

**SOLUTIONS DE LA NORME ISO 9001 AU DEFI DE LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE LA PMI :
MODELE CONCEPTUEL ET CONSTATS RELATIFS AU CONTEXTE
MAROCAIN**

Par

Ismail AYYADI

**Chercheur en Economie & Gestion à l'ENCG de Settat, Université Hassan
Premier-Settat.**

&

Badia OULHADJ

**Professeur d'Economie & Gestion à l'ENCG de Settat, Université Hassan
Premier-Settat.**

Résumé

La Petite et Moyenne Industrie est l'un des acteurs stratégiques du développement socio-économique des pays développés et en voie de développement. Le défi de la performance organisationnelle ou le passage à la version intégrée des performances financières et non-financières, ne se limite guère à la Grande Industrie, mais concerne au même pied d'égalité la PMI. La norme internationale ISO 9001, qui décrit les exigences à respecter pour le développement d'un système de management de la qualité, représente selon l'Organisation Internationale de Normalisation l'une des réponses à ce défi. Après une revue de littérature narrative composée de 11 études empiriques internationales et 4 autres relatives au contexte marocain, justifient que des bénéfices économiques, sociaux, environnementaux et autres, peuvent découler de l'intégration et de la certification à la norme ISO 9001. Toutefois, différents auteurs tirent l'intention des organisations à prendre en considération de l'aspect managérial de la norme ISO 9001 en parallèle avec celui de la certification, pour que l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle soit plus significatif.

Mots clés

PMI, la norme internationale ISO 9001, performance organisationnelle, revue de littérature narrative, modèle conceptuel.

Abstract

Small and Medium Industry is one of the strategic players in the socio-economic development of developed and developing. The challenge of organizational performance or switching to the integrated version of the financial performance and non-financial, is hardly limited to the Large Industries, but concerns the same footing PMI. The international standard ISO 9001, which describes the requirements for the development of a quality management system, is according to the International Organization for Standardization one of the answers to this challenge. After a review of narrative literature composed of 11 international and 4 other empirical studies relating to the Moroccan context, justify the economic, social, environmental and others, can result from the integration and certification to the ISO 9001 standard, however, different authors draw for organizations to consider the managerial aspect of ISO 9001 in parallel with the certification, so that the impact of ISO 9001 on organizational performance is more significant.

Keywords

PMI, the international standard ISO 9001, organizational performance, narrative literature review, conceptual model.

1. INTRODUCTION

La Petite et Moyenne Industrie est la structure organisationnelle la plus représentative des économies industrielles et dont la contribution se qualifie de stratégique. Elle se distingue de la Grande Industrie par des spécificités et contraintes, qui expliquent les différents centres d'intérêts académiques, pratiques, gouvernementaux et autres à son sujet.

L'influence de la dimension financière et son long enracinement dans la réalité organisationnelle, se révélaient moins intenses avec l'introduction des théories des parties prenantes et celle du système, qui exigent l'ouverture et la prise en considération de l'organisme des attentes de ses différents acteurs. Ce *paradigm shift* dans la vie organisationnelle a favorisé l'émergence du concept de la performance organisationnelle, ou le défi d'intégration des performances financière et non-financière.

Consciente de ce défi qui s'impose tant à la PMI qu'à la Grande Industrie, les missions de l'Organisation Internationale de Normalisation –ISO– s'œuvrent dans ce champ, à travers l'élaboration et l'édition de normes internationales, dont celle relative à l'ISO 9001, manifeste le souci d'encadrement du concept de la qualité par un système dédié à sa gestion et son amélioration pour la satisfaction des clients de l'organisation.

Dans cette perspective, l'objectif de ce papier est la réponse à la question suivante : *Quels sont les résultats des recherches internationales et nationales qui traitent de l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle de la PMI ?*

Pour arriver à cette contribution théorique, un bref état de l'art sur le sujet de la PMI, des concepts de la performance organisationnelle et de la norme internationale ISO 9001, sera présenté dans un premier temps, suivi d'une revue narrative de la littérature pour analyser les études internationales et nationales choisies, afin de fournir un modèle conceptuel et à mettre l'accent aussi sur la situation de ces mêmes études dans le contexte marocain.

2. APERÇU GÉNÉRAL DES THÈMES DE L'ÉTUDE

2.1. La Petite et Moyenne Industrie

L'expression de Petite et Moyenne Industrie fut apparue en France au début du 20^{ème} siècle, comme une substitution à celle utilisée en 19^{ème} siècle de Petit Producteur, ou du Producteur

en Chambre, pour spécifier une catégorie d'entre eux ayant exprimé leur manque en ressources (Lescure et al, 2001). Le champ de la PMI d'aujourd'hui n'a rien perdu de cette contrainte, qui malgré elle, la PMI présente pour les pays en développement une dynamique stratégique à l'emploi, le revenu et les recettes à l'exportation (OCDE, 2004).

S'agissant du contexte marocain, comme le montre le tableau ci-dessous, la PMI est la structure qui règne, mais dont les performances restent moyennes et parfois timides par rapport à la Grande Industrie.

Valeurs en millions de Dhs

Grand secteur	Moins de 50 personnes	De 50 à 200 personnes	Plus de 200 personnes	Total industrie
Nombre d'entreprises	5 814	1 242	631	7 687
Effectif Total	77 064	122 489	378 430	577 983
Production	32 871	77 220	281 622	391 713
Exportation	4 004	13 196	92 753	109 953
Investissement	1 089	3 583	18 538	23 210
Valeur ajoutée	6 346	17 536	75 975	99 857

Tableau 1 : les performances des PMI et GI de l'industrie de transformation

Source : L'Observatoire Marocain de l'Industrie (2012)

Plusieurs définitions se présentent pour la classification de l'entreprise au Maroc, parmi elles on a choisi celle qui nous a paru la plus souple et efficace, qui ne tient en considération que du chiffre d'affaires comme l'unique critère de classification :

Taille d'entreprise	Chiffre d'affaire retenu
Très Petite Industrie	CA inférieur à 3millions de dhs
Petite Industrie	CA en Millions de dhs ≥ 3 et < 10
Moyenne Industrie	CA en Millions de dhs ≥ 10 et < 175
Grande Industrie	CA en Millions de dhs ≥ 175

Tableau 2 : la classification de la taille des entreprises selon le critère du chiffre d'affaires

2.2. La Performance Organisationnelle

Source : (Tifani, 2011)

L'origine étymologique du mot performance remonte au 13^{ème} siècle dans l'ancien français, où il a été baptisé *parformance* (Carrive, 2008, p. 129). Le mot a transité vers le 15^{ème} siècle à la langue anglaise, dont il a assisté à une transformation en forme sous le verbe *to perform*, qui demeure jusqu'aujourd'hui présente (Pesqueux, 2004). En 1876, il a apparu de nouveau dans la langue française, tout en usant de la forme anglaise, pour donner naissance au verbe performer (Lenoble-Pinson, 1991, p.112).

Au-delà des difficultés qui entourent la définition du concept de la performance, sa mesure représente l'un de ses thèmes stratégiques. Selon Henri (n.d.), l'histoire de l'évolution de la mesure de la performance organisationnelle se lit en deux phases. La première a concerné la phase dite de cybernétique, basée systématiquement sur l'aspect financier, et dont les énergies s'allouaient au contrôle de la réalisation des objectifs et de l'implantation de la stratégie de l'organisation, afin de statuer sur les écarts enregistrés et d'apporter les actions nécessaires. Toutefois, les fortes insuffisances qui ont marqué cette première phase, ont cédé le champ à une seconde qualifiée d'holistique, plus large et prometteuse, qui s'ouvre sur les nouveaux objectifs, hypothèses et plans stratégiques des organisations d'aujourd'hui. Elle s'implique d'avantage dans une dynamique d'apprentissage, et depuis, on assiste à la présence de mesures financières et non-financières.

Parmi les modèles de mesure de la performance organisationnelle les plus connus, il y a celui de Kaplan et Norton. Ce modèle (Spickova and Striteska, 2012) présenté au début des années 1990, représente la mesure de la performance organisationnelle selon quatre perspectives interactives : financière, client, innovation et processus internes ; la mise en œuvre de ce modèle est une substitution à trois fonctions organisationnelle, à savoir : un système de mesurage, un système de management stratégique et un outil de communication.

2.3 La norme internationale ISO 9001, une stratégie de management de la qualité sujette à un projet de certification

La qualité ne représente pas un thème nouveau du management, mais demeure une nécessité qui s'impose intuitivement à la réalité organisationnelle. Cette importance s'est traduite dans

le temps sous la forme de plusieurs programmes, dont la norme internationale ISO 9001 manifeste un exemple, et d'où la production s'inscrit dans une prise de conscience collective des différents pays membres de l'ISO –l'Organisation Internationale de Normalisation.

La norme internationale ISO 9001 est un consensus international sur une définition du concept de la qualité, matérialisée par un système de management de la qualité. Elle décrit ce système à travers un nombre d'articles qui exigent les organismes quelques soient leurs type, taille, secteur d'activité ou autres à s'y adapter, pour qu'ils puissent inscrire leur souci envers la qualité dans une stratégie globale.

Au-delà du cadre managérial proposé par la norme internationale ISO 9001, un autre profit du-même importance s'ajoute, la certification. Les organismes qui encadrent leur politique de la qualité sous les exigences de la norme internationale ISO 9001, peuvent faire appel à des prestations auprès des cabinets d'audits, qui fournissent après l'évaluation de la conformité du système de management de la qualité mis en place par rapport aux exigences de la norme internationale ISO 9001, un certificat qui atteste la dite conformité.

L'entreprise industrielle au Maroc fut l'initiatrice avec l'OCP, l'Office Chérifien des Phosphates, de l'appropriation dès les années 1980 d'une démarche de management de la qualité (Benkhallouk, 2008), et pour l'ISO (2014), le Maroc compte 815 organismes certifiés à la norme internationale ISO 9001 jusqu'à la fin de l'année 2014, dont seulement 201 sont liés aux différents secteurs de l'industrie marocaine.

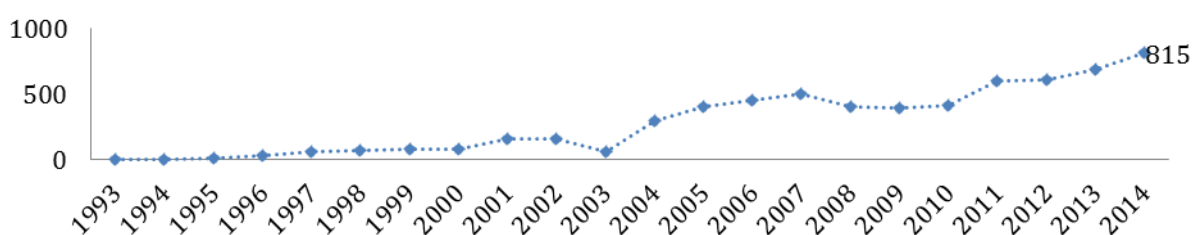


Figure 1 : Évolution du nombre des organismes certifiés à la norme ISO 9001 au Maroc

Source: (International Organization for Standardization, 2014)

3. MÉTHODE ET MATÉRIELS

La réponse à notre problématique présentée lors de l'introduction, s'appuie sur la revue narrative de la littérature comme une méthode d'analyse d'un matériel composé de 11 études

empiriques internationales et 4 autres relatives au contexte marocain –Annexe A. La revue narrative de la littérature favorise au chercheur de se mettre à jour par rapport aux différentes actualités qui concernent son thème de recherche, ce qui lui permet de s'ouvrir sur de nouvelles pistes, et à déterminer ou définir des questions de recherche ou des hypothèses (Cronin, Ryan and Coughlan, 2008).

Les 15 études collectées à travers les moteurs de recherche Google Scholar et Google, se caractérisent d'une part, par celles qui traitent de l'impact de la dernière version de la norme ISO 9001 sur le concept de la performance organisationnelle dans 11 contextes, et d'autre part, par privilégier celles dont les méthodes seulement quantitatives se sont utilisées, compte tenu de la signification qu'elles fournissent dans la situation du test des variables. Après, le contenu des 15 études fut analysé par rapport aux références suivantes : les auteurs, le contexte, la variable indépendante, les variables dépendante/médiatrice/modératrice, le cadre théorique et la méthodologie utilisée.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Malgré le caractère quasi a-théorique des études présentées, l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle de la PMI est une réalité objective. L'étude d'Al-Rawahi and Bashir (2011) dans le Sultanat d'Oman, montre que les performances perçues par les PMI et les Grandes Industries certifiées à la norme ISO 9001 sont les mêmes. Toutefois, dans une perspective comparative au Norvège, Cheng and Sun (2002) ont conclu que la certification à la norme ISO 9000 ne contribue que marginalement à la performance économique de la PMI et n'apporte aucun effet sur la Grande Industrie.

Pour que la PMI puisse réellement bénéficier des effets de la norme ISO 9001, elle ne doit pas la restreindre au seul thème de la certification (Ataseven, Prajogo and Nair, 2014), parce que la norme ISO 9001 se dote aussi des mécanismes qui permettent à son système de management de la qualité d'être plus efficace et efficient (Al-Refaie, Ghnaimat and Li, 2012). Dans cette perspective (Irfan et al., 2011), la norme ISO 9001 se considère comme un développement d'une culture de la qualité dans la PMI, qui oblige l'engagement de toutes ses catégories et spécialement celle de la direction, à performer une intégration réelle et réussite de la norme ISO 9001.

En parallèle aux conclusions ci-dessus, les remarques de Cheng and Sun (2002), Simon and Yaya (2012) et Ataseven, Prajogo and Nair (2014) soulignent que les impacts de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle ne sont pas toutes directes, mais aussi indirectes, ce qui a fortement influencé l'élaboration du modèle conceptuel suivant :

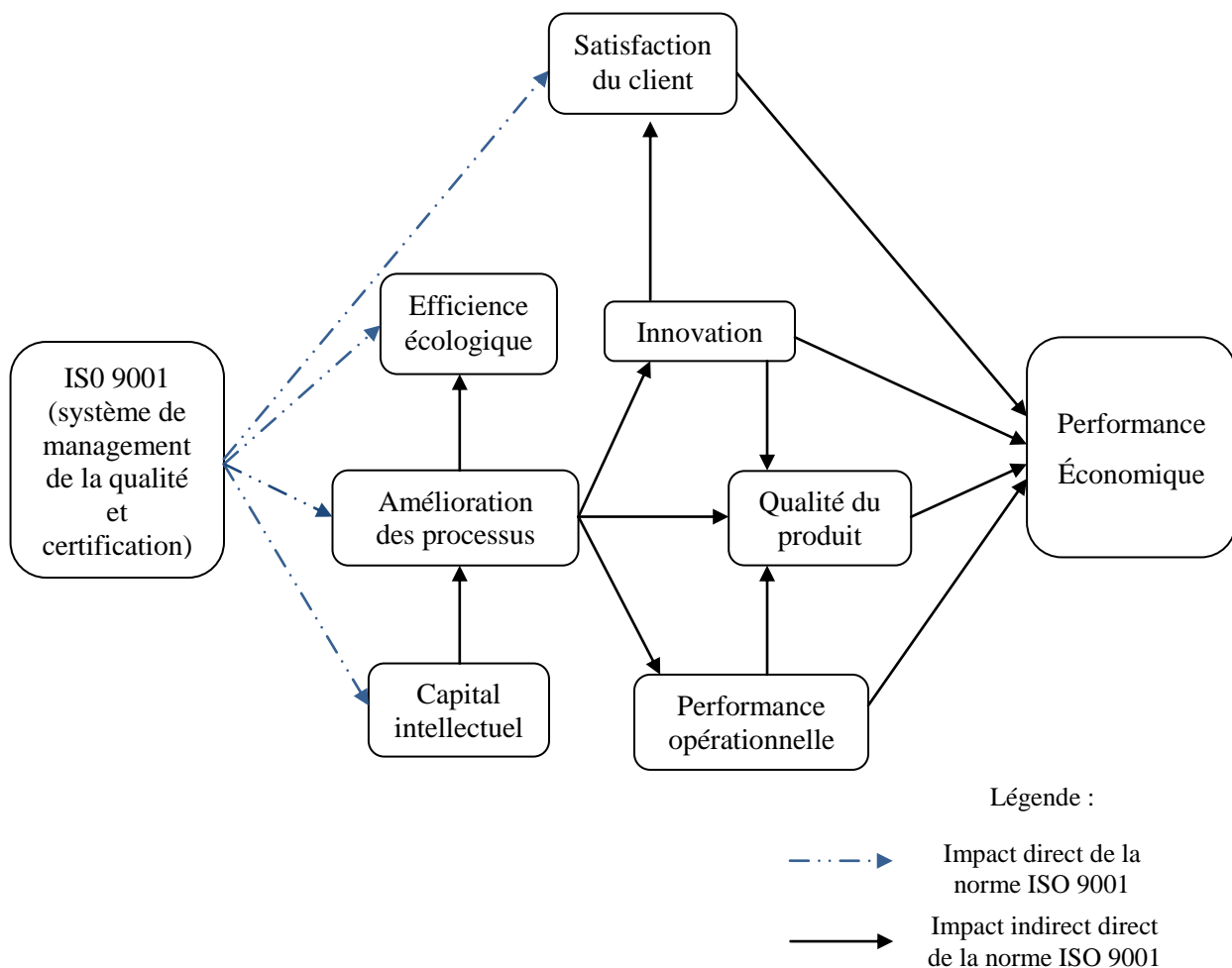


Figure 2 : modèle conceptuel schématisant l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle de la PMI

Source : élaboré par les auteurs

S'agissant du contexte marocain, la PMI marocaine est aussi engagée dans cette dynamique de certification à la norme ISO 9001 et attire l'intention de plusieurs chercheurs marocains. La majorité des dernières études qui traitent de l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle au Maroc, sont d'une nature exploratoire, traitées avec des méthodes quantitatives, et montrent que la PMI marocaine certifiée à la norme ISO 9001

encaisse, au-même titre que celle étrangère, aussi des dimensions de la performance organisationnelle.

Il reste à préciser que l'étude de Barrijal et al. (2015) ayant porté sur le test d'un nombre limité de pratiques de la qualité, incluses dans les exigences de la norme ISO 9001, avec les axes du *balanced scorecard*, fournit des informations très pertinentes à l'instar des études réalisées dans les contextes internationaux. L'étude s'est achevée par l'existence de l'impact significatif des pratiques de la qualité choisies sur la performance organisationnelle, et elle a aussi mis l'accent sur les effets indirects des dites pratiques sur la performance organisationnelle.

À titre de discussion, trois constats relatifs aux contextes international et marocain se présentent et s'interagissent entre eux. Premièrement, l'adoption de la norme internationale ISO 9001 par la PMI se lie en trois projets : de certification, d'intégration réelle du système de management de la qualité et d'un dernier qui combine les deux premiers. Chacun de ces projets impacte à différents degré la performance organisationnelle de la PMI, mais, le plus porteur d'entre eux, sera celui qui conjugue les deux aspects de la norme ISO 9001. Deuxièmement, il faut entreprendre des études exploratoires sur des PMI certifiées à la norme internationale ISO 9001 pour comprendre et décrire les dimensions de la performance organisationnelle qui découlent réellement de la norme, au lieu de rester sur des mesures de la performance organisationnelle produites dans des contextes différents ou intentionnellement utilisées pour satisfaire aux objectifs de l'étude. Troisièmement, les PMI qui intègrent déjà la norme internationale ISO 9001 ou le prévoit prochainement, doivent être conscient de la problématique des effets directs et indirects de la norme internationale ISO 9001 sur la performance organisationnelle, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies adéquates pour réussir la relation causale entre les deux concepts.

5. CONCLUSION

La norme internationale ISO 9001 a un impact significatif sur les dimensions de la performance organisationnelle de la PMI internationale et marocaine. Toutefois, les auteurs insistent que la norme ISO 9001 ne doit pas être prise dans l'unique sens de la certification, mais à l'adopter aussi comme un réel outil de management de la qualité, car les impacts de la norme ISO 9001 sur les dimensions de la performance organisationnelle sont à la fois directes

et indirectes. Il reste à préciser qu'aux échelles internationale et marocaine, des études exploratoires dans la PMI certifiée à la norme ISO 9001 doivent s'entreprendre, pour comprendre la composition des dimensions de la performance organisationnelle expliquées réellement par la présence de la norme internationale ISO 9001, avant de passer aux études confirmatoires.

Auteurs	Contexte	Cadre théorique	Variable indépendante	Variable dépendante	Taille de l'échantillon
Chuong, Power and Singh (2010)	Australie	Théorie des ressources	Iso 9000:2008	Processus internes et Performance opérationnelle	Une étude quantitative sur 408 PMI pour tester un modèle conceptuel
Ataseven, Prajogo and Nair (2014)	Australie et Nouvelle Zélande	Théories du capital intellectuel, management des connaissances et des ressources	Iso 9000:2000	Capital intellectuel, Amélioration des processus, Performance opérationnelle	Une étude quantitative sur 300 PMI/PME et un faible % de GI/E pour tester un modèle conceptuel
Irfan et al. (2011)	Pakistan	-	Iso 9001 :2008	Performance organisationnelle	Une étude quantitative sur 50 PMI et PME pour tester un modèle conceptuel
Cheng and Sun (2002)	Norvège	-	La certification iso 9001/2 pour l'année 1994 et les pratiques du TQM.	Performance organisationnelle	Une étude quantitative sur 135 PMI et PME, 130 GI et GE pour tester un modèle conceptuel
Bashir and Al-Rawahi (2011)	Sultanate Oman	-	Iso 9001:2000	Les différences organisationnelles	Une étude quantitative sur 42 organismes certifiés, dont 61% relève des PME avec 42% de l'échantillon global opèrent dans l'industrie pour tester un modèle conceptuel
Al-Refaie, Ghnaimat and Li (2012)	Jordanie	-	Certification Iso 9001 : 2008	Qualité des produits, Performance, économique, Satisfaction client, innovation	Une étude quantitative sur 103 organismes, dont 67 PME et PMI pour tester un modèle conceptuel
Simon and Yaya (2012)	Espagne	-	Iso 9001:2008 Iso 14001:2004	Innovation Satisfaction client	Une étude quantitative sur 76 organismes, dont 59 PMI pour tester un modèle conceptuel
Hue Minh, N et al. (n.d.)	Viêt Nam	-	Certification Iso 9001 : 2008	Amélioration de la performance	Une étude quantitative sur 108 organismes, dont 54 PMI pour tester un modèle conceptuel
Guerrero and Terziovsk	Australie	-	La certification Iso	La performance de l'innovation du produit	Une étude quantitative sur 222 organismes certifiés, dont 82 PME

i (2014)			9001:2008	La performance de l'innovation du processus.	pour tester un modèle conceptuel
Altube et al. (2012)	Argentine	-	Iso 9000 :2000	Performance organisationnelle	Une étude quantitative exploratoire sur 484 PMI
Gotzamaniand Kafetzopoulos (2014)	Grèce	Théorie de l'efficacité des systèmes de management de la qualité et de la sécurité alimentaire.	Iso 9001 :2008 Iso 22000	Performance organisationnelle	Une étude quantitative sur 347 organismes, dont 315 PMI pour tester un modèle conceptuel
Amri, El Kahri and Rachidi (2014)	Maroc	-	La certification au système du management de la qualité	Performance des organisations	Etude quantitative exploratoire composé de 36 individus d'une même entreprise
Chater et al. (2013)	Maroc	-	Le système de management intégré : qualité, sécurité et environnement	Performance globale	Etude quantitative exploratoire auprès de 20 PME/PMI
El Khachab, Kerak and Mardhy (2014)	Maroc	-	ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001	Motivations	Etude quantitative exploratoire auprès de 50 entreprises, avec 40% des PME
Barrijal et al. (2015)	Maroc (Tanger et Assila)	-	Les pratiques de la qualité	Performance globale	Une étude quantitative sur 80 organismes, partagé en 37% TPE, 40% PME et 33% GE pour tester un modèle conceptuel

Annexe A : Le contenu des critères choisis pour l'analyse des 11 études empiriques internationales et les 4 relatives au contexte marocain.

Source : élaboré par les auteurs

6. BIBLIOGRAPHIE

- Lescure, M. et al. (2001) L'efficacité des PME.
[Online]. *Entreprises et histoire*, 2(28), 89-98. Available from:
http://www.cairn.info.ezproxy.uh1.ac.ma/resultats_recherche.php?searchTerm=%22efficacit%C3%A9+des+PME%22 [Accessed 30 March 2015].
- OCDE. (2004) Caractéristiques et Importance des PME. [Online]. *Revue de l'OCDE sur le développement*, 2(5), 37-46. Available from:
http://www.cairn.info.ezproxy.uh1.ac.ma/resultats_recherche.php?searchTerm=CHAPITRE+1+%3A+CARACT%C3%89RISTIQUES+ET+IMPORTANCE+DES+PME
[Accessed 1 November 2015].
- L'Observatoire Marocain de l'Industrie. (2012) *Industrie en Chiffres : Exercice 2012*. Rabat : Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies.
- Tifani, O. (2011) *Eclairage sur la situation des PME au Maroc*. [Online]. Casablanca: Inforisk. Available from: http://www.inforisk.ma/ressources_inforisk/etudes/etude-situation-pme-maroc.pdf [Accessed 18 November 2015].
- Carrive, L. (2008) La performance corporelle : de la mesure aux limites. [Online]. *Champ psychosomatique*, 3(51), 129-144. Available from:
http://www.cairn.info.ezproxy.uh1.ac.ma/resultats_recherche.php?searchTerm=La+performance+corporelle+%3A+De+la+mesure+aux+limites [Accessed 14 October 2014].
- Pesqueux, Y. (2004) *La notion de performance globale*. [Online]. Paris: C.N.A.M. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> [Accessed 17 January 2014].
- Lenoble-Pinson, M. (1991) *Anglicismes et substituts français*. Paris: DUCULOT.
- Henri, J. F. (n.d.) *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*. [Online]. Québec City. Available from:

http://www3.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole_comptabilite/Publications/2003-04-3.pdf [Accessed 2 September 2015].

- Spickova, M. and Striteska, M. (2012) Review and Comparison of Performance Measurement Systems. [Online]. *Journal of Organizational Management Studies*, **2012**(2012), 1-13. Available from: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/2012/114900/114900.pdf> [Accessed 29 November 2015]
- Benkhallouk. (2008) Normes, procédures..., tout ce qu'il faut savoir pour se faire certifier. *La Vie éco*, N° 4 448.
- Organisation Internationale de Normalisation. (2014). [Online]. Available from: <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=MA#countrypick> [Accessed January 2016].
- Cronin, P. Coughlan, M. and Ryan, F. (2008) Undertaking a literature review: a step-by-step approach. [Online]. *British Journal of Nursing*, **17**(1), 38-43. Available from: <http://www.cin.ufpe.br/~in1002/leituras/2008-undertaking-a-literature-review-a-step-by-step-approach.pdf> [Accessed 29 November 2015].
- Chuong, S. C., Power, D. and Singh, P. J. (2010) A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment. [Online]. *Journal of Operations Management*, **29**(2011), 49-64. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Damien_Power/publication/229353331_A_Resource_Dependence_Theory_Perspective_of_ISO_9000_in_Managing_Organizational_Environment/links/556d1f9208aefcb861d7eb56.pdf [Accessed 11 May 2015].
- Ataseven, C., Prajogo, I. D. and Nair, A. (2014) *ISO 9000 Internationalization and Organizational Commitment – Implications For Process Improvement and Operational Performance*. [Online]. Cleveland: Cleveland State University. Available from: http://engagedscholarship.csuohio.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=bus_fa_cpub [Accessed 2 February 2016].

- Irfan, S et al. (2011) Impact assessment of ISO 9000 series on the organizational performance: Empirical evidence from small and medium enterprise (SME) sector of Pakistan. [Online]. *African Journal of Business Management*, **5**(26), 10885-10892. Available from: http://www.academicjournals.org/article/article1380537200_Saleem%2520et%2520al.pdf [Accessed 29 September 2015].
- Cheng, T-K. and Sun, H. (2002) *Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms*. [Online]. *International Small Business Journal*, **20**(4), 421-442. Available from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.574.7940&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 2 February 2016].
- Bashir, H. A. and Al-Rawahi, A. M. S. (2011) Investigating the Association between Organizational Differences and the Implementation of ISO 9001:2000. [Online]. In: *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, Malaysia, January 22-24 2011. Available from: <http://www.iiom.org/ieom2011/pdfs/IEOM167.pdf> [Accessed 9 February 2016].
- Al-Refaie, A., Ghnaimat, O. and Li, M-H. (2012) Effects of iso 9001 certification and KAAE on performance of Jordanian firms. [Online]. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, **6**(1), 45-53. Available from: <http://jjmie.hu.edu.jo/files/v6n1/JIMIE-167-10.pdf> [Accessed 29 September 2015].
- Simon, A. and Yaya, L. H. P. (2012) Improving innovation and customer satisfaction through systems integration. [Online]. *Industrial Management & Data Systems*, **112**(7), 1026-1043. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Luc_Honore_Petnji_Yaya/publication/259581151_Improving_Innovation_and_Customer_Satisfaction_through_Systems_Integration/links/00b49530e099b0a9e0000000.pdf [Accessed].
- Hue Minh, N et al. (n.d.). *ISO 9000 implementation and performance improvement in Vietnamese manufacturing companies*. [Online]. Vietnam & Japan. Available from:

<http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2013/proc/P130214004.pdf> [Accessed 9 February 2016].

- Guerrero, J-L. and Terziovski, M. (2014) Iso 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. [Online]. *International Journal of Production Economics*, **158**(2014), 197-207. Available from: <https://blogs.curtin.edu.au/cbs-staff/wp-content/uploads/sites/37/2014/10/ISO-9000-Innovation-Published-Article-20141.pdf> [Accessed 29 September 2015].
- Altube, L et al. (2012) Relationships of quality management systems certification with business performance. Evidences from Argentina small and medium companies. [Online]. In: *XVII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimaraes, Portugal, July 9-11 2012. Available from: http://www.abepro.org.br/biblioteca/icieom2012_submission_279.pdf [Accessed 9 February 2016].
- Gotzamani, K. D. and Kafetzopoulos, D, P. (2014) Critical factors, food quality management and organizational performance. [Online]. *Food Control*, **40**(2014), 1-11. Available from: http://ssu.ac.ir/cms/fileadmin/user_upload/Mtahghighat/tfood/asil-article/a-z/Critical-factors-food-quality-management-and-organizational-performance_2014_Food-Control.pdf [Accessed 29 September 2015].
- Amri, M., El Kahri, L. and Rachidi, A. (2014) La certification qualité et la performance des organisations: Quelles convergences? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir. [Online]. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, **11**(2), 598-610. Available from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.683.5491&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 17 November 2015].
- Chater. Y et al. (2013) Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines. [Online]. *Qualita2013*. Available from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.409.5336&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 17 November 2015].

- El Khachab, M., Kerak, E. and Mardhy. (2014) Les motivations d'intégration des systèmes de management : Cas des entreprises marocaines. [Online]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, **9**(1), 401-411. Available from: <http://www.issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijias&application=pdf&article=IJIAS-14-252-36> [Accessed 10 February 2016].
- Barrijal, S et al. (2015) Proposition d'un modèle causal mesurant l'impact de la qualité sur la performance industrielle : Cas des jeunes entreprises manufacturières installées à la Wilaya de Tanger. [Online]. In : *Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées*, Tanger, Maroc, Décembre 2015. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01260828/document> [Accessed 10 February 2016].