité sociétale de l'entreprise étudiés, ont été impacté positivement par la mise en œuvre du système management de la qualité au sein de l'organisation. Par conséquent nous pouvons dire que le management de la qualité améliore fortement la responsabilité sociétale de l'entreprise.

**Figure 15 : l'apport du système de management de la qualité à la performance**



Le dernier graphique, montre que 65% des collaborateurs ont penché sur le choix que le management de la qualité est primordiale pour améliorer la performance de l'entreprise.

## 6. Conclusion

En guise de conclusion, le management de la qualité est primordial pour les entreprises qui cherchent à réaliser la performance. La présente recherche, étudié l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. La performance de l'entreprise est étudiée sous ses trois niveaux : financière, de gestion des ressources humaines, et de responsabilité sociale. Les résultats de notre recherche conduisent à conclure que les pratiques de management de la qualité impactant positivement les indicateurs de performance et par conséquent la performance globale de l'entreprise.

Les limites de l'étude portent premièrement sur la taille de l'échantillon de l'étude. Deuxièmement, compte tenu de la nature de l'étude, et les réponses sur le questionnaire, il peut exister un décalage entre la réalité et ce qui est approuvé dans les réponses. Troisièmement, les résultats de la recherche ni applicable que sur les entreprises existant sur le Maroc, à cause de différence de culture.

Comme perspectives, il serait intéressant d'effectuer une étude qualitative, qui nous permettra de mieux appréhender l'impact des pratiques de management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles de nationalité marocaine.

## Bibliographie

- [1] BEN GHODBANE, Sana. L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes. International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics&Strategic Management of Business Process (ESMB), vol.2, 2014.
- [2] D. A. GARVIN. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. American Journal of Industrial and Business Management, Vol.6 No.11, November 24, 2016.
- [3] Evelyn Nyakio, Kibe.The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. IOSR, Journal of Business and Management, p-ISSN: 2319-7668, Volume 16, Issue 5, May, 2014.
- [4] Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages.
- [5] Imane SENOUCI BEREKSI, Souhila GHOMAR, Maazouza BOUKENTAR. Impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas de l'entreprise Algérienne : SOGERHWIT, revue marocaine de management logistique et transport, volume 4, 2021.
- [6] J.BARRAUX, « entreprise et performance globale », édition Economica, 1997, P.256.
- [7] J. R. EVANS, J. W. DEAN, Total Quality : Management, Organization and Strategy, SouthWestern College Publishing, 2000, 376 p.
- [8] KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P.311.
- [9] Koernia Purwihartuti. Quality Management Systems And Performance Of Organization. International Journal of Economics, Commerce and Management, volume 6, issue 11, 2016.
- [10] Michael ShadrackMangula. Effect Of Quality Management Systems (ISO 9001) Certification On Organizational Performance In Tanzania: A Case Of Manufacturing Industries In Morogoro. International Journal of Technologie Enhancements and Emerging Engineering Research, VOL 1, ISSUE 1, ISSN 2347-4289, 2013.
- [11] P.LORINO, « contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'organisations, 1996, p.133.