

**Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle : Une revue systématique de la littérature, AYYADI, I.\***

\* Chercheur en science de gestion, Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisations, ENCG-Settat, Université Hassan Premier, [ayyadi.ismail@gmail.com](mailto:ayyadi.ismail@gmail.com)

**Date de soumission : 31/08/2022**

**Date d'acceptation : 07/10/2022**

**Résumé :**

L'entreprise industrielle est un acteur stratégique de la vie socio-économique. Toutefois, la réponse aux dimensions économiques et non économiques de la conception moderne de la performance organisationnelle est un challenge qui nécessite d'être pris en considération. Cet article tente de répondre, par le biais d'une revue systématique de la littérature, à la problématique suivante : *Est-ce que la certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001 contribue à la résolution du défi de la performance organisationnelle ?*

Pour atteindre cet objectif, la méthodologie mobilisée s'est fondée sur le protocole de la revue systématique de la littérature développé par Petticrew et Roberts (2006). 80 travaux primaires relatifs à 60 contextes et réalisés entre les années 2000 et 2022 ont été retenus pour la revue.

Au terme de l'analyse, il ressort des différentes études que la réponse de la certification ISO 9001 dépend de la significativité de ses effets directs et indirects sur les dimensions de la performance organisationnelle, de la nature des motivations qui expliquent le recours à cette norme internationale et de la perception du système de management de la qualité au sein de l'organisation. Des recommandations ont été proposées pour améliorer les résultats des recherches futures.

**Mots-clés :** Certification ISO 9001, performance organisationnelle, entreprise industrielle, motivations de la certification, revue systématique de la littérature.

# ISO 9001 certification and manufacturing firm's organizational performance: a systematic review of the literature

## **Abstract:**

Manufacturing firms play a strategic role in promoting social and economic growth. However, the modern conception of organizational performance stresses the challenge of realizing its economic and non-economic aspects. This article aims to report a systematic review of the literature about the contributions of ISO 9001 certification to manufacturing firms' organizational performance.

In order to achieve this objective, the protocol developed by Petticrew et Roberts (2006) was chosen as a methodological reference in conducting this systematic review of the literature. 80 primary studies associated to 60 contexts and realized between 2000 and 2022 were accepted for the review.

Based on the results of the systematic review, the contribution of ISO 9001 certification depends on its direct and indirect effects on organizational performance's variables, the nature of the motives which explain the decision of certification and the situation of the quality management system inside the organization. Regarding the limits of the primary studies included in this systematic review of the literature, new research perspectives were proposed.

**Keywords:** ISO 9001 certification, organizational performance, manufacturing firm, certification's motives, systematic review of the literature.

## Introduction :

Le secteur industriel joue un rôle indispensable dans la promotion des dimensions sociales, économiques et technologiques des pays. Selon Dal Pont (2011), l'entreprise industrielle se définit par rapport à deux sens, stricte et large. Le premier renvoie à celle équipée par des outils pour offrir des biens destinés à la satisfaction de ses clients, tandis que le second s'étend aux activités de service et la décrit comme une source d'innovation et de bravoure, à cause de la diversité de ses branches de production qui se nourrissent de la connaissance et la propriété intellectuelle (Dal Pont, 2011).

Avec les variations continues de l'environnement des affaires, la problématique de la performance organisationnelle s'est imposée comme un défi qui interroge les chances de survie et de succès des organisations, exigeant ainsi, l'intégration des objectifs économiques et non économiques dans une seule logique de pensée. Pour Seddon (2000), lors du premier processus de négociation de la famille des normes ISO 9000, l'Allemagne et le Japon ont refusé d'apporter leur vote du fait de son fondement sur les pratiques de la norme britannique BS 5750, une norme qui a communiqué une faible significativité dans la détermination de la performance économique. Par conséquent, après la publication de la première version de cette famille de normes en 1987, la question de l'effet de la certification ISO 9001 sur la performance économique a toujours réussi à attirer l'attention des chercheurs.

En raison de l'intérêt porté à ce sujet, cet article vise, à travers une revue systématique de la littérature qui privilégie les études primaires réalisées entre les années 2000 et 2022, à répondre à la problématique de recherche suivante : *Est-ce que la certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001 contribue à la résolution du défi de la performance organisationnelle ?*. Dans cette perspective, la méthodologie de la revue systématique de la littérature développée par Petticrew et Roberts (2006) sera mobilisée pour atteindre les trois objectifs suivants :

- a. réunir dans un seul cadre d'analyse les travaux primaires réalisés dans les différents contextes en vue d'offrir une lecture transversale et critique des résultats aboutis ;
- b. évaluer les choix méthodologiques décidés par les auteurs afin de proposer de nouvelles orientations qui peuvent améliorer la réalisation des recherches futures ;
- c. procéder à l'analyse des caractéristiques de la relation causale entre les concepts de la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle, telles qu'elles sont justifiées empiriquement.

Après cette introduction, le cadre conceptuel sera exposé dans le but de cerner les concepts clés de l'étude. Consécutivement, la méthodologie de la revue systématique de la littérature sera présentée en détail. Dans la section résultats, une synthèse des méthodologies adoptées et des réponses obtenues par les auteurs des études primaires sera développée, suivie de la proposition d'un modèle d'analyse. La discussion des résultats de la revue sera abordée dans la section

précédente. Vers la fin, la conclusion offrira une vue d'ensemble des résultats de cette revue systématique de la littérature et présentera les limites et les perspectives de recherche en rapport avec les dimensions théorique, méthodologique et empirique.

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1. La norme internationale ISO 9001**

Le 9 Avril 1959 marquera pour toujours la date de naissance de la spécification militaire MIL-Q-9858, *Programme qualité-Exigences*, qui continue à former jusqu'aujourd'hui la base de conception des modèles de spécifications et normes de management de la qualité diffusés à travers le monde (Lorber & Richter, 1994 ; Hoyle, 2001). Cette spécification militaire publiée par le Département de la Défense des États-Unis s'est présentée au début comme une obligation contractuelle aux sous-traitants de l'armée américaine (Department of Defense, 1963) ; après, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (NATO) fut incitée à produire ses propres normes d'assurance qualité, *Allied Quality Assurance Publications* (AQAP), fondées sur la philosophie de la spécification MIL-Q-9858 (Hoyle, 2001).

Suite à la sortie des normes d'assurance qualité du NATO, le Ministère de la Défense Britannique s'est engagé dans la même perspective et il a édité dans l'année 1970, le *Defense-Standard* 05-08, une version de l'AQAP-1 (Hoyle, 2001). Toutefois, cette norme du Ministère de la Défense a reçu une révision en 1973 afin de correspondre aux séries des AQAP du NATO, ce qui a donné lieu aux *Defense-Standard* 05-21, *Defense-Standard* 05-24 et *Defense-Standard* 05-29 (Hoyle, 2001).

Après ces aboutissements, la Confédération de l'Industrie Britannique a présenté en 1974 les lignes directrices qui ont déterminé l'établissement des trois parties de la norme BS 5179 (Mohamed, 1991). Dans l'année 1977, le Rapport Warner a été présenté dans l'intention d'encourager le développement d'une norme commune à tous les industriels pour éviter le problème de prolifération des normes et des lignes directrices produites par les différents industriels (Mohamed, 1991). En 1979, l'Institut Britannique des Normes (BSI) a répondu au problème décrit dans le Rapport Warner par la publication de la norme BS 5750, *Quality Systems*, (Seddon, 2000).

Successivement à l'édition de la norme BS 5750, le BSI, soutenu par le gouvernement britannique, a entamé une série de négociations avec l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) en vue, d'une part, la convaincre à adopter cette norme au même titre qu'une norme internationale, et d'autre part, atteindre l'objectif implicite du gouvernement britannique manifesté par l'ambition d'étendre le respect de la norme BS 5750 aux marchés mondiaux (Seddon, 2000). La réponse de l'ISO était positive et la norme BS 5750 a été acceptée sous une nouvelle étiquette, la famille ISO 9000, un outil simplificateur du commerce mondial

publié en 1987 (Seddon, 2000). À compter de cet accord, la famille des normes ISO 9000 a devenu le campus des normes internationales de l'ISO consacré aux systèmes qualité (Ashford, 2003).

En 2015, la cinquième édition de la norme ISO 9001 a été publiée. Le système de management de la qualité (SMQ) de cette dernière version continue à ancrer l'importance de répondre aux exigences des clients et l'amélioration de leur satisfaction dans l'esprit des organismes soucieux de veiller à la qualité de ses produits et services, ainsi, il les invite explicitement à prendre en considération de concepts tels que : le management des risques, l'innovation et le management des connaissances. Le tableau 1 expose quelques essais de définition de la norme ISO 9001 disponibles dans la littérature.

**Tableau 1. Des définitions autour de la norme ISO 9001**

Auteur	Définition
Almeida et al. (2009)	« ISO 9001:2000, the requirement standard, may be considered as a management system for the processes of the value-added chain which is based on eight quality principles. However, it does not delegate the manner in which they can be attained. ».
Gotzamani et Kafetzopoulos (2013)	« The ISO 9000 series of quality management standards provides the framework for organizations to install a QMS following certain guidelines and leads to continually improved processes that satisfy customers' requirements. ».
Magd (2006)	« ISO 9000 is a management control procedure, which involves business in documenting the processes of design, production and distribution to ensure that the quality of products and services meets the needs of customers. ».

Source : Adapté par l'Auteur

### 1.1. Performance organisationnelle

L'histoire du concept de la performance a commencé au début du 13<sup>e</sup> siècle, dans l'ancien français, avec le mot « *parformer* » qui renvoie aux significations actuelles des verbes accomplir, exécuter et achever (Carrive, 2008). Au 15<sup>e</sup> siècle, il a apparu à l'intérieur de la langue anglaise sous le verbe « *to perform* » (Pesqueux, 2004). Selon Lenoble-Pinson (1991), « *to perform* » a été utilisé au sein de la langue anglaise, durant les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles, pour renvoyer respectivement à une participation théâtrale et sportive, et il n'a réapparu dans la langue française qu'en 1876 avec le verbe performer, renfermant un sens exclusivement lié au champ d'hippisme. Le tableau 2 présente la synthèse du travail de Bessire (1999) sur les définitions de quelques auteurs du concept de la performance.

**Tableau 2. Des définitions du concept de la performance**

Auteur	Définition
Bourguignon	« La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».
Lebas	« La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation ».
Lorino	Pour cet auteur, la performance et l'interprétation sont deux mots associés qui forment le mot composé interprétation-performance, qu'est une œuvre d'un sujet humain et social, et qui ne saurait assimilée à un quelconque artefact.
Bescos	Pour cet auteur, il faut distinguer la mesure de la performance de celle des résultats. La première est subjective et se nourrit d'une interprétation basée sur le prisme de la culture et le jugement de valeur, tandis que la seconde s'appuie sur le caractère relativement objectif des informations.

Source : Adapté de Bessire (1999)

Plusieurs raisons justifient le passage d'une performance singulière d'ordre économique à une seconde multidimensionnelle ou complexe. Pour Lorino (2001), la logique économique expose l'organisme face à deux difficultés. La première se rapporte au ratio valeur-coût qui demeure incertain dans le moyen et long terme et difficilement appréciable au niveau opérationnel (Lorino, 2001). La seconde renvoie à l'insuffisance des résultats économiques comme les seuls critères de jugement de la pertinence des actions stratégiques prises par l'organisme (Lorino, 2001). D'autres auteurs argumentent cette extension vers la multi-dimensionnalisée suite à l'influence des parties prenantes sur les activités économiques, sociales et environnementales des organismes (Hubbard, 2009), et plus précisément sur le volet écologique (Jany-Catrice, 2012).

Chtourou et Guennoun (2014) affirment le caractère multidimensionnel du concept de la performance organisationnelle et le décrivent à travers des dimensions économiques et non économiques aussi. La première dimension reflète une focalisation sur les résultats de l'entreprise et son bilan, alors que la seconde met en exergue la valeur immatérielle de l'entreprise par la mesure des objectifs associés aux, à titre d'exemple (Chtourou & Guennoun, 2014) : niveau de qualité des produits, degré de satisfaction des clients, innovation et motivation du personnel.

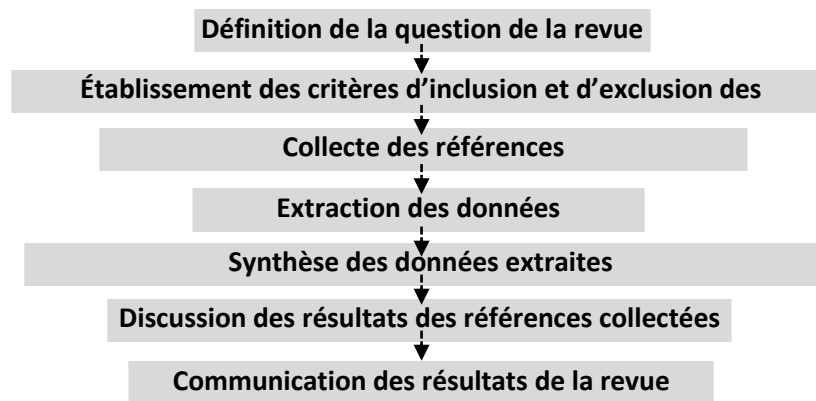
## **2. Méthodologie**

La revue systématique de la littérature se distingue par la clarté et la rigueur de sa structure (Coughlan et al., 2008), et s'exprime au même titre qu'une méthode scientifique qui vise à identifier, évaluer et synthétiser les études pertinentes relatives à un thème particulier (Petticrew & Roberts, 2006). La structure rigoureuse de la revue systématique de la littérature améliore la fiabilité et la précision des conclusions obtenues de l'analyse des travaux choisis (Cipriani & Geddes, 2003), et réussit à proposer des opportunités de recherche dans les domaines réputés par la disponibilité des études (Petticrew & Roberts, 2006).

### **2.1. Protocole de la revue systématique de la littérature**

Dans le cadre de la présente revue systématique de la littérature, la méthodologie qui sera mobilisée s'adaptera au protocole développé par Petticrew et Roberts (2006), voir la figure 1.

**Figure 1. Protocole de la revue systématique de la littérature**



Source : Adaptée de de Petticrew et Roberts (2006)

## **2.2. La question de la revue systématique de la littérature**

Pour Petticrew et Roberts (2006), la réalisation d'une revue systématique de la littérature doit être encadrée par une question qui définit clairement l'intérêt du chercheur, permettant ainsi son opérationnalisation à travers un choix préliminaire de paramètres qui établissent les critères d'inclusion et d'exclusion des études primaires à collecter. La réponse à cette exigence s'exprime via la question suivante : *Est-ce que la certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001 contribue à la résolution du défi de la performance organisationnelle ?*

## **2.3. Critères d'inclusions et d'exclusions des références**

Selon Petticrew et Roberts (2006), la question de la revue systématique de la littérature précise les typologies des caractères ou des critères d'inclusion et d'exclusion des références à collecter. Ces critères se rangent, d'après Petticrew et Roberts (2006), dans trois catégories : informations générales, informations méthodologiques et informations sur la nature du document de la référence.

Petticrew et Roberts (2006) mettent aussi l'accent sur le lien qui unit la nature de la question de la revue systématique de la littérature et le choix du design approprié des études à collecter, dans l'intention de favoriser une revue en profondeur de la problématique posée. Dans notre situation, nous avons conçu la question de cette revue systématique de la littérature dans une perspective générale, afin de ne pas se limiter à un design particulier et s'ouvrir sur les résultats des études qualitatives et quantitatives disponibles. Le tableau 3 définit les critères d'inclusion et d'exclusion des références à collecter.

**Tableau 3. Critères d'inclusion et d'exclusion des références à collecter**

Typologie des caractères		Critère d'inclusion	Critère d'exclusion
<b>Informations générales</b>	Contexte	Tout pays ayant le droit d'adopter et commercialiser les normes internationales de l'ISO dans son territoire.	Tout pays n'ayant pas le droit d'adopter et commercialiser les normes internationales de l'ISO dans son territoire.
	Secteur d'activité	Industrie	Service
	Taille de l'entreprise	Toute taille comprise	Aucun
	Période de publication	2000-2022	Avant l'année 2000
	Version de la norme ISO 9001	L'étude primaire conduite avec la dernière version de la norme ISO 9001.	L'étude primaire conduite avec les versions antérieures de la norme ISO 9001.
<b>Informations méthodologiques</b>	Cadre théorique	La mobilisation des théories organisationnelles, revues de littérature et cadres conceptuels.	Aucun
	Design qualitatif	Oui	Aucun
	Design quantitatif	Oui	Aucun
<b>Informations documentaires</b>	Nature du document de la référence	Étude primaire publiée dans un journal scientifique ; Étude primaire communiquée dans un colloque ; Ouvrage ; Papier universitaire (Master et Doctorat).	Article de presse ; Article de magazine ; Revue de la littérature ; Papier universitaire (Licence).
	Langues	Française et anglaise	Outre ces deux langues

Source : Auteur

## 2.4. Collecte des références

En se référant aux critères d'inclusion et d'exclusion précisés dans le tableau 3, la collecte des études primaires sur ledit sujet a commencé. La recherche était menée via les moteurs de recherche Google et Google Scholar, ainsi qu'à travers les bases de données scientifiques : Sciencedirect, Researchgate et Citeseerx. L'opérationnalisation de la recherche a été faite dans les langues française et anglaise, à partir des mots clés suivants : « ISO 9000 », « certification ISO 9001 », « organizational performance », « performance », « performance organisationnelle », « manufacturing », « industrie » et « nom du pays ». À la fin de la collecte, 80 études primaires ont été acceptées pour l'étape d'extraction des données.

## 2.5. Extraction des données

À la suite de la collecte des références qui répondent aux critères d'inclusion et d'exclusion établis, l'étape suivante du protocole de Petticrew et Roberts (2006) implique l'évaluation systématique de chaque étude primaire acceptée par la réponse aux caractères d'extraction des données définis dans le tableau 4. Dans le dessein d'assurer la profondeur de l'analyse de ces recherches primaires, les thèmes des rubriques de ce tableau sont transversaux et s'intéressent aux dimensions clés du design de la recherche, telles que le cadre théorique mobilisé, la méthodologie adoptée et la nature des variables utilisées.



**Tableau 4. Critères d'extraction des données des études primaires**

Auteurs	Contexte	Version de la norme ISO 9001	Cadre théorique	Méthodologie	Intitulé et nature des construits	Synthèse des résultats obtenus
Nom(s) de(s) l'auteur(s) de l'étude primaire	Pays où l'étude primaire a été réalisée	Édition de la norme ISO 9001	Théorie(s) organisationnelle(s) Revue de la littérature Cadre conceptuel	Voie de la recherche : exploratoire et/ou confirmatoire Méthode d'analyse : qualitatif ou quantitatif Taille de l'échantillon Niveaux d'analyse des concepts	Variable indépendante Variable dépendante Variable médiatrice Variable modératrice	Synthèse des principaux résultats de l'étude primaire

Source : Auteur

### 3. Résultats

#### 3.1. Synthèse des informations méthodologiques des études primaires

Les 80 études primaires incluses dans la revue systématique de la littérature se rapportent à 60 contextes. La version 1994 de la norme ISO 9001 était mise à l'épreuve dans 3,75% des travaux primaires acceptés, tandis que les versions 2000, 2008 et 2015 de cette norme internationale étaient mobilisées, respectivement, dans 43,75%, 42,5% et 12,5% de ces recherches, voir le tableau 5. De même, l'Afrique, l'Asie et l'Europe se distinguent, en comparaison aux autres continents, par l'évaluation de l'impact des versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.

**Tableau 5. Synthèse des versions mobilisées de la norme ISO 9001 par continent**

		Continent									
		Afrique		Amérique		Australie		Asie		Europe	
Version mobilisée de la norme ISO 9001	1994	0	-	-	-	-	-	0	-	3	3,75%
	2000	5	6,25%	6	7,5%	5	6,25%	9	11,25%	10	12,5%
	2008	11	13,75%	1	1,25%	-	-	11	13,75%	11	13,75%
	2015	2	2,5%	-	-	-	-	3	3,75%	4	5%

Source : Auteur

18,75% des études primaires étaient réalisées durant la période [2000 ; 2007], alors que 81,25% d'elles étaient produites entre les années 2008 et 2022, voir le tableau 6. Dans la même veine, 21,25%, 20%, 15%, 6,25% et 6,25% des recherches primaires relatives à la période [2008 ; 2016] étaient menées, successivement, en Europe, Asie, Afrique, Amérique et Australie. Ainsi, dans la période [2017 ; 2022], 5%, 3,75% et 3,75% des études primaires étaient réalisées respectivement en Europe, Afrique et Asie.

Les travaux primaires collectés représentent, voir le tableau 7, les quatre formes documentaires suivantes : article de recherche, communication de chercheurs, ouvrage et papier universitaire. 97,5% de ces documents étaient rédigés dans la langue anglaise. La majorité des résultats des

auteurs de ces études primaires, 78,75%, étaient publiés dans deux types de revues scientifiques. Le premier s'associe à des revues spécialisées dans les questions relatives au management de la qualité, telles que : International Journal for Quality Research, The TQM Magazine, Quality Management Journal, the TQM Journal, International Journal of Quality & Reliability Management ; le second renvoie à des revues qui traitent de sujets divers des champs de l'économie et de la gestion, citons à titre d'exemples : Journal of Cleaner Production, Journal of Business and Management Research, Journal of Operations Management, International Journal of Production Economics, etc.

**Tableau 6. Synthèse des périodes de publication des études primaires par continent**

		Contient									
		Afrique		Amérique		Australie		Asie		Europe	
Période de publication	2000-2007	2	2,5%	2	2,5%	-	-	4	5%	7	8,75%
	2008-2013	4	5%	4	5%	5	6,25%	12	15%	12	15%
	2014-2016	8	10%	1	1,25%	-	-	4	5%	5	6,25%
	2017-2022	3	3,75%	-	-	-	-	3	3,75%	4	5%

Source : Auteur

**Tableau 7. Synthèse des informations documentaires des études primaires**

Source documentaire	Nombre	Fréquence	Langue de recherche			
			Française		Anglaise	
			Nombre	Fréquence	Nombre	Fréquence
Article publié dans un journal scientifique	63	78,75%	2	2,5%	62	77,5%
Article communiqué dans un colloque	7	8,75%	1	1,25%	6	7,5%
Ouvrage	4	5%	-	-	4	5%
Papier universitaire (Doctorat, Master)	6	7,5%	1	1,25%	5	6,25%

Source : Auteur

En ce qui a trait au design de recherche des travaux primaires choisis, 91,25% des démarches adoptées sont de nature quantitative, tandis que 3,75% d'eux étaient menés selon une approche qualitative, voir le tableau 8. 52,5% des recherches étaient conduites dans une perspective confirmatoire et 31,25% dans une visée exploratoire. Il est tout à fait intéressant de souligner que 11,25% des auteurs ont spécifié explicitement les niveaux d'analyse des construits de leur objet de recherche.

**Tableau 8. Synthèse des informations méthodologiques des études primaires**

	Caractère	Nombre	Fréquence
Voie de la recherche	Exploratoire	25	31,25%
	Confirmatoire	42	52,5%
	Mixte	13	16,25%
Méthode d'analyse	Qualitative	3	3,75%
	Quantitative	73	91,25%
	Mixte	4	5%
Niveau d'analyse des concepts	Individuel	2	2,5%
	Opérationnel	2	2,5%
	Organisationnel	5	6,25%

Source : Auteur

### 3.2. Bénéfices directs et indirects de la certification ISO 9001

Les performances expliquées directement et indirectement par la certification ISO 9001 définissent deux types de relation causale, qui peuvent être qualifiés de mécanique et non mécanique. Le premier groupe d’auteurs justifie la nature directe ou mécanique de l’effet de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle via des recherches exploratoires quantitatives réalisées par des techniques statistiques descriptives et d’études confirmatoires quantitatives aussi conduites avec des analyses de régression simple ou multiple. Le tableau 9 fournit plus de détails à partir d’un exemple des études primaires de la présente revue systématique de la littérature.

**Tableau 9. Exemple d’études primaires précisant les effets directs et indirects de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle**

Auteurs	Contexte	Voie de la recherche	Méthode d’analyse	Dimensions de la performance organisationnelle
Zdrilić et Dulčić (2016)	Croatie	Confirmatoire	Quantitative	• Performance financière
Magd et Curry (2003)	Égypte	Exploratoire	Quantitative	• Amélioration de l’efficacité du SMQ ; • Qualité du produit ; • Satisfaction client ; • Exportation : • Réduction des coûts et du temps de production.
Akmal et al. (2011)	Pakistan	Confirmatoire	Quantitative	• Performance opérationnelle ; • Performance économique.
Altube et al. (2012)	Argentine	Exploratoire et confirmatoire	Quantitative	• Performance organisationnelle
Awoku (2012)	U.S.A	Confirmatoire	Quantitative	• Performance économique ; • Choix des fournisseurs.
Nguyen et al. (2016)	Vietnam	Confirmatoire	Quantitative	• Performance financière
Al-Refaie et al. (2012)	Jordanie	Confirmatoire	Quantitative	• Qualité des outputs ; • Performance économique ; • Satisfaction client.

Source : Auteur

Le second groupe d’auteurs dont les résultats confirment la présence d’une relation causale à la fois directe et indirecte entre la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle de l’entreprise industrielle, fondent leurs arguments sur des études confirmatoires accomplies à travers la méthode de modélisation par les équations structurelles. Le tableau 10 expose la synthèse des travaux des chercheurs qui plaident en faveur de cette thèse. Outre les contributions de Chee Chuong et al. (2010), Han et al. (2012), Ataseven et al. (2014), Gotzamani et Kafetzopoulos (2013) et Brikić et al. (2011), l’interprétation de Singh (2008) offre plus d’ampleur quant à cette double relation mécanique et non mécanique entre lesdits concepts. Selon Singh (2008), il faut distinguer entre les niveaux stratégique et opérationnel du SMQ. Le premier niveau se rapporte aux pratiques de la norme ISO 9001 et la formulation des objectifs stratégiques communiqués dans la politique qualité, tandis que le second s’apparente au déploiement opérationnel de ces objectifs dans les processus de l’organisation par le biais du

rôle médiateur des variables suivantes (Singh, 2008) : la focalisation client, la compétence du personnel, la fiabilité du fournisseur et le système de communication.

**Tableau 10. Exemple d'études primaires précisant les effets directs et indirects de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle**

Auteurs	Contexte	Voie de la Recherche	Méthode d'analyse	Performances directes	Performances indirectes
Chee Chuong et al. (2010)	Australie	Confirmatoire	Quantitative	• Processus internes	• Performance opérationnelle
Han et al. (2012)	Australie	Confirmatoire	Quantitative	• Management des relations avec les fournisseurs ; • Management des relations clients ; • Management des processus internes.	• Performance opérationnelle
Ataseven et al. (2014)	Australie	Confirmatoire	Quantitative	• Capital intellectuel	• Amélioration des processus ; • Performance opérationnelle.
Singh (2008)	Australie	Confirmatoire	Quantitative	• Focalisation client ; • Personnel compétent ; • Fournisseur fiable ; • Système de communication.	• Stabilité des processus ; • Cohérence de la qualité des produits, • Satisfaction client ; • Performance économique.
Gotzamani et Kafetzopoulos (2013)	Grèce	Confirmatoire	Quantitative	• Qualité du produit ; • Performance opérationnelle.	• Performance financière
Brikić et al. (2011)	Serbie	Confirmatoire	Quantitative	• Mise en œuvre appropriée des pratiques de management de la qualité	• Performance des ressources humaines ; • Performance opérationnelle ; • Conception et développement ; • Performance financière.

Source : Auteur

### 3.3. Motivations de la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle

Les implications de la théorie de la contingence structurelle dans l'analyse de l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle traduisent une perspective de recherche qui favorise d'apporter une lecture personnalisée de ce sujet. Les aboutissements des travaux primaires associent la réponse de la norme internationale ISO 9001 au challenge de la performance organisationnelle à la typologie des motivations qui expliquent la décision de certification de l'entreprise industrielle. Ces résultats se rangent dans trois ensembles différents, voir le tableau 11.

Pour Pano et Zoga (2016), Georgiev et Georgiev (2015) et Vaitkevicius et Vilkas (2013), les motivations externes de la certification ISO 9001 sont les seules déterminantes de la performance organisationnelle. Selon Rolland et Tran (2006), Jang et Lin (2008) et Rodrigues et al. (2011), les performances économiques et non économiques issues de la certification ISO 9001 sont exclusivement liées à des motivations internes. Toutefois, d'après El Khachab et al. (2014), les motivations internes et externes expliquent, au même pied d'égalité, la certification de l'entreprise industrielle à la norme ISO 9001, ainsi, chacune de ces deux formes détermine des

dimensions particulières de la performance organisationnelle. Cependant, pour Zaramdini (2007), les deux types de motivations de la certification ISO 9001 expliquent les mêmes catégories de la performance organisationnelle.

**Tableau 11. Typologies des motivations de la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle**

Auteurs	Contexte	Motivations de la certification ISO 9001		Dimensions de la performance organisationnelle
		Internes (Organisation)	Externes (Environnement)	
Pano et Zoga (2016)	Albanie	-	✓	Augmentation des bénéfices financiers et commerciaux
Georgiev et Georgiev (2015)	Bulgarie	-	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus internes ;</li> <li>• Amélioration des processus ;</li> <li>• Management des relations avec les fournisseurs ;</li> <li>• Management des relations avec les clients actuels et potentiels.</li> </ul>
Vaitkevicius et Vilkas (2013)	Lituanie	-	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du produit ;</li> <li>• Fiabilité de l'organisation ;</li> <li>• Performance opérationnelle ;</li> <li>• Augmentation des ventes ;</li> <li>• Amélioration de l'image de marque...</li> </ul>
Rolland et Tran (2006)	France	✓	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'image de l'organisme ;</li> <li>• Reconnaissance extérieure des efforts accomplis ;</li> <li>• Mobilisation du personnel ;</li> <li>• Différenciation par rapport à la concurrence ;</li> <li>• Fidélisation des clients ;</li> <li>• Gain de nouveaux clients.</li> </ul>
Rodrigues et al. (2011)	Portugal	✓	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la productivité ;</li> <li>• Amélioration des résultats opérationnels sur les actifs.</li> </ul>
Jang et Lin (2008)	Taiwan	✓	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance opérationnelle ;</li> <li>• Parts de marché ;</li> <li>• Performance économique.</li> </ul>
El Khachab et al. (2014)	Maroc	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• résultats internes : amélioration de l'efficacité de l'organisme, le pilotage globale du système de management et la synergie entre les différents systèmes de management.</li> <li>• résultats externes : amélioration de la compétitivité de l'organisme vis-à-vis de la concurrence, la satisfaction des clients, l'amélioration de l'image externe de l'entreprise et la satisfaction des parties intéressées.</li> </ul>
Zaramdini (2007)	UAE	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• performance économique ;</li> <li>• performance des ressources humaines ;</li> <li>• qualité du produit ;</li> <li>• satisfaction client ;</li> <li>• management des relations avec les fournisseurs.</li> </ul>

Source : Auteur

Tout en se référant à cette théorie de l'organisation, des chercheurs ont choisi d'introduire d'autres facteurs de contingence dans l'étude de cette problématique de recherche. L'étude exploratoire menée par Barbosa et al. (2011), en Portugal, montre que la taille de l'entreprise certifiée ISO 9001, l'appartenance à un secteur d'activité particulier et la durée de certification à la norme internationale ISO 9001 n'ont pas une influence sur ladite relation causale. La recherche confirmatoire effectuée par Al-Rawahi et Bashir (2011), à Oman, fournit les mêmes résultats que celle réalisée en Portugal pour les facteurs de la taille de l'entreprise certifiée ISO 9001 et du

secteur d'activité. Toutefois, l'étude exploratoire et confirmatoire accomplie par Del Castillo-Peces et al. (2018), en Espagne, démontre aussi que la taille de l'entreprise certifiée ISO 9001 ne produit aucun impact sur la relation de la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle, mais, la durée de certification à la norme internationale ISO 9001 accentue son effet positif sur les dimensions de la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.

### **3.4. Perception du SMQ au sein de l'organisation et la performance organisationnelle**

Dans cette perspective, il s'agit de faire la distinction entre un SMQ conçu comme une stratégie de management de la qualité ou un moyen pour obtenir et maintenir la certification ISO 9001. Han et al. (2012) avancent que les mises en œuvre avancée et support de la norme ISO 9001, à l'encontre de celle basique, permettent d'expliquer positivement la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle via le rôle médiateur des activités de supply chain management suivantes : management des processus internes, management des processus clients et management des relations avec les fournisseurs.

D'après Ataseven et al. (2014), les managers doivent investir leurs efforts dans l'intégration appropriée des exigences de la norme internationale ISO 9001 et non plus dans l'obtention de la certification. Ce changement de vocation favorisera à l'entreprise industrielle d'assurer sa performance opérationnelle par le biais des construits du capital humain et social, ainsi que celui de l'amélioration continue des processus organisationnels (Ataseven et al., 2014).

Brikić et al. (2011) argumentent que la durée de certification à la norme internationale ISO 9001 promeut l'intégration effective des pratiques de management de la qualité, dès lors, elle explique positivement la présence de performances matérielles et immatérielles chez l'entreprise industrielle. Jang et Lin (2008) développent une contribution majeure à la problématique de cette revue systématique de la littérature et confirment que la mise en œuvre approfondie du SMQ détermine significativement la performance économique à travers l'effet médiateur de la performance non économique.

Akmal et al. (2011) prouvent que la mise en œuvre réelle du SMQ est une déterminante des performances opérationnelle et économique de l'entreprise industrielle. Pour Gomiscek et al. (2012), l'amélioration continue selon les exigences de la norme internationale ISO 9001 explique directement l'efficacité des processus organisationnels. Selon Coffey et al. (2011), le déploiement des principes de management de la qualité de la norme internationale ISO 9001 impacte positivement et significativement la qualité des produits et services, l'augmentation des ventes et des parts de marché, la rentabilité, la durabilité des produits et la satisfaction du personnel.

### **3.5. Pluridisciplinarité des études sur la certification ISO 9001 et l'entreprise industrielle**

En se référant au courant de la contingence structurelle, Laaguili et M'barki (2016) tentent, dans une approche comparative, d'étudier les différences entre les caractéristiques structurelles des PME certifiées et non certifiées à la norme ISO 9001. Leurs résultats montrent que les PME non certifiées à ladite norme internationale rejoignent pleinement le courant de spécificité, reflétant ainsi, une structure organisationnelle qui s'identifie par : une structure simple, une centralisation des décisions et une faible formalisation des procédures et du système d'information interne (Laaguili & M'barki, 2016). Cependant, les PME certifiées ISO 9001 se distinguent, selon le cas, par une remise en cause partielle de leur système de gestion et d'organisation, ou par un changement en profondeur de leur structure organisationnelle (Laaguili & M'barki, 2016).

Kafel et Simon (2017) essayent de s'investiguer, en Italie, sur les raisons de décertification et son effet sur la performance financière, en l'occurrence, le rendement des actifs. Pour ces deux auteurs, lorsque les entreprises atteignent des bénéfices considérables de la certification ISO 9001 procèdent, après, à y renoncer en vue d'éviter les coûts associés au maintien de la certification ISO 9001 (Kafel & Simon, 2017). De-même, Kafel et Simon (2017) n'évaluent pas de différences significatives entre la décision des entreprises d'abandonner ou non la certification ISO 9001 et son impact sur le rendement des actifs.

Traitant du rôle médiateur de la certification ISO 9001 dans la relation du knowledge management et la durabilité organisationnelle, Demir et al. (2020) confirment que la formalisation et le stockage des connaissances contribuent à la génération et le partage des connaissances. Pour l'exemple de la norme ISO 9001, les auteurs avancent que les entreprises certifiées ISO 9001 ont une meilleure durabilité organisationnelle, puisqu'elles utilisent des connaissances tacites (Demir et al., 2020). De plus, ils avancent que la certification ISO 9001 peut améliorer les pratiques du knowledge management et la durabilité organisationnelle à travers la maîtrise de la documentation du SMQ (Demir et al., 2020). Dans le même sens, Nai-Chieh et al. (2022) affirment, par le biais de leur étude confirmatoire en Taiwan, que le knowledge management a effet positif sur les facteurs clés de la certification ISO 9001, ainsi, cette dernière explique positivement le partage des connaissances.

Selon Zimon et al. (2018), la maturité du SMQ contribue à l'amélioration des processus logistiques. Ce résultat se manifeste concrètement par la réduction des problèmes relatifs à la sélection des fournisseurs, le temps de livraison et la conception des produits (Zimon et al., 2018). Dans une perspective plus avancée, Zimon et al. (2020) prouvent que la mise en œuvre de la norme ISO 9001 explique significativement la durabilité des activités suivantes de la supply chain management : amélioration des relations entre les liens de coopération dans la supply chain, des processus internes et des relations entre les parties externes, aussi, minimiser les erreurs, assurer la répétabilité, réduire le risque et renforcer les relations dans la supply chain.

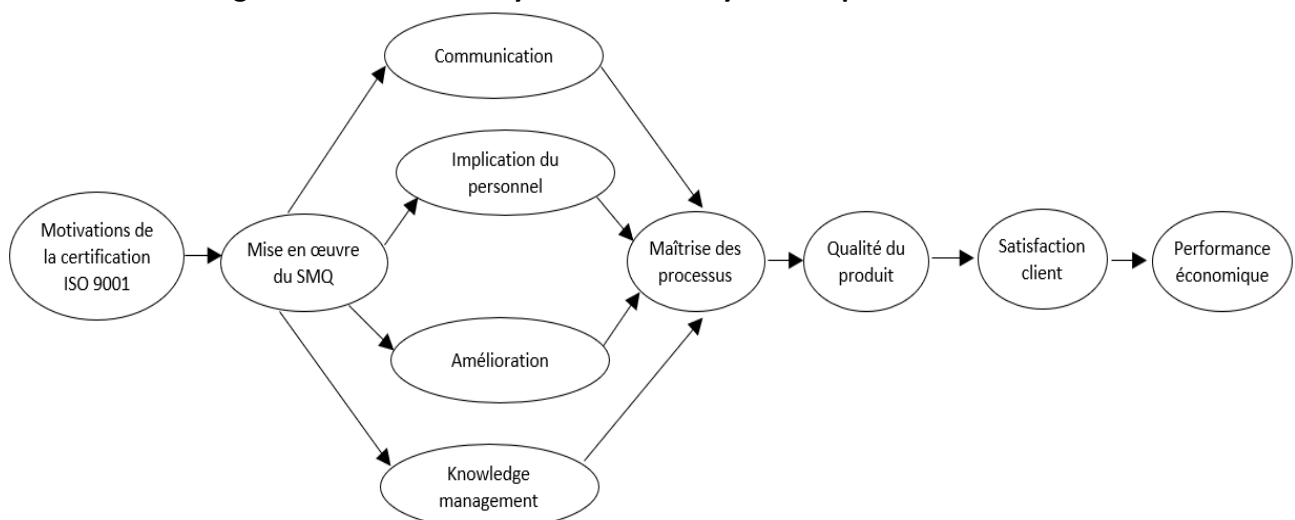


D'après Bounabri et al. (2018), les obstacles de la mise en œuvre du SMQ, au Maroc, sont d'ordre organisationnel, à titre indicatif : résistance au changement, faible interdépendance entre les départements, absence d'engagement de la direction, bureaucratie. Les auteurs proposent aussi des solutions, telles que (Bounabri et al., 2018) : management adéquat du processus de changement, formations, communication et sensibilisation à la norme ISO 9001. Al-Mijrab et Elwalda (2020) vérifient les aboutissements de Bounabri et al. (2018), dans le contexte libyen, et invitent d'une part, les entreprises à adapter la langue du système documentaire du SMQ aux compétences du personnel, et d'autre part, le gouvernement à investir dans l'organisation des séminaires, de formations, des campagnes de sensibilisation et de promouvoir la multiplication des organismes de certification afin de réduire les coûts de certification et les charges relatives aux missions d'audit et de conseils.

### 3.6. Modèle d'analyse de la revue systématique de la littérature

En se fondant sur les différents apports des études incluses dans la présente revue systématique de la littérature, un modèle d'analyse est proposé, voir la figure 2. Lors de son élaboration, trois éléments ont été pris en considération, à savoir : les motivations de la certification ISO 9001, la mise en œuvre du SMQ et les dimensions de la performance organisationnelle. Hormis les divergences des auteurs sur la nature des motivations de la certification ISO 9001, leur statut est indispensable dans la détermination de la performance organisationnelle. L'élaboration, la mise en œuvre adéquate et l'amélioration continue du SMQ accentuent les bénéfices que l'entreprise industrielle peut percevoir de son déploiement. Il ressort des résultats des recherches ayant mobilisé la technique de modélisation par les équations structurelles, une double classification de la typologie des dimensions de la performance organisationnelle : directe/non économique, et indirecte/économique. Il est intéressant de préciser que ce sont les dimensions non économiques de la performance qui expliquent celles économiques.

**Figure 2. Modèle d'analyse de la revue systématique de la littérature**



Source : Auteur



#### 4. Discussion

Les études primaires qui ont composé cette revue systématique de la littérature présentent toutes des contributions pertinentes sur la contribution de la certification ISO 9001 à la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle, néanmoins, reconnaître leurs limites et l'impossibilité de converger vers des aboutissements fiables et valides dans l'absolu justifient la tendance continue des chercheurs pour réaliser de nouvelles recherches qui visent à compléter, confirmer, réfuter ou améliorer les résultats disponibles.

En se basant sur cette réalité et après la lecture et la synthèse des références acceptées, la discussion de notre revue systématique de la littérature portera sur les six limites suivantes :

1. la non-explicitation des auteurs du positionnement épistémologique de leur recherche,
2. l'utilisation prépondérante des méthodes quantitatives dans la conduite des études exploratoires et des régressions simples ou multiples lors de la réalisation de celles confirmatoires,
3. l'insuffisance de la majorité des cadres théoriques des études primaires à cause de la non-mobilisation des auteurs de théories organisationnelles,
4. la spécification limitée à quelques auteurs des niveaux d'analyse des construits de l'objet de la recherche et de l'unité d'analyse de la recherche,
5. la non-distinction de la majorité des auteurs entre les dimensions de la performance organisationnelle expliquées directement et indirectement par la certification ISO 9001,
6. la non-prise en compte des auteurs qui ont analysé l'impact des motivations internes et externes de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle de l'effet médiateur du concept de la mise en œuvre du SMQ.

Selon Thiétart et al. (2007), chaque projet de connaissance doit être inscrit à l'intérieur des hypothèses fondatrices d'un paradigme épistémologique afin de justifier la validité et la fiabilité des résultats. Pourtant, tous les auteurs des études primaires qui ont constitué cette revue systématique de la littérature n'ont pas mentionné explicitement leur positionnement épistémologique. En réponse à cette limite, les chercheurs doivent impérativement expliciter la position épistémologique de leur recherche.

La majorité des auteurs des études exploratoires contenues dans la présente revue systématique de la littérature ont employé des techniques quantitatives pour proposer des conceptualisations de la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle certifiée ISO 9001, via des questionnaires qui définissent, a priori, les dimensions possibles à générer. Certes, les résultats de ces études prouvent la présence de dimensions économiques et non économiques chez ces entreprises, mais, conditionnent les dimensions de la performance organisationnelle qu'on peut avoir. Dans le même ordre d'idées, 60% des auteurs des études confirmatoires ont recouru à des techniques statistiques qui ne favorisent pas le développement des informations, en particulier,

au sujet des effets indirects de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.

Vis-à-vis de ces deux limites, les chercheurs sont vivement invités à privilégier les démarches qualitatives lors de la réalisation des recherches exploratoires, et la technique de modélisation par les équations structurelles dans les études confirmatoires en vue d'apporter plus d'éclairages quant aux effets directs et indirects de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.

8,75% des chercheurs des travaux primaires ont mobilisé, pour leur cadre théorique, des théories organisationnelles, ce qui a permis à ces auteurs d'appuyer le soubassement théorique de leurs études et produire de nouvelles interprétations aux résultats obtenus, voir le tableau 12.

**Tableau 12. Interprétations théoriques des résultats de l'effet de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle**

Auteurs	Contexte	Perspective(s) théorique(s)	Interprétation théorique de la relation causale
Beck et Walgenbach (2009)	Allemagne	La Théorie institutionnelle	La certification ISO 9001 est une pratique institutionnelle qui offre plus de légitimité aux entreprises situées dans les contextes à réputation médiocre, ce qui concourt à l'augmentation des ventes chez ces entreprises certifiées à la norme internationale ISO 9001.
Chee Chuong et al. (2010)	Australie	L'Approche fondée sur les ressources	La norme internationale ISO 9001 est un mécanisme qui facilite l'échange des ressources avec l'environnement, une solution au décloisonnement et un outil d'amélioration de la légitimité et de la capacité d'adaptation de l'entreprise.
Han et al. (2012)	Australie	L'Approche fondée sur les ressources et la théorie des coûts de transaction	Les trois niveaux de mise en œuvre de la norme internationale ISO 9001 représentent des ressources tangibles et intangibles, explicites et implicites, qu'il faudrait associer et combiner pour améliorer les capacités de l'entreprise et acquérir des avantages concurrentiels.
Ataseven et al. (2014)	Australie	La théorie du capital intellectuel et l'approche fondée sur les ressources	La certification ISO 9001 est une ressource tangible et explicite, mais la mise en œuvre appropriée des pratiques de la norme internationale ISO 9001 constitue une ressource implicite et intangible qui tend à former un programme d'amélioration continue, tout en se nourrissant du management des ressources humaines et des connaissances.
Georgiev et Georgiev (2015)	Bulgarie	La théorie institutionnelle	La norme internationale ISO 9001 est une solution qui légitime, assoie la confiance et communique indirectement sur des aspects organisationnels de l'organisme.
Rolland et Tran (2006)	France	La théorie de l'agence	La certification ISO 9001 réduit l'incertitude des parties prenantes envers les entreprises qui adoptent cette solution.

Source : Adapté par l'Auteur

11,25% seulement des auteurs ont procédé à la spécification des niveaux d'analyse des concepts de leur objet de recherche. D'après Lecocq (2012), la non-désignation des niveaux d'analyse des concepts concourt à la diminution de la validité et la fiabilité des résultats. Au regard de ces conséquences, Lecocq (2012) sollicite l'attention des chercheurs en vue de prendre en considération, d'une part, de l'importance de cette dimension méthodologique, et d'autre part, de son lien avec l'unité d'analyse de la recherche dont la définition exige, selon Lehiany (2012), de veiller à sa cohérence avec les niveaux d'analyse articulés.

Les études primaires dans lesquelles la théorie de la contingence structurelle a été mobilisée pour analyser la problématique de la présente revue systématique de la littérature, se sont limitées à l'évaluation de l'impact des motivations internes et externes de la certification ISO 9001 sur la performance organisationnelle sans prendre en compte du rôle médiateur de la mise en œuvre du SMQ. Dans le dessein de combler cette lacune et assurer la précision des résultats, ce concept doit être mis en valeur par la recherche de l'effet des motivations de la certification ISO 9001 sur l'intégration du SMQ au sein de l'organisation, et sa relation avec la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.

### **Conclusion et perspectives :**

Au terme de cette revue systématique de la littérature à propos de la contribution de la certification ISO 9001 à la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle, 80 études primaires associées à 60 contextes ont été acceptées pour l'analyse. En se limitant au secteur industriel, cet article se présente parmi les premières revues systématiques de la littérature dédiées à l'entreprise industrielle sur ledit sujet.

Il dérive des recherches primaires ayant composé le corpus documentaire de la présente revue systématique de la littérature, des contributions d'ordres théorique, méthodologique et empirique. D'un point de vue théorique, la nature des motivations de la certification ISO 9001 et la perception managériale du SMQ à l'intérieur de l'organisation déterminent le statut de cette norme internationale comme une solution ou non au défi de la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. Sur le plan méthodologique, le recours à la modélisation par les équations structurelles a permis de confirmer que la relation causale entre la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle n'est pas mécanique, puisqu'elle se manifeste via des relations directes et indirectes. Dans un volet empirique, la direction et les managers doivent montrer leur leadership et veiller à l'implication du personnel durant et après le processus de certification et non pas restreindre ce projet à sa dimension commerciale.

Il ressort des études acceptées pour la présente revue, des limites que les chercheurs peuvent s'y appuyer pour améliorer la portée de leurs résultats. Théoriquement, les auteurs sont invités à mobiliser pour leur travail de recherche un cadre théorique bien établi et favoriser l'ouverture de leur objet de recherche sur d'autres questions, telles que la relation de la certification ISO 9001 et l'innovation. Méthodologiquement, les chercheurs sont appelés à expliciter la position épistémologique de leur recherche, la mobilisation des approches qualitatives lors de la réalisation des travaux exploratoires et de la technique de modélisation par les équations structurelles dans ceux confirmatoires. Empiriquement, la réorientation de la recherche vers le secteur de service enrichira les discussions à propos des résultats disponibles dans les deux secteurs d'activité.

## Bibliographie :

- Akmal, A., Khan, M. S. M., Khan, M. U., Saleem, I., Siddique, I., & Sultan, S. (2011). Impact assessment of ISO 9000 series on the organizational performance: Empirical evidence from small and medium enterprise (SME) sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10885-10892.
- Almeida, M. H., Gutterres, M., & Ten Caten, C. Sch. (2009). Evaluating ISO 9001:2000 Certified and Non-Certified Organizations in Brazilian Leather-Footwear Chain. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 6(2), 51-73.
- Al-Mijrab, A., & Elwalda, A. (2020). An investigation into the barriers affecting the adoption of ISO 9001: 2015 certification in arabic countries: a case study of Libyan service and manufacturing industries (LSMI). *Journal of Economics, Business & Organization Research*, 1-19.
- Al-Rawahi, A. M. S., & Bashir, H. A. (2011, 22-24 January). *Investigating the Association between Organizational Differences and the Implementation of ISO 9001: 2000* [Conference]. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur.
- Al-Refaie, A., Ghnaimat, O., & Li, M-H. (2012). Effects of ISO 9001 Certification and KAAE on Performance of Jordanian Firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6(1), 45-53.
- Altube, L., Chiodi, F., Cusolito, F., Formento, H., & Gatti, S. (2012, 9-11 July). *Relationships of quality management systems certification with business performance: Evidences from Argentina small and medium companies* [Conference]. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Guimarães.
- Ashford, J. L. (2003). *The Management of Quality in Construction*. E & FN Spon, London.
- Ataseven, C., Nair, A., & Prajogo, I. (2014). ISO 9000 Internalization and Organizational Commitment - Implications for Process Improvement and Operational Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 6(1), 5-17.
- Awoku, R. A. (2012). *An empirical study on quality management practices, organization performance and suppliers' selection in Southern Minnesota manufacturing firms*. [Master of Science, Faculty of The Graduate School of Minnesota State University, Mankato, Minnesota].
- Barbosa, J., Mendes, F., & Santos, G. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19(17-18), 1965-1974.
- Beck, N., & Walgenbach, P. (2009). The economic consequences of ISO 9000 Certification in East and West German firms in mechanical engineering industry. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 166-185.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2(5), 127-150.
- Bounabri, N., El Oumri, A. A., Elmadani, S., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Morocco organizations: empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34-56. <https://doi.org/10.3926/jiem.2412>
- Bričić, A. Dj., Klarin, M., & Žunjić, A. (2011). Impact of duration of ISO 9000 certification possession on enterprise business performances. *International Journal "Total quality Management & Excellence"*, 39(2), 9-14.
- Carrive, L. (2008). La performance corporelle : de la mesure aux limites. *Champ psychosomatique*, 3(51), 129-146.
- Chee Chuong, S., Power, D., & Singh, P. J. (2010). A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment. *Journal of Operations Management*, 29(2011), 49-64.

- Chtourou, W., & Guennous, S. (2014). *Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière* [Conférence]. 22<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunisie.
- Cipriani, A., & Geddes, J. (2003). Comparison of systematic and narrative reviews: the example of the atypical antipsychotics. *Epidemiologia e Psichiatria Sociale*, 12(3), 146-154.
- Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Willar, D. (2011). *Quality Management System and Construction Performance*. School of Urban Development, Queensland University of Technology, Australia.
- Coughlan, M., Cronin, P., & Ryan, F. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Dal Pont, J-P. (2011). *Le génie des procédés et l'entreprise : projets industriels et management du changement*. Lavoisier, Paris.
- Del Castillo-Peces, J., Del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, C. (2018). The effects of implementing ISO 9001 in the Spanish construction industry. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 149-172.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organizational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect?. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14. DOI: 10.1080/14778238.2020.1860663
- Department of Defense. (1963). *DOD MIL-Q-9858A: Military Specification: Quality Program Requirements*. Department of Defense, USA.
- El Khachab, M., Mardhy, A., & Kerak, E. (2014). Les motivations d'intégration des systèmes de management : Cas des entreprises marocaines. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(1), 401-411.
- Georgiev, E., & Georgiev, S. (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.
- Gomiscek, B., Maletic, D., & Maletic, M. (2012). *The relationship between continuous improvement and maintenance performance*. University of Wollongong, Dubai.
- Gotzamani, K. D., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). Critical factors, food quality management and organizational performance. *Food Control*, 40, 1-11.
- Han, Z., Huo, B., & Prajogo, D. (2012). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 306-322.
- Hoyle, D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-Completely revised in response to ISO 9000:2000* (4th ed). Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, (19), 177-191.
- Jang, W-Y., & Lin, Ch-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.
- Jany-Catrice, F. (2012). *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*. Presses Universitaires du Septentrion, France.
- Kafel, P., & Simon, A. (2017). The reasons for decertification of ISO 9001: financial aspects. *Quality Innovation Prosperity*, 21(3), 173-184.
- Laaguili, R., & M'barki, M, A. (2016). La norme ISO 9001 dénature-t-elle la structure organisationnelle des PME ?. *Revue Economie, Gestion et Société*, 2(7), 1-13.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d' AEGIS*, 4(8), 5-11.

- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d' AEGIS*, 3(8), 59-73.
- Lorber, S. J., & Richter, K. J. (1994). *New DoD quality assurance practices*. Institute for Defense Analyses, Virginia.
- Lorino, Ph. (2001, Mai). *Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance Exemple d'une entreprise énergétique* [Conférence]. 22<sup>e</sup> Congrès de l'AFC, France.
- Magd, H. A. E. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 21(2), 132-147.
- Magd, H., & Curry, A. (2003). TQM in Egypt: a case study. An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001: 2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), 381-390.
- Mohamed, Z. (1991). *Total Quality Management for Engineers*. Woodhead Publishing Limited, England.
- Nai-Chieh, W., Yu-Ting, T., Shu-Chuan, C., & Chun-Ming, Y. (2022). The relationship between knowledge acquisition and knowledge dissemination: mediating role of ISO 9001 key factors. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 11(1), 75-97.
- Nguyen, A. D., Pham, C. H., & Pham, L. (2016). Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi. *International Journal of Financial Research*, 7(3), 41-53.
- Pano, N., & Zoga, I. (2016). Quality Management Systems And Impact From Standardization In Albanian Companies. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 5(10), 212-216.
- Pesqueux, Y. (2004, Décembre). *La notion de performance globale* [Conférence]. 5th International Forum on ETHICS, Tunisie.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006) *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing, USA.
- Rodrigues, A. G., Sampaio, P., & Saraiva, P. (2011) The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(9), 929-950.
- Rolland, S., & Tran, S. (2006, 23-24 Novembre). *La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises?, le cas de la norme ISO 9001* [Conférence]. 5<sup>e</sup> édition du colloque métamorphose des Organisations : Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations, Nancy.
- Seddon, J. (2000). *The Case Against ISO 9000*. Oak Tree Press, Dublin.
- Singh, P. J. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 40-59.
- Thiétart, R-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd). Dunod, Paris.
- Vaitkevicius, S., & Vilkas, M. (2013). Typological Models of Motives and Effects of Adoption of ISO 9000 Series Standards. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(4), 373-384.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 472-491.
- Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises. *Management*, 21(1), 145-162.
- 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*, 18(4), 392-397. DOI: 10.1515/aut-2018-0020
- Zimon, D., Madzik, P., & Sroufle, R. (2020). The influence of ISO 9001 & ISO 14001 on sustainability supply chain management in the textile industry. *Sustainability*, 12, 1-19. DOI: 10.3390/su12104282.