

Certification ISO 9001 dans le secteur textile-habillement au Maroc : Etat de l'art

ISO 9001 certification in Morocco's textile-clothing sector: state of the art

MOOTACEM Hajar

Docteure en Sciences Economiques et Gestion

Faculté Polydisciplinaire à Larache

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire des Mathématiques Appliquées et Économie de Développement Durable
Maroc

Hajar_mootacem@hotmail.com

OUAZZANI Ahmed

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire à Larache

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire des Mathématiques Appliquées et Économie de Développement Durable
Maroc

a.ouazzani@uae.ac.ma, ouazzanifpl@gmail.com

Date de soumission : 01/06/2023

Date d'acceptation : 04/08/2023

Pour citer cet article :

MOOTACEM. H & OUAZZANI. A (2023) « Certification ISO 9001 dans le secteur textile-habillement au Maroc : Etat de l'art », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 664 - 682

Résumé

Les entreprises marocaines du secteur textile habillement évoluent dans un contexte international marqué par une grande concurrence. La mise en place des systèmes de management de la qualité est une des stratégies que les entreprises adoptent pour garantir la qualité de leurs produits et services. Ce travail se propose d'évaluer le statut de certification ISO 9001 des entreprises marocaines du secteur textile-habillement. Pour atteindre cet objectif, nous avons d'une part analysé les statistiques officielles de l'ISO et d'autre part réalisé une enquête auprès des professionnels marocains du secteur textile-habillement. Les données de l'ISO indiquent un taux de certification ISO 9001 qui ne dépassent pas 1.6%. Les résultats montrent que l'adoption d'un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 par les entreprises du textile-habillement marocaines dépend des facteurs externes et reste tributaire des exigences des clients qui priorisent pour le moment d'autres référentiels. D'un autre côté, le nombre important des certifications ISO 9001 des pays concurrents, appelle les entreprises marocaines du secteur d'habillement à revoir leur stratégie de concurrence afin de rester compétitives dans un marché international de plus en plus exigeant.

Mots clés : Textile-habillement ; qualité ; management ; ISO 9001 ; certification

Abstract

Moroccan companies in the textile and clothing sector operate in a highly competitive international environment. The implementation of quality management systems is one of the strategies adopted by companies to guarantee the quality of their products and services. The aim of this study is to assess the ISO 9001 certification status of Moroccan companies in the textile-clothing sector. To achieve this objective, we analyzed official ISO statistics and conducted a survey of Moroccan professionals in the textile-clothing sector. ISO data indicate an ISO 9001 certification rate of 1.6%. The survey shows that the adoption of a quality management system based on the ISO 9001 standard by Moroccan textile-clothing companies depends on external factors, and remains dependent on the requirements of customers, who currently give priority to other standards. On the other hand, the large number of ISO 9001 certifications in competitor countries calls the Moroccan companies to review their competitive strategy in order to remain competitive in an increasingly demanding international market.

Keywords : Clothing sector ; quality ; management ; ISO 9001 ; certification

Introduction

Les revenus générés par le marché mondial de l'habillement ont progressivement augmenté. En 2022, les recettes de ce marché s'élevaient à environ 1.53 billions de dollars américains. Selon les perspectives du marché de la consommation, cette valeur atteindra près de 2 billions d'ici 2027 (Statista Search Department, 2023).

Au Maroc, le secteur du textile-habillement revête une importance primordiale. Avec plus de 1600 entreprises, le secteur participe à 5% de la production industrielle et contribue à raison de 27% en matière de création des emplois industriels (Ministère de l'industrie et de commerce du Maroc, 2023). Il possède par ailleurs un grand potentiel à l'export bénéficiant ainsi de la proximité du royaume à l'Europe et du contexte de libre échange dans lequel le Maroc s'est inscrit depuis plus de 20 ans.

Néanmoins, ce secteur se trouve constamment confronté à des défis liés aux marchés internationaux fortement exigeants en matière de qualité. Ces défis viennent encore s'accroître face à la concurrence d'autres pays principalement asiatique qui déferlent sur les clients traditionnels du Maroc. Dans ce contexte, se conformer aux standards internationaux en matière de qualité est d'une importance cruciale (El Ghormli & Azzouzou, 2017).

Le management de la qualité est une des stratégies que les entreprises adoptent afin d'améliorer leur image et aussi de faire face à la concurrence. La certification qualité en tant que facteur contribuant aux performances opérationnelles et financières des entreprises suscite un intérêt croissant depuis plusieurs années (Leonardo, et al., 2018).

Au Maroc, bien que le nombre de certifications ISO 9001 est en augmentation constante depuis les années 90, il a été remarqué que le secteur textile présente un faible taux de certification qui ne dépasse pas 1.6% de l'ensemble des entreprises certifiées (ISO reports, 2021). Cette situation nous a amené à poser beaucoup de questions étant donné la grande importance du secteur pour l'économie marocaine. Parmi ces questions :

Pourquoi les entreprises marocaines du secteur textile n'ont pas adopté des normes de management de la qualité ? Ces entreprises sont suffisamment structurées pour s'engager dans une démarche de certification ISO 9001 ? La norme ISO 9001 constitue vraiment une opportunité à saisir pour ce secteur ?

En s'appuyant d'une part sur les données du rapport annuel de l'ISO notamment en ce qui concerne l'évolution du nombre de certifications ISO 9001, ainsi que les taux de certification ISO 9001 par secteur d'activité et d'autre part sur une étude exploratoire auprès de 12

responsables du secteur textile-habillement au Maroc, ce travail se propose de chercher les raisons derrière le faible taux de certification ISO 9001.

Dans cet article, et en se basant sur la littérature, nous allons présenter premièrement les piliers fondamentaux de la théorie institutionnelle afin d'expliquer pourquoi les entreprises cherchent à être certifiées. Dans un deuxième temps, nous allons analyser les travaux de recherche abordant l'impact de la certification ISO 9001 sur les entreprises en générale et celles du secteur textile-habillement en particulier suivi de la méthodologie adoptée (troisième partie). Les principaux résultats obtenus dans le cadre de cette étude seront présentés dans la quatrième partie. L'article sera ainsi terminé par une synthèse et discussion des résultats et par une conclusion.

1. Théorie institutionnelle et ses piliers

Les entreprises en générale cherchent à rester compétitives en adoptant des stratégies et des techniques qui leur permettent de se positionner dans un marché mondial en pleine mutation. Parmi ces stratégies, on trouve le recours à la certification aux normes et référentiels. Ce comportement des entreprises est expliqué par la théorie institutionnelle dont l'axe central est la légitimité, comme facteur clé des organisations (Frimousse, et al., 2006 ; Rabekolo, et al., 2020).

D'un autre côté, les entreprises se trouvent face à une panoplie de norme et de référentiels ; certains sont applicables à toutes les entreprises alors que d'autres sont sectoriels. Le choix du type de certification constitue en lui-même un défi pour les entreprises étant donné que le processus de certification est à la fois onéreux et nécessite des compétences managériales spécifiques.

Vers la fin des années 1980, la théorie néo-institutionnelle a commencé à occuper une place de choix dans la théorie des organisations. Cette théorie a commencé tout d'abord par les travaux de (Meyer & Rowan, 1977) et puis développée par (DiMaggio & Powell, 1983), elle cherche à expliquer et analyser les causes institutionnelles et symboliques qui poussent les organisations à adopter des pratiques similaires. D'après (Meyer & Rowan, 1977), la similitude dans la mise en œuvre des structures et normes est expliquée plutôt par la recherche de la légitimité que de l'efficacité. L'analyse de (Meyer & Rowan, 1977) a été complétée par (DiMaggio & Powell, 1983) en introduisant le concept « d'isomorphisme » considéré comme la base de la théorie institutionnelle.

La théorie institutionnelle est basée sur trois piliers, à savoir le réglementaire, le normatif et le cognitif. Le pilier réglementaire consiste à adopter des règles et des lois imposées par l'état qui a une capacité de sanction. Le pilier normatif se base sur les valeurs communes et va au-delà des exigences légales. Le pilier cognitif, est basé sur l'imitation des organisations qui sont construites sur le modèle d'autres organisations. Ces piliers confèrent de la légitimité à l'entreprise qui adopte par conséquent des stratégies qui la positionnent en termes de cette théorie.

Cette légitimité est conférée par plusieurs parties comme par exemple les organisations gouvernementales ou non gouvernementales (Baum & Oliver, 1991; Frundt, 2004), mais aussi de la part des parties prenantes (comme les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les concurrents, la communauté locale) qui influencent les entreprises pour qu'elles adoptent certaines pratiques pour répondre aux pressions réglementaires, normatives et cognitives dérivées des institutions (Scott, 2007; Martín, et al., 2010).

Par conséquent, la théorie institutionnelle est un facteur explicatif important dans l'étude de l'adoption de certaines stratégies ou politiques organisationnelles telles que les certifications aux normes et référentiels. L'adoption de la norme ISO 9001 étant un exemple.

1.1. Isomorphisme

En se basant sur la théorie institutionnelle, plusieurs auteurs (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983) se sont orientés vers l'étude des facteurs qui conduisent les organisations à adopter de telles structures. L'adoption de normes et de réglementations sur une base volontaire serait idéale dans une société sans distorsions ; cependant, on ne peut ignorer qu'il existe des mécanismes coercitifs qui exercent des pressions et des sanctions. (DiMaggio & Powell, 1983) affirment que les organisations ont tendance à imiter le succès organisationnel et à apprendre un comportement approprié. À cette fin, (Acosta, et al., 2007) mentionnent que l'isomorphisme mimétique qui résulte de la réponse à l'incertitude, peut être compris comme un isomorphisme cognitif puisque la connaissance aide à comprendre pourquoi les organisations peuvent adopter de meilleures pratiques sociales, productives et de travail. Dans l'isomorphisme normatif, il s'agit beaucoup de l'éthique professionnelle, du devoir d'être accrédité sans efforts de sanction.

1.2. La légitimité comme axe central de la théorie institutionnelle

Acosta, et al., (2007) parlent d'un environnement institutionnel composé des normes et des valeurs des différents acteurs (parties prenantes) et en fonction de ces derniers, les organisations adoptent leurs structures et leurs processus pour les satisfaire.

D'autres auteurs ont étudié la légitimité dans les organisations (Martín, et al., 2010 ; Hasbani, 2013), ces derniers soulignent que la légitimité est un facteur clé dans les organisations pour survivre et croître, on pourrait même dire que la légitimité devant les organismes publics ouvre des possibilités d'accès aux financements et autres facilités.

Toutefois, cette légitimité peut être assumée de manière autonome ou imposée par un système de normes, de règlements ou de dispositions à respecter afin de légitimer l'action de l'organisation avec l'autorisation de l'autorité de contrôle.

2. Norme ISO 9001 : définition et impact sur les entreprises

Les entreprises se trouvent face au défi de combiner des stratégies pour rendre leurs activités rentables, stables et évolutives. La gestion de la qualité est habituellement incluse dans la planification stratégique. La norme ISO 9001 établit les exigences pour les entreprises souhaitant répondre aux attentes de leurs clients. Il s'agit de la norme la plus répandue au niveau du monde entier.

La première version de la norme ISO 9001 a été publiée en 1987 et mise à jour plusieurs fois. La dernière actualisation a été publiée en 2015. Cette dernière version permet actuellement de prendre en compte l'analyse du contexte, l'analyse des dangers et l'évaluation des risques, la gestion et l'intégration des processus, la planification et l'amélioration continue.

Un système basé sur la norme ISO 9001 : 2015 est censé apporter des avantages et des solutions aux défaillances identifiées au niveau des entreprises. La majorité des travaux scientifiques publiés le confirme. Ainsi, de nombreuses études concluent que les normes de qualité ont un effet positif sur la productivité et la chaîne d'approvisionnement (Houshmand & Rakotobe, 2012), la part de marché (Dimara, et al., 2004), la satisfaction des clients (Chikuku et al., 2012) et sur la performance globale avec notamment le positionnement de l'entreprise, et son image à l'international (Feng, et al., 2007; Jang & Lin, 2008, Psomas & Fotopoulos, 2009, Leonardo, et al., 2018).

Outre ces aspects, les entreprises certifiées ISO 9001 confirment que la norme apporte des améliorations dans la méthode du travail, en particulier, une grande réactivité pour remédier

aux aberrations, séparer clairement les responsabilités au sein de l'entreprise ainsi que bien saisir les opportunités de croissance.

Cependant, la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ne répond pas toujours aux attentes des organisations (Zimon, 2017). Les petites et moyennes entreprises, en particulier, expriment souvent des inquiétudes et des doutes quant aux impacts des certifications de gestion de la qualité. Ils soutiennent la théorie selon laquelle la norme ISO 9001 n'est pas adaptée aux petites entreprises et que les coûts de sa mise en œuvre ne justifient pas les effets obtenus.

La majorité des travaux publiés montrent une corrélation positive entre la certification ISO 9001 et la performance des entreprises de textile sur plusieurs plans (Tableau 1). Selon (Zimon & Dusan, 2017), la certification ISO 9001 aurait un impact significatif sur l'amélioration des processus clés des entreprises du textile. Dans le même sens, (Mahjoub & Rémy, 2013), et (Zimon, et al., 2020) ont constaté que la combinaison de la norme ISO 9001 avec ISO 14001 donne une meilleure performance à la chaîne d'approvisionnement des industries de textile.

Malgré l'importance du textile-habillement au Maroc, les travaux abordant l'impact du management de la qualité sur ces entreprises et les difficultés associées à la mise en place de cette certification ne sont pas nombreux. Parmi les rares travaux qui ont abordé le sujet de la certification ISO 9001 dans ce secteur, figure celui publié par (Touab, et al., 2014). Ces chercheurs ont montré l'importance de la taille de l'entreprise et la pression de l'environnement dans l'émergence de la certification ISO 9001 dans ce secteur. D'un autre côté, (Ayyadi & Oulhadj, 2020), ont montré le besoin d'un système de management de la qualité dans le secteur de textile et habillement au Maroc étant donné la grande concurrence de la part des autres pays. Les difficultés rencontrées au moment de la mise en place de la norme ISO 9001 dans le secteur textile ont été recherchées par (Goriwondo, et al., 2012). Selon ces auteurs, les entreprises du secteur de textile sont confrontées à plusieurs défis liés à la norme ISO 9001. Le manque d'engagement de la haute direction étant le plus important. Afin d'expliquer pourquoi certaines entreprises abandonnent la certification ISO 9001, (Simon & Kafel, 2018) ont conclu que ces raisons sont multiples et que les problèmes financiers, les exigences des clients et le coût élevé du processus de certification sont parmi les plus importantes.

Tableau N° 1 : Synthèse des travaux de recherche abordant l’impact de la norme ISO 9001 dans le secteur textile

Auteurs	Principaux résultats
Tari et al. (2012)	Des facteurs internes et externes déterminent l’engagement ou non des entreprises de textile dans un processus de certification
Goriwondo, et al., (2012)	Les entreprises de textile sont confrontées à plusieurs défis pour mettre en place la norme ISO 9001
Mahjoub Dhiaf & Rémy Gautier, (2013)	Corrélation positive et significative entre la certification ISO 9001 et la performance globale des entreprises.
Touab, et al., (2014)	Les variables de contingence telles que la taille et la pression de l’environnement influencent l’émergence de la certification
More & Pawar, (2015)	La combinaison de la norme ISO 9001 et Six sigma améliore la performance et la compétitivité des entreprises
Zimon & Dusan, (2017)	Amélioration des processus clés des entreprises.
Zimon, et al., (2018)	Impact positif sur la chaîne logistique des entreprises
Simon & Kafel, (2018)	Les entreprises sont confrontées à des sérieux problèmes pour mettre en place la norme ISO 9001
Ayyadi & Oulhadj, (2020)	La certification ISO 9001 est un facteur clé de la concurrence

Zimon, et al., (2020)	La combinaison de la norme ISO 9001 et 14001 donne une meilleure performance à la chaîne d'approvisionnement
Simoh, et al., (2022)	Les défis environnementaux et organisationnelles affectent négativement la mise en place de la norme ISO 9001 dans les entreprises de textile marocaines

Source : Auteurs

3. Méthodologie du travail

Afin de répondre aux questionnements majeurs de cette recherche et principalement expliquer le faible taux des certifications ISO 9001 des entreprises marocaines du secteur textile-habillement, nous avons entamé une étude qualitative (Janvier-Avril 2023) auprès des responsables appartenant à 6 entreprises exportatrices situées dans la ville de Tanger (une des villes qui héberge le plus grand nombre des entreprises de textile-habillement au Maroc).

L'étude qualitative a été conduite auprès de 12 professionnels ayant accumulés plus de 10 ans d'expérience dans le secteur textile-habillement. Le phénomène de saturation a été observé durant les 10 premières interviews.

Les interviewés exercent des postes de responsabilité et ayant divers profils (patrons d'entreprises, responsables de production, responsables ressources humaines).

On a demandé aux interviewés de donner leur point de vue en ce qui concerne :

- La définition de la qualité dans le secteur textile habillement.
- Les mesures adoptées pour assurer la qualité dans leurs entreprises.
- Les raisons de la non adoption de la norme ISO 9001 dans leur système de management.

Chaque interview a duré en moyenne 30 min.

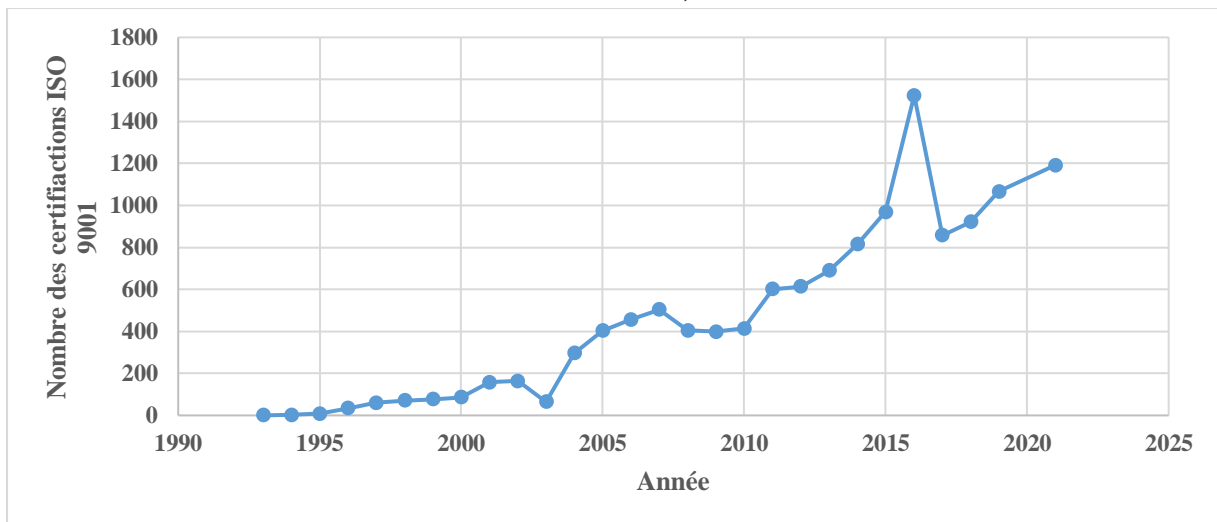
Les données concernant les entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc et ailleurs ainsi que la répartition des certifications par secteur d'activité ont été obtenus à partir du dernier rapport annuel publié par ISO (ISO reports, 2021).

4. Résultats

4.1. Statut de certification ISO 9001 des entreprises marocaines et étrangères

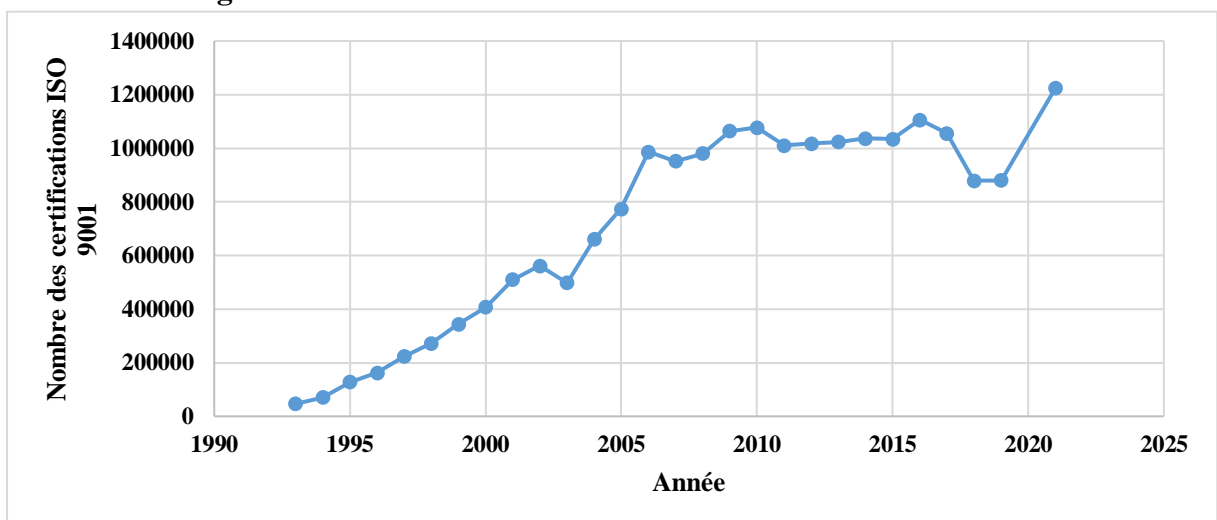
Les données présentées par l'ISO montrent l'état actuel des organisations certifiées ISO 9001 au niveau international et au Maroc (Figure N°1 et N°2) (ISO reports, 2021). Au niveau international, le nombre des certifications a connu une stagnation entre 2006-2017 après une période de croissance exponentielle pour revenir à augmenter à partir de 2021. Au Maroc, le nombre des entreprises certifiées en 2021 a atteint 1191. Le nombre des certifications est en augmentation depuis les années 90.

Figure N° 1 : Evolution des certifications ISO 9001 au Maroc (toutes branches confondues)



Source : Elaboration propre en se basant sur les documents de l'ISO 2021

Figure N° 2 : Evolution des certifications ISO 9001 au Monde

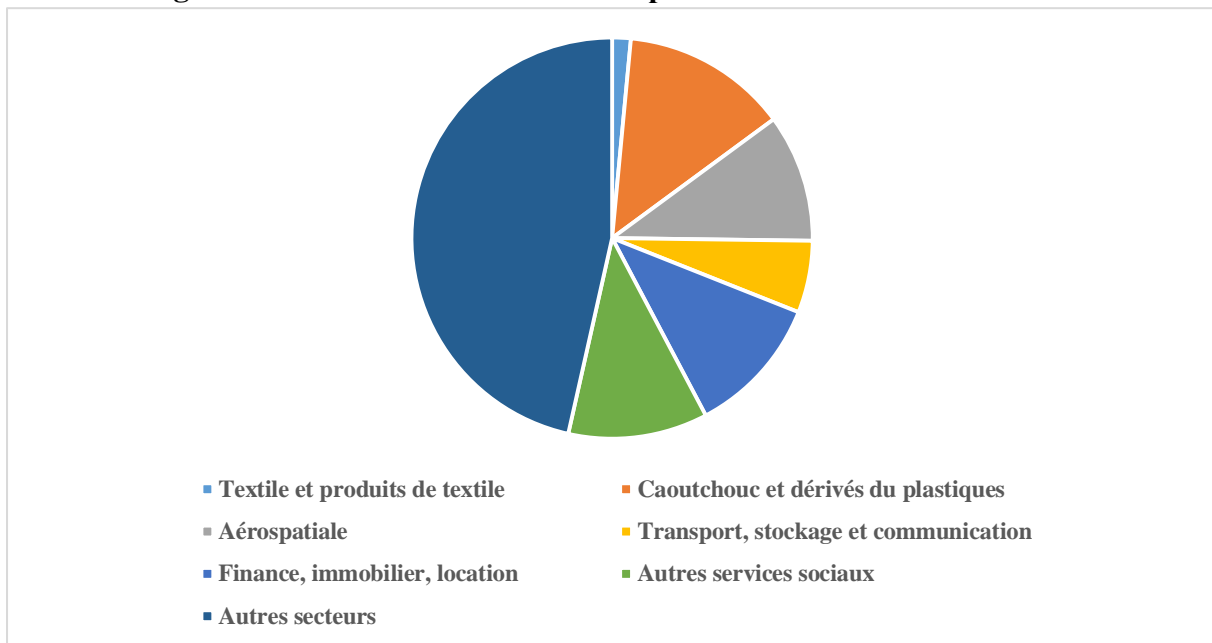


Source : Elaboration propre en se basant sur les documents de l'ISO 2021

4.2. Certification ISO 9001 des entreprises marocaines en fonction de leur secteur d'activité

Bien que la norme ISO 9001 est applicable quel que soit le produit ou le secteur d'activité, certaines branches affichent des taux de certification plus importants que les autres. La figure N°3 montre les certifications ISO 9001 par secteur d'activité au Maroc. Comme on peut remarquer dans la figure, les industries chimiques se trouvent en première place avec plus de 143 entreprises certifiées ISO 9001 en 2021 (13%) alors que le taux de certification dans le secteur du textile ne dépasse pas 1.5% (16 entreprises certifiées ISO 9001). Ces données montrent que le secteur du textile est parmi les secteurs qui adoptent le moins la norme ISO 9001.

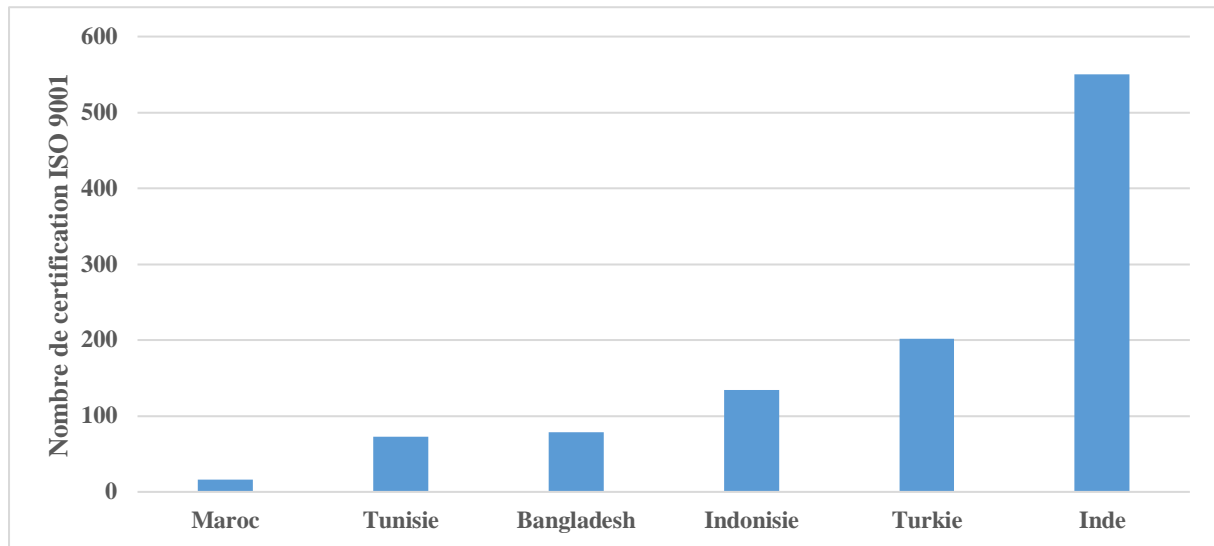
Figure N° 3 : Certification ISO 9001 par secteur d'activité au Maroc



Source : Elaboration propre en se basant sur les documents de l'ISO 2021

4.3. Comparaison du statut de certification ISO 9001 avec les pays concurrents

La figure N°4 montre le nombre des certifications ISO 9001 dans le secteur textile en fonction des pays. Elle permet de comparer le nombre des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 avec d'autres pays asiatiques concurrents par secteur d'activité. Avec moins de 20 entreprises certifiées, le Maroc est parmi les pays qui ont obtenu le moins nombre des certifications ISO 9001 dans le secteur textile, juste derrière la Tunisie. La même figure montre que des pays comme l'Inde, la Turquie et l'Indonésie affichent des chiffres beaucoup plus importants.

Figure N° 4 : Comparaison du nombre des certifications avec d'autres pays

Source : Elaboration propre en se basant sur les documents de l'ISO 2021

4.4. Enquête sur la norme ISO 9001 dans le secteur textile-habillement au Maroc

Afin de répondre aux questionnements majeurs de cette recherche, notamment pourquoi les entreprises marocaines du secteur textile-habillement n'adoptent pas la norme ISO 9001, nous avons entamé une enquête auprès des responsables et professionnels du secteur. Pour répondre à cette question, les interviewés ont été sollicités tout d'abord de donner leur avis sur la notion de la qualité dans le secteur textile-habillement ainsi que les mesures prises au niveau de leurs entreprises pour une meilleure compétitivité.

En effet, les professionnels qui ont participé à l'enquête (12 interviewés) ont exprimé par unanimité leur accord sur le fait que la qualité en générale est le produit de la qualité externe et interne et que répondre aux exigences des clients passe obligatoirement par la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne les mesures adoptées pour confronter la concurrence des autres pays, les professionnels soulignent trois aspects incontournables, à savoir la compétence du personnel recruté, la formation continue ainsi que l'investissement dans des infrastructures modernes.

Néanmoins, les mêmes professionnels révèlent que l'adoption d'un système de management de la qualité n'est pas envisagée pour le moment en tant que stratégie concurrentielle dans leurs entreprises.

Afin de mieux connaître les raisons derrière cette posture et par conséquent répondre au questionnement de cette recherche, les interviewés ont été demandés de répondre à plusieurs questions (Tableau N°2).

En effet, les résultats montrent une multitude de raisons derrière la non adoption de la norme ISO 9001 par les entreprises du secteur textile-habillement au Maroc (Tableau N°2). La totalité des professionnels (100 %) ont exprimé que la norme ISO 9001 n'est pas demandée pour le moment par leurs clients. D'un autre côté, les mêmes professionnels nous révèlent qu'ils se trouvent déjà engagés dans d'autres référentiels d'audit notamment celui de l'INDITEX (Premier fournisseur en textile/habillement au Maroc) et bien d'autres normes en l'occurrence, l'OCS (Organic Content Standard), la RCS (Recycled Claim Standard), ainsi que le référentiel d'audit social SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit). En conséquence, ils ne cachent pas leurs doutes quant aux retombées de la norme ISO 9001 sur la performance de leurs entreprises tout en affirmant que le processus de certification lui-même pourrait induire une perte de temps et d'argent.

Tableau N° 2 : Résultats obtenus quant aux raisons de la non adoption de la norme ISO 9001

	Accord/ Oui	Désaccord/ Non
• La norme ISO 9001 est –t- elle recommandée par les clients ?	0	12
• Les clients exigent- ils d'autres types de certification ?	12	0
• Avez-vous d'autres types de certification ?	12	0
• Croyez-vous que la certification ISO 9001 apporterait une valeur ajoutée à l'entreprise ?	5	5
• Pensez-vous que les problèmes financiers de l'entreprise pourraient être un obstacle à la mise en place de la norme ISO 9001 dans votre entreprise ?	12	0
• Pensez-vous que mettre en place un processus de certification ISO 9001 entrainerait une perte de temps pour l'entreprise	12	0

Source : Auteurs

5. Synthèse et discussion des résultats

Les statistiques de l'ISO quant au nombre des certifications ISO 9001 montrent une tendance générale à la hausse au niveau national et international mais avec deux profils différents. Au moment où le nombre des certifications ISO 9001 n'a pas cessé d'augmenter au Maroc depuis les années 90 (il s'agit en effet de la norme la plus largement utilisée pour l'assurance qualité au niveau des entreprises marocaines), les données au niveau mondiale montrent un phénomène de stagnation entre la période 2006-2017 après une phase de croissance exponentielle. Ceci est dû en partie à la crise mondiale qui a touché le monde entier mais aussi au phénomène de saturation (Alic, 2014) et de la maturité des entreprises (Dahlegaard, et al., 2013).

Au niveau national, les industries chimiques viennent en première position en terme de nombre de certifications ISO 9001, suivies des entreprises des services et de l'aérospatiale alors que le secteur textile affiche un taux de certifications très bas.

Dans ce travail et étant donné l'importance socioéconomique du secteur textile-habillement au Maroc, nous avons décidé d'entamer une recherche afin de comprendre pourquoi le taux de certification à la norme ISO 9001 est si bas.

Pour répondre à notre question, nous avons interviewé 12 professionnels du secteur ayant accumulés plus de 10 ans d'expérience. Les questions abordées tournaient autour de 3 axes principaux :

1. La notion qualité dans le secteur textile habillement.
2. Les mesures et moyens mise en place pour assurer la qualité.
3. Les raisons de la non adoption de la norme ISO 9001.

Cette étude nous confirme encore une fois que la qualité interne du produit textile habillement est aussi étroitement liée au bon fonctionnement de l'entreprise. Ceci démontre que les professionnels du secteur sont conscients de l'importance du management de la qualité dans ses dimensions internes et externes.

Même si la notion de la qualité a été abordée depuis longtemps, sa définition ne fait pas l'unanimité entre les chercheurs. (Evans & Lindsay, 2008), soulignent l'existence de deux niveaux de qualité. Le premier lié aux spécifications du produit alors que le deuxième est lié à la satisfaction du client. D'autres définitions, associent la notion qualité à la façon avec laquelle les processus sont réalisés au niveau de l'entreprise.

Quant aux mesures déployées pour assurer la qualité de leurs produits et services, la mise en place d'un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 n'est pas encore

envisagé par les professionnels du textile-habillement au Maroc étant donné que les clients exigent d'autres types de normes.

A l'instar des résultats publiés par (Tari, et al., 2012) et (Simon & Kafel, 2018), nos résultats montrent que les raisons derrière le faible taux de certifications ISO 9001 des entreprises de textile au Maroc sont multiples. En effet, la norme n'est pas demandée par les clients pour le moment. Les professionnels ne cachent pas aussi leur inquiétude à propos du temps et des coûts engendrés par le processus de certification. (Tari, et al., 2012) ont montré que la certification ou non à la norme ISO 9001 se rattache à des éléments internes et externes auxquels l'entreprise est confrontée. (Simoh, et al., 2022) expliquent que même les entreprises du textile-habillement qui décideraient adopter un système de management basé sur la norme ISO 9001 auraient des difficultés étant donné que l'analyse environnementale et organisationnelle est négligée dans ce secteur et que cette situation affecterait négativement la gestion de la qualité.

Conclusion

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, nous ont permis de tirer plusieurs conclusions et de répondre aux questionnements majeurs de cette recherche notamment en ce qui concerne les raisons de l'adoption d'un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001, le statut de certifications ISO 9001 des pays concurrents, ainsi que le degré de structuration et la prédisposition des entreprises de textile-habillement marocaines à adopter des normes de management de la qualité.

A partir de cette étude, il ressort que :

- L'adoption d'un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 reste tributaire des exigences des clients (facteurs externes) qui exigent pour le moment d'autres types de référentiels en particulier sociaux et environnementaux.
- Le nombre important des certifications ISO 9001 des pays comme la Turquie, l'Inde, l'Indonésie ; qui sont des concurrents habituels du Maroc, appelle les entreprises marocaines à s'aligner aux standards internationaux afin de rester compétitives. En effet, l'anticipation s'avère indispensable pour toute entreprise ayant décidé de marquer un avantage concurrentiel.
- L'adoption d'autres certifications et référentiels d'audit par les entreprises marocaines de textile-habillement montre un niveau important de conscience de l'importance des normes de management et une prédisposition pour l'engagement dans un processus de certification pareil.

L'investissement dans un système de management de la qualité pourrait constituer une opportunité à saisir et à prendre en considération dans les démarches d'amélioration continue d'autant plus que cette certification est un gage de maturité économique et un moyen de publicité important qui nécessite certes un dévouement, un investissement économique et un engagement de la part de la haute direction mais c'est un investissement qui rapporte si le système est mis en place dans un climat de confiance et de responsabilité.

En terme de perspectives, il serait intéressant d'élargir l'étude sur d'autres régions du Maroc afin de comparer et généraliser les résultats obtenus. Une étude comparative entre un groupe d'entreprises certifiées et non certifiées est d'une grande importance afin d'élucider l'impact réel de la certification ISO 9001 sur la performance globale des entreprises de textile. Il serait également intéressant de chercher les impacts avant et après la certification.

BIBLIOGRAPHIE

Acosta, R.M.V., Domínguez, M.J.M., Ligeró, F.J.R. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional, in: Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. Universidad de la Rioja, p. 222.

Alic, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance. A case study in Slovenian organizations. *Total Quality Management*, Volume 25 : Numéro 7, pp : 790-811.

Association Marocaine des Industries de Textile et de l'Habillement (AMTIH). Site officiel : <https://amtih.ma>. Consulté le 24/05/2023.

Ayyadi, I. & Oulhadj. B. (2020). Relationships between contingency factors of ISO 9001 certification, quality management system implementation and organizational performance of manufacturing firms in Morocco: A qualitative exploration. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Volume 29: Numéro 4, pp: 884-901.

Baum, J.A & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, Volume 36: Numéro 3, pp: 187-218.

Chikuku, T., Chinguwa, S., Macheke, M. (2012). Evaluation of the Impact of Obtaining ISO9001:2008 Quality Management System(QMS) Certification by Manufacturing Companies in Zimbabwe. *International Journal of Engineering Science and Technology*, Voume 4: Numéro 9, pp: 4168-4186.

Dahlgaard-Park, S., Chen, C., Jang, J., Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – A review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 24: Numéro (1-2), pp: 1-18.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Volume 48, pp: 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. (2004). Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 21: Numéro 1, pp: 72-89.

El Ghormli, Y. & Azzouzou, H. (2017). L'amélioration continue comme approche permettant la transition des entreprises certifiées ISO 9001 vers le total quality management. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, Volume 1 : Numéro 3, pp : 237-249.

Evans, J. R. & Lindsay, W.M. (2008). *The management and control of quality*. Mason, Ohio; Mexico: Thomson/South-Western.

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 Zealandbased manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 19: Numéro 1, pp 22-37.

Frimousse, S., Mansouri, N., Peretti, J.M. (2006). La performance sociale et la légitimité institutionnelle. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (S)*, May 2006, Tunisie. pp. CD-Rom. ffhalshs-00548108f.

Frundt, H.J. (2004). Unions wrestle with corporate codes of conduct. *Journal of Labor and Society*, Volume 7: Numéro 36.

Goriwondo, W.M., Zimwara, D., Mhlanga, S., Mutopa, C.T., Nkomo, F., Gutu, T., Ngwenya, P. (2012). Challenges Faced by Manufacturing Companies in Sustaining Conformance to ISO9001:2008 in Zimbabwe: A Case Study of a Textiles Manufacturing Company. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, Volume 2: Numéro 1, pp 31–37.

Hasbani, M. (2013). *Légitimité des organisations : les stratégies discursives de l'industrie pharmaceutique*. Thèse de doctorat. Université du Québec.

Houshmand, A. & Thierry, R. (2012). Integrating the supply chain management and continuous quality improvement approaches by use of the integrated supply chain structural analysis method. *Quality Engineering*, Volume 13: Numéro 1, pp: 91-105.

Jang, W., & Lin, C. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 19: Numéro 2, pp: 194-216.

Leonardo, S., Guilherme, B., Gabriel, V., Carlos, H. (2018). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management*, Volume 32 : Numéro (3-4), pp : 389-409.

Mahjoub, D., Rémy, G. (2013). Quels impacts d'une stratégie TQM sur la performance globale ? le cas du textile habillement en Tunisie. *Revue française de gestion industrielle*, Volume 32 : Numéro 2, pp : 85-107.

Martín, F.D., González, A.B., Román, C.P. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Volume 13, pp : 115-143.

Meyer, J. & Scott, R. (1983). *The organization of the societal sectors*. CA: Sage, Beverly Hills.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Volume 83, pp: 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

More, S. S. & Pawar, M. S. (2015). Implementation of Six Sigma with ISO in the Indian textile industry for improvement in performance. *International Conference on Technologies for Sustainable Development (ICTSD)*, Mumbai, India, 2015, pp. 1-4.

Ministère de l'industrie et de commerce, (2023). *Secteurs industriels : Textile*. Site officiel : <https://www.mcinet.gov.ma/fr/content/textile>. Consulté le 24-05-2023.

Psomas, E.L. & Fotopoulos, C.V. (2009). A meta-analysis of ISO 9001:2000 research - findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Volume 1: Numéro 2, pp: 128–144.

Rabekolo, F. & Giraud, L. (2020). La légitimité institutionnelle du reporting sociétal: Le cas de Madagascar. *Gestion* 2000, 37, 137-156. <https://doi.org/10.3917/g2000.376.0137>.

Simoh, M., Ben Tahar, M., Fadlallah, A. (2022). Déterminants de Management de qualité dans les entreprises Nationales : Cas des entreprises du secteur du textile et d'habillement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Volume 3: Numéro (4-3), pp:280–296.

Simon, A. & Kafel, P. (2018). Reasons for Decertification of iso 9001. An Empirical Study. *Innovar*, Volume 28: Numéro 70, pp: 69–80.

Statista Search Departement (2023) Revenue of the apparel market worldwide from 2014 to 2027. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market#statisticContainer>.

Tarí, J.J. & Pereira-Moliner, J. (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis de la norma Q en las cadenas hoteleras. *Universia Business Review*, Volume 2 : Numéro 2, pp : 52-67.

Touab, O., Rah, O., Ahsina, K. (2014). Adoption de la norme ISO 9001 par les entreprises marocaines du secteur textile-Habillement : modélisation et analyse empirique. *Revue de Management et de Stratégie*, Volume 10 : Numéro 5, pp : 54-62.

Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, Volume 28, pp 22-39.

Zimon, D., Madzik, P., Sroufe, R. (2020). The Influence of ISO 9001 & ISO 14001 on Sustainable Supply Chain Management in the Textile Industry. *Sustainability*, Volume 12, pp: 4282.

Zimon, D., Gajewska, T., Malindzakova, M. (2018). Implementing the Requirements of ISO 9001 and Improvement Logistics Processes in SMES Which Operate in the Textile Industry. *AUTEX Research Journal*, Volume 18: Numéro 4, pp 392-397.

Zimon, D. (2017). The impact of TQM philosophy for the improvement of logistics processes in the supply chain. *International Journal for Quality Research*, Volume 11: Numéro 1, pp: 3-16.

Zimon, D. & Dusan, M. (2017). Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems on the Functioning of Organizations in the Textile Industry. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, Volume 126: Numéro 6, pp: 19-24.