

# Étude des motivations en tant que facteur d'impact de la norme ISO 9001 sur la performance

Zachari KABORÉ<sup>1</sup>, M'bak HOUSSAS<sup>2</sup>, Khalid BOURMA<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Zachari KABORÉ, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, E-mail : zachari.kabore@edu.uiz.ac.ma

<sup>2</sup> M'bak HOUSSAS, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, E-mail : m.houssas@uiz.ac.ma

<sup>3</sup> Bourma Khalid, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, E-mail : k.bourma@uiz.ac.ma

## Résumé

*Cet article étudie dans quelle mesure le concept « motivation » tel qu'il est exprimé et utilisé dans la littérature actuelle est approprié et pertinent pour expliquer la contribution de l'ISO 9001 à la performance des entreprises. Pour cette tâche, une revue de la littérature a été effectuée, suivie d'une analyse plus détaillée de tous les articles pertinents triés à partir des moteurs de recherche Emerald Insight, ScienceDirect et Google Scholar.*

*L'étude révèle que le concept « motivation » est présenté dans une perspective selon la source (interne - externe) émettrice des motivations, laquelle source détermine la capacité explicative des motivations. Ce mécanisme d'influence généralement évoqué perd de sa pertinence face à trois observations d'ordre conceptuel et empirique. Une nouvelle perspective basée sur l'orientation des motivations (pour soi - pour autrui) émerge de l'analyse et peut aider à mieux expliquer comment les motivations déterminent l'impact de l'ISO 9001 sur la performance des entreprises.*

*Ce travail serait le premier à questionner le concept de « motivation » utilisé dans la littérature, en étudiant sa cohérence et son mécanisme d'influence. Il révèle les limites actuelles du concept, propose une nouvelle vision du concept, et ouvre une double perspective de recherche théorique et empirique.*

**Mots-clés :** ISO 9001 ; facteurs d'impact ; motivation ; capacité explicative ; performance opérationnelle.

## Abstract

*This paper seeks to examine whether the concept of "motive" as expressed and used in the literature is appropriate and relevant to explain the contribution of ISO 9001 in companies' performance. For this task a literature review was carried out, followed by a more detailed analysis of all relevant articles sorted from Emerald Insight, ScienceDirect and Scholar Google search engines.*

*The study reveals that the concept of "motive" is presented in source-based perspective (internal - external) on which is based the explanatory capacity of motives. That mechanism of influence is questioned by three conceptual and empirical observations. A new perspective based on the orientation of motives (for oneself – for others) is identified and may help to explain better how motives determine ISO 9001's impact on companies' performance.*

*This work would be the first to question the concept of "motive" used in the literature, by studying its consistency and its mechanism of influence. It reveals the current limits of the concept, proposes a new vision of the concept, and opens a twofold research perspective: theoretical and empirical.*

**Keywords:** ISO 9001; impact factors; motive; explanatory capacity; operational performance.

## INTRODUCTION

La légitimité de la norme mondiale numéro un de management de la qualité (ISO 9001) demeure toujours une question ouverte à cause de la présence persistante de controverses (Aamer *et al.*, 2020; Del Castillo-Peces *et al.*, 2018; Min et Kanapathy, 2014; Terziovski et Power, 2007; Valmohammadi et Kalantari, 2017). Cette légitimité est discutée autour de la valeur ajoutée que son adoption procure aux entreprises. Même si la norme de la qualité présente elle-même de nobles missions et des promesses de bénéfices pouvant convaincre les organisations à l'adopter, son efficacité reste à prouver pour valider sa légitimité. Encore plus, à cause des contextes souvent contraignants de son adoption (Min & Kanapathy, 2014), les entreprises sont dans le besoin de plus amples justifications au-delà des bénéfices prétendus dans le texte de la norme, pour être convaincues de l'intérêt de son adoption. Cette nécessité de prouver le bien-fondé de la norme de la qualité peut être posée sous forme interrogative par les questions telles que : la norme ISO 9001 est-elle en mesure d'honorer ses résultats escomptés ? Est-elle en mesure de porter des fruits au-delà des bénéfices qu'elle promet ? Pouvoir répondre par l'affirmative est le souhait, mais hélas, une telle réponse n'est pas encore et il est soutenu que l'échec de la norme ne réside pas dans la conception de la norme elle-même mais dans des facteurs inhérents à l'entreprise qui l'adopte (Gotzamani et Tsiotras, 2002 ; Prajogo, 2011). Il importe donc beaucoup d'étudier les conditions indispensables optimisant les bénéfices de l'adoption de la norme.

L'un des facteurs les plus examinés dans la littérature pour expliquer les bénéfices de la norme demeure les motivations ayant conduit l'entreprise à adopter la norme. Il est largement admis de ce facteur que les bénéfices de la norme seront plus élevés dans une entreprise où les motivations internes dominent les motivations externes (Gotzamani et Tsiotras, 2002; Jang et Lin, 2008; Llopis et Tari, 2003; Prajogo, 2011). En d'autres termes, si les motivations ne sont qu'externes, l'entreprise court le risque de n'obtenir aucun avantage, excepté celui de ne pas être exclue du marché faute de certificat (Del Castillo-Peces *et al.*, 2018). Cependant, des exceptions à cette assertion populaire peuvent être notées (Bhuiyan et Alam, 2005; Georgiev et Georgiev, 2015). Or la valeur d'un facteur réside dans sa capacité explicative des différents cas de figure. Ce constat alimente l'importance de la question de recherche suivante que nous posons :  **dans quelle mesure les motivations à l'adoption de la norme ISO 9001 sont prouvées déterminantes pour expliquer la contribution de la norme aux performances des entreprises ?** Ce facteur mérite un examen à cause de sa place dans l'ensemble des facteurs

d'impact présents dans la littérature. Le but de ce papier est donc d'examiner si le concept « motivation » tel qu'il est exprimé et employé dans la littérature est approprié et pertinent pour expliquer la propension de la norme à générer des bénéfices au profit des entreprises. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche systématique sur les plateformes Emerald Insight, Science Direct et Scholar Google et sélectionné les articles pertinents traitant notre sujet.

Pour le reste de ce papier, nous allons dans une première partie justifier le mérite du facteur « motivation » de faire l'objet de la présente recherche, puis présenter la revue de littérature de l'impact des motivations sur les bénéfices de la norme ISO 9001 en termes de performance opérationnelle. La deuxième partie décrira la méthodologie suivie pour répondre à la question de recherche. La troisième partie présentera l'analyse menée et les résultats qui en découlent. Enfin viendra la conclusion qui synthétise l'apport du travail, ses limites et les nouvelles perspectives de recherche qu'elle ouvre.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1.1. Les facteurs d'impact de la norme ISO 9001 sur la performance opérationnelle**

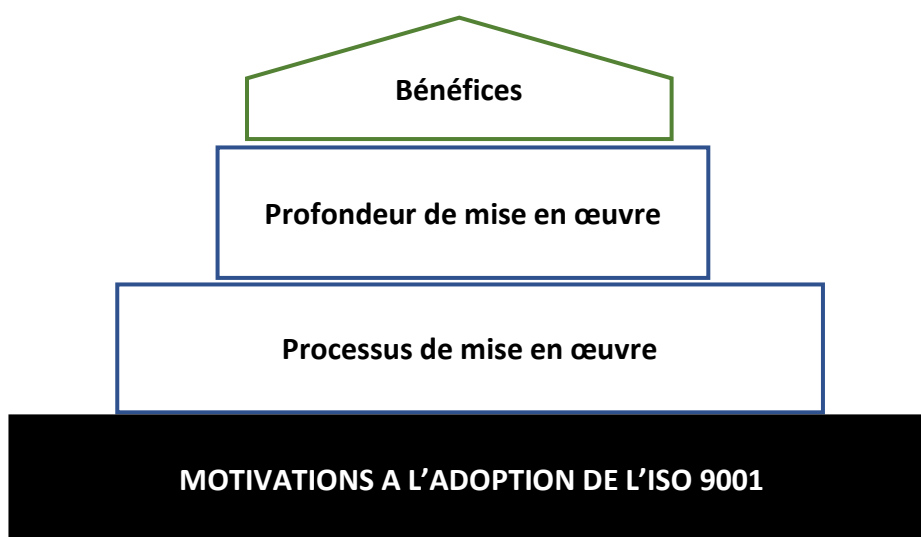
Avant de présenter la revue de littérature proprement dite relative à notre question de recherche, nous tenons à justifier le choix d'étudier des motivations parmi les facteurs d'impact. Les attentes des organisations à l'égard de la norme de management de la qualité ISO 9001 (et d'ailleurs des autres normes) dépassent généralement les promesses avancées dans sa mission officielle. Cette mission précise que la norme est conçue pour le besoin d'un organisme voulant démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et son aptitude à accroître la satisfaction de ses clients (ISO, 2015). Les entreprises espèrent en tirer des bénéfices marketing, financiers, organisationnels, opérationnels, logistiques, et cela à juste raison. Dès lors les recherches ont abondé dans ces différents sens, mais jusqu'à présent elles laissent des résultats mitigés (Aamer *et al.*, 2020; Psomas et Fotopoulos, 2009). Toutefois, notons l'opinion de Casadesús et De Castro (2005) selon laquelle l'on doit reconnaître que la norme génère quand-même des avantages qui justifieraient le fait qu'elle fasse toujours l'objet d'adoption par les organisations. Nous admettons comme Poksinska *et al.* (2006) que les bénéfices garantis sont ceux liés à la mission première de la norme, ceux se rapportant à l'obtention du certificat ; et les bénéfices incertains ou douteux sont relatifs à des privilèges que le certificat ISO

n'attribue pas de droit. C'est donc pour ces bénéfices auxquels tiennent les entreprises qu'il semble plus import d'étudier les conditions qui favorisent ou défavorisent leur obtention.

Face au risque qui se pose, les chercheurs ont investigué sur les facteurs régissant les bénéfices de la norme. La littérature identifie trois grands facteurs d'impact à savoir les motivations, les processus d'implémentation et la profondeur d'implémentation de la norme. Certains auteurs ont étudié le lien existant entre les facteurs d'impact (Cai et Jun, 2018; Jang et Lin, 2008; Min et Kanapathy, 2014; Valmohammadi et Kalantari, 2017). Les résultats statistiques concordent et permettent d'affirmer que les motivations sont antécédentes aux processus d'implémentations qui déterminent à leur tour la profondeur d'implémentation de laquelle dépendent les bénéfices effectifs de l'adoption de la norme. A l'instar d'une maison qui s'élève à partir de la fondation jusqu'au toit, les résultats de l'adoption de la norme semblent se former à partir du fondement des motivations. Ces dernières occupent une place primaire et la compréhension de leur mécanisme d'influence est d'une importance capitale pour garantir le succès de la norme ISO 9001.

La figure 1 est conçue pour illustrer, d'une part, le lien qu'entretiennent ces trois facteurs d'impact, et d'autre part, la place fondamentale des motivations qui justifie leur mérite de faire l'objet de la présente étude.

Figure 1 : Lien entre les facteurs d'impact des bénéfices de la norme ISO 9001



Source : Conception des auteurs

Présentons maintenant les différentes contributions qui mettent en lumière l'influence des motivations sur les bénéfices de la norme ISO 9001.

## 1.2. Les motivations comme facteur d'impact déterminant

Nombre de recherches qui ont étudié le rôle des motivations sur les bénéfices de l'adoption de la norme ISO 9001 ont adopté une approche dualiste qui les catégorise en motivations internes et motivations externes (Georgiev et Georgiev, 2015). Plusieurs appellations comme « motivation intrinsèque et extrinsèque », « motivation développemental et non développemental » sont utilisées mais elles expriment toutes le même concept (Jones *et al.*, 1997; Terziovski et Power, 2007; Yahya et Goh, 2001 ; Kim *et al.*, 2011; Min et Kanapathy, 2014). Les motivations internes touchent à la performance opérationnelle des entreprises (exemples : réduction des coûts, réduction du temps de cycle ou processus, réduction des gaspillages, volume des stocks, flexibilité, etc.) tandis que les motivations externes se rapportent à l'image de l'entreprise, à sa compétitivité et à des avantages commerciaux. Pour une liste plus exhaustive de chacune des deux catégories de motivations, voir Georgiev et Georgiev (2015).

Da Fonseca et Domingues (2018) ont étudié l'influence des motivations à l'adoption et d'autres facteurs de succès sur les bénéfices de la dernière version de la norme ISO 9001. Ils découvrent que les organisations dont les motivations internes sont les principales dans la mise en œuvre d'ISO 9001 obtiennent moins de bénéfices que les organisations dans lesquelles les motivations externes sont principales. Cette étude reconnaît l'impact des motivations externes et internes sur les performances opérationnelles, à l'instar d'autres études antérieures (Bhuiyan et Alam, 2005; Min et Kanapathy, 2014), mais quant à la supériorité d'influence des facteurs externes sur les facteurs internes, elle n'est pas concordante. En effet, ces dernières attestent que les motivations internes et externes affectent, toutes les deux, significativement les performances opérationnelles des entreprises mais avec une mesure supérieure pour les motivations internes. D'autres auteurs appuient la conclusion selon laquelle les motivations internes surpassent les motivations externes en termes d'impact sur les performances opérationnelles à la suite d'une étude de la relation directe entre motivations et performance (Georgiev et Georgiev, 2015; Llopis et Tari, 2003; Singels *et al.*, 2001) ou suite à l'étude de la relation indirecte via le processus d'implémentation (Cai et Jun, 2018; Prajogo, 2011) ou la profondeur d'implémentation (Jang et Lin, 2008; Min et Kanapathy, 2014; Valmohammadi et Kalantari, 2017). Certains de ces travaux présentent des points distinctifs sur le plan des méthodes d'analyse ou des résultats obtenus.

Llopis et Tari (2003) sont partis de la classification dominante de littérature qui indique un groupe de motivations internes et un de motivations externes. Mais leur analyse factorielle a

fait ressortir trois facteurs représentatifs dénommés motivations internes, motivations externes et demandes des clients. L'on aperçoit que le premier facteur concentre des bénéfices liés à l'efficacité, le deuxième des bénéfices liés à l'image d'entreprise et à sa compétitivité, tandis que le troisième facteur renferme la demande (l'exigence) explicite des clients. Ainsi les motivations internes et externes sont représentatives des entreprises qui adoptent la norme de façon volontaire alors que la demande des clients est une pression que subissent les entreprises. Au regard des résultats, les entreprises préoccupées par des raisons internes sont celles qui réalisent les bénéfices les plus élevés. Celles pour qui la certification a été imposée par une demande des clients n'obtiennent pas d'effets positifs sur l'efficacité opérationnelle.

Cai et Jun (2018) sortent de l'ordinaire (le recours à la méthodologie courante à savoir l'utilisation des méthodes d'analyse statistique telles que la corrélation, la régression linéaire, la modélisation par équations structurelles) et emploient la méthode *Fuzzy set qualitative comparative analysis* qui n'explore pas l'impact individuel des motivations mais l'impact d'ensembles de facteurs. Ils trouvent alors deux configurations dans lesquelles de faibles motivations internes et la présence de motivations externes, associés à l'existence d'un Système de Management Qualité préexistant et quatre processus majeurs d'internalisation de l'ISO 9000 influencent conjointement l'amélioration des performances opérationnelles. Les auteurs expliquent que de fortes motivations internes conduisent généralement les entreprises à adopter d'autres méthodes, normes ou technologies auxquelles les managers attribueraient une partie du mérite de l'amélioration des performances au détriment de la norme ISO 9000.

L'étude de Min et Kanapathy (2014) comporte une particularité intéressante relative au champ empirique. Pour le secteur étudié (les entreprises de construction de la Malaisie), l'adoption de la norme est imposée par voie réglementaire. Malgré cette contrainte qui prête à une prédominance des motivations externes, les résultats ont montré que les entreprises extérieurement motivées présentent des motivations internes aussi élevées que celles n'ayant pas été conduites à la certification par une pression extérieure. De même les deux types de motivations affectent positivement et significativement l'effort d'implémentation mais à une proportion supérieure pour les motivations internes.

Dans le contexte iranien, la recherche de Valmohammadi et Kalantari (2017) indiquent que les motivations externes n'ont pas de relation statistiquement significative avec la profondeur de mise en œuvre de l'ISO et qu'elles affaiblissent la relation entre la profondeur de la mise en œuvre de l'ISO 9000 et les performances.

La configuration dichotomique motivation interne versus motivation externe a servi d'arrière-plan théorique pour plusieurs travaux mais tous les auteurs ne se la sont pas imposées. Pour une raison ou une autre (généralement statistique) certains auteurs ont trouvé nécessaire d'étudier les motivations selon une configuration de trois à quatre dimensions bien que restant dans une logique interne-externe pour l'explication des résultats (Del Castillo-Peces *et al.*, 2018; Gotzamani et Tsiotras, 2002; Terziovski et Power, 2007; Williams, 2004; Zaramdini, 2007). Zaramdini (2007) est parti sur la base théorique de la dualité interne-externe des motivations. Son étude confirme l'existence apparente de cette dualité, mais pour le respect des valeurs acceptables des critères statistiques, l'étude présente quatre facteurs de motivations dénommés « amélioration opérationnelle », « suite à la concurrence », « amélioration des ressources humaines » et « relation fournisseur ». Concernant la relation entre motivations et bénéfices : « une petite “déception” a été observée par les répondants par rapport à l'amélioration des aspects opérationnels internes comme : la productivité ou la qualité des produits<sup>1</sup> » (Zaramdini, 2007, p. 487). En d'autres termes, les entreprises ayant répondu ont atteint dans une faible mesure leurs objectifs opérationnels associés à l'adoption de la norme.

Les travaux de (Terziovski et Power, 2007) et de (Gotzamani et Tsiotras, 2002) sont similaires en ce que ces auteurs sont partis d'une liste de motivations et ont abouti, après analyse, à trois facteurs de motivations : « stratégie d'amélioration continue » étant de nature interne et les deux derniers qualifiés d'externes (« réaction aux facteurs environnementaux » et « réaction à la pression des clients et des concurrents ») dans le cas de Terziovski et Power (2007); et « pression externe / avantage concurrentiel », « amélioration de la qualité », et « stratégie qualité » dans celui de Gotzamani et Tsiotras (2002).

Les résultats de Terziovski et Power (2007) montrent que la motivation pour la certification ISO 9000 s'avère associée de manière significative aux avantages à tirer de la certification. Toutefois la réduction des déchets reçoit un faible impact de la part des trois facteurs de motivation. Seule le facteur « stratégie d'amélioration continue » présente une forte association avec la performance commerciale de l'entreprise. Quant à l'analyse de Gotzamani et Tsiotras (2002) les résultats établissent que la motivation « amélioration de la qualité » explique toutes les dimensions étudiées de performance et d'une façon plus poussée les dimensions opérationnelles « l'amélioration de la qualité » et « bénéfices internes /

---

<sup>1</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : “a little “disappointment” was observed by the respondents relative to the improvement of the internal operational aspects like: productivity or product quality”

organisationnels ». Les catégories de motivations « stratégie de qualité » et « pression externe / avantage concurrentiel » n'entretiennent de lien significatif qu'avec les « bénéfices internes / organisationnels ».

L'étude réalisé par Del Castillo-Peces *et al.* (2018) a examiné les trois variables motivationnelles suivantes : les motivations internes, les motivations externes et la motivation externe commerciale. Ils suggèrent que seules les motivations internes expliquent significativement les deux types de bénéfices (internes et externes). Les deux autres variables explicatives ne sont pas significatives dans leur relation avec les bénéfices externes. La variable « motivation externe commerciale » est trouvée affectant négativement certains bénéfices internes. Ce cas confirme les conclusions de Valmohammadi et Kalantari (2017). En conclusion, les auteurs avancent que lorsque les motivations à l'adhésion de la norme ISO 9001 sont majoritairement internes, un niveau plus élevé d'effets positifs sera atteint. De même une entreprise extérieurement motivée ne pourra réaliser des bénéfices que si elle réussit à transformer ses motivations externes en motivations internes (Jang et Lin, 2008)

Williams (2004), quant à lui, est parti d'une liste de 7 variables de motivations. Son étude le hiérarchise de la plus à la moins influente sur la performance (une liste de 20 variables dont : amélioration de la documentation, amélioration des relations clients, fiabilité du produit améliorée, systématisation améliorée, réduction des plaintes des clients, variance de processus réduite, communication inter-entreprises améliorée, réduction des coûts de qualité). De sa recherche, on retient que « l'amélioration de la qualité » est la motivation qui produit le plus de bénéfices. Elle est suivie de la motivation faisant de l'adoption de la norme une action incluse dans une stratégie qualité plus large. La troisième motivation sur le rang est représentée par « la demande des clients ».

Comme on peut le constater (voir Tableau 1), presque tous les travaux sur le rôle des motivations dans la génération de bénéfices de performances opérationnelles de l'ISO 9001 se sont efforcés d'adopter le point de vue dualiste des motivations (interne - externe) pour expliquer le mécanisme d'impact des motivations. L'idée principale avancée par ce point de vue serait que la capacité d'impact d'une motivation dépend du caractère qu'elle revêt : soit externe soit interne. La conclusion dominante largement partagée par les travaux est qu'une motivation à caractère interne multiplie ou renforce les bénéfices de la norme en termes de performance opérationnelle, contrairement à une motivation externe qui affaiblit ces bénéfices.



Si d'un regard global et superficiel il en ressort cette conclusion, en serait-il d'une observation approfondie qui analyse et confronte dans les détails les différents travaux de la littérature ?

Tableau 1 : Prédominance de la perspective interne-externe des motivations

<b>Auteurs ayant utilisé la perspective interne-externe des motivations</b>	<b>Auteurs ayant utilisé d'autres perspectives des motivations</b>
(Bhuiyan et Alam, 2005; Cai et Jun, 2018; Del Castillo-Peces <i>et al.</i> , 2018; Georgiev et Georgiev, 2015; Jang et Lin, 2008; Llopis et Tarí, 2003; Min et Kanapathy, 2014; Prajogo, 2011; Terziovski et Power, 2007; Valmohammadi et Kalantari, 2017; Zaramdini, 2007)	(Gotzamani et Tsiotras, 2002; Williams, 2004;)

Source : Elaboration des auteurs

## 2. METHODOLOGIE

Cette étude vise à éprouver la fiabilité, la pertinence des motivations à expliquer la contribution de la norme ISO 9001 aux performances des entreprises. Ce travail s'inscrit dans les limites d'une étude conceptuelle. Pour ce faire nous mobilisons les ressources documentaires fournies par trois plateformes de ressources bibliographiques scientifiques à savoir Emerald Insight, ScienceDirect et Google Scholar. Nous avons procédé par une recherche systématique sur ces moteurs de recherche, appliquant un filtre de mots clés de notre thématique (dont motivations, performance, impact, ISO 9001, etc.) et un filtre de période spécifique (depuis l'année 2000). L'étude étant conceptuelle, seuls les articles traitant l'impact de la relation entre les motivations à l'adoption de la norme et la performance ont été retenus après lecture. Et nous chiffrons dix-huit (18) articles présentés dans la revue de littérature ci-dessus. Cette revue de littérature fait état des différents aspects du concept « motivation », son mécanisme d'influence, et son utilisation dans divers cas de figure (méthodologiques ou de champs empiriques).

Pour répondre à notre question de recherche, nous appliquons à ces ressources amplement présentées dans la littérature une analyse comparative en vue d'apprécier dans quelle mesure le mécanisme d'influence des motivations telle que connu jusqu'ici arrive à justifier l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance des entreprises. Cette analyse comparative est effectuée

sur trois critères : 1) la cohérence entre la définition du concept et son opérationnalisation dans les recherches empiriques existantes, 2) la cohérence entre les résultats obtenus par les études ayant employé les mêmes outils méthodologiques, 3) et la corroboration, de cas d'étude en cas d'étude, de la même conclusion au sujet du mécanisme d'influence des motivations. C'est par cette démarche méthodologique que nous dégagons des constats au sujet de la capacité explicative des motivations et émettons des propositions en conséquence.

### **3. ANALYSE DE LA CAPACITE EXPLICATIVE DES MOTIVATIONS**

#### **2.1. Observations saillantes issues de l'analyse**

La pertinence du concept de motivation interne-externe dont se sont servis les différents auteurs pour expliquer le rôle des motivations ne pourrait être établie avec fiabilité sans démontrer qu'il existe une cohérence minimale acceptable entre les résultats et conclusions des travaux existants. Se livrant à la tâche d'examiner cette cohérence, notre analyse et confrontation des travaux font ressortir trois constats principaux qui méritent réflexion.

Premièrement, l'opérationnalisation en variable du concept motivation interne-externe souffre d'incohérence avec la définition du concept lui-même. Une motivation est définie comme « tout souhait, désir ou préférence concernant le résultat d'une tâche de raisonnement donnée »<sup>2</sup> (Kunda, 1990 in Jang et Lin (2008, p. 197)). Une motivation interne signifie que « l'organisation veut devenir certifiée parce que les membres en ressentent le besoin de faire ainsi<sup>3</sup> » (Llopis et Tari, 2003, p. 2; Singels *et al.*, 2001, p. 64); il s'agit de « forces internes qui poussent l'organisation à rechercher ISO 9000<sup>4</sup> » (Zaramdini, 2007, p. 474). Mais « la motivation externe signifie que les organisations obtiennent la certification ISO grâce à des pressions externes<sup>5</sup> » (Singels *et al.*, 2001, p. 64).

Cela signifie que la motivation externe est « associée à l'environnement extérieur de l'entreprise. Nous entendons par environnement externe tous les éléments extérieurs à une organisation qui

---

<sup>2</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : "any wish, desire, or preference that concerns the outcome of a given reasoning task."

<sup>3</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : "the organization wants to become certified because the members feel the need to do so"

<sup>4</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : "internal forces that are pushing the organization in seeking ISO 9000"

<sup>5</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : "external motivation means that organizations gain ISO certification out of external pressures"

ont le potentiel d'affecter tout ou partie de celle-ci (comme les clients, les concurrents, le gouvernement et les fournisseurs)<sup>6</sup> » (Zaramdini, 2007, p. 474).

Ceci étant d'une part, certaines motivations devant être comptées pour internes d'après la définition du concept, sont considérées comme motivations externes et vice-versa dans plusieurs travaux. Par exemple, Singels *et al.* (2001) comptent parmi les motivations internes, les motivations suivantes : « Améliorer la position concurrentielle », « Gagner un instrument de marketing », « Gagner / conserver des parts de marché » qui sont au contraire reconnues comme des motivations externes par Jang et Lin (2008), Cai et Jun (2018), Prajogo (2011), Valmohammadi et Kalantari (2017), Llopis et Tari (2003), Min et Kanapathy (2014). Toutefois d'après l'acception commune des motivations dans la littérature, nous convenons avec Singels *et al.* (2001) que ces motivations en question sont beaucoup plus internes qu'externes car elles sont exprimées par l'entreprise elle-même et ne correspondent pas à l'expression d'une exigence explicite venant d'un acteur de l'environnement extérieur. D'autre part, l'on peut constater une autre sorte d'amalgame entre les variables dépendantes et indépendantes. Dans certains travaux, les motivations considérées variables explicatives sont également les bénéfiques attendus et étudiés en tant que variables expliquées (Jang et Lin, 2008; Min et Kanapathy, 2014; Valmohammadi et Kalantari, 2017; Zaramdini, 2007). Dans de tels cas, apparait la difficulté de distinguer les causes et les effets. Par exemple Min et Kanapathy (2014, p. 17) ont énuméré comme motivations internes (variables explicatives) en même temps comme bénéfiques de performance opérationnelle (variables expliquées) les éléments suivants : améliorer la qualité du travail effectué, réduire les coûts d'exploitation, augmenter l'efficacité et la productivité dans tous les domaines d'exploitation. A notre sens, cette sorte de confusion se produit en raison des divers sens d'influence que peuvent avoir les motivations. D'après Prajogo (2011), elles peuvent jouer un rôle d'objectifs, ou un rôle de moteurs/facteurs ou un rôle de circonstances/contexte.

Deuxièmement, les méthodes d'analyses statistiques (analyses factorielles en général) communément employées par les chercheurs ont du mal à donner des résultats statistiquement satisfaisants qui corroborent la catégorisation dualiste des motivations (interne-externe). Partis de la catégorisation interne-externe, Llopis et Tari (2003) ont trouvé trois facteurs de

---

<sup>6</sup> Traduction par nous-même de l'anglais : "associated with the company's external environment. We mean by external environment all those elements outside an organization that have potential to affect all or part of it (like customers, competitors, government and suppliers)".

motivations ; Terziovski et Power (2007) et Gotzamani et Tsiotras (2002) ont trouvé aussi trois facteurs ; et Zaramdini (2007) en a trouvé quatre. Ces résultats donnent à croire que la catégorisation dualiste (interne-externe) des motivations telle qu'elle est connue n'est pas toujours valable. Zaramdini (2007) a rapporté qu'« évidemment, la classification interne-externe des énoncés de la question n'était pas apparent pour le répondant » (Zaramdini, 2007, p. 476).

Troisièmement, d'après la conclusion générale sur le concept du facteur motivation interne-externe, les motivations externes sont réputées incapables d'améliorer les performances opérationnelles (Gotzamani et Tsiotras, 2002 ; Llopis et Tari, 2003 ; Jang et Lin, 2008) ; et pire elles peuvent même dégrader ces performances (Valmohammadi et Kalantari, 2017). Jang et Lin (2008) concluent d'ailleurs qu'à défaut de pouvoir transformer ses motivations externes en motivations internes, une entreprise motivée de l'extérieur ne pourra réaliser des bénéfices opérationnels grâce à l'adoption de la norme. Pourtant il ne manque pas de contre-exemples dans la littérature. Nous pouvons citer le cas malaisien où malgré une imposition réglementaire de la norme aux entreprises de construction, Min et Kanapathy (2014) ne trouvent pas de différence notable entre les motivations internes et les motivations externes dans leur rapport avec la performance opérationnelle. Elles entretiennent toutes une relation positive significative avec la profondeur d'implémentation et la performance opérationnelle. Le cas bulgare concorde avec celui de la Malaisie (Georgiev et Georgiev, 2015).

Ces trois constats remettent en doute la pertinence de la logique ou du caractère interne-externe des motivations à expliquer comment les motivations déterminent l'impact de la norme ISO 9001. Il est vrai que les motivations sont des facteurs réels mais pourquoi telle motivation, et non pas telle autre, produirait tel ou tel effet de performance ? Là se pose la question.

## **2.2. Développement de propositions**

Le caractère interne-externe des motivations tel qu'évoqué dans la littérature semble ne pas traduire tout le secret de leur influence. Cela nous interpelle à explorer d'autres perspectives d'explication. Poussant plus loin l'analyse des travaux, nous pouvons nous rendre compte que le concept motivation interne-externe est issu du critère de classification suivant : la *source initiale du besoin* de certification. Jang et Lin (2008) parlent de l'origine du concept, l'attribuant à la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985) qui suggère deux sous-systèmes motivationnels : un sous-système intrinsèque et un sous-système extrinsèque. Ils affirment ceci : « On dit que les gens sont plus intrinsèquement motivés lorsqu'ils se perçoivent comme la

source de leur comportement. Contrairement à la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque concerne une grande variété de comportements effectués pour atteindre des objectifs particuliers et non engagés pour eux-mêmes<sup>7</sup> » (Jang et Lin, 2008, p. 198).

De ces propos ressort clairement le critère *origine ou source du* besoin d'action. Tant que cette source est externe à l'entreprise, tant qu'elle peut être attribuée à un organisme différent de l'entreprise qui l'adopte, la motivation sera classée externe. Les auteurs étudiés à savoir Singels *et al.* (2001), Llopis et Tari (2003) et Zaramdini (2007) admettent qu'une telle motivation revêtira un caractère contraignant. Mais cela serait-il toujours le cas ? Nous estimons que même si le besoin est exprimé de l'extérieur, l'entreprise pourrait le saisir de plein gré sans se sentir imposée dans le cas où cela répond à ses propres besoins et aspirations. Ce serait par exemple le cas d'une entreprise qui bénéficie des mesures incitatives de la politique concurrentielle de l'Etat pour se certifier et pouvoir se lancer à l'export. Ainsi, que le besoin soit exprimé initialement de l'extérieur ou de l'intérieur, il est l'expression d'une nécessité : dans une moindre mesure, une insatisfaction à combler et dans une mesure extrême, une menace à surmonter. Autrement exprimé, toutes les raisons poussant à l'adoption de la norme ISO 9001 peuvent être classées sur une échelle graduée de la moins contraignante à la plus contraignante. Un besoin interne peut être plus pressant qu'un besoin externe contrairement à la pensée commune qui considère que seuls les besoins externes sont pressants.

Par ailleurs, à partir des définitions de la littérature et des travaux empiriques, nous pouvons relever la notion du destinateur de bénéfices recherchés dans la certification. Dans ce sens, les bénéfices recherchés sont soit destinés à un partenaire externe soit à l'entreprise elle-même (Jang et Lin, 2008). Cet angle de vue est différent de celui qui se focalise sur la source d'émission du besoin. En physique, ce dernier angle de vue est analogue à la recherche d'un déclencheur d'action, une force motrice d'un mouvement<sup>8</sup> tandis que le premier correspond à l'orientation ou à la direction du mouvement. Une motivation interne peut orienter l'entreprise à agir dans le sens de l'intérêt de ses partenaires (exemple : cas de l'intention d'intégrer un nouveau marché) ou dans le sens de son propre intérêt (exemple : recherche d'efficacité opérationnelle). De même une motivation de source externe peut conduire l'entreprise à adopter la norme beaucoup plus pour elle-même que pour l'émetteur initial du besoin qui est externe.

---

<sup>7</sup> Traduction par nous-mêmes de l'anglais "People are said to be more intrinsically motivated when they perceive themselves as the source of their behavior. Contrary to intrinsic motivation, extrinsic motivation pertains to a wide variety of behaviors performed to achieve particular objectives and not engaged in for their own sake"

<sup>8</sup> ZARAMDINI (2007) emploie le terme force pour désigner les motivations.

Ainsi, que la force motrice vienne de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entreprise, elle importe peu, pourvu qu'elle soit en mesure de provoquer l'adoption de la norme. L'orientation de cette adoption en termes de bénéficiaires est un point différent à examiner. Sur ce point, soit l'entreprise est motivée pour soi-même soit elle l'est pour autrui. Soit la motivation dominante est la recherche de bénéfices pour elle-même, soit la recherche de bénéfices pour ses partenaires commerciaux. En d'autres termes, soit la mesure acceptable de succès de l'adoption est fixée par l'entreprise elle-même soit par les partenaires externes. Dans ce dernier cas, la mesure acceptable est généralement traduite par la certification. Dans le cas d'une orientation pour autrui, il suffit à l'entreprise d'atteindre le niveau fixé par le partenaire externe pour déclarer la mission d'adoption de la norme accomplie. Elle se conformera à cette limite (généralement la certification) sans aller au-delà puisque le but est atteint et que le besoin de dépasser la limite n'est pas exprimé. Par contre l'entreprise poursuivant des bénéfices pour elle-même ira jusqu'au bout de ses objectifs, pouvant être bien plus ambitieux que l'obtention du certificat. Elle dispose d'une conviction personnelle dans le bien-fondé de ses objectifs et pourrait même les revoir à la hausse contrairement à l'entreprise dont les motivations sont orientées pour autrui car cette dernière ne connaît que les exigences explicites présentées par le partenaire ; elle peut même avoir un défaut de conviction de l'importance de la norme.

Les deux sens d'orientation des motivations peuvent trouver une explication dans les deux théories généralement évoquées pour soutenir le concept de motivation interne-externe (Prajogo, 2011). La théorie des ressources expliquerait les motivations à orientation pour soi car là l'entreprise poursuit des bénéfices qui ne profiteront qu'à elle seule pour lui permettre de surpasser ses concurrents en performance (Barney, 1991; Wenerfelt, 1984). Par contre l'orientation pour autrui s'explique mieux avec la théorie institutionnelle puisque l'entreprise est accaparée par la nécessité d'établir ou de préserver sa légitimité externe aux yeux des partenaires externes (Meyer et Rowan, 1977). Au regard des résultats de notre analyse de la littérature à savoir la détection de limites conceptuelles des motivations internes-externes et le dégagement d'une nouvelle vision des motivations, nous postulons les deux propositions suivantes à examiner empiriquement :

Proposition 1 : Les motivations orientées sur soi sont susceptibles d'augmenter la contribution de la norme ISO 9001 aux performances opérationnelles ou logistiques des entreprises.

Proposition 2 : Les motivations orientées sur autrui n'améliorent pas la contribution de la norme ISO 9001 aux performances opérationnelles ou logistiques des entreprises.

## CONCLUSION

Cette étude hiérarchise les facteurs d'impact de la norme ISO 9001 sur les performances et aperçoit que non seulement les motivations occupent la première place mais aussi qu'elles affectent les autres (dont le processus d'implémentation et la profondeur d'implémentation). Nous nous sommes proposés de sonder la capacité explicative des motivations en étudiant, non les motivations en soi, mais leur mécanisme d'impact tel qu'il ressort de la littérature et selon laquelle l'influence des motivations dépend de leur source perçue soit externe soit interne. Trois constats ressortent de notre analyse et interpellent à trouver de nouvelles perspectives d'explication : incohérence entre définition conceptuelle et opérationnalisation des concepts ; difficulté de corroboration du concept dualiste des motivations internes versus motivations externes par les résultats d'analyses de plusieurs travaux ; et contradiction entre cas empiriques sur l'explication communément admise. Nous en venons à la conclusion que la catégorisation actuelle des motivations (internes versus externes), fondée sur la source première émettrice du besoin de certification, défaille à expliquer comment les motivations influencent la contribution de la norme ISO 9001 à l'amélioration des performances des entreprises.

Une nouvelle perspective du point de vue de l'orientation des motivations a émergé de notre analyse, en complément de l'ancienne perspective. Cette nouvelle perspective est fondée sur la théorie des ressources et la théorie institutionnaliste, et stipule que les bénéfiques d'une action (l'adoption de la norme en l'occurrence) sont soit pour autrui soit pour soi. Il peut y avoir la présence simultanée des deux sens d'orientations (pour soi versus pour autrui) mais le plus dominant l'emportera sur le moindre dans l'explication des résultats de l'action, en l'occurrence l'adoption de la norme de la qualité. La motivation orientée sur soi porterait plus de fruit que celle orientée sur autrui.

L'apport de ce travail est original en ce qu'il répond à un besoin non auparavant adressé par la littérature actuelle. Ce travail passe au crible un concept (« motivation ») qu'à notre meilleure connaissance, nombre de chercheurs utilisent à loisir sur le terrain de recherche considéré sans examiner sa consistance. Ayant découvert des limites des « motivations » à influencer des résultats de l'adoption de l'ISO 9001, ce travail ouvre une double porte de recherche.

Sur un plan théorique, il interpelle les chercheurs à réexaminer à l'instar de ce premier travail, le pouvoir explicatif des motivations dans l'amélioration des performances. En plus étant donné la première place qu'occupent les motivations dans l'ensemble des facteurs d'impact (motivation, processus et profondeur d'implémentation), cette étude soulève par ses résultats la

nécessité de rechercher d'autres facteurs d'impact qui seraient les véritables leviers déterminant l'apport des normes de la qualité aux performances des entreprises.

Sur un plan pratique ce travail a créé le besoin d'études empiriques pour tester les deux propositions issues de l'analyse effectuée. Ce dernier point constitue d'ailleurs une faiblesse de la présente recherche car elle reste purement théorique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A. & Mandahawi, N. (2020). Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: empirical evidence from Yemen. *TQM Journal*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bhuiyan, N. & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(2), 199-213.
- Cai, S. & Jun, M. (2018). A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance. *International Journal of Production Economics*, 196, 248-260.
- Casadesús, M. & De Castro, R. (2005). How improving quality improves supply chain management: Empirical study. *TQM Magazine*, 17(4), 345-357.
- Da Fonseca, L. M. C. M. & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-46.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 43-85.
- Del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M. & del Castillo-Feito, C. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33-41.
- Georgiev, S. & Georgiev, E. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in eastern europe: The case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 1020-1050.
- Gotzamani, K. D. & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(2), 151-169.
- ISO. (2015). *ISO 9001 : 2015 Systèmes de management de la qualité — Exigences* (p. 46).
- Jang, W. Y. & Lin, C. I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(2), 194-216.
- Jones, R., Arndt, G. & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: Impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(7), 650-660.
- Kim, D. Y., Kumar, V. & Kumar, U. (2011). A performance realization framework for



- implementing ISO 9000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(4), 383-404.
- Llopis, J. & Tarí, J. J. . (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Min, W. H. & Kanapathy, K. (2014). Motivation for Adopting ISO 9000 Quality Management System and Firm Performance: A Case of Malaysian Construction Firms. *Journal of Business*, 1(1), 11-27.
- Poksinska, B., Eklund, J. A. E. & Dahlgaard, J. J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(5), 490-512.
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(1), 78-100.
- 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*, 1(2), 128-144.
- Singels, J., Gwenny, R. & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 62-75.
- Terziowski, M. & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: A continuous improvement approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 141-163.
- Valmohammadi, C. & Kalantari, M. (2017). Using structural equation modelling to test ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and performance of Iranian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(3), 405-427.
- Wenerfelt, B. (1984). A Resource Based View on the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, J. A. (2004). The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process. *Management Research News*, 27(1-2), 74-84.
- Yahya, S. & Goh, W. K. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(9), 941-966.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(5), 472-491.