



Etre « ISO 9001 » ou ne plus l'être : le choix cornélien des entreprises sénégalaises

Serge Francis SIMEN¹ et Carole ABOUTOU²

Mots clés:

ISO 9001

Décertification

Motivations

internes

Motivations

externes

Système de

Management de la

Qualité

Sénégal

RÉSUMÉ

L'objectif de cette communication est de comprendre et d'expliquer pourquoi les entreprises (appartenant à des secteurs différents et de tailles différentes) précédemment certifiées à la norme ISO 9001, au Sénégal, ne la renouvellent pas. A partir d'une analyse qualitative exploratoire, utilisant des entretiens semi-directifs auprès des 10 individus (responsables qualité, directeurs d'entreprises décertifiées, consultants et auditeurs tierce partie) nous souhaitons répondre aux questions suivantes: Quelles sont les dimensions réelles de ce phénomène de décertification au Sénégal? Quels sont les facteurs internes et externes ayant motivés cette décision?

Nos résultats indiquent que les raisons de retrait de la certification ISO 9001 sont liées à des facteurs:

- internes tels les problèmes financiers, une perception faible de la valeur ajoutée accordée par la certification, certains changements organisationnels (tels que les restructurations internes) et l'atteinte des objectifs liés à la précédente certification;
- externes liés aux décisions prises par les clients et les modifications dans l'environnement des entreprises qui entraînent le choix des normes ou accréditations plus spécifiques.

Cette recherche fournit une classification des raisons de la décertification de la norme ISO 9001 qui peut rendre compte de l'efficacité des activités liées à la mise en œuvre, à la certification, et à l'annulation des systèmes de Management de la Qualité (SMQ) par les entreprises au Sénégal.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégie du LAED
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de l'UCAD - Département de Gestion - B.P. : 5085 Dakar-Fann
E-mail : serge.simen@ucad.edu.sn

2. Doctorante en sciences de gestion
Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégie du LAED
e-mail : caroleaboutou@gmail.com

INTRODUCTION

Dans un contexte de compétition accrue, de nombreuses entreprises se lancent dans la mise en œuvre de système de management de la qualité (SMQ) et de certification correspondante. Les normes de gestion ISO telles que l'ISO 9001 pour le management de la qualité sont devenues très populaires. La norme ISO 9001 est devenue la norme de gestion la plus reconnue et la plus populaire au monde avec plus de 1,1 million d'organisations certifiées en 2016, selon une étude de l'ISO (ISO, 2017). Bien que l'application de la norme ISO 9001 soit volontaire, elle est devenue dans certains secteurs une exigence permettant de rassurer les clients sur les processus de production dans la mesure où ceux-ci souhaitent avoir l'assurance de la qualité des produits ou des services offerts par les organisations (Bernardo & Simon, 2014). En réponse à cette exigence, les entreprises implantent des SMQ et se certifient pour démontrer leur aptitude à fournir des produits et des services conformes aux exigences des clients ainsi qu'aux dispositions légales et réglementaires applicables.

La certification ISO 9001 offre aux entreprises certifiées des avantages. En externe, elle leur donne une reconnaissance de leurs pratiques de gestion de la qualité qui leur confère une certaine légitimité tout en améliorant leur image. En interne, la norme ISO 9001 par les dispositions qu'elle suggère, guide et structure les pratiques de gestion ainsi que les relations. Les révisions périodiques de la norme ISO 9001 permettent d'adapter les pratiques de gestions aux évolutions et aux contraintes socioéconomiques de l'environnement. Les évolutions de 2015 ont pour objet de faciliter le pilotage du système de management de la qualité pour plus d'agilité, de simplicité, d'efficacité et de création de valeur (Croft, Fonseca & Domingues, 2016 ; Domingues & al., 2016). Ainsi, quel que soit les raisons qui poussent les entreprises à se faire certifier ISO 9001, il faut reconnaître que la certification ISO 9001 constitue un enjeu stratégique et la norme ISO 9001, un outil de gestion dynamique pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

Néanmoins, en dépit de la rhétorique sur les avantages de la certification ISO 9001 par diverses parties prenantes (gestionnaires, consultants, auditeurs, organismes de certification, organismes de normalisation, chambres de commerce et d'industrie,), la mise en œuvre de la norme ISO 9001 (démarche qualité) se heurte à des difficultés d'intégration dans les pratiques quotidiennes des entreprises et des résistances qui conduisent à des écueils ou à des effets

pervers. Des tensions entre « légitimité » ou bénéfiques externes en termes d'image et efficacité interne, cohésion sociale au sein de l'organisation émergent et amènent certaines entreprises à opérer un choix difficile entre « être ISO 9001 » ou « ne pas être ISO 9001 ». Malgré l'opportunité de développer une approche plus efficace de la stratégie de l'entreprise à travers la mise en œuvre d'un SMQ (M'Barki & Rbili, 2018), des entreprises certifiées se retirent de la certification ISO 9001. Au niveau mondial, même si le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 a connu une croissance exponentielle, il tend à se stabiliser au cours de ces dernières années voire à la baisser (ISO, 2017). C'est le cas au Sénégal où sur un total de 93 entreprises ayant obtenu un certificat ISO 9001 selon l'Agence Sénégalaise de Normalisation (ASN, 2017), initialement des grandes¹ et de plus en plus de PME, 45 entreprises demeurent encore certifiées en 2016 (ISO, 2017). Malgré un dispositif institutionnel qui encourage de la certification ISO 9001, un appui des bailleurs de fonds aux entreprises, l'internationalisation des économies et une concurrence accrue, l'engouement pour la certification ISO 9001 ou son renouvellement ne semble pas être partagé même si la certification ISO 9001 permettrait aux entreprises certifiées de gagner en efficacité et légitimité dans un contexte socioculturel particulier². Par leurs spécificités culturelles et économiques, les entreprises au Sénégal sont assez imperméables aux propositions très formalistes des systèmes de gestion ISO (Boiral, 2008). Les salariés sont souvent réticents vis-à-vis de la rationalisation que cela implique et développent des résistances individuelles ou collectives. Cela est corroboré par la fracture entre pays du Nord et ceux du Sud en ce qui concerne la certification ISO. Aussi, les caractéristiques des PME (petite taille, centralisation de la gestion, faible spécialisation, stratégie intuitive et peu formalisée, système d'information interne peu complexe ou peu organisé, système d'information externe peu complexe), ne sont pas toujours favorables à l'implémentation et/ou au renouvellement de tel système (Messeghen, 1999).

Le présent article se propose de répondre à la question à savoir : « quelles sont les raisons qui

¹ Selon la charte des PME au Sénégal, la grande entreprise à un effectif salarié supérieur à 250 salariés.

² La société est réticente au contrôle... Le Système de Management de la qualité introduisant une régulation de contrôle, les employés ont tendance à le rejeter.

poussent les entreprises certifiées à se retirer de la certification ISO 9001 ? ». Pour y parvenir, nous avons mené une étude qualitative exploratoire utilisant des entretiens semi-directifs auprès des 8 individus (responsables qualité, consultants et auditeurs tierce partie) d'entreprises décertifiées au Sénégal.

Dans un premier temps, nous passerons en revue la littérature sur la certification ISO 9001 dans une perspective de quête de légitimité, les avantages et inconvénients de la certification ISO 9001 ainsi que les quelques études disponibles sur la décertification ou le non renouvellement de la norme ISO 9001. Dans un second temps nous expliquerons la méthodologie utilisée pour analyser les motifs de la décertification des entreprises sénégalaises et comparons ces résultats avec le phénomène de décertification dans d'autres pays. Ensuite, nous présenterons une section de discussion dans laquelle nous évaluerons chaque raison de décertification évoquée par les entreprises et développerons des propositions pour des recherches futures. Nous terminerons par la conclusion.

1. DE LA CERTIFICATION À LA DECERTIFICATION : UNE RÉVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES MOTIFS

1.1. La certification ISO 9001 : entre quête de légitimité et d'efficacité

La question de la légitimité est au cœur de la théorie néo-institutionnelle (TNI) initiée par les articles fondateurs de Meyer et Rowan (1977) puis Dimaggio et Powell (1983) qui cherchent à expliquer l'adoption de pratiques identiques dans les organisations. La légitimité se définit comme « la perception généralisée ou supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de règles partagées » (Suchmann, 1995, p574). Pour Meyer et Rowan (1977), la recherche de la légitimité et de l'efficacité constitue un moteur des changements organisationnels. Toutefois, les entreprises peuvent se conformer à des pratiques plus par souci de légitimité que pour l'efficacité. Ainsi, la mise en œuvre des ISO peut s'apparenter à un signal intentionnel envoyé aux parties prenantes pour les rassurer sur la légitimité des pratiques des entreprises (Boiral, 2012).

Cette quête de la légitimité conduit les organisations à adopter des outils de gestion pour

informer les parties prenantes de leur conformité (Gharbi et al, 2010). Dans un champ organisationnel ³, la tendance des organisations à se conformer aux exigences de l'environnement les amène à se ressembler : c'est l'isomorphisme⁴ (DiMaggio et Powell, 1983). Selon DiMaggio et Powell (1983), la légitimité s'inscrit dans un isomorphisme institutionnel qui peut s'opérer suivant trois mécanismes : l'isomorphisme coercitif qui résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations (lois et réglementations qui régulent le pays dans lequel évolue l'organisation et qui traduisent les valeurs qui y prédominent) ; l'isomorphisme normatif qui découle principalement de la professionnalisation (les normes professionnelles) et l'isomorphisme mimétique qui émane de pressions concurrentielles, amenant les organisations à copier leurs homologues plus rentables.

La mondialisation des économies et la substitution des standards internationaux aux normes locales considérées généralement comme des barrières au libre-échange tendent à renforcer le processus d'institutionnalisation⁵ des normes de types ISO⁶ qui sont élaborées et mises à jour périodiquement par des experts internationaux sur la base d'un consensus. De même, la rhétorique sur les avantages des normes et leur promotion par les diverses parties prenantes (consultants, auditeurs, gestionnaires, etc.) contribuent à légitimer l'adoption des normes ISO. La norme ISO 9001 sur le management de la qualité s'est ainsi imposée comme la norme la plus populaire dans la mesure où la gestion de la qualité est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises (Boiral, 2003). L'adoption de la norme ISO 9001 n'est donc pas seulement un moyen pour mettre en œuvre des pratiques éprouvées de gestion de la qualité dans une perspective d'efficience, mais encore plus, un moyen pour accéder à des marchés et à des appels d'offres notamment au niveau international. Selon une étude réalisée auprès d'environ 1700 entreprises, plus de 80% d'entreprises ayant adopté la norme ISO 9001 encouragent activement leurs fournisseurs à obtenir eux aussi la certification ISO 9001 (Lacroze 1995 dans

³ Ensemble d'organisations qui « agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires » (DiMaggio *et al.*, 1983, p. 148)

⁴ Concept proposé par DiMaggio et Powell (1983) qui renvoie au processus d'homogénéisation ou uniformisation des organisations

⁵ Institutionnaliser correspond à légitimer selon Schumann (1995)

⁶ Norme élaborée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

Boiral, 2002). Plusieurs recherches sur la norme ISO 9001 montrent que la TNI est pertinente pour expliquer les raisons de l'adoption de la norme ISO 9001 (ex. Beck and Walgenbach 2005 ; Walgenbach, 2007 ; Nair and Prajogo, 2009 ; Prajogo, 2011) ; les avantages et les impacts sur la performance (Terziovski et al. 2003) et les différents niveaux d'adoption ou d'internalisation (Boiral 2003, 2007 ; Nair and Prajogo, 2009 ; Heras-Saizarbitoria, 2011).

Dans la perspective néo-institutionnelle, les entreprises adoptent la norme ISO 9001 en réponse aux pressions institutionnelles (clients, concurrents, fournisseurs, Etat.). Leurs motivations sont dites externes ou institutionnelles en opposition aux motivations internes ou fonctionnalistes (Nair and Prajogo 2009 ; Tari et al, 2012). Les motivations externes renvoient à l'avantage concurrentiel, l'augmentation de la part de marché, la demande des clients, la pression des clients, l'accès à de nouveaux marchés, etc. tandis que les motivations internes concernent l'amélioration de l'efficacité, la qualité des produits / services, les processus et procédures, la sensibilisation à la qualité, la réduction des défaillances, etc. Pour les entreprises certifiées pour des motivations externes, la certification devient une fin en soi pour gagner en légitimité sans que les pratiques de management de la qualité ne soient profondément ancrées dans les pratiques quotidiennes des organisations. Cette dissociation entre l'adoption de la norme ISO 9001 et les pratiques réelles dans l'organisation renvoie au phénomène de découplage (Aravind et Christmann, 2011 ; Meyer et Rowan, 1977) et à des pratiques dites « cérémonielles ». Poussé à l'extrême, ce découplage pourrait engendrer des difficultés organisationnelles internes : «les règles catégoriques entrent en conflit avec la logique d'efficacité. Les organisations sont souvent confrontées à ce dilemme lié au fait que les activités célébrant les règles institutionnalisées, bien qu'elles comptent comme des dépenses cérémonielles vertueuses, sont des coûts purs du point de vue de l'efficacité», Meyer et Rowan (1977, p.355).

Des études sur les liens entre les motivations d'adoption de la norme ISO 9001 et leurs impacts sur la performance révèlent que les entreprises certifiées sur la base de motivations internes atteignent une meilleure performance que les celles certifiées sous des pressions externes (Tari et al., 2012 ; Nair et Prajogo, 2009 ; Zaramdini, 2007 ; Jang and Lin, 2008, Jones et al., 1997). Dans cette même logique, en examinant le lien entre les bénéfices de la certification et les motivations de l'organisation pour se faire certifier, Jones et al. (1997),

distinguent trois groupes d'entreprises : celles qui recherchent la certification de manière volontaire, celles qui sont soumises à une pression externe et celles qui effectuent la démarche de certification pour les deux raisons. Ils concluent que les entreprises appartenant aux catégories « volontaires » et « mixtes » ont un retour sur investissement de la certification ISO 9001 supérieur par rapport à celles qui agissent sous pression.

Tari et al. (2012) aboutissent à des conclusions similaires en analysant les effets des motivations de la certification ISO 9001 (internes et externes) sur la réussite d'hôtels certifiés en Espagne. Les données empiriques ont été recueillies auprès d'un échantillon de 32 hôtels espagnols certifiés. Leurs résultats montrent que les facteurs internes et externes ont des impacts différents sur l'application des outils qualité et sur les avantages internes et externes qui en résultent. Les hôtels certifiés pour des raisons internes développent mieux les outils qualité et ont de meilleurs niveaux de performance.

Dans un autre registre, Boiral et Roy (2007) ont étudiés les impacts des motivations de la certification ISO 9000 sur des aspects de la performance organisationnelle. Ils démontrent que la nature et l'intensité de motivations derrière la décision d'adopter la norme ISO 9000 joue un rôle clé dans le succès du processus de mise en œuvre et de l'émergence de problèmes organisationnels liés à la certification. Ils élaborent une typologie des organisations certifiées qui éclaire sur les conséquences des motivations : ISO integrators, quality enthusiasts, rituels integrators et dissidents. Les « ritual integrators » sont les organisations qui se font certifier en réponse à des pressions externes : ils s'inscrivent dans la perspective néo-institutionnelle. Ils voient la norme comme un outil marketing. La certification tend à être superficielle ou rituelle et les bénéfices sont faibles. Ils rencontrent de nombreux problèmes organisationnels liés à la certification ISO 9001 et perçoivent négativement le processus d'audit.

La possibilité qu'ont les entreprises d'être certifiées tout en adoptant des pratiques cérémonielles tend à renforcer l'hypothèse de l'approche néo-institutionnelle dans l'adoption de la norme ISO 9001 et pourrait expliquer en partie la croissance du nombre de certificats. Cependant, la tendance à la stagnation voire à la baisse du nombre de certificats ces dernières années (ISO, 2017) amène à penser que les entreprises ne sont pas si insensibles aux implications de la norme ISO 9001 autrement dit à l'efficacité réelle de la norme ISO 9001. Il

semblerait qu'un nombre croissant d'organisations choisissent de ne pas renouveler la certification au regard des avantages de la norme qui paraissent souvent insuffisants pour compenser ses inconvénients (Martinez-Costa et Martinez-Larente, 2007).

Il paraît à priori raisonnable de penser que les entreprises qui se font certifier ISO 9001 pour répondre essentiellement aux pressions institutionnelles sont les plus exposées à ne pas renouveler leur certificat, d'une part du fait des problèmes organisationnels auxquels elles doivent faire face (Boiral & Roy (2007) et d'autre part du fait que l'intégration superficielle de la norme conduit à de faibles avantages (Naveh & Marcus, 2004, 2005 ; Briscoe et al., 2005), Boiral & Roy, 2007 ; Boiral, 2012 ; Nair & Prajogo, 2009).

1.2. Certification ou décertification ISO 9001 : avantages et inconvénients

La littérature sur les impacts de la norme ISO 9001 est abondante. Toutefois, l'état actuel de la recherche ne permet pas de conclure clairement que la certification ISO 9001 conduit systématiquement à un effet positif ou négatif de la certification ISO 9001. Pour la majorité des auteurs, la certification ISO 9001 engendre des avantages internes : productivité, efficacité opérationnelle, réduction des coûts de non-qualité, connaissances organisationnelles, etc. (Naveh et Marcus, 2005 ; Singh, 2008) et des avantages externes : image, réputation, compétitivité, etc. (Rolland, 2009 ; Corbett et al., 2005, Islam & al., 2016). Ces conclusions plutôt optimistes sont remises en cause par diverses études dont certaines tendent à minimiser voire à nier les impacts positifs de la certification ISO 9000 (Terziovski et al., 2003, Prahbu et al., 2002 ; Sun, 2000) et d'autres mettent en évidence les effets pervers qui en résultent : lourdeur bureaucratique, manque de mobilisation et d'implication, coûts, etc. (Walgenbach, 2001 ; Boiral et Roy, 2007, Martinez-Larente, 2007). Le tableau 1 donne un aperçu des avantages et inconvénients liés à la certification ISO 9001.

Tableau 1 : Les avantages et les inconvénients liés à la certification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La certification à un impact positif sur l'efficacité commerciale de l'entreprise en termes d'image et de notoriété (Corbett et al., 2005). - La certification permet une compétitivité accrue grâce à une efficacité et une productivité améliorée (Islam & al., 2016). - La certification permet la réduction des coûts de non-qualité (Bernardo & al., 2015). - La certification améliore la satisfaction client via une amélioration de la maîtrise des processus (Heras-Saizarbitoria, Boiral & Arana, 2015 ; Singh, 2008). - La certification à une influence positive sur la performance financière (Sharma, 2005) de l'entreprise et sur la valeur boursière de celle-ci (Beirao & Sarsfield, 2002) à travers le signal donné sur les marchés. -La certification est outil de rationalisation des procédures internes au plan opérationnel. Elle impacte positivement sur les processus de production (Terziovsky et al., 1997), de communication (Lee & Palmer, 1999) et de création et de codification des connaissances (Lambert et Loos-Baroin, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> - La majorité des études de perception souligne une déception des managers quant à l'impact de la certification sur l'efficacité commerciale (Ragothaman & Korte, 1999). - Les coûts liés à la certification sont élevés (Kafel & Nowicki, 2014 ; Martinez-Larente, 2007). Ainsi, la certification peut avoir un effet négatif sur la performance financière (Martinez-Costa & Martinez-Lorente, 2007). - l'intégration difficile des nouvelles pratiques de gestion à la culture de l'entreprise, les modifications apportées à la structure organisationnelle, les résistances, un manque d'engagement et de confiance dans le domaine des ressources humaines (Boys & Wilcock, 2014 ; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013 ; Ismyrlis & Moschidis, 2015 ; Psomas & Antony, 2015).

Source : les auteurs

Ces controverses ont amené les chercheurs à investiguer les facteurs modérateurs du lien entre la certification ISO 9001 et la performance. Mais ils ne parviennent toujours pas à un

consensus sur l'influence de ces facteurs que sont : la motivation de la certification, la taille, l'implication des dirigeants et des employés, l'intensité des pressions externes, le lieu de la certification (culture, niveau de développement économique), le secteur d'activités, la profondeur de l'implémentation de la norme (Tari et al., 2012 ; Rolland, 2009 ; Boiral, 2003 ; Jang et lin, 2008 ; Manders, 2015).

Dans une revue systématique de littérature sur les impacts de la certification ISO 9001, Boiral (2012) analyse 111 études et constate de façon étonnante que la diversité des organisations, des secteurs et des zones géographiques étudiés par les chercheurs ne semble pas influencer les principales conclusions de la littérature qui soulignait à maintes reprises, à quelques exceptions près, les avantages de la norme. En revanche, Manders (2015), à partir d'une méta-analyse basée sur 92 études pertinentes, révèle que la certification ISO 9001 aide les entreprises à augmenter leurs revenus. Elle précise que cet effet peut varier selon les régions, les secteurs d'activité et la taille de l'entreprise. Par ailleurs, elle conclut que les différences nationales, en particulier le niveau de développement économique et la culture nationale, affectent les avantages de la norme ISO 9001 en termes de performances. Le niveau de développement économique a significativement un effet négatif sur la performance opérationnelle (productivité, coût de production, temps de production, cout de qualité, etc.) et aucun effet sur la performance commerciale (image, compétitivité, vente, satisfaction clients, etc.). Ainsi, la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les entreprises situées dans des pays en développement conduirait à davantage d'améliorations opérationnelles. Quant à la culture nationale, elle influe sur la relation entre ISO 9001 et la performance opérationnelle, mais elle joue un rôle moins important en ce qui concerne la performance commerciale.

L'absence de relation claire et prévisible entre l'ISO 9001 et des résultats financiers positifs amène à considérer la certification ISO 9001 comme une simple tendance de gestion (Santos, Costa & Leal, 2012 ; Sharma, 2005) qui dans certaines conditions peut conduire à une décision de non-renouvellement de la certification. Certaines entreprises certifiées maintiennent le certificat principalement pour préserver leur l'image et la réputation auprès des clients, fournisseurs et autres parties prenantes. En effet, il semble que la perte du certificat puisse avoir un impact négatif sur la réputation de l'organisation (Bernardo & Simon, 2014) et une baisse des résultats financiers (Alic, 2014). Toutefois, tandis qu'Alic

(2014) montre que la décertification entraîne une baisse des résultats financiers et la fermeture dans 45% d'entreprises slovènes, Cândido et al. (2016) concluent qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative dans la performance financière (mesurée par le rendement des actifs, le rendement des ventes et la croissance des ventes) entre les entreprises décertifiées et celles qui ne le sont pas au Portugal.

La décision de ne pas renouveler la certification n'est pas toujours un choix facile pour les dirigeants. En renonçant à la certification ISO 9001 pour des raisons d'efficacité, les organisations s'exposent éventuellement à une perte de légitimité dans leur champ organisationnel. La décertification constitue alors un dilemme pour les dirigeants. La baisse récurrente du nombre de certification ISO 9001 atteste le retrait de plus en plus croissant d'entreprises de la certification ISO 9001. Cependant, les raisons réelles de la décertification sont peu explorées. Etant donné l'investissement initial en termes d'effort, de temps et de ressources déployés par les entreprises se faire certifier à la norme ISO 9001 et les risques encourus par la décertification, la question de savoir pourquoi les entreprises décident de se décertifier s'impose.

1.2. Pourquoi les entreprises se décertifient : des motifs variés

La croissance exponentielle du nombre de certificats ISO 9001 au monde, souvent attribué aux effets positifs de la certification ISO 9001 et soutenue par de nombreuses études (Naveh et Marcus, 2005 ; Gotzamani et Tsiotras, 2002 ; Jang et Lin, 2008), est remise en cause par la stagnation et la baisse du nombre de certificats au cours de ces dernières années. D'autres études suggèrent que l'impact de la certification ISO 9001 a diminué et que, même si le nombre de certifications a continué de croître à l'échelle mondiale, il ne se développe plus au même rythme (Sampaio et al., 2011 ; Bernado et al., 2015). La baisse du nombre d'entreprises certifiées renvoie à la « décertification » tandis que la stagnation à la « saturation » (Franceschini et al., 2004).

Franceschini et al. (2004) étudient la diffusion de la certification en Italie et dans certains pays européens dotés de structures économiques similaires (Allemagne, France, Royaume uni, Espagne, Hollande). Ils basent l'analyse comparative et les prévisions d'évolution des certifications sur le « modèle logistique », utilisé traditionnellement pour étudier les

phénomènes de croissance biologique. En s'appuyant sur de nombreuses données empiriques, ils montrent que l'évolution de la certification tend vers la saturation. Ils indiquent, que dans certains pays, la certification ISO 9001 semble s'atténuer, en raison de la réduction de l'écart de concurrence entre les entreprises certifiées et non certifiées, et du nombre limité d'entreprises potentiellement intéressées par l'obtention de la certification ISO 9001. De même, d'autres auteurs menant des études sur la saturation ont analysé les tendances en matière de certification dans différents pays et secteurs à l'aide de courbes logistiques afin de prédire le comportement de la certification. Ils examinent l'intensité de la certification et les tendances par pays, région, secteur industriel et autres classifications. Ils démontrent aussi une nette stagnation du nombre de certifications (Castka & Corbett, 2013 ; Llach et al., 2011 ; Marimon et al., 2009). Il semble à priori que la non-perception d'avantage concurrentiel vis-à-vis des entreprises non certifiées dans un même secteur d'activité conduirait les entreprises certifiées à ne pas renouveler leur certification.

Le phénomène de décertification est évoqué par plusieurs auteurs (Bernardo & Simon, 2014; Gianni & Gotzamani, 2015; Heras-Saizarbitoria, Boiral & Arana, 2016; Nowicki et al., 2014; Sampaio et al., 2009; Sampaio, Saraiva et Ribeiro, 2014). Toutefois, très peu d'études explorent les motifs de décertification. Parmi les rares études qui explorent les raisons de la décertification, les résultats relèvent des raisons diversifiées : l'échec des audits (Marimon & al., 2009) ou le manque de soutien gouvernemental (Simon & al., 2012). À notre connaissance, trois études empiriques seulement ont analysé en détail les raisons de la décertification. La première est une étude d'Alcalà (2013), qui propose une approximation exploratoire de cette question avec une analyse de cas d'entreprises du secteur du papier. Cet auteur estime que le principal motif d'abandon des certificats est le coût de mise en œuvre et de rénovation, qui détermine dans une large mesure le renouvellement de l'ISO 9001. Un deuxième article, rédigé par Kafel et Nowicki (2014), explore de manière empirique les raisons de la décertification au regard de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001. Grâce à une analyse de cas de sept organisations, ces auteurs montrent que les principaux déterminants des normes sont le coût élevé de la certification et l'absence d'externalités positives. Enfin, Simon et Kafel (2018) analysant les raisons qui amènent certaines organisations à se retirer de la certification à partir d'une collecte de données auprès de 130 responsables qualité

d'organisations polonaises certifiées entre 2012 et 2013, découvrent que les principales raisons de la décertification sont d'origine internes : les problèmes financiers, une faible perception de la valeur ajoutée de la certification, des changements organisationnels ; et d'origine externe (liées aux prises de décisions des clients).

Les différents travaux évoqués au cours de la revue de littérature permettent de comprendre les motivations, les enjeux et les apports de la certification (avantages et inconvénients). Ils fournissent également un éclairage sur le phénomène de décertification et les raisons principalement évoquées par certaines études en contexte occidental. Les comportements des organisations sont les processus complexes qui nécessitent d'être questionnés dans des contextes contrastés pour être mieux explicités. Notre terrain d'études, le Sénégal, offre cette opportunité.

2. JUSTIFICATION DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Le but de cette étude est d'explorer les motifs qui sous-tendent les décisions organisationnelles de se retirer de la certification ISO 9001 et, compte tenu de l'augmentation du nombre de retraits, de contribuer à la compréhension des nouvelles tendances émergentes dans ce domaine.

Nous utiliserons une approche qualitative exploratoire dans une logique interprétativiste afin de proposer des relations possibles entre divers facteurs internes et externe.

2.1. Collecte de données

Nous avons collecté les données primaires à l'aide d'entretiens semi-directifs individuels auprès de responsables qualité (7) et de directeurs (1) d'entreprises décertifiées. Ces entreprises appartiennent à des secteurs d'activités variées : industrie (agroalimentaire) et services (financiers, comptable, notaire, médicaux, aéroportuaires, d'études et contrôle). Afin d'arriver à une meilleure validité interne des résultats de notre enquête de terrain, nous avons également organisé des entretiens avec des consultants (1) et auditeurs tierce partie (1) ayant une expérience avec des entreprises décertifiées. Finalement 10 personnes ont été interviewées (voir tableau 2) et 10 cas d'entreprises décertifiées ont étudiés. Le tableau 3

présente quelques caractéristiques des entreprises décertifiées et permet de voir la diversité de leur profil. Les entretiens ont été réalisés entre janvier et mars 2019 selon deux modes : face à face (8) et téléphoniques (2). La durée des entretiens se situe entre 15 min et 2h. Les entretiens en face en face ont été enregistrés en plus de prise de notes tandis que les entretiens téléphoniques ont fait l’objet de prise de notes uniquement.

Tableau 2: Caractéristiques des répondants

Caractéristiques	Attributs	Nombre de répondants
Fonctions	Responsable qualité	7
	Directeur	1
	Consultants	1
	Auditeurs tierce partie	1
Expérience en qualité	5-10 ans	3
	10-15 ans	5
	Plus de 15 ans	2
Ancienneté dans l’entreprise	Moins de 5 ans	2
	5-10 ans	1
	10-15 ans	3
	Plus de 15 ans	2
Présence lors de la certification initiale	Oui	7
	Non	3

Tableau 3: Caractéristiques des entreprises décertifiées

Caractéristiques	Attributs	Nombre de répondants
Secteur	Industrie	1

	Services	9
Taille	Grandes entreprises	4
	PME	6
Version de la norme ISO 9001 lors de la certification initiale	1994	1
	2000	5
	2008	3
	2015	1
Ancienneté de la certification	Moins d'un cycle ⁷	3
	1 cycle	3
	2 cycles	2
	3 cycles	2
Activités à l'export ou clientèle internationale	Oui	9
	Non	1

Les entretiens visaient à répondre principalement à cinq questions : 1) quelles sont les raisons de l'abandon de la certification ISO 9001 ? 2) quelles sont les conséquences (internes, externes) de la décertification ; 3) quelles étaient initialement les motifs de la certification ISO 9001 ? 4) quels ont été les principaux bénéfices ? 5) quelles ont été les principales difficultés de l'implémentation de la norme ISO 9001 ?

Nous avons aussi recueilli des données secondaires à partir des sites web des entreprises consultées pour pouvoir vérifier les informations génériques sur les entreprises et leur démarche qualité.

2.2. Analyse et traitement des données

Nous avons effectué une analyse de contenu thématique sur les entretiens, qui ont été préalablement retranscrits à l'aide du logiciel *Sonal* puis codés manuellement à partir de thèmes prédéfinis. Le logiciel *Sonal* est logiciel gratuit qui permet facilement de retranscrire,

⁷ Un cycle correspond à 3 années

catégoriser et analyser des interviews, directement à partir de fichiers audio et textes.

Le corpus de données a été découpé en deux parties : d'une part, les éléments du contexte comprenant les caractéristiques des répondants et celles des entreprises décertifiées et d'autre part, les éléments concernant les processus de certification et de décertification. Les thèmes prédéfinis se réfèrent aux principales questions posées : raisons de décertification, conséquences de la décertification, motivations de la certification, bénéfices de la certification.

Les résultats obtenus découlent principalement des entretiens même si nous avons fait recours aux informations diffusées sur les sites internet des entreprises concernées.

3. RÉSULTATS

Notre corpus de données nous permet d'une part de révéler les motivations d'adoption de la certification ISO 9001 et d'autre part d'identifier les raisons du retrait des entreprises certifiées du processus de certification.

3.1. Motivations d'adoption de la certification ISO 9001, avantages et inconvénients perçus

L'analyse du corpus permet de mettre en évidence les principales motivations d'adoption de la certification ISO 9001 (Tableau 4). Tous les répondants précisent que les entreprises ont adopté la certification ISO 9001 au moins pour une raison externe en particulier la satisfaction des clients et l'image ou la reconnaissance externe. Les pressions institutionnelles sont assez marginales. Quand bien même elles sont évoquées par trois répondants, la certification ISO 9001 ne constitue pas une obligation formelle. Comme le souligne ce répondant, « *quand on vous demande un manuel qualité vous ne pouvez pas prendre le manuel qualité et donner le manuel et vous en arrêteré ..., vous devez mettre en place des processus, des procédures, des indicateurs de performances, ... on vous demande implicite de mettre en place une démarche qualité* ». L'analyse de l'adoption à travers la perspective néo-institutionnelle permet de mettre en évidence comme mécanisme dominant l'isomorphisme mimétique (7 répondants). Outre les raisons externes, 4 répondants ont relevé des raisons internes comme l'amélioration des processus internes ou de l'organisation.

Tableau 4 : Motifs d'adoption de la norme ISO 9001

Motivations internes	<i>Amélioration des processus internes</i>
	<i>Organisation interne</i>
	<i>Harmonisation des pratiques sur les différents sites de l'entreprise</i>
	<i>Meilleure prise en charge des besoins des clients</i>
Motivations externes	<i>Satisfaction clients</i>
	<i>Amélioration de l'image, réputation, notoriété</i>
	<i>Confiance des clients et des partenaires</i>
	<i>Positionnement concurrentiel</i>
	<i>Développement du chiffre d'affaires</i>
	<i>Pressions institutionnelles (clients, réglementation)</i>

La mise en œuvre de la norme ISO 9001 a conduit certes à des avantages internes et externes pour tous les répondants (Tableau 5). En interne, les avantages majeurs sont l'amélioration de l'organisation interne et l'amélioration continue, la réactivité (Tableau 6). En externe, l'amélioration de l'image, la notoriété et la réputation sont les avantages prépondérants.

Tableau 5 : Avantages de la certification ISO 9001

	<i>Organisation interne (6)</i>
	<i>Amélioration continue (6)</i>

Avantages internes	<i>Réactivité ; Amélioration des délais (4)</i>
	<i>Gestion des compétences et des formations ; Apprentissage (4)</i>
	<i>Formalisation des pratiques ; indicateurs : gestion documentaire (3)</i>
	<i>Contrôle et suivi des activités (2)</i>
	<i>Culture qualité (2)</i>
	<i>Amélioration de la collaboration entre les employés</i>
	<i>Optimisation des ressources, efficacité</i>
	<i>Baisse des réclamations clients</i>
	<i>Catalyseur pour les certifications métiers</i>
Avantages externes	<i>Confiance des clients et des partenaires</i>
	<i>Amélioration de l'image, réputation, notoriété</i>
	<i>Avantage concurrentiel</i>
	<i>Augmentation des parts de marché</i>

L'adoption de la certification ISO 9001 génère des problèmes (Tableau 6) qui sont à dominance interne comme la lourdeur documentaire, l'augmentation de la charge de travail pour les employés, la faible mobilisation, etc. En externe, le coût du processus de certification et la non-perception de bénéfices financiers sont les principaux inconvénients cités.

Tableau 6 : Inconvénients de la certification ISO 9001

<i>Inconvénients internes</i>	<i>Lourdeur documentaire entraînant une perte d'efficacité (4)</i>
	<i>Augmentation de la charge de travail (perception des employés) (4)</i>
	<i>Intégration des pratiques de la norme ISO 9001 dans les activités quotidiennes (appropriation) (2)</i>
	<i>Apprentissage difficile (vocabulaire) (2)</i>
	<i>Résistance aux changements</i>
	<i>Mobilisation du personnel</i>
	<i>Sensibilisation récurrente du personnel</i>

	<i>Perception défavorable de la certification ISO 9001</i>
	<i>Implication et engagement des managers</i>
<i>Inconvénients externes</i>	<i>Bénéfices financiers non perçu en termes de retour sur investissement (2)</i>
	<i>Coût de la certification ; Financement de la démarche (2)</i>

3.2 Les motifs de décertification

Les motifs de décertification sont organisés autour de deux catégories selon leur origine : les facteurs internes et les facteurs externes (voir tableau 7).

Tableau 7 : Les raisons de la décertification des entreprises sénégalaises

Facteurs internes	<i>Changements structurels pour accroître l'efficacité de l'entreprise (Fusion-acquisition; affiliation)</i>
	<i>Changement de gouvernance (Pas d'engagement de la nouvelle direction)</i>
	<i>Atteinte des objectifs de la certification (la reconnaissance externe) qui n'exige plus que la certification ISO 9001 soit renouvelée</i>
	<i>Adoption d'une norme plus spécifique au cœur de métier</i>
	<i>Non perception de la valeur ajoutée de la certification ISO 9001 (Baisse d'activités et/ou problèmes d'ordres financiers)</i>
	<i>Problèmes financiers (Coûts élevé du maintien de la norme en situation de baisse d'activités)</i>
Facteurs externes	<i>Modification des exigences des clients, réglementaires ou de l'environnement économique (pas d'exigence de certification ou exigence d'une certification spécifique au cœur de métier)</i>
	<i>Perte importante de part de marché ??</i>

Tous les répondants énumèrent au moins un motif interne de décertification et 4 répondants

mentionnent en outre des motifs externes (Tableau 8).

Tableau 8 : Profil des entreprises et motifs de décertification

Code répondant / Code entreprise	Motivations		Mécanisme d'isomorphisme			Avantages		Inconvénients		Motifs de décertification	
	Int.	Ext.	Coercitif	Normatif	Mimétique	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.
R1 / E1	x	x	x			x	x	x		x	x
R2 / E2		x	x			x	x	x		x	
R3 / E3		x			x	x	x	x		x	
R4 / E4	x	x			x	x	x	x		x	x
R5 / E5		x			x	x	x	x		x	
R6 / E6		x			x	x	x	x	x	x	
R7 / E7	x	x			x	x	x	x		x	
R8 / E8	x	x			x	x	x	x	x	x	x
R9 / E9		x	x			x	x	x		x	x
R10 / E10		x				x	x	x	x	x	

3.2.1 Les motifs internes du non-renouvellement de la norme ISO 9001.

Les principaux motifs internes du non-renouvellement⁸ de la certification ISO 9001 sont d'ordres financiers (problèmes de recouvrement, perte de part de marché) et organisationnels (changements structurels, atteinte des objectifs). Comme le suggère Tari et Ali (2012) de nombreuses demandent à être certifiée pour des raisons internes et externes. Lorsque ces raisons cesseront d'exister, que ce soit par pragmatisme ou par opportunité, l'entreprise cherchera à abandonner les normes requises pour cette certification.

a) Décertification à la suite de changements structurels

C'est le cas des entreprises qui abandonnent leur certification ISO 9001 du fait de

⁸ Qui doit se faire tous les trois ans.

changements structurels relevant de fusions, rachats ou filiations. Dans ces circonstances, les entreprises certifiées rencontrent des difficultés à maintenir leur certification ISO 9001 car elles doivent faire face soit à une réorganisation, à des modifications de la vision ou des orientations stratégiques qui impliquent des changements dans les méthodes de travail. Le maintien de la certification ISO 9001 repose sur l'engagement du top management mais aussi sur la capacité de l'organisation à gérer les changements impactant le SMQ.

Dans notre étude, quatre cas sont révélés : le premier concerne une entreprise décertifiée après sa filiation à un grand groupe ; le second cas est celui d'une entreprise décertifiée après une acquisition-fusion et les deux derniers cas renvoient à un changement de gouvernance.

Dans le premier exemple (E4), *« l'entreprise a abandonné la certification parce qu'elle n'est pas arrivée à aligner son SMQ avec les nouvelles exigences de travail après sa filiation à un groupe de renommée internationale, ... les objectifs liés à la qualité étaient décalés de la réalité opérationnelle (...) Malgré la détermination du management pour un démarche de re-certification pour la norme ISO 9001 version 2015, la démarche n'a pas abouti à causes d'autres exigences du groupe jugées prioritaires »*. La décertification a conduit à un relâchement progressif des pratiques liées au management de la qualité: animation et pilotage des processus, les revues de processus et de direction, les audits qualité selon la norme ISO 9001, la gestion des non-conformités autres que les réclamations. Au niveau externe, des conséquences sont minimales car la certification ISO 9001 n'est pas une exigence explicite des clients et la renommée du groupe internationale tend à rassurer la clientèle. En interne, il y a néanmoins un responsable qualité conformément aux pratiques du groupe.

Dans le second exemple (E5), l'entreprise certifiée fut rachetée par un groupe avant de fusionner avec une autre entreprise. Durant ces processus, la certification n'a pas été reconduite dans la nouvelle entité. Néanmoins, un service qualité a été créé pour mener les actions qualité. La responsable qualité souligne qu' *« il n'y a pas de volonté du top management dans le sens de la certification »*. Par ailleurs, l'entreprise a mené successivement des projets de restructuration et de transformation pour harmoniser ses services et ses infrastructures. Même si des actions qualité sont menées, elles sont partielles vis-à-vis des exigences de la norme ISO 9001 et l'accent est mis sur le volet commercial comme la gestion des réclamations, les enquêtes de satisfactions ...

Dans les deux derniers cas (E7 et E10), la décertification est survenue après un changement de Directeur Général qui n'ont pas jugé nécessaire de poursuivre la certification. Pour le répondant R10, il semblerait que, c'est parfois le cas lors du changement de gouvernance en Afrique, que le successeur veuille se démarquer: « *la certification ISO portant la marque du prédécesseur* ». Comme dans les deux exemples précédents, la décertification a entraîné des manquements dans les pratiques « qualité », entre autres: « *il n'y avait plus de politique qualité, plus d'audit régulier, plus de suivi, plus d'animateur formel de la démarche* » souligne le répondant R7. Néanmoins les instances de contrôle s'assurent du respect des procédures opérationnelles.

Notre corpus de données nous permet de dire qu'à la suite de modifications structurelles et lorsque qu'il n'y a plus l'adhésion et l'engagement du « top management », de nombreuses entreprises ne perçoivent plus la nécessité de rester certifiées. Elles créent des structures palliatives (en interne ou externe) qui vont prendre en charges les préoccupations liées à la qualité afin de rassurer les clients de l'entreprise.

b) Décertifier lorsque les objectifs de certifications sont atteints

Certaines entreprises renoncent au renouvellement de leur certification ISO 9001 parce qu'elles estiment avoir atteint leur objectif de certification. C'est le cas de l'entreprise E3 qui a adopté la certification ISO 9001 essentiellement dans le but d'avoir une reconnaissance internationale.

Après un cycle de certification, l'entreprise a fait le choix de ne pas renouveler sa certification car « *la reconnaissance était déjà acquise, ce n'était plus nécessaire de mettre de l'argent dans quelque chose qui n'avait plus de valeur ajoutée* ». Malgré ce choix volontaire, l'entreprise envisageait le maintien des pratiques « qualité » en interne. Mais le départ du responsable qualité n'a pas favorisé la poursuite des actions qualité. Ainsi au fil des années, la majorité des pratiques liée à la qualité a été abandonnée tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Il s'agit entre autres de la planification des activités, de la définition et du suivi des indicateurs, de la gestion des compétences, du processus d'élaboration du budget, la mise à jour de la documentation, des audits.

Même si l'entreprise a continué à croître du point de vue de son effectif et de son chiffre

d'affaires, la maîtrise des processus internes est soulignée comme une faiblesse par les acteurs. L'entreprise envisage désormais une « re-certification » au courant de l'année pour améliorer son fonctionnement interne. Un diagnostic réalisé sur la norme ISO 9001 : 2015 relève une conformité globale à hauteur de 25%. Selon le R3, « *tu sens une certaine nostalgie de l'époque où la démarche était en place. Un membre de la direction lui disait : auparavant on avait un indicateur pour le dédouanement des marchandises et en 3 jours ...aujourd'hui on est à 7 jours* ».

c) Décertifier pour des motifs financiers

De nombreuses entreprises ne renouvellent pas la certification du fait des problèmes financiers liés à une baisse du volume d'activités et conduisant à une baisse du chiffre d'affaires.

Dans les Bureaux d'études, par exemple, la certification est souvent une condition pour accéder à des appels d'offres (car elle est définie comme un critère de cotation des soumissionnaires). Après s'être certifié, l'entreprise E6 a dû suspendre la certification pour des problèmes budgétaires survenus à la suite d'impayés sur de gros marchés réalisés. Malgré les préjudices supposés de la décertification quant à l'accès à certains appels d'offres, l'état de santé financière de l'entreprise l'a contraint à abandonner la certification.

Un autre cas est évoqué par le répondant R8, qui met en cause « *le coût excessivement cher de la certification* » dans un contexte de baisse d'activités. Aussi, malgré les bénéfices de la certification à savoir « *une meilleure organisation du travail, le suivi des indicateurs de délai, l'identification et le traitement des non-conformités, la mise en œuvre d'action corrective, l'apprentissage sur l'organisation* », la direction n'a plus renouvelé sa certification tout en optant pour un maintien de la démarche qualité. La décertification a affecté la rigueur dans les pratiques liées au système de management de la qualité. Le répondant R8 mentionne entre autres « *qu'il n'y a plus d'indicateurs sur le délai, plus de gendarme, plus d'audit, de revue de direction (...) et l'apparition de nombreux dysfonctionnements qui n'existaient lorsque l'entreprise était certifiée* ». Néanmoins, la gestion des non-conformités et les revues de processus (maintien du planning des réunions) continuent d'être opérationnelles. Sur le plan externe, selon lui, il n'y a pas d'impacts vis à vis du client grâce à l'expérience et « *80% des*

clients sont intéressés par le produit final et le délai ». Cela peut induire qu'il n'y ait pas de différence significative sur la satisfaction des clients entre le moment où l'entreprise est certifiée et celui où elle ne l'est pas, à condition de maintenir un dispositif permettant de travailler sur le système de management de la qualité.

d) Décertification pour non-perception par la direction de la valeur ajoutée de la certification

Notre corpus de données met en évidence la déception de certains dirigeants quant à l'impact de la certification sur la satisfaction de la clientèle. Pour de nombreuses entreprises, c'est la principale motivation lorsqu'on s'inscrit dans cette démarche de certification à la norme ISO 9001. Comme le souligne, le répondant R1 « *De toute façon quand on va vers l'ISO 9001, on recherche la satisfaction du client. Nous sommes là pour le client* ».

Pour l'entreprise E3, la certification ISO 9001 n'a pas conduit systématiquement à des bénéfices commerciaux même si elle a favorisé une reconnaissance externe. Ainsi, se profile un décalage entre l'effet attendu et l'effet réel de la certification sur la satisfaction des clients et sur l'efficacité commerciale de l'entreprise. Cette déception s'explique par les maigres retombées externe (accroissement des parts de marché, augmentation du nombre de client, etc.) et interne (manque d'intégration des autres fonctions au projet) de la certification. Pour certaines entreprises, ayant une position concurrentielle sur le marché, les effets de la certification peuvent être contrebalancés par l'avantage compétitif de l'entreprise. Et pour le dirigeant, cela a pour effet d'atténuer l'effet de la certification sur sa performance.

3.2.2 Les motifs externes du non-renouvellement de la norme ISO 9001.

Notre corpus de données a permis d'identifier les raisons liées à des événements externes, qui peuvent pousser les entreprises à ne pas renouveler leur certification. Il s'agit de l'adoption d'une accréditation plus spécifique permettant de répondre davantage aux exigences réglementaires et des changements dans le champ organisationnel.

a) Décertifier pour une certification plus spécifique aux activités de l'entreprise

Notre corpus de données nous permet d'affirmer que de nombreuses entreprises abandonnent

la certification ISO 9001 vers une accréditation ou une certification beaucoup plus spécifique à leurs activités. C'est le cas des entreprises E1 et E2, dans notre étude. Comme le souligne le répondant R1, « *la norme ISO 9001 est générique et peut s'appliquer à toute entreprise (...) Alors que l'accréditation (qui est la reconnaissance d'un organisme dans un domaine bien précis) est spécifique à l'activité des entreprises. domaine d'activité a sa norme, le bâtiment a sa norme, l'aviation a sa norme, les laboratoires ont aussi leur norme et c'est plus spécifique...* ».

Même si des confusions sont souvent entretenues entre « certification » et « accréditation » ; ces deux concepts ne sont pas interchangeables. L'accréditation renvoie à la reconnaissance officielle de la compétence technique d'un organisme dans un domaine défini. La certification quant à elle est une assurance écrite qu'un produit, un système de management ou une personne est conforme aux exigences spécifiées. Aussi, notre corpus de données nous permet de dire que de nombreuses entreprises ont abandonné la norme ISO 9001 pour aller vers d'autres certifications, en fonction de leur activité. Ainsi, les entreprises E1 et E2 ont migrées respectivement vers la norme ISO 15189 (accréditation des laboratoires de biologie médicale) et la norme ISO 22000 (Norme de système de management pour la sécurité des denrées alimentaires). Toutefois, en renonçant à la certification ISO 9001, elles ont maintenu l'ensemble des pratiques relevant de la norme ISO 9001. Selon R2, « *nous fonctionnons comme si nous étions toujours certifiés* ».

L'abandon de la certification ISO 9001 se justifie également par le fait que les exigences de l'ISO 9001 sont généralement intégrées dans des référentiels spécifiques. Le répondant R1 souligne qu'« *on ne peut pas être accrédité si on n'a pas le volet qualité, (...) L'accréditation en première partie c'est la certification ISO 9001 de toute façon, ce sont les mêmes exigences, il y a toujours un volet qualité qu'on ne peut pas enlever et le volet technique, ...ça faisait doublon* ». La certification ISO 9001 sert donc de base pour la mise en place de système de management plus spécifique qui sont considérés plus difficiles : « *Le processus a continué, au contraire et ça s'est corsé parce que l'accréditation est beaucoup plus difficile, c'est vraiment la compétence* ». Ainsi, les conséquences de la décertification sont considérées comme positives dans la mesure où la décertification n'engendre pas de coûts supplémentaires de certification et que les acquis de la certification ISO 9001 sont maintenus. De même, d'un

point de vue externe, la décertification ISO 9001 ne conduit pas à des effets négatifs car selon R1, « *Beaucoup ne savent pas faire la différence entre la certification et l'accréditation* ». L'entreprise E1 est accréditée depuis 2012. Pour l'entreprise E2, vis-à-vis des clients, la décertification ne semble pas non plus avoir des effets négatifs même si la certification ISO 22000 n'est pas encore effective.

3.2.2. Décertification à la suite d'un changement dans l'environnement

En fonction des évolutions de l'environnement, les entreprises peuvent décider de ne plus renouveler leur certification, surtout lorsque les clients ne l'exigent pas ou que l'entreprise se retire d'une activité donnée ou tout simplement lorsque l'entreprise ferme.

Pour un dirigeant, le SMQ doit être en phase avec la stratégie de l'entreprise ; C'est pourquoi toute démarche de certification/Décertification a besoin de « *l'adhésion de la direction générale* ». Ainsi, fonction des choix de la direction de se désengager de certaines activités ou de changer de perspectives par rapport à l'orientation client. Aussi, « *les entreprises doivent avoir basculé de la norme ISO 9001 version 2008 vers la norme ISO 9001 version 2015...* » (Entretien avec un dirigeant). En fonction des évolutions dans l'environnement, les normes sont revisitées tous les cinq ans, en vue d'introduire des modifications, si nécessaire. Pour certaines entreprises, « *mettre à niveau le système de management de la qualité suivant la norme ISO 9001 coûte cher parce qu'au-delà d'octobre 2018 la version 2008 de la norme ISO 9001 ne sera plus valide* » (Entretien avec un dirigeant). Cela peut être un motif de décertification. Dans les cas des entreprises E4 et E9, la décision de la décertification est aussi motivé par le fait que la certification ISO 9001 ne constituait pas une exigence des parties prenantes notamment les clients, l'Etat et les partenaires financiers.

4. Discussion

4.1 Motivations d'adoption de la certification et de la décertification

Comme le suggère DiMaggio et Powell (1993), les entreprises ayant obtenu la certification ISO 9001 doivent se soumettre à des réglementations et sanctions légales, des normes

professionnelles, des symboles, des règles et des structures culturelles. Ces normes sont au cœur du processus de légitimation des entreprises. Ne pas avoir ce comportement isomorphe, c'est courir le risque d'être marginaliser.

Ainsi, ce qui motive en premier les entreprises qui adoptent la norme ISO 9001 est la légitimité qu'elle procure. Celle-ci repose sur les conséquences de l'activité (le résultat) ou la procédure adoptée (les moyens). Elle contribue ainsi à définir ce qu'est la performance de l'entreprise.

Toutefois, s'engager dans une certification ISO 9001 pousse les décideurs à prendre un risque sur le long terme. On parle bien ici d'un engagement d'au moins 3 ans, correspondant à un cycle complet de certification. Ainsi, dans un contexte de crise ou les ressources s'amenuisent les entreprises peuvent être frileuses à renouveler le certificat. Nos travaux nous indiquent que les entreprises préfèrent les normes spécifiques plus adaptées à leur métier. C'est dire qu'on peut se décertifier par rapport aux normes ISO 9001 et aller vers des normes plus spécifiques et rester légitime aux yeux des pairs, de la profession et des consommateurs.

D'autres raisons sont évoquées pour expliquer pourquoi les entreprises se décertifient :

- Une certification demande un investissement important⁹. Ce qui explique souvent les coûts importants qui peuvent dissuader les entreprises de renouveler, surtout que le retour sur investissement n'est pas aussi direct.

- Les audits annuels perturbent souvent les plannings. Pendant cette activité, il faut se rendre disponible plusieurs jours pendant le déroulement de l'audit. Cela nécessite une réorganisation pendant les missions d'audits annuels.

- Le sentiment de flicage et d'ingérence ressenti dans les entreprises. Pour certains responsables d'entreprise, les commentaires suivants sont souvent relayés : pour qui se prend-t-il, cet auditeur, pour me donner des leçons sur ma façon de gérer mon entreprise ? Ainsi, pour ne pas décourager les entreprises, les auditeurs doivent adopter un comportement responsable. C'est pourquoi une certification nous assure de recevoir une aide au moins

⁹ Il faut payer l'auditeur certificateur et son organisme pendant 3 années, acheter la norme correspondante, mettre des ressources humaines et matérielles pour la mise en place et le maintien de la certification ensuite.

annuelle pour mettre en avant nos défauts et nous donner l'opportunité de nous améliorer et de rester compétitif sur le marché.

- Il est très facile d'être certifié. On s'empresse alors de mettre en avant le logo partout où l'on peut. Et on pourrait se dire que maintenant on n'a plus besoin de ce consultant extérieur et qu'on va pouvoir se passer de ses services (surtout lorsque les objectifs de départ ont été atteints)... En adoptant ce comportement, il y a de forte chance que la certification soit perdue ou non renouvelée.

- Les règles imposées par la norme ne correspondent pas à notre activité. Le renouvellement serait contre-productif.

C'est dire que la décertification peut permettre à une entreprise de perdre en légitimité. Toutefois, lorsque les raisons sont orientées vers la certification pour des normes plus adaptées à la profession, cette perte de légitimité devient relative. Aussi, se décertifier lorsque les objectifs de la certification sont atteints permet à l'entreprise, tout en appartenant plus à la communauté des entreprises certifiées, d'être compétitive sur le long terme.

4.2 Facteurs internes et externes conduisant vers la décertification

L'une des principales difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'un SMQ tel que l'ISO 9001 est le coût élevé de la certification (Karapetrovic et al., 2006). Toutefois, ce coût est variable dépendant de la situation et de la taille de l'entreprise (lorsque l'entreprise est déjà engagée dans une démarche qualité depuis plusieurs années ; lorsque l'entreprise n'est engagée dans aucune démarche qualité)¹⁰.

Les coûts de mise en œuvre ou de renouvellement, qui n'ont peut-être pas été récupérés, associés à une situation financière difficile que peut traverser l'entreprise, peuvent donner lieu à une décision contre son renouvellement. En outre, si les entreprises ne pensent pas que le certificat leur apportera un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée à leurs opérations, de manière à pouvoir atteindre l'objectif final d'amélioration des performances financières, elles

¹⁰ Le coût d'une certification, au Sénégal, est estimé à environ 50.000 euros (un dirigeant d'entreprise)

pourront opter pour une stratégie de décertification (Kafel & Simon, 2016). Cela est accentué par la non-perception par les dirigeants des effets positifs du renouvellement de la norme ISO 9001 sur la création de valeur. Ces constats nous permettent de formuler la proposition suivante :

P1 : Les problèmes financiers des entreprises entraineront l'abandon de la norme, du fait du coût de mise en œuvre et du renouvellement de la certification ISO 9001 jugé relativement élevés comparés aux avantages que l'on en retire.

Les objectifs visés par la restructuration des processus et les problèmes d'efficacité constituent un autre groupe de facteurs internes de la décertification. Certains auteurs suggèrent que l'amélioration des processus internes et de la gestion se produisent au début de la période de certification. Par conséquent, les avantages perçus de la certification diminuent avec le temps. De plus, les retombées sur l'efficacité interne découlant de la mise en œuvre de l'ISO 9001 sont perçues comme moins importantes quelques années après la première certification, car l'entreprise a déjà restructuré ses processus (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). Cela nous emmène à formuler la deuxième proposition suivante :

P2 : Au fil du temps, les avantages de la certification ISO 9001 en termes d'efficacité interne disparaîtront et les entreprises n'auront plus besoin de la norme.

Aussi, la réorganisation de l'entreprise suite à la fusion, l'absorption où l'apports partiels d'actifs peut entraîner un non-renouvellement de la certification, si cela ne constitue plus une véritable préoccupation de la nouvelle structure en place.

Le passage de la certification ISO 9001 à des accréditations plus spécifiques est une autre raison citée comme motif de décertification. En fonction du secteur d'activité de l'entreprise, certaines entreprises vont préférer des normes plus exigeantes et spécifiques (par exemple la norme ISO 22000) ou des accréditations en relation avec leur secteur d'activité. Ainsi, des entreprises mettront en œuvre la norme ISO 9001, puis vont basculer vers des normes industrielles ou des accréditations plus spécifiques. Ainsi, notre troisième proposition est :

P3 : Les entreprises abandonnent la norme ISO 9001 parce qu'elles souhaitent aller vers des normes ou accréditations plus spécifiques au secteur d'activité.

Nos résultats ont également mis en évidence que les entreprises peuvent se retirer de la norme tout simplement parce que la direction a décidé de la fermeture de l'entreprise : On ne peut conserver le certificat si l'entreprise a cessé de fonctionner.

Nos résultats ont également mis en évidence que les entreprises ne vont pas renouveler le certificat lorsque les clients ne l'exigent pas. En fait, la demande des clients est le facteur externe la plus importante citée pour la décertification et concerne les clients de la société n'obligeant plus la société à obtenir la certification ISO 9001 et la perception selon laquelle la norme ne produit plus d'avantages compétitif. En conséquence, notre quatrième et dernière proposition est la suivante :

P4 : Lorsque les clients n'exigent plus la norme ISO 9001, la probabilité que les entreprises abandonnent la norme augmente.

Conclusion

Dans cet article, nous avons mené une étude exploratoire des raisons pour lesquelles les entreprises plaident en faveur du retrait de la certification ISO 9001. Les principales raisons de la décertification étaient internes, telles que les problèmes financiers des organisations, la non-perception par le dirigeant de la valeur ajoutée et les changements organisationnels, y compris la restructuration interne. Cette décision avait également des raisons externes. Aller vers des normes ou accréditations plus spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise et la décision de fermeture de l'entreprise ou les coûts liés à la mise à niveau du système. Par conséquent, le certificat ISO 9001 n'était plus nécessaire.

En définitive, bien que l'ISO 9001 soit la norme de système de gestion de la qualité la plus répandue dans le monde, il semble y avoir une augmentation des retraits du système pour diverses raisons. Dans cet article, nous avons présenté quatre propositions théoriques expliquant l'annulation de la certification ISO 9001. Ces propositions peuvent aider à orienter

les recherches futures sur l'impact de la décertification sur les performances de l'entreprise, en prenant en compte des variables telles que la taille de l'organisation et le secteur spécifique auquel elle participe. Pour les recherches futures, il serait également intéressant d'analyser s'il existe une corrélation entre l'évolution du nombre de retraits et la position du pays dans le cycle économique. Une autre question intéressante est de savoir si la révision de la norme en 2015 a apporté une valeur ajoutée aux entreprises, comme suggéré par Croft et al. (2016), ainsi que la possibilité que cette révision facilite l'intégration avec d'autres normes similaires, telles que l'ISO 14001 (Domingues et al., 2016), et son incidence sur le phénomène de la décertification.

Cette étude a quelques limites qui devraient être indiquées. Tout d'abord, nos résultats sont générés avec des données provenant d'un seul pays et ne peuvent donc pas être généralisés aux autres pays. Aussi, l'échantillon n'est représentatif que de l'objet de l'étude. L'objectif étant de comprendre un phénomène suivant la description qu'en font les acteurs. Cependant, les résultats fournissent des informations pertinentes sur les principales raisons invoquées par certaines entreprises pour se retirer de la norme ISO 9001.

Les responsables de la qualité peuvent tirer des leçons des motifs de décertification évoqués :

- pour comprendre comment des facteurs externes dictés par les exigences des clients, les stratégies d'entreprise et les organismes de certification peuvent influencer sur leur stratégie qualité ; et,
- être en mesure d'élaborer une stratégie de gestion de la qualité visant à identifier et à traiter les facteurs internes pouvant potentiellement conduire au retrait de l'ISO 9001, ce qui comprend la compréhension et l'analyse d'aspects tels que l'investissement financier dans l'implantation de la certification ISO 9001 et ses conséquences (coûts de la qualité, coûts de non-qualité).

En effectuant une analyse détaillée de ces aspects, les responsables de la qualité seront en mesure de trouver des moyens d'éviter certains coûts et difficultés liées à la certification ISO 9001. En outre, comme recommandation à l'intention de ces sociétés, les auteurs suggèrent que les responsables de la qualité se familiarisent avec les nouveaux concepts introduits par l'ISO 9001 : 2015 (Fonseca & Domingues, 2017 ; ISO, 2015), étant donné que cette édition révisée apporte de nouveaux concepts et adopte une approche par les risques pour une

meilleure intégration du SMQ aux enjeux stratégiques des entreprises. Ainsi, les responsables peuvent avoir l'impression que la nouvelle version de la norme apporte plus d'avantages à leur entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur la décision de renouveler ou non le certificat.

Bibliographie

Aba E. K., Badar M. A. et Hayden M. A. (2016), « Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance », *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 33, Num. 1, p.78-89.

Alic M. (2014), "Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organization", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, Num 7-8, p.790-811.

Alic M. (2014), "Impact of ISO 9001 certification on business performance. A case study in Slovenian organizations", *Total Quality Management*, Vol. 25, Num. 7, p.790-811.

Beirao G. et Sarfield C. (2002), « The reaction of the portuguese stock Market to ISO 9000 certification », *Total Quality Management*, Vol. 13, Num. 4, p.465-474.

Bernardo M. et Simon A. (2014), « Implementing Multiple Management Systems : Is it sustainable ? In Peris-Ortiz M. et Alavarez-Garcia J. (Eds). *Action based Quality Management Strategy and Tools for Continuos Improvement*, Springer, p.115-125.

Bernado M., Simon A., Tari J.J. et Molina-Azorin J. F. (2015), "Benefits of management systems integration: A literature review", *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 94, Num. 1, p.260-267.

Boiral O. (2003), "ISO 9000: Outside the iron cage", *Organization Science*, Vol.14, N°6, p.720-737.

Boiral O., (2008), « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable », *Management International*, Vol. 12, N°2, p.49-54.

Boiral O. (2012), « ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process », *Organization Studies*, Vol. 33, N° 5-6, p.633-654.

Boys K. A. et Wilcock A. E. (2014), "Improving integration of human resources into

quality management system standards”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.31, N°7, p.738-750.

Candido C. J. F., Coelho L. M. S. et Peixinho R. M. T. (2016), « The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate », *International Journal Of Operations and Production Management*, Vol 36, N°1, p.23-41.

Castka P. et Corbett C. J. (2013), « Management systems standards : Diffusion, impact and governance of ISO 9000, ISO 14000, and other management standard », *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, Vol. 7, N° 3-4, p.161-379.

Chan T. H. et Quazi H. A. (2002), « Overview of quality management practices in selected Asian countries », *Quality Management Journal*, Volume 9, N° 1, p.172-180.

Corbett C. J., Montes-Sancho M. J. et Kirsch D. A. (2005), « The Financial impact of ISO 9000 certification in the US : An Emprirical Analysis », *Management Science*, Vol.51, N°7, p.1406-1059.

Croft N et Foseca et Domingues P. (2016), « ISO 9001 Survey: Auditors give their verdict », *Quality World*, Sptember, p.38-39.

Dick G. P. M., Heras I. et Casadesus M. (2008), « Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 28, Num. 7, p.687-708.

DiMaggio P.J. and Powell W.W., (1991), "Introduction". In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Domingues J. P. T., Fonseca L., Sampaio P. et Arezes P. M. (2016), “Integrated versus non-integrated perspectives of auditors concerning the new ISO 9001 revision”. In proceedings, *Intenational Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Bali, Indonesia, p.866-870.

Franceschini F., Galetto M., Mastrogiacomo L. et Vitichié L. (2008), « Difusion of ISO 9000 and ISO 14000 certification in Italian commodity sectors », *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.25, N°5, p.452-464.

Gianni M. et Gotzamani K. (2015), « Management systems integration : lessons from an abandonment case », *Journal of cleanner Production*, Vol. 86, N°1, p.265-276.

Heras-Saizarbitoria I., Casadesus M. et Marimon F. (2011), « Impact of ISO 9001 standard and the efqm model : the view of the assessors », *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22, N°2, p.197-218.

Heras-Saizarbitoria I. et Boiral O. (2013), « ISO 9001 and ISO 14001 : Towards a research agenda on Management System Standards », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, N°1, p.47-65.

Heras-Saizarbitoria I., Boiral O. et Arena G. (2016), « Renewing environmental certification in times of crisis », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 115, N°1, p.214-223.

Islam M., Habes E., Karim A. et Syed-Agil S. O. (2016), « Quality certification and company performance – the newly developed country experience », *Journal of business Economics and Management*, Vol17, N°4, p.628-644.

Ismyrlis V et Moschidis O. (2015), « The effects of ISO 9001 certification on the performance of greek companies : A multidimensional statistical analysis », *Total Quality Management Journal*, Vol. 22, N°1, p.150-162.

ISO (2014), “The ISO survey of certification-2013, International Organization for Standardization”, Geneva, Switzerland.

Kafel P. et Nowicki P. (2014), « Functioning of environmental and quality management systems after resignation of management standard certification : case study of a polish organizations », *International Journal for Quality Research*, Vol. 8, N)4, p.505-516.

Kafel P. et Casadesus M. (2016), « The order and level of management standards implementation – changes during the time », *Total Quality Management Journal*, Vol. 28, N°4, p.1-20.

Kafel P. et Simon A. (2016), « The reasons for decertification of ISO 9001. Financial aspects », 19th QMOD-ICQSS Conference, *International Conference on Quality and Service Sciences*, September.

Lambert G. et Loos-Baroin J. (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.7, N°1, p.53-79.

Lee K. S. et Palmer E. (1999), « An Empirical Examination of ISO 9000-Registered Companies in New Zeland », *Total Quality Management Journal*, Vol. 10, N°6, p.887-899.

Llach J., Marimon F. et Bernardo M. (2011), “ISO 9001 diffusion analysis according to activity sectors”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, N°2, p.298-316.

Lo C. K. Y., Yeung A. C. L. et Cheng T. C. E., « Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China : an institutional perspective », *International Journal of Production Economics*, Vol. 129, Num. 1, p.119-126.

M'Barki M. A. et Rbili S., (2018), « Contribution à l'analyse de l'interface stratégie-démarche qualité des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 », *European Scientific Journal*, october, Vol. 14, N°28.

Manders B., De Vries H. et Blind K. (2013), « The relationship between ISO 9001 and financial performance: a Meta-analysis », *Academy of Management Proceeding*, Volume 1.

Manders B. (2015), “Implementation and impact of ISO 9001”, N° EPS-2014-337-LIS.

Marimon B., Heras-Saizarbitoria I. et Casadesus (2009), “ ISO 9000 and ISO 14000 standards : Projection model for the decline phase », *Total Quality Management Business Excellence*, Vol.20, N° 1, p.1-21.

Martinez-Costa M. et Martinez-Lorente A. R. (2007), « A triple analysis of ISO 9000 effects on company Performance », *International Journal of Productivity and performance management*, Vol. 56, N)5-6, p.484-499.

Messeghem K. (1999), « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 12, N°3, p.107-126.

Mokhtar M. Z. et Muda M. S. (2012), « Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, Num. 3, p.185-193.

Nowicki P. et Sikora T. (2014), « Analysis of experiences on quality management in Poland », 8th International Conference ICQME, Tivat, Montenegro.

Psomas E. et Pantouvakis A. (2015), « ISO 9001 overall performance dimension: An exploratory study », *TQM Journal*, Vol. 27, Num5, p.519-531.

Psomas E., et Kafetzopoulos D. (2014), « Performance measures of OSO 9001 certified and non-certified manufacturing companies” *Benchmarking: An International Journal*, Volume 21, numéro 5, p.756-774.

Psomas E. et Antony J. (2015), « The effectiveness of the ISO 9001 Quality Management

System and its influential critical factors in Greek manufacturing companies », *International Journal of Production*, Vol.53, N°7, p.2089-2099.

Ragothaman S. et Korte L. (1999), « The ISO 9000 International Quality Registration : An empirical analysis of implications for business firms », *International Journal of Applied quality Management*, Vol. 2, N° 1, p.57-73.

Rahman S. (2001), “A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, Num. 1, p.35-49.

Rolland, S. (2009). « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité: les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers ». *Management & Avenir*, (9), 31-51.

Sampaio P., Saraiva P. et Guimares-Rodrigues A. (2009), « ISO 9001 certification research : Questions, answers and approach », *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26, N° 1, p.38-58.

Sampaio P., Saraiva P. et Ribeiro A. C. (2014), « ISO 9001 European scoreboard : an instrument to measure macroquality”, *Total Quality and Business Excellence*, Vol. 25., N° 3-4, p. 309-318.

Santos G., Costa B. ET Leal A. (2012), « The estimation of the return on firms’ investments – as to ISO 9001 », *International Journal of Engineering, Science and Technology*, Vol.4, N° 2, p.46-57.

Sharma D. S. (2005), “The association Between ISO 9000 and financial performance”, *The International Journal of accounting*, Vol. 40, N° 2, p.151-172.

Simon A., Karapetrovic S. et Casadesus M. (2012), « Difficulties and benefits of integrated Management System », *Industrial Management and data System*, Vol. 112, N°5, p.828-848.

Simon A. et Kafel P. (2018), « Reasons for decertification of ISO 9001. An Empirical Study”, *Innovar*, Vol. 28, p.69-80.

Singh P. J. (2008), “Empirical Assessment of ISO 9000 related Management Practices and performance relationships”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, N°1, p.40-59.

Sitki-Ilkay M. et Aslan E. (2012), « The effect of the ISO 9001 quality management

system on the performance of SMEs », *International Journal of Quality & Reliability*, Volume 29, numéro 7, p.753-778.

Tersiovsky M. et Samson D. (1999), « The link between total quality management practice and organizational performance », *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, Num 3, p.226-237.

Terziovski M., Samson D. et Dow D. (1997), « The business value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand », *Journal of Operations Management*, Vol. 15, p.1-18.

Withers B. et Ebrahimpour M. (2000), « Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage », *European Management Journal*, Vol. 18, Num. 4, p.431-443.