

Perspectives globales sur des normes mondiales

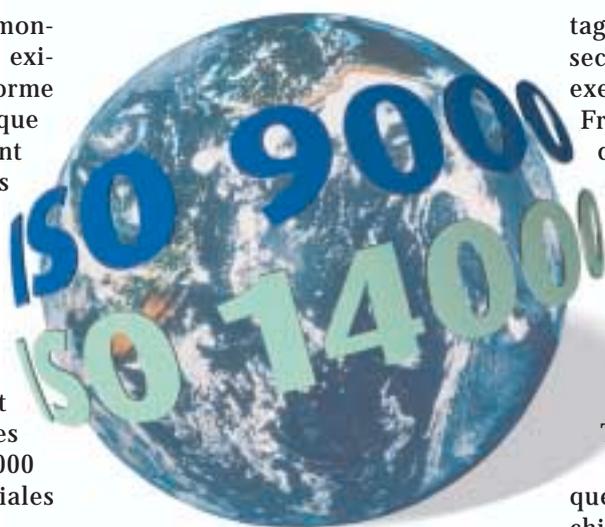
Étude de l'impact d'ISO 9000 et d'ISO 14000 dans 15 économies

Le présent article résume les conclusions d'une étude réalisée auprès de 5 398 entreprises certifiées ISO 9000 et ISO 14000 dans 15 économies d'Amérique du nord, d'Europe et d'Asie. L'étude compare les motivations et les avantages de la certification, et montre les différences d'un pays à l'autre et d'un secteur économique à l'autre.

Qu'est-ce qu'une norme « mondiale »? À l'évidence, les exigences de ce type de norme devraient être les mêmes quel que soit le pays dans lequel elles sont mises en œuvre – ce qui est le cas pour ISO 9000 et ISO 14000. Mais, s'agissant de normes mondiales, la plupart des gens s'attendent à ce que les raisons de les adopter et la façon de le faire soient similaires d'un pays à l'autre, et qu'elles apportent des avantages similaires. Les normes ISO 9000 et ISO 14000 sont-elles véritablement mondiales dans ce sens?

Pour étudier cette question, nous avons mené une enquête auprès d'entreprises certifiées dans 15 économies, en les interrogeant sur ce qui les a poussés à rechercher la certification, sur les modalités de sa mise en œuvre et sur les avantages retirés. Les principales conclusions de cette étude, qui a été menée de 1999 à 2001, sont résumées dans le présent article. L'étude complète peut être obtenue auprès des auteurs.

Nous avons examiné, en particulier, s'il existe des différences au niveau des motivations et des avantages



PAR CHARLES J. CORBETT,
ANASTASIA M. LUCA, ET JEH-NAN PAN

Nous avons examiné, en particulier, s'il existe des différences au niveau des motivations et des avantages d'un pays à l'autre ou d'un secteur économique à l'autre

tages d'un pays à l'autre ou d'un secteur économique à l'autre. Par exemple, si nous constatons qu'en France, indépendamment du secteur d'activité, les entreprises recherchent la certification ISO 9000 pour des raisons très différentes de celles qui motivent les entreprises à Taiwan, et si les avantages retirés sont très différents, nous pourrions en déduire qu'ISO 9000 n'a pas la même signification en France qu'à Taiwan.

En revanche, si nous constatons que les entreprises du secteur de la chimie implantées dans des pays différents font état de motivations semblables pour rechercher la certification et d'avantages comparables, même si les motivations et les avantages évoqués sont différents de ceux qu'avancent des entreprises de la branche de l'électronique, la perspective véritablement mondiale d'ISO 9000 nous paraîtra plus crédible. Un résumé de l'échantillon d'enquête est présenté ci-dessous, suivi d'une analyse, par économie et par secteur, des motivations, des modalités de mise en œuvre et des avantages.



Profil de l'échantillon d'enquête

L'enquête a été conduite dans 15 pays ou économies par un réseau de partenaires locaux qui étaient responsables de traduire l'enquête, d'obtenir des listes d'adresses des entreprises certifiées, de s'occuper de la gestion de l'enquête et du traitement des réponses.

Au total 5 398 entreprises ont répondu à l'enquête. Les réponses de certains pays ont été regroupées pour le reste de l'analyse présentée ici, car la dimension de l'échantillon représenté n'était pas suffisante pour un traitement individuel. Ainsi, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, traitées ensemble, sont réunies sous l'abréviation ANZ; l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour et la Thaïlande sont regroupés sous la désignation de Sud-est asiatique (SEA).

En dehors de ces deux regroupements, auxquels ont été attribuées des abréviations «non officielles» pour les

besoins de cet article, les autres pays sont identifiés dans les graphiques par les codes pour la représentation des noms de pays établis dans la Norme internationale ISO 3166¹⁾.

L'étude porte sur l'économie des pays suivants: Australie (ANZ), Canada (CA), France (FR), Hong Kong (HK), Indonésie (SEA), Japon (JP), République de Corée (KR), Malaisie (SEA), Nouvelle-Zélande (ANZ), Philippines (SEA), Singapour (SEA), Suède (SE), Taiwan (TW), Thaïlan-

de (SEA), et États-Unis (US).

La répartition des réponses par économie est donnée dans le **Tableau 1**.

La répartition des réponses par secteur de l'économie est représenté à la **Figure 1**.

Raisons de rechercher la certification ISO 9000 ou ISO 14000

Considérons maintenant quelles sont les raisons qui poussent une entre-

Tableau 1: Taux de réponses par économie

Pays	Nombre de formulaires envoyés	Nombre de réponses utilisables reçues	Taux de réponses	ISO 9000	ISO 14000
Australie (ANZ)	2 607	550	21,10 %	540	92
Canada (CA)	561	198	35,29 %	185	110
Corée (KR)	1 361	120	8,82 %	2 221	575
États-Unis (US)	5 000	939	18,78 %	906	178
France (FR)	2 000	445	22,25 %	440	29
Hong Kong (HK)	1 200	131	10,92 %	124	20
Indonésie (SEA)	200	9	4,50 %	7	3
Japon (JP)	5 000	2 261	45,22 %	114	72
Malaisie (SEA)	200	10	5,00 %	10	4
Nlle-Zélande (ANZ)	288	61	21,18 %	57	13
Philippines (SEA)	200	53	26,50 %	51	16
Singapour (SEA)	200	15	7,50 %	13	10
Suède (SE)	268	135	50,37 %	135	51
Taiwan (TW)	2 142	456	21,29 %	446	223
Thaïlande (SEA)	200	15	7,50 %	15	4
Total	21 427	5 398	25,19 %	5 264	1 400

1) Pour de plus amples informations sur ISO 3166, voir le site Web de l'ISO à l'adresse: <http://www.iso.org/iso/en/prods-services/iso3166ma/index.html>

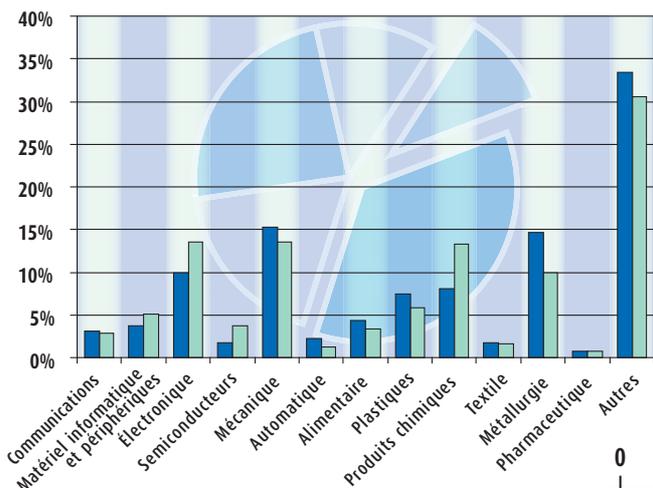


Figure 1: Répartition par secteur de l'économie

■ ISO 9000
■ ISO 14000

prise à rechercher la certification ISO 9000 et ISO 14000. Il a été demandé aux entreprises interrogées de classer par ordre d'importance, sur une échelle de 1 à 5, 11 raisons susceptibles d'avoir motivé leur décision de solliciter la certification.

Dans certains pays, les entreprises interrogées ont eu tendance à donner des appréciations très élevées pour l'ensemble des opérations, d'autres sont restées plus réservées. Pour compenser ces écarts, nous avons calculé des motivations dites «relatives», en divisant la valeur attribuée par l'entreprise interrogée à chacune des raisons par la valeur totale pour toutes les raisons citées par l'entreprise. Ainsi, pour chaque entreprise interrogée, le total de toutes les raisons tend vers 1.

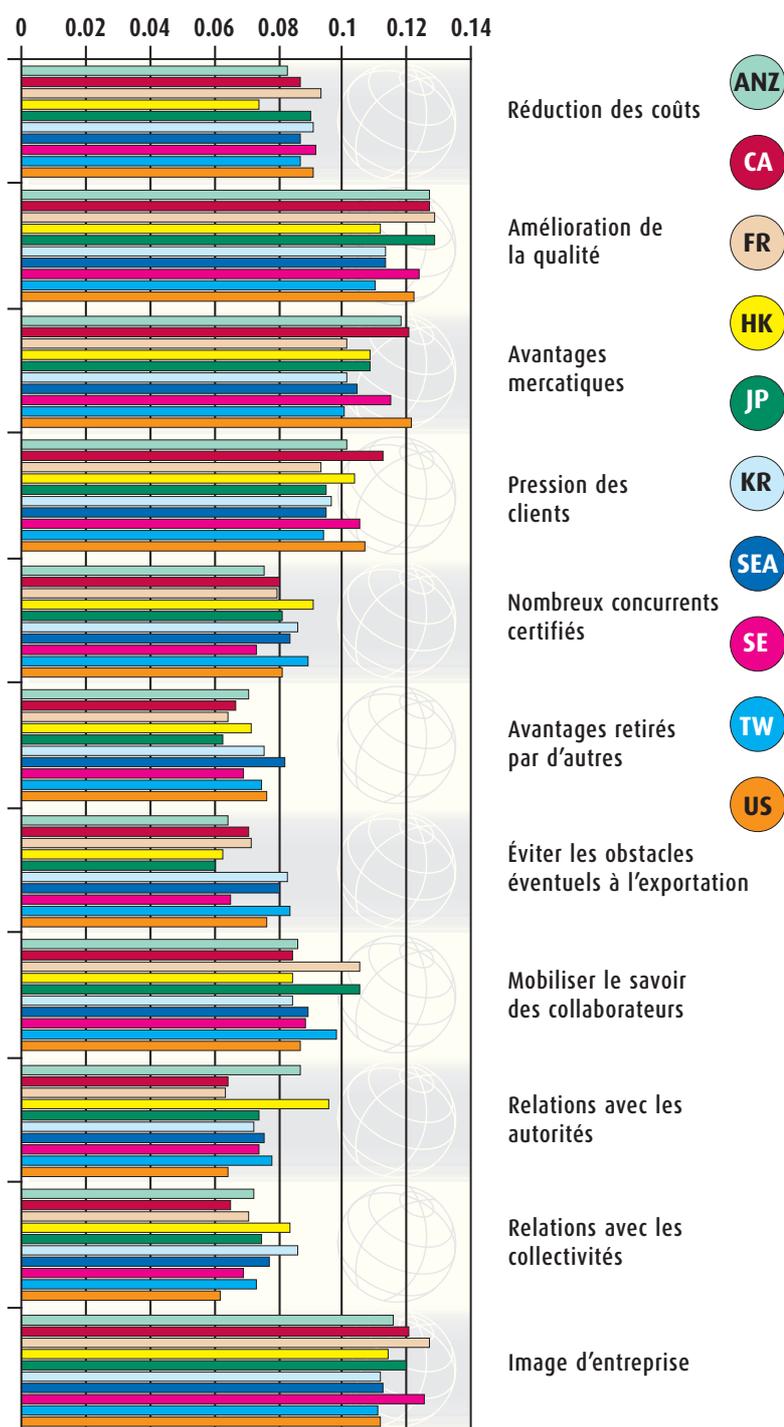
Les figures 2 et 3 montrent comment les raisons de rechercher la certification ISO 9000 varient selon les pays et selon les secteurs. Si la multiplicité des informations rend les tableaux difficiles à lire, certaines tendances sont claires.

Dans l'ensemble, les principales raisons qui poussent à rechercher la certification ISO 9000 sont l'«amélioration de la qualité» et l'«image d'entreprise» et, dans une moindre mesure, les «avantages mercatiques» et la «pression des clients». Le schéma est le même par pays et par secteur.

L'industrie alimentaire place en tête la recherche d'«améliorations de la qualité» et l'argument de «mobiliser le savoir des collaborateurs», indiquant que, dans ce secteur, les entreprises sont très motivées par des arguments ayant trait aux processus.

L'industrie textile place en tête de liste la recherche de «réductions des

Figure 2: Raisons de rechercher la certification ISO 9000 - par économie



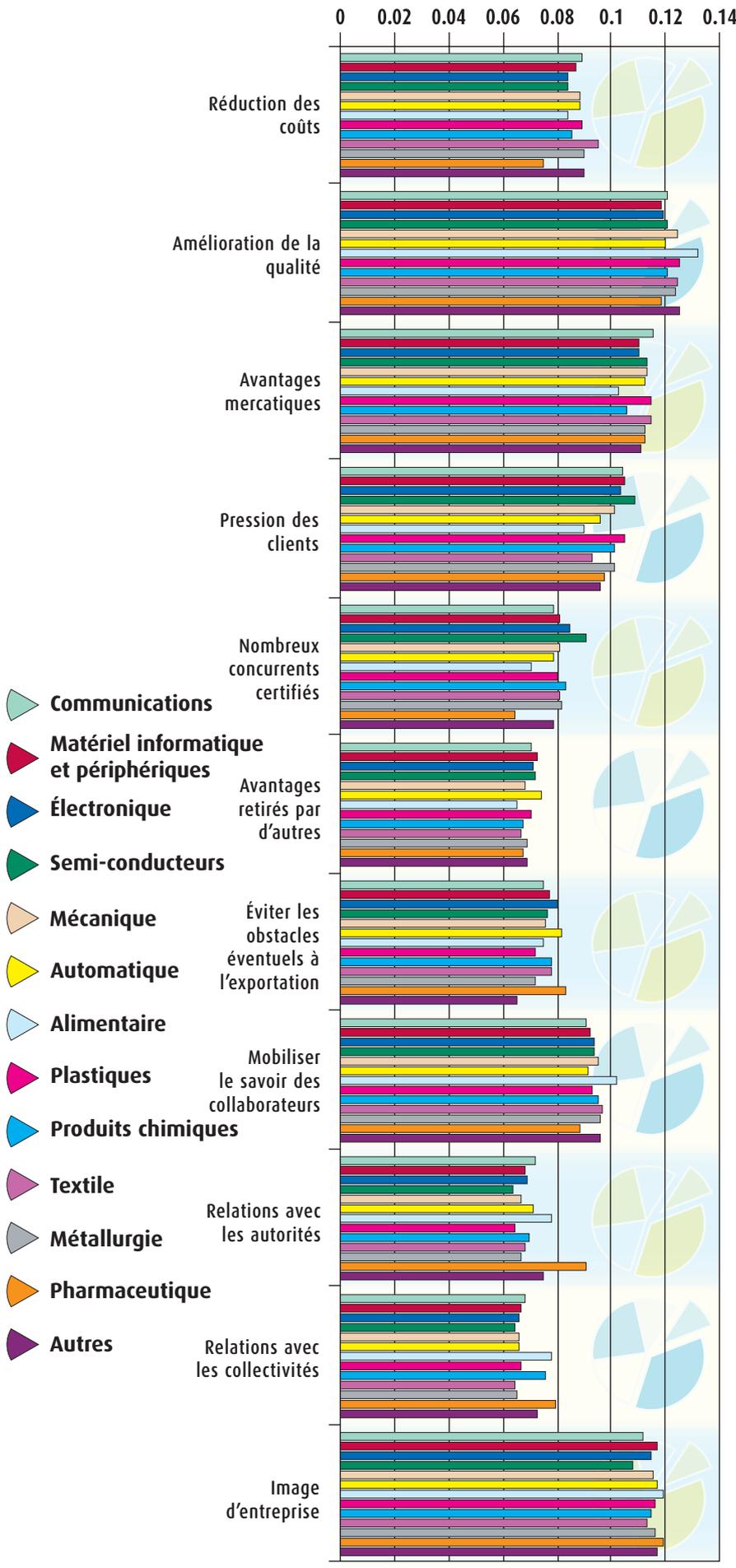


Figure 3: Raisons de rechercher la certification ISO 9000 - par secteur de l'économie

coûts». L'industrie des semi-conducteurs classe en premier la «pression des clients» et «nombreux concurrents certifiés». On pourrait en déduire que ce secteur est celui où la pression extérieure pour rechercher la certification ISO 9000 est la plus vive. Les entreprises interrogées dans le secteur de l'alimentaire sont celles qui tiennent le moins compte des «nombreux concurrents certifiés». Néanmoins, il convient de se garder de trop interpréter ces différences entre secteurs de l'industrie. La constatation la plus frappante est peut-être la similitude des motivations relatives dans des activités aussi fondamentalement différentes.

De manière générale, les catégories dans lesquelles les entreprises indiquent retirer le plus d'avantage de la certification ISO 9000 sont «amélioration de la qualité», «satisfaction du client», «amélioration des procédures» et «image d'entreprise»

Les Figures 4 et 5 montrent que l'analyse pour ISO 14000 est semblable à celle pour ISO 9000.

Les principales raisons qui motivent à rechercher la certification ISO 14000 sont les «améliorations environnementales» et l'«image d'entreprise» et, dans une moindre mesure, les «avantages mercatiques» et une amélioration des «relations avec les collectivités». La «pression des clients» compte moins pour la certification ISO 14000 que pour la certification ISO 9000.

Les sociétés dans le secteur de la productique s'attendent à réaliser les «avantages mercatiques» les plus élevés, et subissent la «pression des clients» la plus forte pour chercher la certification. Le secteur des semi-conducteurs et des communications classe

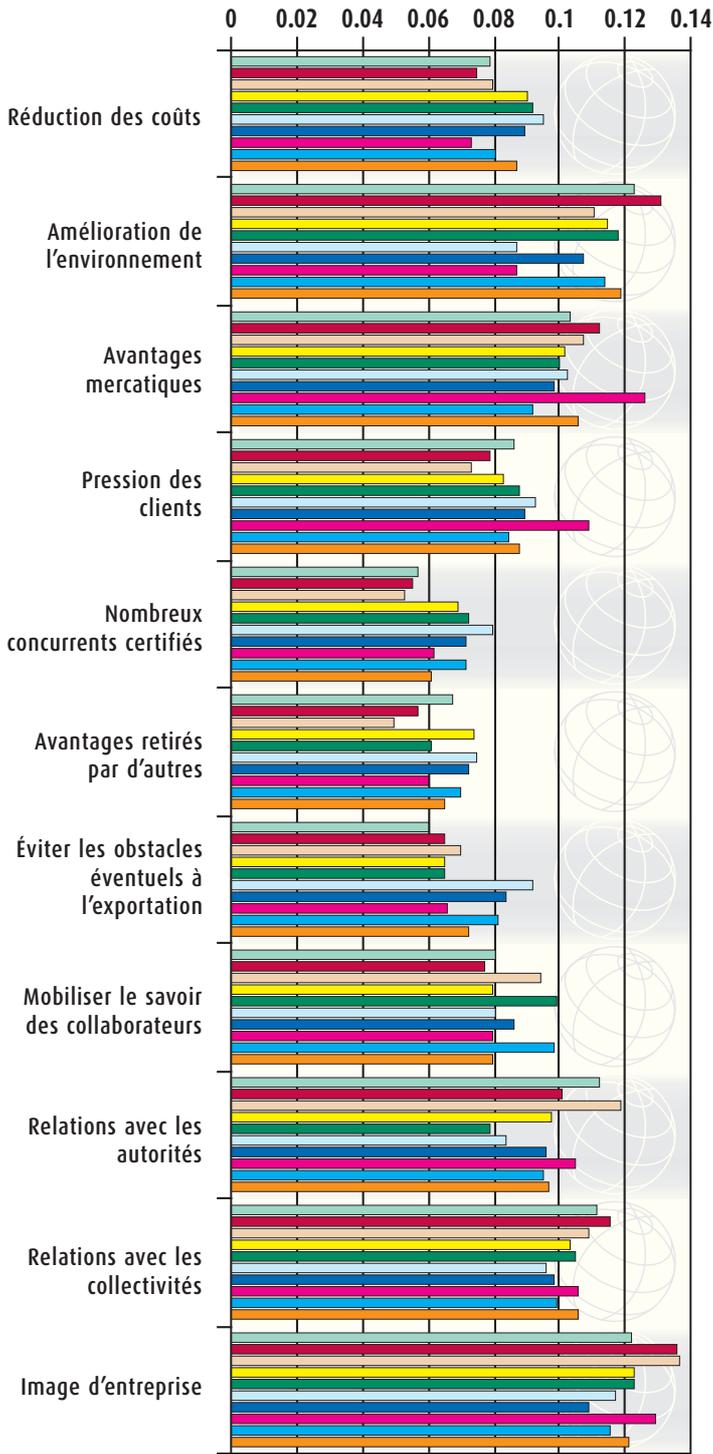


Figure 4: Raisons de rechercher la certification ISO 14000 - par économie

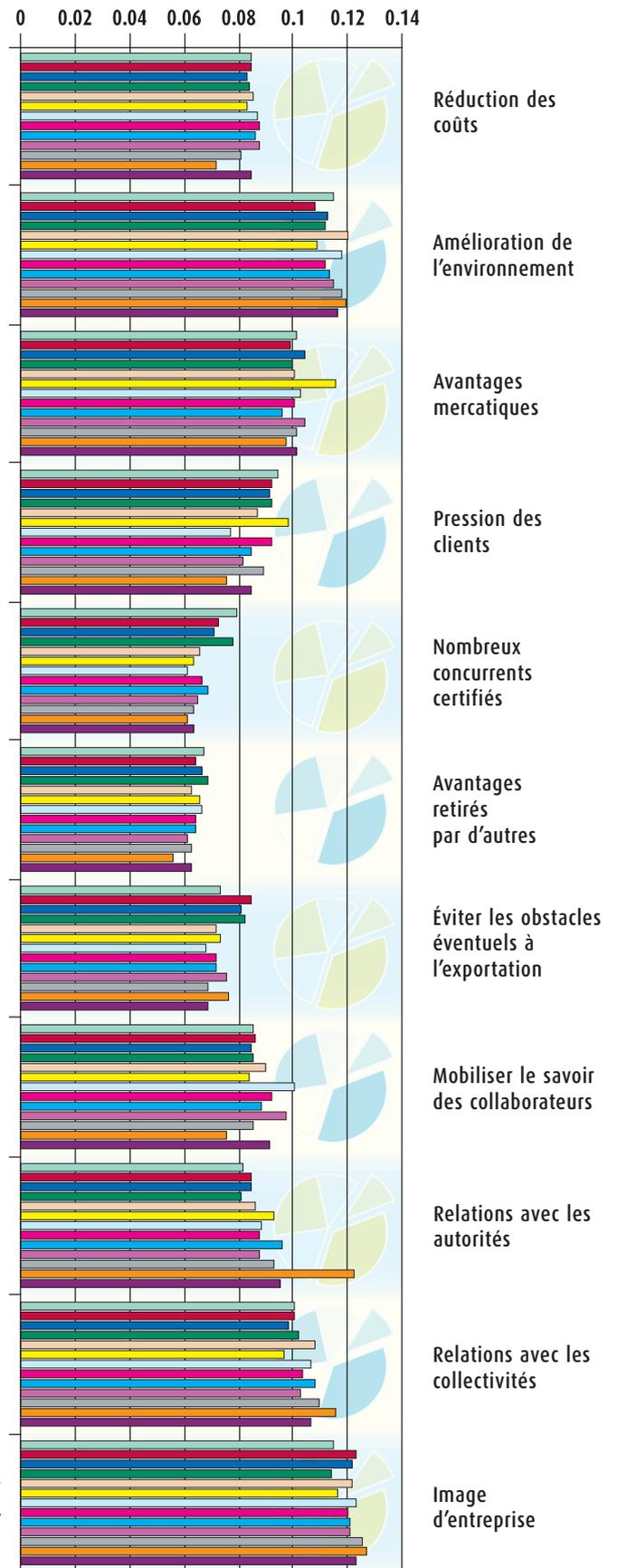
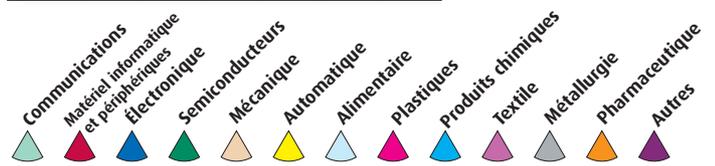


Figure 5: Raisons de rechercher la certification ISO 14000 - par secteur de l'industrie



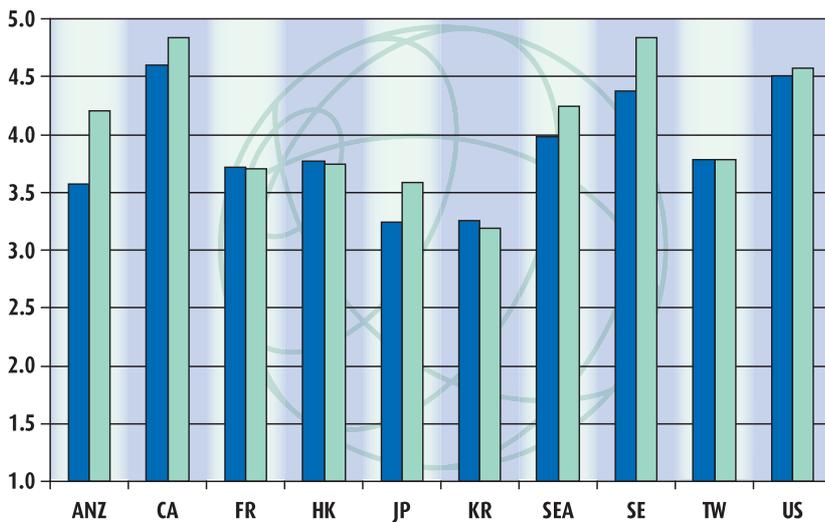


Figure 6: Proportion d'employés formés - par économie

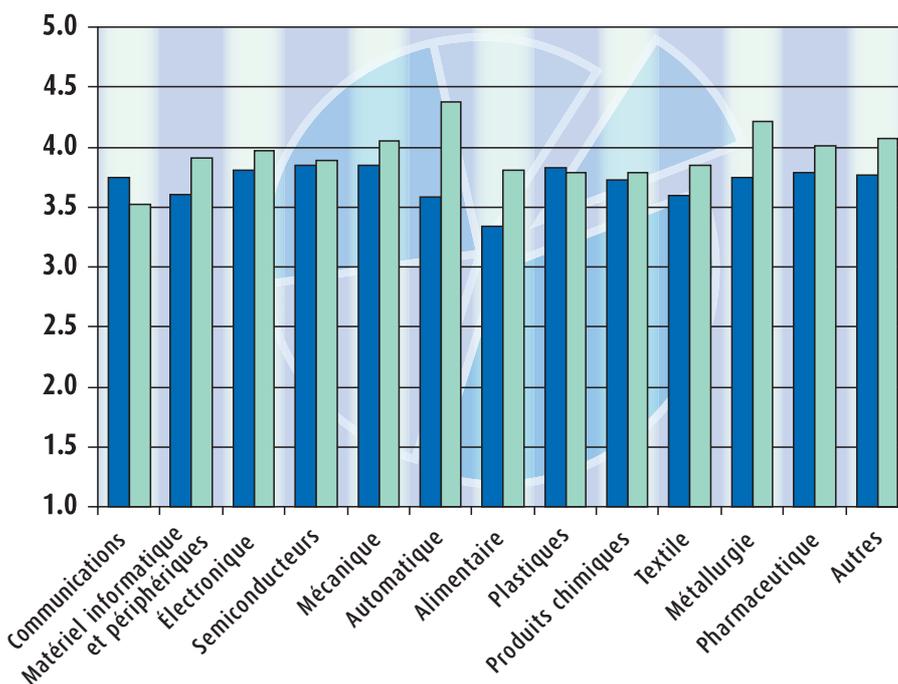
■ ISO 9000
■ ISO 14000

en premier l'argument des «nombreux concurrents certifiés». Les entreprises interrogées dans l'industrie pharmaceutique sont considérablement plus motivées par l'objectif d'améliorer les «relations avec les autorités» tant pour ISO 9000 que pour ISO 14000; elles se montrent les moins motivées par l'argument de la «réductions des coûts». La remarque faite pour ISO 9000 est aussi valable: la similitude des motivations relatives d'un secteur à l'autre est peut-être l'observation la plus marquante concernant la **Figure 5**

Proportion d'employés formés

Nous avons demandé aux entreprises interrogées d'indiquer, là encore sur

Figure 7: Proportion d'employés formés - par secteur de l'industrie



une échelle de 1 à 5, quel pourcentage de leurs employés a reçu une formation, le premier niveau indiquant que la proportion d'employés formés se situe entre 0 et 20 %, et le dernier niveau une proportion évaluée entre 81 et 100 %. **Les figures 6 et 7** montrent les réponses moyennes à cette question, par pays et par secteur.

La proportion d'employés ayant reçu une formation était globalement similaire pour la certification ISO 9000 et pour la certification ISO 14000; dans l'ensemble, dans la plupart des pays, la proportion d'employés formés pour ISO 14000 s'est avérée légèrement plus élevée. Cela tient peut-être au fait que la portée de la certification ISO 14000 concerne plus souvent une usine entière ou toute l'entreprise, alors que la portée de la certification ISO 9000 peut être plus limitée.

Les différences d'un pays à l'autre sont plus frappantes: les entreprises implantées au Canada, en Suède et aux États-Unis indiquent la plus forte proportion d'employés formés. Les résultats les plus bas sont enregistrés au Japon et en Corée. Comme toujours, les conclusions de ce type sont à interpréter avec prudence: la mise en œuvre peut être plus ou moins complète selon les pays, et la manière de répondre à l'enquête peut varier d'un pays à l'autre. Par exemple, au Japon, les entreprises interrogées ont peut-être tendance à donner une évaluation prudente de la proportion d'employés formés, et au Canada la définition de la «formation» est peut-être plus floue. Ces différences sont suffisamment marquées pour mériter un examen plus approfondi.

La proportion d'employés formés est plus cohérente d'un secteur à l'autre que d'un pays à l'autre. Là encore, la plupart des entreprises annoncent un niveau de formation légèrement plus élevé pour ISO 14000 que pour ISO 9000.

Avantages de la certification ISO 9000 et ISO 14000

Nous avons demandé aux entreprises interrogées de classer les avantages retirés de la certification en fonction de 13 catégories, sur une échelle de 1 à 5, allant de «aucun avantage» à «avantages

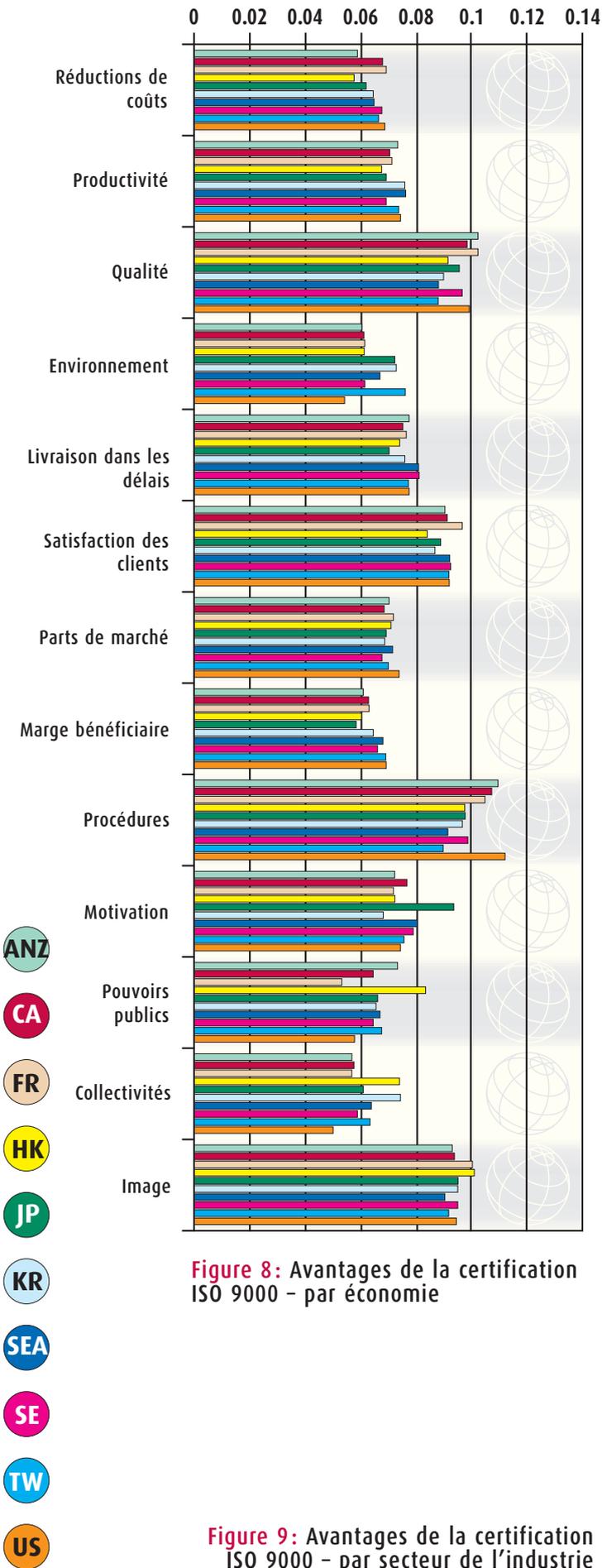


Figure 8: Avantages de la certification ISO 9000 - par économie

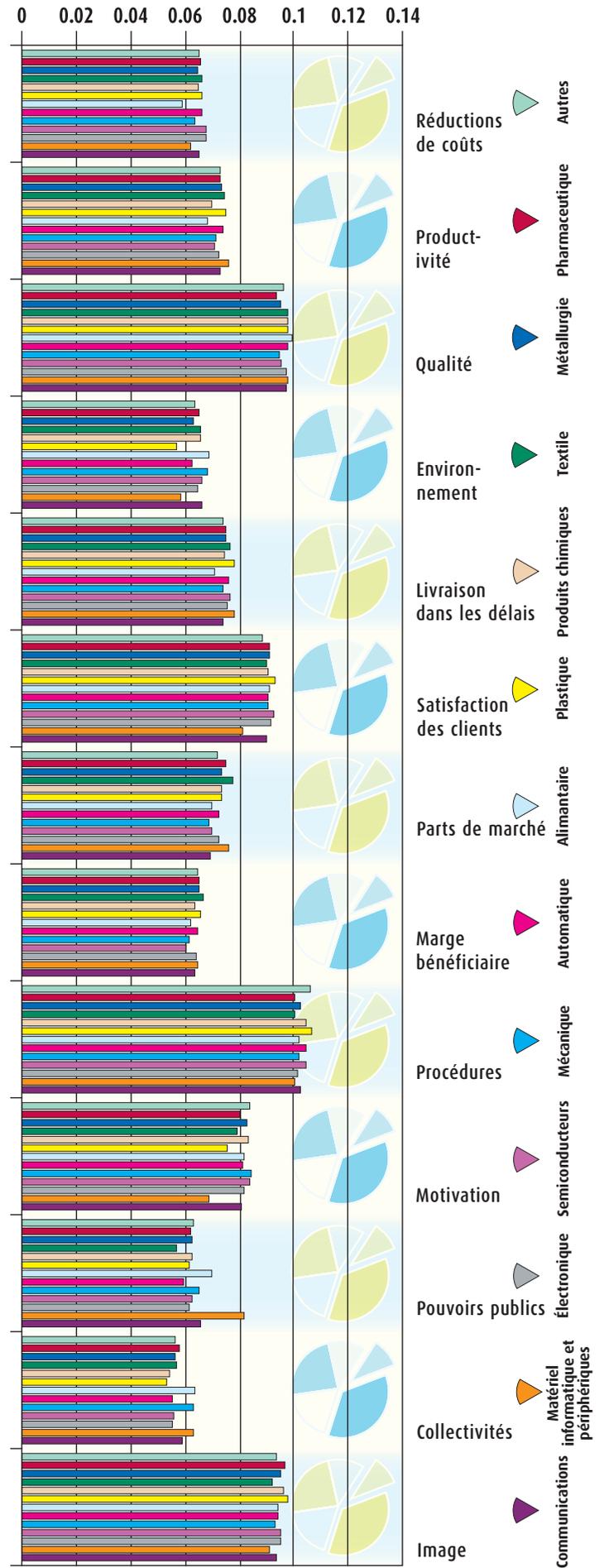


Figure 9: Avantages de la certification ISO 9000 - par secteur de l'industrie

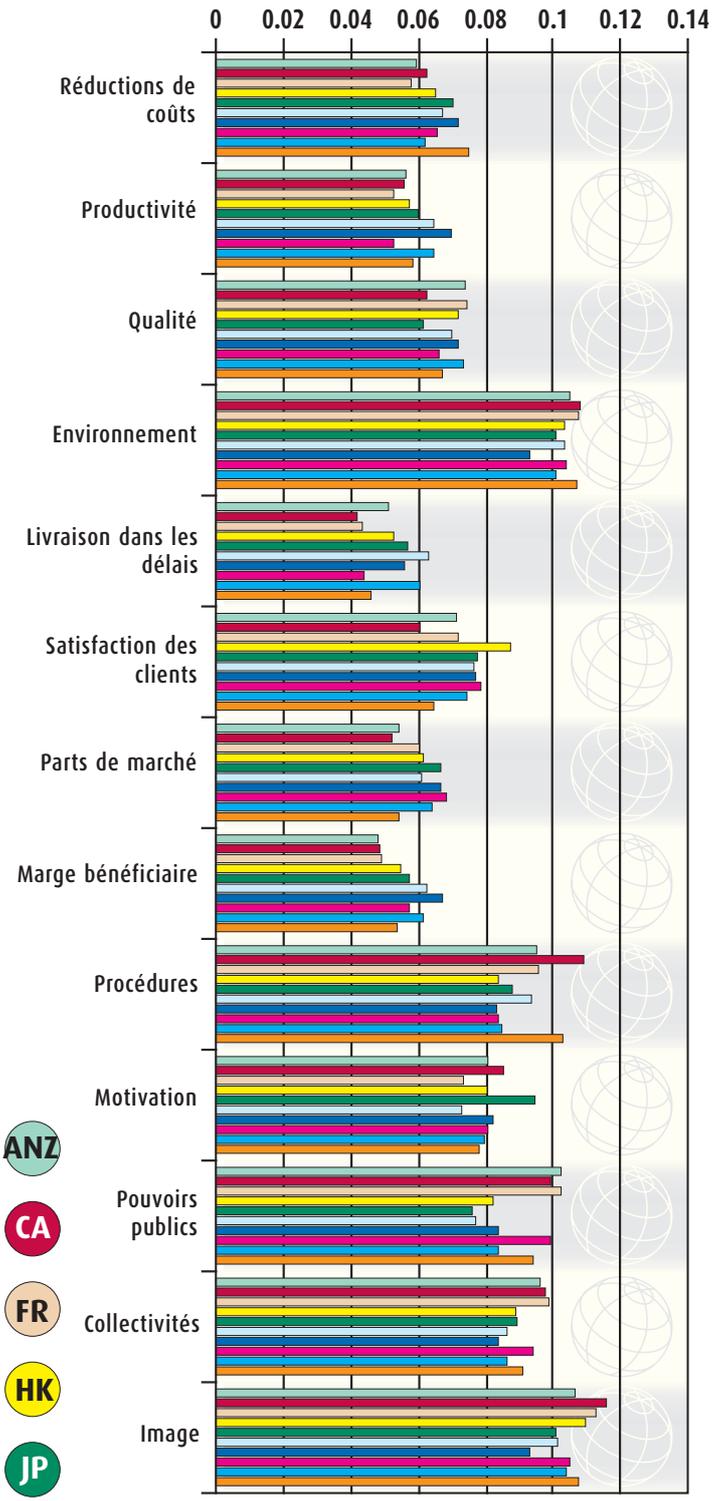


Figure 10: Avantages de la certification ISO 14000 - par économie

- ANZ
- CA
- FR
- HK
- JP
- KR
- SEA
- SE
- TW
- US

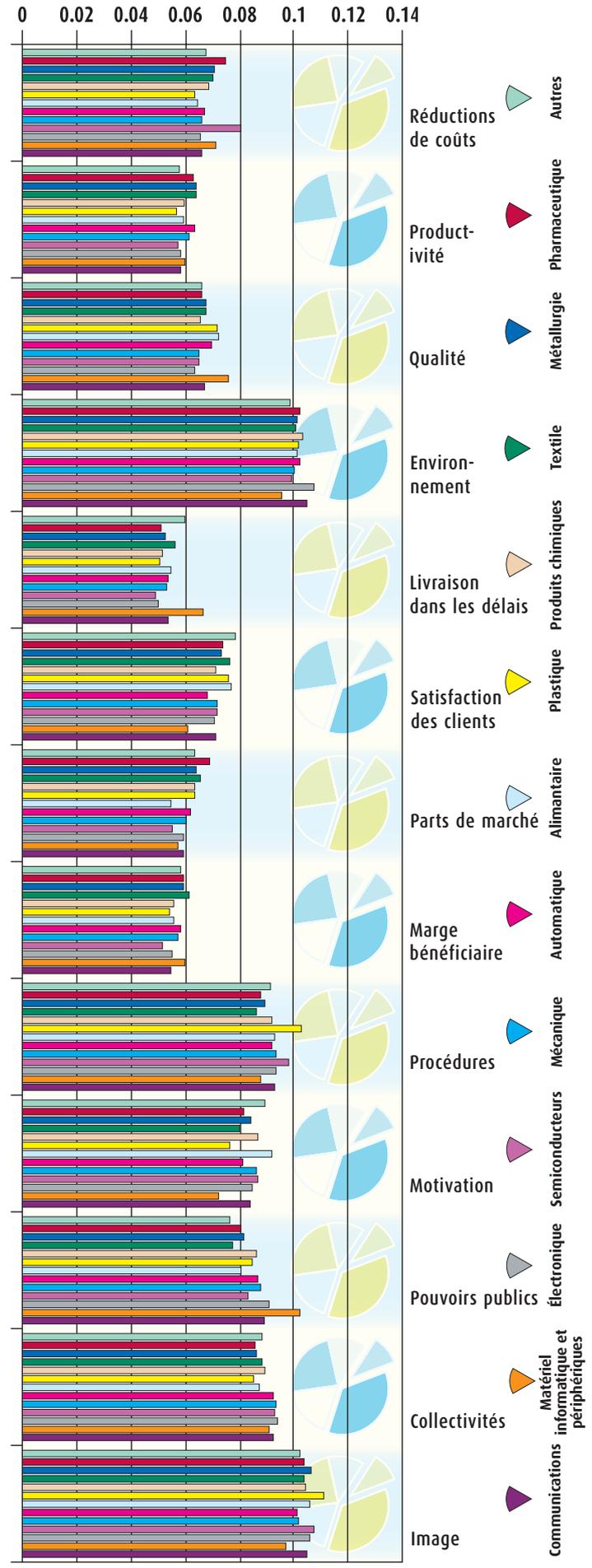


Figure 11: Avantages de la certification ISO 14000 - par secteur de l'industrie



très substantiels». Les résultats pour ISO 9000 sont représentés dans les **Figures 8** et **9**, (page 33) par pays et par secteur; les **Figures 10** et **11** montrent les résultats correspondant pour ISO 14000.

De manière générale, les catégories dans lesquelles les entreprises indiquent retirer le plus d'avantage de la certification ISO 9000 sont «amélioration de la qualité», «satisfaction du client», «amélioration des procédures» et «image d'entreprise».

Le modèle est assez cohérent d'un pays à l'autre, à quelques exceptions près. Les entreprises implantées aux États-Unis font état d'avantages relativement élevés au niveau de l'«amélioration des procédures», suivies, dans la même catégorie, par les entreprises en Australie, au Canada et en France. Les

Le modèle est aussi assez cohérent d'un secteur à l'autre, mais les entreprises pharmaceutiques font état d'avantages plus marqués au niveau de l'«amélioration des relations avec les autorités». Cela reflète le fait que, dans l'industrie pharmaceutique, les gouvernements imposent des règlements de qualité beaucoup plus rigoureux que dans d'autres secteurs.

Dans l'ensemble, les avantages fondamentaux tirés de la certification ISO 14000 sont, par ordre d'importance, une amélioration de la performance environnementale et de l'image d'entreprise, une amélioration des procédures, des relations avec les autorités et avec les collectivités

l'image d'entreprise, une amélioration des procédures, des relations avec les autorités et avec les collectivités. Les entreprises au Canada et aux États-Unis indiquent que les avantages les

Dans l'ensemble, les avantages fondamentaux tirés de la certification ISO 14000 sont, par ordre d'importance, une amélioration de la performance environnementale et de l'image d'entreprise, une amélioration des procédures, des relations avec les autorités et avec les collectivités

Les auteurs



Charles J. Corbett est Professeur assistant au Département décisions, gestion opérationnelle et tech-

nique à l'Anderson School de UCLA (University College of Los Angeles), Californie, États-Unis.

E-mail charles.corbett@anderson.ucla.edu



Anastasia M. Luca est Chargée de recherche à l'Anderson School de UCLA.

E-mail anastasia.luca@anderson.ucla.edu



Jeh-Nan (Jack) Pan est Professeur et Président du Département de statistique de l'École de gestion de l'Université

de Cheng Kung à Tainan, Taiwan.

E-mail jnpan@mail.ncku.edu.tw

entreprises japonaises annoncent des avantages sensiblement plus élevés au niveau de la «motivation du personnel» que l'ensemble des autres pays. Les entreprises interrogées implantées à Hong Kong indiquent des avantages supérieurs au niveau de l'«amélioration des relations avec les autorités».

plus élevés se situent au niveau de l'amélioration des procédures.

Le modèle est identique en ce qui concerne la répartition par secteur. Les entreprises dans le domaine du textile sont celles qui font état des réductions de coût les plus fortes dues à la certification ISO 14000. Les entreprises pharma-



ceutiques interrogées classent en tête l'amélioration des relations avec les autorités et en dernier la motivation des employés et l'image d'entreprise.

Conclusion

En général, les schémas qui se dégagent sont cohérents d'un pays à l'autre, pour la plupart des facteurs étudiés. Quoiqu'il y ait, inévitablement, des variations d'un pays à l'autre, ces différences sont relativement faibles et les écarts ne permettent pas d'établir s'il existe des « versions » très différentes de systèmes de management fondés sur ISO 9000 ou sur ISO 14000.

La seule exception concerne la proportion d'employés ayant reçu une formation. Ici, les différences considérables observées d'un pays à l'autre appellent un examen plus approfondi. Si les écarts sont dus à une différence d'interprétation de la question selon les pays, il n'y a, bien sûr, aucun problème. Mais, s'ils reflètent de vraies différences au niveau de la portée et de la profondeur de la mise en œuvre d'ISO 9000 et d'ISO 14000, l'affirmation selon laquelle ces normes sont vraiment mises en

œuvre selon un modèle normalisé au plan mondial peut alors effectivement être mise en cause.

Il est intéressant de comparer les raisons qui motivent la certification et les avantages obtenus. Rappelons-nous que les motivations principales pour rechercher la certification ISO 9000 étaient des améliorations de la qualité,

des avantages commerciaux et une meilleure image d'entreprise. Ces attentes sont dans l'ensemble satisfaites : les avantages principaux obtenus concernent des améliorations de la qualité, de la satisfaction des clients et de l'image. Ceci vaut aussi pour ISO 14000.

Deux points méritent cependant d'être relevés. En premier lieu, l'amélioration de la satisfaction des clients ne semble pas

offrir des avantages aussi grands en termes de parts de marché ou de marge bénéficiaire. Ceci peut refléter le fait que la certification ISO 9000 est souvent considérée comme une exigence. La certification n'augmente pas réellement les parts de marché ou les bénéfices d'une entreprise, mais l'absence de certification peut devenir un frein au niveau des débouchés ou de la rentabilité.

En deuxième lieu, l'avantage le plus important d'ISO 9000 est peut-être l'amélioration des procédures. Dans le cadre de l'enquête, l'amélioration des procédures n'a pas été explicitement évoquée en tant que motivation pour rechercher la certification, mais il ressort de manière anecdotique de certains entretiens avec des entreprises certifiées que souvent cet avantage, qui n'avait pas été prévu, s'est avéré très appréciable.

Ce phénomène est caractéristique de tout effort d'amélioration de processus structuré : on ne sait pas à l'avance quels fruits cet effort portera, mais la poursuite d'une approche structurée et disciplinée entraîne effectivement quasi invariablement de précieuses améliorations des processus. ■

**La poursuite
d'une approche
structurée et disciplinée
entraîne effectivement
quasi invariablement**

**de précieuses
améliorations
des processus**

Remerciements

Nous remercions le Secrétariat central de l'ISO (www.iso.org), le Programme de recherche de l'University of California Pacific Rim, et le Center for International Business Education and Research de l'Anderson School de UCLA pour leur appui financier ainsi que WorldPreferred (www.worldpreferred.com) qui a bien voulu nous faire part de ses statistiques pour la certification nord-américaine.

Nous remercions aussi les partenaires qui ont apporté leur concours à cette étude : Mile Terziovski, Rob Klassen, Olivier Aptel, TY Lee, Kazuhiro Asakawa, Phares Parayno, Carlos Romero, Hosun Rhim, et Jens Dahlgaard. Nous aimerions aussi relever l'excellence de l'assistance que Theresa Jones, Susana Medina, et María J. Montes nous ont apportée dans ces recherches.

Nous remercions aussi les entreprises interrogées qui ont accepté de partager leurs expériences de la certification ISO 9000 et ISO 14000.