

# SYNTHESE

DES TRAVAUX DE RECHERCHE

NOVEMBRE 2014

## PARTAGER LES BIENFAITS DE L'ADOPTION D'UNE NORME ISO

*L'exemple de la Qualité  
dans les chaînes logistiques*

### AUTEURS

Marc-Arthur Diaye,  
Nathalie Greenan  
et Sanja Pekovic

Ce rapport présente la version courte de l'article de recherche\*  
"Sharing the 'fame' of ISO standard adoption: quality supply chain  
effects evidence"

\* Publié dans *International Journal of Production Research*, 2014, DOI: 10.1080/00207543.2014.9075121.



CHAIRE PERFORMANCE  
DES ORGANISATIONS  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

En collaboration avec

afnor  
GROUPE

Ces dernières années, la compétition est passée d'un modèle « entreprise vs. entreprise » à un modèle « chaîne d'approvisionnement vs. chaîne d'approvisionnement » (Hult et al. 2007). Cependant, comme l'ont montré Hendricks et Singhal (2005), l'absence d'un Système de Management de la Qualité (QMS en anglais) tout au long de la chaîne d'approvisionnement accroît le risque de perturbation, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur la performance économique de l'entreprise. De cette façon, l'amélioration de la performance de la firme ne dépend pas seulement de sa qualité intrinsèque, mais aussi du niveau de qualité dans la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs (Cusumano et Takeshi, 1991 ; Dyer et Nobeoka, 2000).

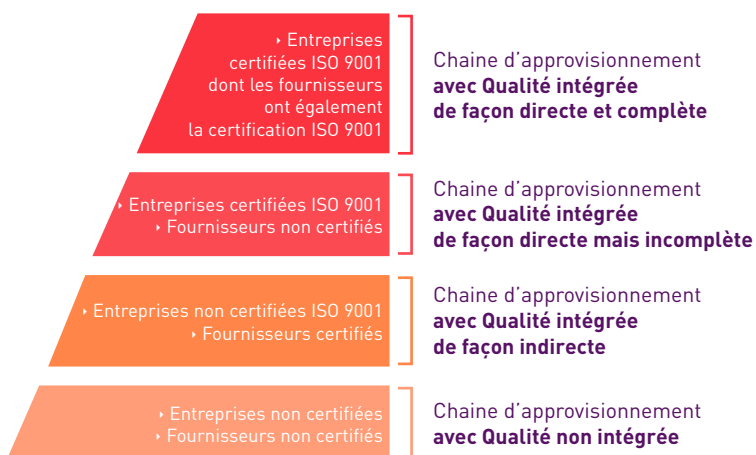
## NOTRE RECHERCHE

L'objectif de cet article de recherche n'est pas de montrer les effets des pratiques en matière de qualité sur la performance de l'entreprise, (e.g voir à ce sujet Grolleau et al. 2012). Nous cherchons plutôt à apporter des preuves empiriques du fait que le niveau de qualité des fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement a un impact sur la performance de l'entreprise en termes de profit. Autrement dit, nous cherchons à montrer que l'importance accordée par l'entreprise à la gestion de la qualité dans sa chaîne d'approvisionnement influe sur les gains qu'elle en retire.

## PROBLÉMATIQUE

Existe-t-il un lien direct entre le niveau de qualité au sein de la chaîne d'approvisionnement et la performance de l'entreprise mesurée en termes de profits par employé ?

En s'appuyant sur les caractéristiques de l'entreprise et de ses fournisseurs, nous proposons une typologie de quatre types de chaînes d'approvisionnement selon que l'entreprise et/ou ses fournisseurs sont certifiés ISO 9000 ou non.



## DONNÉES ET MÉTHODES

Les données sont issues de l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI - TIC) et complétées par la base Enquête Annuelle des Entreprises (EAE). Cet échantillon inclut 7 685 entreprises ■

## HYPOTHÈSES

La littérature indique qu'être certifié Qualité envoie un signal positif pour l'amélioration de la Qualité et qu'employer des fournisseurs certifiés amplifie ce signal (Tan et al. 1998; Romano 2002; Lin et al. 2005; Kaynak and Hartley 2008; Yeung 2008).

Nous proposons ainsi les hypothèses suivantes :

Les performances de la firme qui fait partie d'une chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon directe et complète **sont supérieures** à celles qui appartiennent à une chaîne d'approvisionnement :

**H1a.**  
avec Qualité intégrée de façon directe mais incomplète

**H1b.**  
avec Qualité intégrée de façon indirecte

**H1c.**  
avec Qualité non intégrée

Cependant, même si les fournisseurs ne sont pas certifiés, par exemple dans le cas d'une chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon directe mais incomplète, le fait que l'entreprise soit elle certifiée permet au groupe entier d'améliorer sa performance Qualité.

On peut alors formuler l'hypothèse suivante :

Les performances des firmes qui appartiennent à une chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon directe mais incomplète **sont supérieures** aux performances des firmes qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement :

**H2a.**  
avec Qualité intégrée de façon indirecte

**H2b.**  
avec Qualité non intégrée

## HYPOTHÈSES (SUITE)

De la même façon, on peut supposer qu'avoir un fournisseur certifié améliore les signaux concernant l'amélioration de la Qualité et cela-même si l'entreprise en question n'est elle-même pas certifiée. Une étude empirique conduite en 2009 (Pekovic et Galia) montre que les entreprises non certifiées bénéficient d'amélioration de qualité via leurs fournisseurs certifiés et améliorent davantage leur performance en matière d'innovation que les entreprises qui ne sont pas certifiées, et qui ne travaillent pas avec des fournisseurs certifiés.

On peut donc formuler l'hypothèse suivante :

**H3.** Les performances des entreprises qui font partie de chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon indirecte **sont supérieures** aux performances des entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement avec Qualité non intégrée.

## RÉSULTATS

**Les résultats sont positifs**, en cela qu'ils montrent qu'il existe bien une relation entre le niveau de Qualité dans la chaîne d'approvisionnement et la performance économique de l'organisation. **Surtout, les entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement certifiée Qualité intégrée de façon directe et complète présentent des résultats :**

- de 25 points supérieurs aux entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon directe mais incomplète ;
- de 36 points supérieurs en comparaison des entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement avec Qualité intégrée de façon indirecte ;
- et de 41 points supérieurs en comparaison des entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement non certifiée.

De plus, les résultats suggèrent aussi que les entreprises qui font partie d'une chaîne d'approvisionnement certifiée Qualité de façon directe, même non complète, présentent des performances supérieures de 91 points et 48 points en termes de profit respectivement aux entreprises qui font partie de chaînes d'approvisionnement certifiées Qualité de façon indirecte ou non certifiées. Finalement, faire partie d'une chaîne d'approvisionnement certifiée Qualité, même indirectement, est associée positivement de 38 points supérieurs en termes de profit en comparaison des firmes de la catégorie non certifiée Qualité ■

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Deux implications majeures :

**1.** Les décideurs pourraient mettre en avant les bénéfices d'une chaîne d'approvisionnement intégrée Qualité directe, de façon à encourager les managers à adopter des normes en ce sens et les inciter à choisir leurs fournisseurs en fonction de la « sensibilité » Qualité de ces derniers. Il convient désormais de penser la Qualité non pas localement mais comme faisant partie d'un processus de création de valeur. La chaîne logistique participe de ce processus.

De plus, les résultats indiquent que, pour ce qui concerne ISO 9001, l'adoption d'une telle norme n'implique pas en elle-même autant d'amélioration de la performance que si l'entreprise ainsi que ses fournisseurs sont tous certifiés.

**2.** Les entreprises qui n'ont pas adopté de normes de qualité pourraient choisir des fournisseurs eux-mêmes certifiés de façon à bénéficier de leur expérience et améliorer leur propre performance. Il a été montré que les entreprises qui ne sont pas certifiées ISO 9001, mais qui ont des partenaires certifiés, vont bénéficier de cette relation, ce qui pourra également entraîner un impact positif sur la performance de l'entreprise, même non certifiée.

Ainsi, la coopération entre les entreprises et leurs fournisseurs permet aux firmes qui font partie de chaînes logistiques indirectement certifiées de bénéficier de la connaissance et de l'expérience de la Qualité de leurs fournisseurs et ainsi d'améliorer la performance globale en comparaison des entreprises qui ne sont pas du tout intégrées dans un Système Qualité. En plus, ce bénéfice pourrait être particulièrement significatif pour les managers d'entreprise de taille réduite pour lesquels la marche vers la certification semble bien souvent trop haute à franchir (Pekovic et Galia 2009.) ■

Les co-auteurs peuvent être contactés à l'adresse suivante : [sanja.pekovic@dauphine.fr](mailto:sanja.pekovic@dauphine.fr)

## À PROPOS DE LA CHAIRE « PERFORMANCE DES ORGANISATIONS »

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

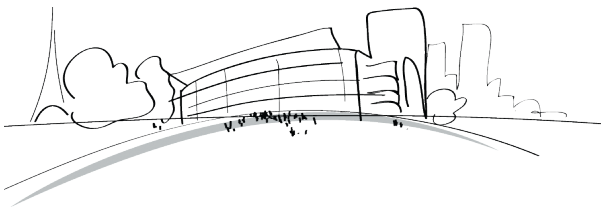
Née de l'initiative du Groupe AFNOR - groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes, sources de progrès et de confiance - et de l'université Paris-Dauphine - Grand Etablissement d'enseignement supérieur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

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

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

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

Téléchargez  
le cahier de recherche sur  
[www.fondation.dauphine.fr](http://www.fondation.dauphine.fr)



CHAIRE PERFORMANCE  
DES ORGANISATIONS  
Fondation Paris-Dauphine



En collaboration avec

