

IMPACTS ECONOMIQUES DE LA CERTIFICATION ISO 9001 DANS LES PME : UNE REVUE SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE

Christian Valéry TAYO TENE

Doctorant en management

Faculté des sciences de l'administration, Université de Laval, Québec, Canada

christian-valery.tayo-tene.1@ulaval.ca

&

Raphael NKAKLEU

CERAME, ESSEC de Douala, Université de Douala, Cameroun

nkakleur@hotmail.fr

Résumé :

L'objectif de l'article est d'analyser les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME à travers une revue systématique des principales études traitant du sujet et publiées dans des revues avec comité de lecture entre 2000 et 2017. L'analyse des 47 articles montre que la certification ISO 9001 dans les PME favorise l'amélioration de la satisfaction des clients, l'augmentation des ventes, la réduction des coûts de production et l'augmentation du chiffre d'affaire. Toutefois, les données collectées en majorité auprès des gestionnaires en charge de la gestion de la qualité tendent à produire des résultats optimistes et positifs qui ne reflètent pas la complexité des impacts de la certification ISO 9001 dans les PME. L'article suggère un renouvellement méthodologique pour analyser de façon approfondie les impacts économiques de la certification ISO dans les PME.

Mots-clés : Certification ISO 9001, Impacts économiques, PME, Revue systématique

IMPACTS ECONOMIQUES DE LA CERTIFICATION

ISO 9001 DANS LES PME: UNE REVUE

SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE

INTRODUCTION

La norme ISO 9001 sur les exigences du système de management de la qualité¹ place le fonctionnement efficace de toute organisation (Rolland, 2009), la qualité des produits ou des services ainsi que la satisfaction de la clientèle (Su, Dhanorkar, & Linderman, 2015) au cœur de la performance et de l'avantage compétitif de l'entreprise. Publiée en 1987 et révisée plusieurs fois (en 1994, 2000, 2008 et 2015), la norme ISO 9001 est la plus populaire des normes de gestion ISO avec plus de 1105937 organisations certifiées ISO 9001 dans le monde (Corbett, 2006; Iñaki Heras-Saizarbitoria, Boiral, & Allur, 2018). Cependant, on observe un contraste entre la croissance du nombre de certificats dans le monde et la stagnation du nombre de certificats délivrés dans les pays qui ont été pionniers dans la diffusion de cette pratique managériale, notamment en Europe (International Organization for Standardization, 2017; Rolland, 2009). En outre, nonobstant la progression des études sur les impacts de la norme ISO 9001, les résultats des études n'établissent pas clairement les impacts positifs ou négatifs de la certification ISO 9001 (Augustyn & Pheby, 2000; Boiral, 2012; Christmann & Taylor, 2006). Dans le champ du management des PME, des travaux soutiennent qu'elles se distinguent des grandes entreprises du fait notamment de l'omniprésence et de l'omnipotence des propriétaires dans le management des PME, du rôle central de la communication orale dans le management des relations interpersonnelles, du coût rédhibitoire de l'engagement des PME dans la démarche qualité et de certification (Noblet & Simon, 2014; Song-Naba, 2017; Torrès, 2015). Or, les résultats des études sont également controversés sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Plusieurs auteurs soulignent les impacts positifs de la norme ISO 9001 dans les PME sur l'amélioration des performances financières (Levine & Toffel, 2010; Psomas

¹ Suivant la norme NF EN ISO 9000, le système de management de la qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme qui veut adopter, implémenter, diffuser, s'approprier la qualité afin d'optimiser les processus et améliorer le positionnement commercial et concurrentiel.

& Pantouvakis, 2015), sur l'augmentation des ventes (Chatzoglou, Chatzoudes, & Kipraios, 2015; Song-Naba, 2017), ou encore sur la satisfaction des clients et du marché (Clegg, Gholami, & Omurgonulsen, 2013; Singh, 2008). A contrario, d'autres études concluent que la norme ISO 9001 impacte de façon limitée et négativement les résultats des PME (Dick, Heras, & Casadesús, 2008; Wayhan & Balderson, 2007).

Malgré le nombre de plus en plus croissant des recherches sur la certification ISO 9001 (Boiral, 2012), il y a encore un besoin de clarification et de compréhension des impacts économiques de la norme ISO 9000 dans les PME. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Premièrement, la plupart des études sur le sujet sont réalisées dans des secteurs d'activités spécifiques difficilement généralisables. Par exemple, les secteurs d'activités étudiés ne sont pas toujours représentatifs de l'ensemble de la population des PME certifiées ISO 9001. Deuxièmement, les variables utilisées pour mesurer les impacts économiques de la norme ISO 9001 varient souvent d'une étude à l'autre, bien que les questions soulevées demeurent assez similaires : amélioration de la qualité, impacts sur la productivité, augmentation des ventes, satisfaction des clients (Boiral, 2012). L'utilisation d'une multiplicité de variables peut s'expliquer en partie par l'absence de consensus sur la notion de performance et sa nature multidimensionnelle (Henri, Boiral, & Roy, 2014). De plus, la dispersion géographique des études sur les impacts économiques de la norme ISO 9000 dans les PME peuvent rendre difficiles leur analyse et leur comparaison. Cette situation ne rend pas la tâche facile aux chercheurs et aux praticiens d'opérer des choix judicieux en ce qui concerne la mesure des impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME.

Pourtant, la question des impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME est d'actualité en contexte de globalisation où le positionnement concurrentiel passe notamment par l'amélioration de la qualité des produits ou des services délivrés aux clients internes et externes. Cet enjeu de gestion par la certification ISO 9001 amène à questionner les tendances lourdes issues de la littérature sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Notre question de recherche est de caractériser les impacts de la certification ISO dans les PME. Dans cette perspective, notre recherche qui se trouve à la croisée du management des opérations et de la qualité, du contrôle de gestion et du management stratégique, mobilise la méthodologie de la revue systématique, très répandue en sciences médicales, et qui gagne en popularité dans le domaine de la gestion (Becheikh, Landry, & Amara, 2006; (Petticrew & Roberts, 2008; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Étant donné que les PME constituent le plus grand bassin d'emplois et créent davantage de richesse dans les pays développés et les pays en développement (Torrès, 2015), notre recherche contribue à la littérature existante de trois façons complémentaires. Premièrement, elle évalue les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME en se fondant sur l'analyse systématique d'un grand nombre d'études empiriques plutôt que sur une analyse narrative de la littérature. Deuxièmement, notre recherche présente un aperçu des tendances et des limites de la littérature existante, ce qui mène à l'identification d'avenues importantes pour la recherche future. Troisièmement, notre recherche contient des informations précises et actualisées sur les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME qui pourraient être utiles aux universitaires et aux gestionnaires pour proposer ou mettre en œuvre des actions efficaces de management de la qualité dans les PME.

Notre recherche est structurée comme suit. Dans la première partie, nous présentons les travaux sur les apports et les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. La deuxième partie est consacrée au cadre méthodologique utilisé qui emprunte le design de revue systématique. Dans la troisième partie, nous présentons et discutons la pertinence des principales conclusions sur les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Enfin, nous proposons un aperçu des contributions théoriques et managériales ainsi que des pistes de recherche possibles.

APPORTS ET IMPACTS ÉCONOMIQUES DE LA CERTIFICATION ISO 9001 DANS LES PMES

1.1 NORME ISO 9001 ET CERTIFICATION : DEFINITION ET APPORTS

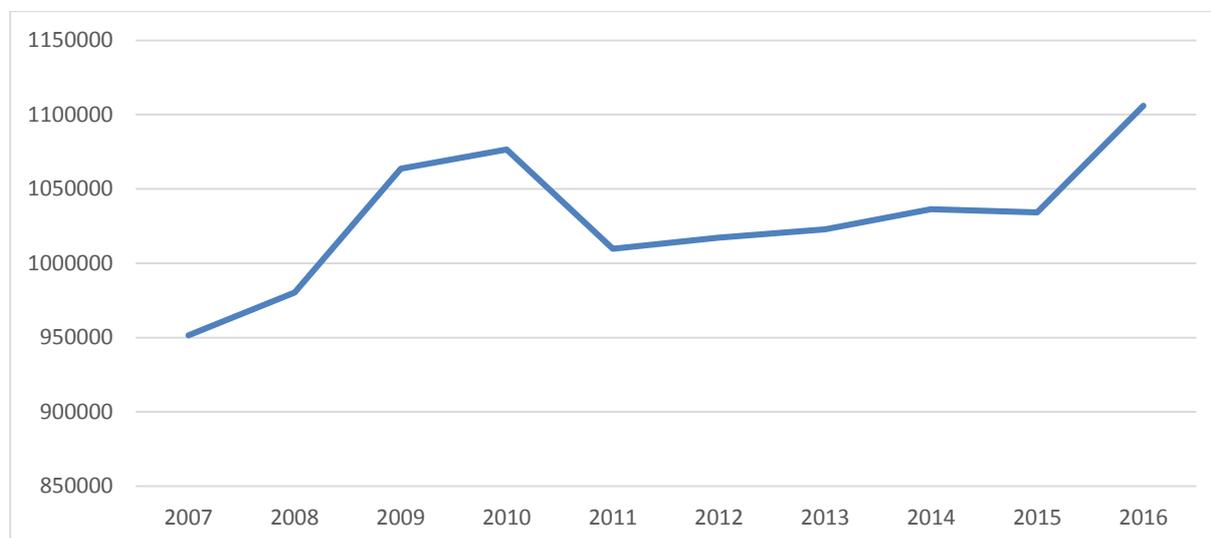
L'organisation internationale de la normalisation (ISO) a édicté une série de normes dont ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité. La norme ISO 9001, qui précise les caractéristiques communément définies par des experts (Iñaki Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013), impose aux organisations l'obligation de fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. La norme ISO 9001 fournit les lignes directrices et les spécificités d'un système de management de la qualité pour accroître et satisfaire la clientèle (Su et al., 2015). Elle vise à améliorer l'efficacité organisationnelle (Marimon, Llach, & Bernardo, 2011; Viadiu, Casadesus, & Saizarbitoria, 2006). À cet effet, ISO 9001 est la norme de gestion ISO la plus populaire dans le monde (Corbett, 2006 ; Iñaki Heras-Saizarbitoria, Boiral, & Allur, 2018).

Dans un environnement concurrentiel, le renouvellement de la norme ISO 9001 a permis son adaptation aux réalités des organisations en constantes mutations et son arrimage aux autres normes de gestion ISO notamment ISO 14001 sur la gestion environnementale et ISO 19011 sur l'audit des systèmes de gestion de la qualité et environnementale (Okay & Semiz, 2010).

La certification quant à elle est une des conséquences de la mise en œuvre du système de management de la qualité et de la norme ISO 9001. Une définition communément admise de la certification ISO 9001 se rapporte à la délivrance d'un certificat par un organisme externe indépendant au terme de l'audit du système de management de la qualité dans une organisation et de la vérification des exigences spécifiées dans la norme ISO 9001. Cette définition rejoint celle de l'ISO : la certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel (Dogui, Boiral, & Gendron, 2013). La certification ISO 9001 apporte ainsi aux parties prenantes, en particulier aux clients, une assurance qu'une organisation a un système de management conforme à la norme ISO 9001. C'est ainsi que selon des statistiques récentes, plus de 1 100 000 organisations sont certifiées ISO 9001 dans le monde et le nombre de certificats ISO 9001 est en constante progression au cours des dix dernières années comme l'illustre la figure 1. Ce niveau élevé d'adoption peut s'expliquer en partie par le fait que la norme ISO 9001 est de plus en plus considérée comme un passeport pour accéder au financement (Clougherty & Grajek, 2008; Tayo Tene, Yuriev, & Boiral, 2018).

Les impacts économiques de la certification sont définis en termes d'apports positifs externes et internes notamment sur : l'optimisation des processus de production, la maîtrise de coûts, la qualité et la commercialisation des produits et services, les résultats financiers de l'entreprise (Rolland, 2009). Les résultats sur les apports externes de la certification sont controversés. La certification ISO 9001 semble avoir un impact positif sur la commercialisation dans le secteur des équipements électroniques et un impact marginal dans le secteur chimique (Corbett, Montes-Sancho, & Kirsch, 2005).

Figure 1. Nombre de certificats ISO 9001 sur la période 2007-2017²



La majorité des études concluent que la certification ISO 9001 n'a pas d'impact sur le volume des ventes ou l'efficacité commerciale (Stevenson & Barnes, 2002). Les faibles apports commerciaux de la certification ISO 9001 s'expliquent par l'absence de l'intégration de la fonction marketing dans le projet de certification (Stevenson & Barnes, 2002). Dans le prolongement de la performance commerciale, la certification ISO 9001 a des effets controversés sur les résultats financiers. Certains auteurs démontrent une influence positive de la certification sur la performance financière des entreprises certifiées (Dunu & Ayokanmbi, 2008; E. Psomas & Kafetzopoulos, 2014). D'autres études établissent un impact négatif de la certification ISO 9001 sur la performance financière des entreprises (Galetto, Franceschini, & Mastrogiacomo, 2017; Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2011).

Les études ont porté sur les apports internes de la certification ISO 9001. L'étude de Corbett, Montes-Sancho & Kirsch (2005) sur le coût des produits vendus par des entreprises certifiées comparé à celui des entreprises non certifiées ne permet pas de conclure quant à l'impact de la certification sur l'optimisation des processus de production. A contrario, la certification favorise la codification, la création, le transfert et la diffusion des connaissances au sein des entreprises (Song-Naba, 2017). Dans le même sens, la certification ISO 9001 semble favoriser

² Nous avons produit ce graphique à partir des données d'ISO Survey (2017)

l'apprentissage organisationnel et de gestion des connaissances (Lambert & Ouedraogo, 2010; Rolland, 2009).

1.2 SPECIFICITES DE LA NORME ISO 9001 POUR LES PME

La croissance du nombre de certificats ISO 9001 s'explique, du moins en partie, par les facteurs positifs de la certification ISO 9001 (Jang & Lin, 2008; Naveh & Marcus, 2004). Toutefois, les modèles et modes de gestion des petites et moyennes entreprises (PME) diffèrent de ceux des grandes entreprises. Les PME ont souvent une structure flexible, un système de gestion d'autant plus centralisé qu'elles sont de petite taille. Elles souffrent d'insuffisance de ressources et de compétences managériales. De ce fait, les PME ne semblent pas prédisposer à adopter la norme ISO 9001 qui revêt un caractère universaliste (Grolleau, Lamri, & Mzoughi, 2008). En effet, la certification ISO 9001 se traduit par une forte formalisation des procédures, une standardisation des activités et la formalisation de contrôle des activités (Debeche, 2009). Par conséquent, la certification peut remettre en cause la flexibilité qui est pourtant un levier d'avantage concurrentiel pour les PME (Torrès & Julien, 2005). Les PME certifiées peuvent se présenter comme des entreprises dénaturées dans la mesure où l'adoption de la norme ISO 9001 provoque la transformation de leur mode de fonctionnement (Torrès & Julien, 2005)

En contexte de PME, la certification ISO 9001 assure le développement marketing et commercial des PME (Augustyn & Pheby, 2000; Piskar, 2007). Elle a des effets positifs sur la rentabilité financière (Psomas & Kafetzopoulos, 2014). La certification ISO 9001 dans les PME améliore la qualité des produits (Koc, 2007; Pivka & Ursic, 2002). À contrario d'autres études montrent que les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME ont un impact limité (Poksinska, Eklund, & Dahlgard, 2006; Sampaio et al., 2011). Les impacts économiques limités voire négatifs de la certification ISO 9001 dans les PME peuvent expliquer en partie le fait qu'un nombre croissant de gestionnaires décident de ne pas renouveler la certification ISO 9001 car les impacts économiques escomptés semblent ne pas être observés dans les entreprises (Martínez-Costa, Martínez-Lorente, & Choi, 2008). Ces effets limités justifient de notre point de vue une stagnation ou une décroissance du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde comme l'illustrent les récentes statistiques de l'ISO : Entre 2014 et 2015, le nombre de certificats ISO a stagné à 1 030 000, puis il a chuté de 1 105 937 en 2016 à 1 058 504 en 2017 (International Organization for Standardization, 2017).

Ces controverses sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME nous amènent à constater qu'il n'est pas aisé de considérer ces études de manière globale. En fait,

chaque contexte d'étude est spécifique et les auteurs utilisent des critères multiples pour mesurer les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Face à ces insuffisances, nous suggérons en nous appuyant sur les travaux de Boiral (2012), que la réalisation d'une revue systématique permet de proposer une vision globale des études empiriques disponibles sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME.

2. MÉTHODOLOGIE

Nous avons adopté la méthodologie de la revue systématique parce qu'elle analyse rigoureusement un ensemble d'études sélectionnées sur la base de critères objectifs et précis. Il en résulte une synthèse à partir de laquelle il apparaît pertinent d'en tirer des conclusions raisonnablement claires sur un sujet donné (Tranfield et al., 2003). Le recours aux revues systématiques permet de produire une synthèse scientifique des données probantes dans tous les domaines de recherche (Petticrew & Roberts, 2008).

Le processus de revue systématique s'articule autour de principales étapes suivantes : la définition de la question de recherche, la recherche des articles dans les bases de données, la sélection des articles selon des critères définis, l'analyse des articles sélectionnés et la synthèse des études (Petticrew & Roberts, 2008). Bien que chacune de ces étapes soit importante, l'élément central de la revue systématique est la recherche et la sélection des articles les plus pertinents. Par conséquent, l'élaboration d'un protocole de revue détermine à bien des égards les résultats d'une revue systématique (Staples & Niazi, 2007).

2.1 PROTOCOLE DE REVUE

Nous avons élaboré, comme le suggèrent Staples & Niazi (2007), un protocole de revue sur la définition d'un ensemble de critères spécifiques d'inclusion et d'exclusion des articles (Tableau 1). Seuls les articles rédigés en anglais et publiés dans les revues avec comité de lecture ont été pris en compte dans cette revue systématique. Les articles sélectionnés ont été publiés durant la période allant de 2000 à octobre 2018. Le choix de l'année 2000 correspond à la publication de la troisième révision de la norme ISO 9001 et le mois d'octobre 2018 renvoie quant à lui à la date de fin de la collecte des données de l'étude. Le nombre cumulé d'années de publication de 18 ans (période 2000-2018) s'inscrit en droite ligne des bonnes pratiques dans les revues systématiques qui analysent les études sur une période d'au moins 10 ans (Boiral, 2012; Boiral,

Guillaumie, Heras-Saizarbitoria, & Tayo Tene, 2017; Ferenhof, Vignochi, Selig, Lezana, & Campos, 2014).

Table 1. Critères d'inclusion et d'exclusion

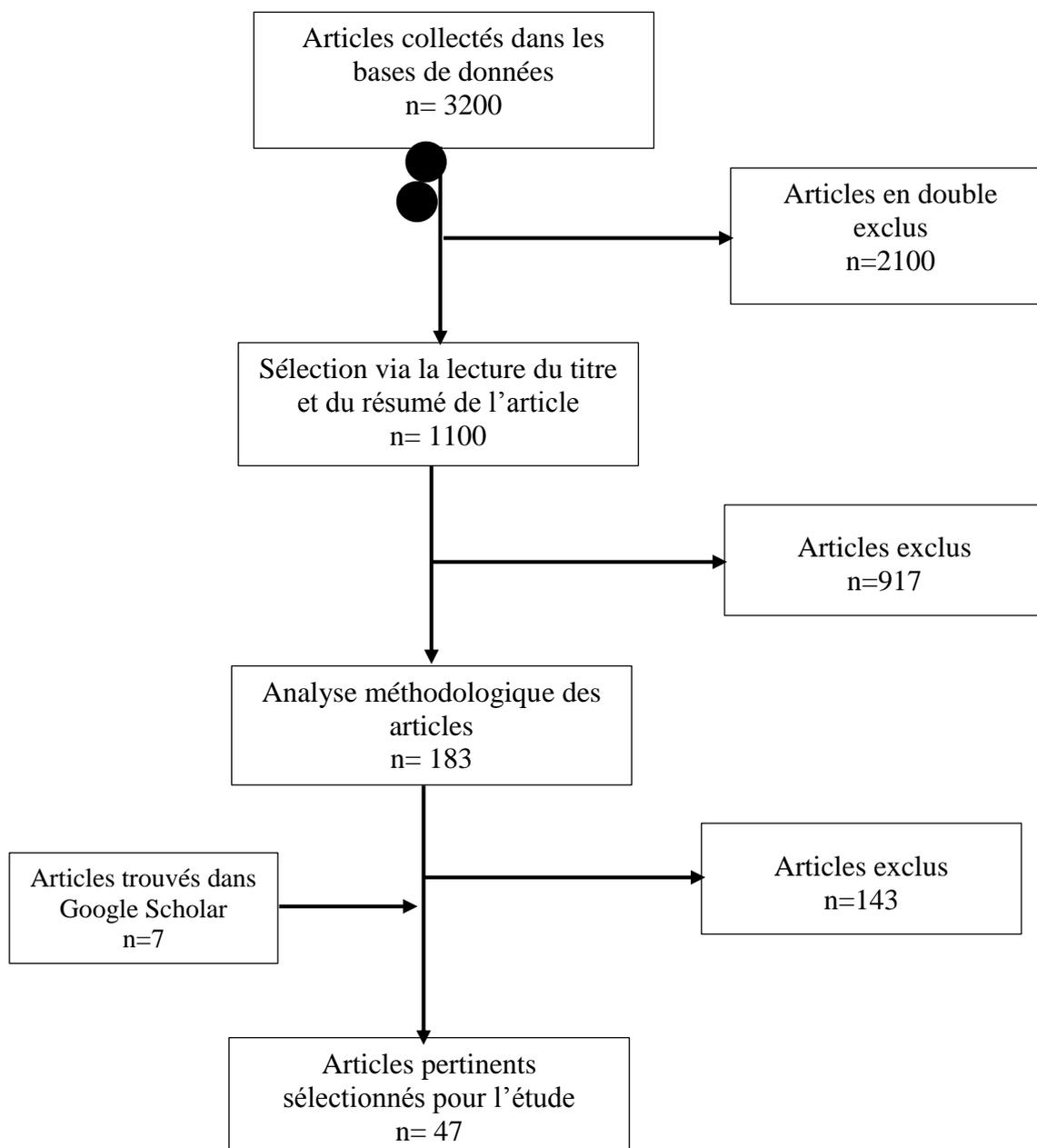
Critères	Inclusion	Exclusion
Type de publication	Articles publiés dans une revue avec comité de lecture	Chapitres de livres, documents de conférence, documents de travail, thèses, mémoires etc.
Langue	Anglais	Articles published in other language
Pertinence	Les articles traitant des impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME	Les articles ne traitant pas des impacts économiques dans les PME
Période de temps	Articles publiés entre 2000 and 2018	Articles publiés hors du délai indiqué
Méthodologie	Articles utilisant des méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes avec une méthodologie claire et détaillée	Articles théoriques dont la méthodologie n'est pas suffisamment détaillée ou dont les échantillons sont trop bas pour être justifiés

Seuls les articles empiriques portant sur les impacts économiques d'ISO 9001 dans les PME ont été recherchés. Pour rechercher un plus grand nombre d'articles pertinents, la formule de recherche comportait deux parties principales : "ISO 9001 " et « impacts économique » et les variables associées : Outcomes, benefits, financial impact, marketing impact, commercial impact, business performance, etc.. Nous avons privilégié comme source de collecte de données, trois bases de données qui indexent généralement le plus grand nombre de publications associées aux sciences de la gestion : ABI/Inform Global, Business Source Premier et Academic Search Premier (Boiral, 2012 ; Ferenhof, Vignochi, Selig, Lezana & Campos, 2014).

2.2 SÉLECTION DES ARTICLES

Le processus de sélection des articles est présenté à la figure 1.

Figure 1. Processus de sélection des articles



La recherche des articles dans les trois bases de données a généré 3200 articles que nous avons importés dans le logiciel Mendeley. Après avoir éliminé les doublons, il ne restait plus que 1100 articles. En application des critères d'inclusion et d'exclusion, l'analyse de la pertinence du titre et du résumé a permis d'exclure 917 articles en majeure partie parce qu'ils n'étaient pas centrés sur les PME ou sur les impacts économiques de la norme ISO 9001. Par la suite, nous avons analysé la méthodologie, les résultats et les conclusions des 183 articles restants. Cette opération a permis d'exclure 143 articles en raison de la méthodologie peu précise, de l'objet

d'étude qui ne portait pas sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME et du caractère non empirique de l'étude. À la fin, 40 articles ont été retenus ce qui correspond à moins de 2% des articles sélectionnés. Une situation semblable a été observée dans d'autres revues systématiques (Halilem, 2010; Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016). Afin de réduire la possibilité de manquer une étude pertinente, une recherche complémentaire a été faite en utilisant le moteur Google Scholar. Cette opération a permis de trouver 7 articles. Au total 47 articles ont été sélectionnés dans notre étude.

2.3 EXTRACTION ET ANALYSE DES DONNÉES

Nous avons procédé à l'extraction et à l'analyse des données en utilisant l'analyse de contenu qui permet de faire des inférences reproductibles et valables à partir des textes dans le contexte de leur utilisation (Finfgeld-Connett, 2014). Dans le cadre de la revue systématique, cette approche méthodologique permet d'extraire et de synthétiser les données des articles pertinents sélectionnés (Evans, Foster, & Linderman, 2014; Gaur & Kumar, 2018). Nous avons élaboré une grille de catégorisation qui comprenait une section descriptive et une section analytique. Dans la partie descriptive, les variables suivantes ont été incluses : année de publication, revues, pays d'étude, statut des répondants, secteurs d'activité, design de la recherche. Ces variables permettent de déceler les tendances générales de la littérature sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. La section analytique comprenait 20 variables liées aux résultats économiques de la norme ISO 9001 dans les PME (voir tableau 2). Les variables liées aux impacts de la norme ISO 9001 ont été codées selon les critères suivants : 1 (impact positif), 2 (impact non significatif) et 3 (impact négatif). La catégorisation des impacts en fonction de leurs effets bénéfiques ou non a permis d'analyser les données de manière plus approfondie. Cette opération a été nécessaire pour établir des liens entre les sections descriptives et analytiques de la grille de catégorisation.

3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

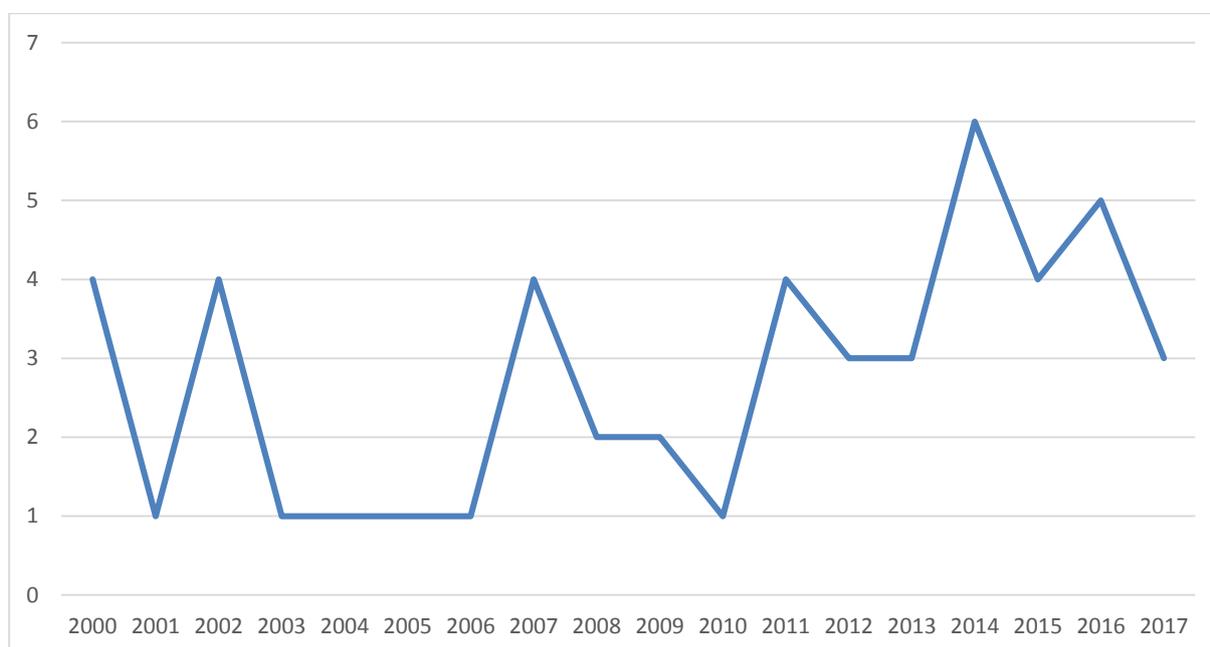
3.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA LITTÉRATURE SUR LES IMPACTS ÉCONOMIQUES DE LA NORME ISO 9001 DANS LES PME

L'analyse descriptive va s'articuler autour des publications (années et revues), la méthodologie utilisée dans les articles, la répartition géographique des articles, le statut des répondants et le secteur d'activité étudié.

3.1.1. UNE AUGMENTATION DU NOMBRE D'ARTICLES ET UNE SURREPRÉSENTATION DES REVUES AXÉES SUR LA QUALITÉ

Le nombre de publications scientifiques sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME est passé de 2 articles par an sur la période 2000 à 2010 à 4 articles par an sur la période 2011-2018 (voir Figure 2). Cette augmentation peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde.

Figure 2. Une évolution des articles sélectionnés, publiés entre 2000 et 2017 (n=47)



Plus précisément, 6 articles portant sur les impacts économiques de la norme ISO dans les PME sont publiés en 2014, contre 5 articles en 2016 et 4 articles en 2011, 2007 et 2002. Entre 2003 et 2010, le nombre d'articles publiés sur les impacts de la norme ISO 9001 dans les PME a presque stagné, exception de 2007 avec 1 publication de 2003 à 2006. Cette incohérence s'explique en partie par la rareté des études sur la certification ISO dans certaines régions du monde, notamment en Afrique (Iñaki Heras-Saizarbitoria et al., 2018; Tayo Tene et al., 2018). Elle peut aussi s'expliquer par le fait que les études sur les normes de gestion sont faites en grande partie dans les grandes entreprises (Boiral, 2012; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). Les revues dans lesquelles les articles sont publiés, peuvent être regroupées en quatre groupes

: Économie et qualité, Opérations et production, management général et autres (Voir tableau 2).

Tableau 2. Revues dans lesquelles les articles sont publiés (n=47)

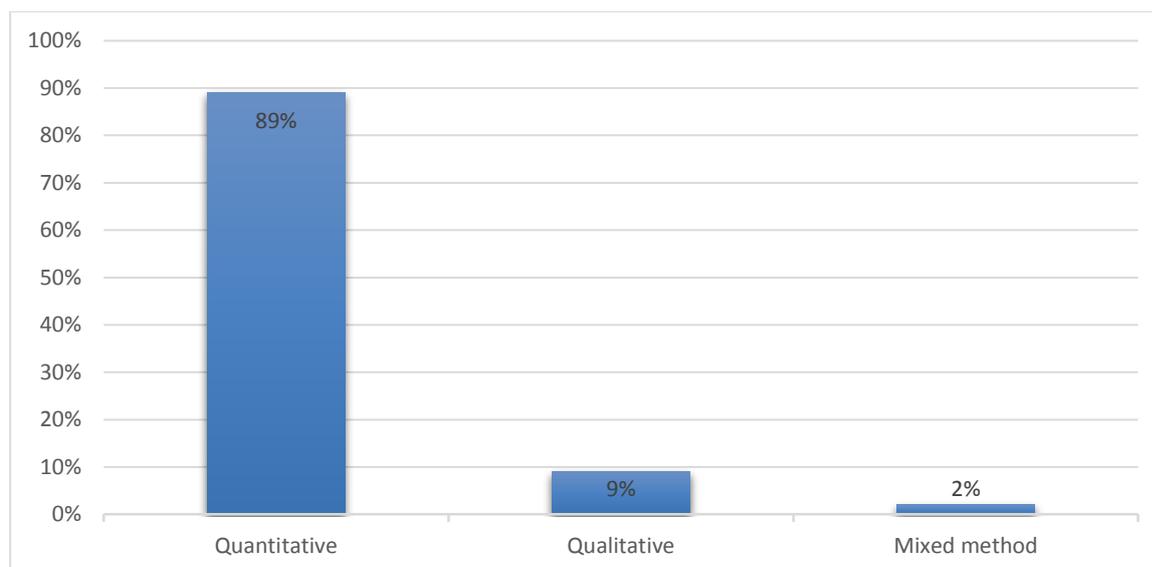
Types de revue (%)	Revue (nombre de publication)
Qualité (40.4%)	International Journal of Quality & Reliability Management (11), Total Quality Management (4), Total Quality & Business Excellence (3), Managing Service Quality (1)
Opérations et production (25.5%)	The TQM Journal (3), Brazilian Journal of Operations & Production Management (1), Int. J. Production Economics (1), Food Control (2), International Journal of Operations & Production Management (1), Journal of Marketing and Operations Management Research (1), Journal of Materials Processing Technology (1), Production Planning & Control (1), Supply Chain Management: An International Journal (1)
Management (12.8%)	European Business Review (1), African Journal of Business Management (1), International Small Business Journal (1), Journal for East European Management Studies (1), Journal of Small Business Management (1), Management Research Review (1),
Other (14.9%)	Benchmarking: An International Journal (2), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (1), International Journal of Engineering, Science and Technology (1), Journal of Global Business Issues (1), Managerial Auditing Journal (1), Managing Global Transitions (1)

Plus de 40% des articles sélectionnés sont publiés dans les revues axées sur la qualité. Parmi ces revues, *International Journal of Quality & Reliability Management* domine avec onze publications. *Total Quality Management* a publié quatre articles, *Total Quality & Business Excellence* a publié trois articles. Les revues spécialisées sur les opérations et la production ont publié 25.5% des articles. Dans cette catégorie de revue, trois articles sont publiés dans la revue *The TQM Journal* et deux articles sont publiés dans *Food Control*. Bien que ISO 9001 soit une norme de management, seulement 12.8% des articles sélectionnés à l'issue de notre revue systématique sont publiés dans les revues spécialisées en management. Cette tendance a été aussi observée dans la revue systématique sur les impacts de la norme ISO 14001 sur la performance organisationnelle (Campos, 2012; Ferenhof et al., 2014). Elle peut s'expliquer également par la domination des études quantitatives à visée explicative (Boiral et al, 2017).

3.1.2. UNE FORTE PRÉDOMINANCE DES APPROCHES QUANTITATIVES

Les résultats sur les approches méthodologiques révèlent une forte prédominance des approches quantitatives qui sont utilisées dans plus de 89 % des articles sélectionnés sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME (voir figure 3).

Figure 3. Approches méthodologiques utilisées dans les articles (n=47)



Les méthodes qualitatives n'ont été utilisées que dans 4 articles, soit 9% des articles sélectionnés. Les approches mixtes restent marginales (2%). Nos résultats corroborent les tendances observées dans les recherches antérieures sur la certification ISO 9000 et la performance organisationnelle (Boiral, 2012). Ces chiffres sont conformes à la tendance générale de la littérature en management qui est dominée par des approches quantitatives souvent moins critiques (Rynes & Gephart, 2004). La posture épistémologique positiviste qui fonde la méthodologie quantitative, justifie la tendance répliquative des théories explicatives sur les impacts économiques de la certification ISO 9000 dans les PME. Le choix de la méthodologie quantitative comporte des biais en raison du statut des répondants au questionnaire. En effet, les études en coupe instantanée peuvent produire des résultats qui ne reflètent pas la réalité interne des organisations (Boiral et al. 2017).

La méthode mixte quant à elle n'est pratiquement pas utilisée dans les études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que son utilisation peut exiger plus de temps et de ressources et qu'il est souvent difficile de publier des études utilisant des approches mixtes (Tashakkori & Creswell, 2007). Cependant,

la méthode mixte qui combine des approches quantitatives et qualitatives peut contribuer à la rigueur et à la qualité de la recherche en gestion (Cameron & Molina-Azorin, 2011). Par conséquent, les approches méthodologiques des études sur la norme ISO 9001 dans les PME devraient être diversifiées afin d'explorer de nouvelles possibilités de recherche.

Les données extraites sur la méthodologie qualitative soulignent le manque de recherche longitudinale, puisque seulement 1 article a utilisé cette méthode (Dunu & Ayokanmbi, 2008). Si l'on considère à la suite de plusieurs auteurs (Casadesús & Karapetrovic, 2005), que les approches longitudinales sont particulièrement pertinentes pour étudier les résultats des normes ISO dans les PME, cette rareté des études longitudinales devrait être remise en cause. Nonobstant les difficultés inhérentes aux études longitudinales qui sont chronophages, leurs conclusions pourraient apporter beaucoup plus de lumière sur les facteurs qui influencent l'amplitude des impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME.

Les études comparatives sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME sont également marginales. Seulement six articles sélectionnés sur la période 2000-2018 portent sur une étude comparative entre les PME certifiées ISO 9001 et celles qui ne le sont pas (Rahman, 2001; Sitki İlkey & Aslan, 2012). Cette rareté des études comparatives s'explique notamment par l'hétérogénéité du processus de mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les organisations. Elle s'explique également par la spécificité de chaque organisation, qui rend difficile la comparaison des impacts des normes ISO entre les organisations et les secteurs d'activité (Boiral & Henri, 2017).

3.1.3. UNE FORTE CONCENTRATION DES ÉTUDES SUR LA NORME ISO DANS LES PME SUR 10 PAYS

L'analyse des articles sélectionnés permet de relever que 67% des recherches sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME sont réalisés dans 10 pays (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Top 10 des pays par % de publication sur la norme ISO 9001 dans les PME et par % de certificats ISO 9001 dans le monde

N°	Pays	% de publications	% de certificat ISO 9001	N°	Pays	% de certificat ISO 9001 dans le monde
1	Grèce	16,3	0,7	1	Chine	31,70
2	Espagne	8,2	3,1	2	Italie	13,58
3	Turquie	8,2	0,6	3	Allemagne	6,0
4	Brésil	6,1	1,9	4	Japon	4,47
5	Inde	6,1	3,3	5	Royaume-Uni	3,43
6	Royaume-Uni	6,1	3,4	6	Inde	3,35
7	Australie	4,1	1,2	7	Espagne	3,11
8	Egypte	4,1	0,2	8	États-Unis	2,76
9	Portugal	4,1	0,6	9	France	2,12
10	Slovénie	4,1	0,17	10	Brésil	1,89

Les résultats des articles sur les impacts de la norme ISO dans les PME révèlent que la plus grande proportion de publications est faite en Grèce qui enregistre 16,3% des études. L'Espagne et la Turquie occupent la deuxième place avec seulement 8,2% de publications, mais la Turquie ne figure pas dans le classement mondial des dix premiers pays en termes de nombre de certificats ISO 9001. Le Brésil et l'Inde qui figurent à la fois dans le top 10 des pays ayant le plus de certificats ISO 9001 et de publications. De manière étonnante, la Chine, l'Italie, l'Allemagne et le Japon qui occupent les cinq premiers rangs en termes de nombre de certificats ISO 9001 dans le monde ne figurent pas dans le top 10 des pays dans lesquels les études sur les impacts d'ISO 9001 dans les PME sont réalisées. De même, la politique volontaire des Etats-Unis de promotion et d'accompagnement des PME (à travers la Small Business Act depuis les années 1950) contraste avec sa huitième place dans le classement mondial du nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 et leur absence dans le top 10 de publication sur la norme ISO 9001 dans les PME. Nos résultats contrastent un peu avec ceux de Boiral (2012) sur les impacts de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle. Les résultats de la revue systématique montrent une domination des études réalisées aux Etats-Unis (Boiral, 2012). Les études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 sont plus réalisées dans les grandes entreprises car elles sont plus enclines à adopter les normes de gestion (Pekovic, 2010; Tsekouras, Dimara, & Skuras, 2002). Nos résultats révèlent qu'un pays africain, l'Égypte qui représente 0,2% du

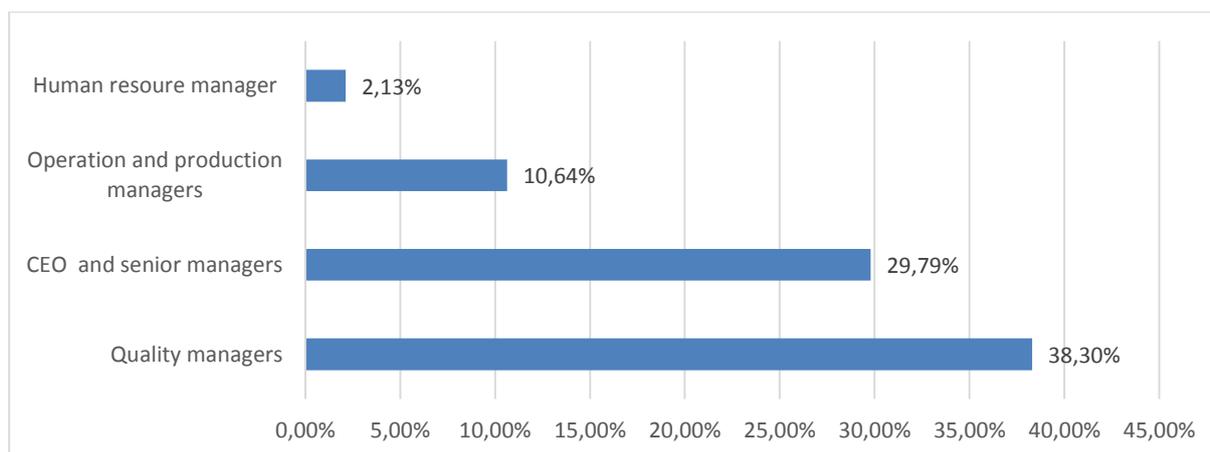
nombre de certificats ISO 9001 dans le monde, compte 4.1% des publications sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Contrairement aux études antérieures qui ont souligné la rareté des études sur les impacts de la norme ISO en Afrique (Boiral, 2012 ; Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria & Tayo Tene, 2017), l'Égypte permet de nuancer cette situation en figurant dans le top 10 des publications sur l'impact de la norme ISO 9001 dans les PME. Toutefois, les études sur l'impact de la norme ISO 9001 demeurent marginales en Afrique et dans plusieurs régions du monde notamment en Asie et au Moyen Orient.

3.1.4. UNE SURREPRÉSENTATION DES RESPONSABLES QUALITÉ

Le statut des répondants dans les études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME n'est pas représentatif des intervenants de l'adoption des normes de gestion ISO. Les responsables qualité sont les plus représentés (38,30%) parmi les acteurs de l'entreprise ayant pris part aux études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME (voir figure 4). Les autres acteurs sont les dirigeants (29,78%) et les gestionnaires des opérations et de la production (10,64%). Nos résultats relativisent les conclusions des travaux sur l'omniprésence et l'omnipotence des propriétaires/dirigeants dans la gestion des PME (Song-Naba, 2017). Nos résultats corroborent les conclusions des études qui placent la décentralisation de la gestion au centre du développement des PME (Torrès & Julien, 2005) et de la réussite de l'adoption de la norme ISO dans les PME (Song-Naba, 2017). La surreprésentation des responsables qualité dans les études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME peut soulever des questions, notamment en raison du risque de biais de désirabilité sociale, puisqu'ils sont très impliqués dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et se trouvent en position de juge et partie (Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria & Tayo Tene, 2017). Nos résultats révèlent la sous-représentation ou l'absence de certaines parties prenantes dans la recherche sur les impacts économiques d'ISO 9001 dans les PME. Les salariés ne sont pas représentés alors qu'ils sont des acteurs clés dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et l'internalisation des exigences du management de la qualité (Fotopoulos, Psomas, & Vouzas, 2010; Levine & Toffel, 2010). En outre, les acteurs de la société civile, en particulier les militants de protection des consommateurs, sont également ignorés dans les études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Dans le même sens, les auditeurs, les consultants et les autorités des agences de normalisation sont ignorés dans les recherches. Nos résultats établissent la sous-représentation des managers des ressources humaines. Dans ce

cas, ils corroborent les conclusions des travaux sur la sous-représentation des acteurs tels les managers des ressources humaines dans la recherche sur les impacts de la ISO 14001 (Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria & Tayo Tene, 2017).

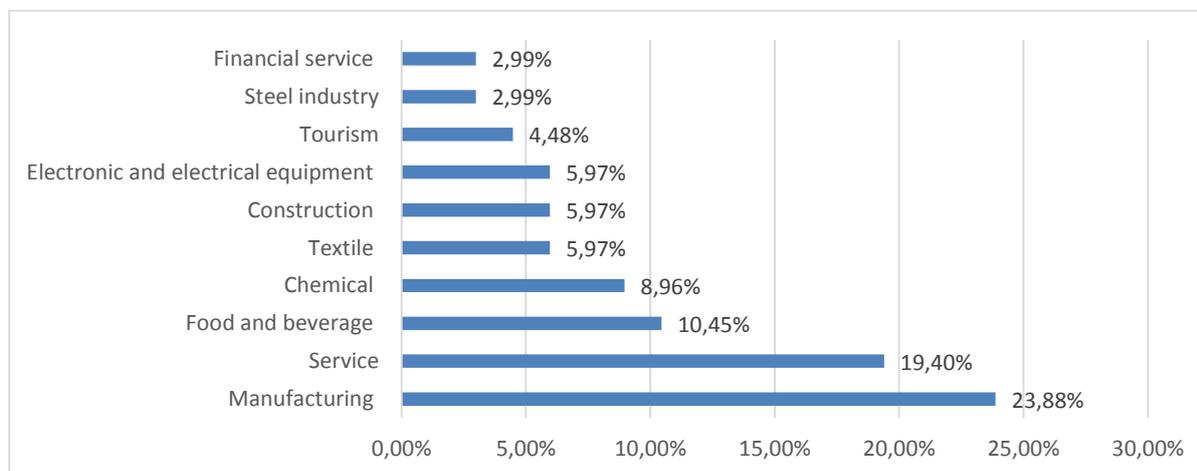
Figure 4. Statut des répondants (n=47)



3.1.5. UNE RÉPARTITION INÉGALE DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

En ce qui concerne les secteurs d'activités, l'analyse des données révèle une répartition inégale de la recherche sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Une grande partie des recherches est consacrée au secteur manufacturier qui occupe 45% des articles. Le secteur des services occupe la deuxième place avec 27% d'articles (voir figure 5). Toutefois, il convient de relativiser ces résultats en l'absence de précisions sur les activités relevant des services et de la manufacture, ou de transparence dans les recherches en gestion.

Figure 5. Secteurs d'activité étudiés (n=47)



De manière étonnante, plusieurs secteurs d'activité classés dans le top 5 des secteurs industriels ayant le plus de certificats ISO 9001 ne figurent pas dans les secteurs étudiés par les articles sélectionnés (voir table 4). À l'exception du secteur de la construction, nos résultats montrent que les secteurs Métal de base et produits métalliques, Equipement électrique et électronique, Machines et équipements semblent peu étudiés dans la littérature sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que ces secteurs sont dominés par les grandes entreprises.

Table 4 : Top 5 des secteurs industriels ayant le plus de certificat ISO 9001.

N°	Secteurs industriels	Nombre de certificat ISO 9001
1	Basic metal & fabricated metal products	104652
2	Electrical and optical equipment	75260
3	Construction	67354
4	Wholesale & retail trade; repairs of motor vehicles, motorcycles & personal & household goods	66975
5	Machinery and equipment	56413

Source : ISO survey 2017

3.2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DE LA NORME ISO 9001 DANS LES PME

Nous avons analysé les impacts économiques de la norme ISO 9001 dans les PME en empruntant la grille de catégorisation des impacts économiques (voir table 5).

Table 5 : Principales catégories et les variables mesurant l'impact de la norme ISO 9001

	Nombre d'article	Impacts positifs (%)
Production et Opération	58	
Qualité des produits	15	93
Réduction des coûts	16	100
Relation avec les fournisseurs	8	100
Efficacité des processus et procédures	6	66
Productivité	5	100
Méthodes d'inspection	3	100
Livraison des produits	3	100
Product innovation	1	0
Process innovation	1	0
Commercial et marketing	49	
Satisfaction des clients	27	100
Augmentation des parts de marché	9	100

Croissance des ventes	5	100
Amélioration de la compétitivité	6	83%
Exportation	2	100
Résultats financiers	14	
Performance financière	8	50%
Profitabilité	3	100%
Chiffre d'affaires	3	100%

3.2.1 IMPACTS SUR LA PRODUCTION ET LES OPÉRATIONS

Les impacts de la norme ISO 9001 sur la production et les opérations sont soulignés 52 fois dans les articles sélectionnés et s'articulent autour de plusieurs variables notamment la qualité des produits, la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité, la réduction des erreurs de production, la réduction des déchets, l'amélioration des méthodes d'inspection et l'innovation des produits et processus.

Les impacts de la norme ISO 9001 sur la qualité des produits sont traités dans 15 articles. 93% de ces articles soulignent un impact positif de la norme ISO 9001 sur l'amélioration de la qualité des produits dans les PME (Djekic et al., 2014; Irfan Saleem, 2011; Magd, 2008; Psomas, Pantouvakis, & Kafetzopoulos, 2013; Quazi, Hong, & Meng, 2002). Toutefois, un article souligne que la norme ISO 9001 a un impact marginal sur l'amélioration de la qualité des produits (Mahadevappa & Kotreshwar, 2004). Cette tendance rejoint l'une des conclusions de la revue systématique menée par Boiral (2012) qui souligne que l'un des importants bénéfices opérationnels de la norme ISO 9001 est l'amélioration de la qualité des produits. De plus, la norme ISO 9001 étant orientée client, l'amélioration de la qualité des produits est au centre du système de management de la qualité (Magd, 2008).

Nos résultats mettent évidence 16 articles qui soulignent la réduction des coûts de production ainsi que les bénéfices de la norme ISO 9001 sur la réduction des coûts dans les PME notamment en termes de réduction des erreurs de production et des déchets dans le processus de production (Aggelogiannopoulos, Drosinos, & Athanasopoulos, 2007; Hesham Magd, Kadasah, & Curry, 2003; Nwankwo, 2000; Santos, Costa, & Leal, 2014). L'amélioration des relations avec les fournisseurs a été étudiée par 8 articles. Il en résulte l'adoption de la norme ISO 9001 favorise une meilleure sélection des fournisseurs et une maîtrise des approvisionnements (Basu & Bhola, 2016; Grigoroudis, 2012; Prajogo, Huo, & Han, 2012; Prates & Caraschi, 2014). Toutefois, d'autres recherches ne portant pas sur les PME et exclues

de notre article démontrent l'impact marginal de la norme ISO 9001 sur les relations avec les fournisseurs (Kumaraswamy & Dissanayaka, 2000; Singh, 2008).

Les résultats de l'analyse de l'efficacité des processus et des procédures qui concernent six articles sont contradictoires. Pour certains auteurs, la norme ISO 9001 a un impact positif sur l'amélioration de l'efficacité des processus et procédures dans les PME (Casadesús, Giménez, & Heras, 2001; Pivka & Ursic, 2002; Willar, Debby, Coffey & Trigunarsyah, 2015), sur l'amélioration de la productivité dans les PME (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Augustyn & Pheby, 2000; Djofack & Camacho, 2017; Santos et al., 2014). Dans le même sens, trois articles établissent que la norme ISO 9001 conditionne l'amélioration des méthodes d'inspection (Magd et al., 2003; Mahadevappa & Kotreshwar, 2004; Psomas, 2013) et la livraison des produits (Koc, 2007; Santos, Costa & Leal, 2014). En revanche, d'autres auteurs soulignent un impact négatif de la norme ISO 9001 sur l'efficacité des processus et des procédures (Nwankwo, 2000; Sun & Cheng, 2002). De manière étonnante, l'impact de la norme ISO 9001 sur l'innovation est couvert par un seul article. Les auteurs montrent un impact limité sur l'innovation des produits et l'innovation des processus dans les PME (Terziovski & Guerrero, 2014). Nos résultats corroborent les conclusions des auteurs qui établissent la rareté des études sur l'impact des normes de gestion ISO sur l'innovation (Boiral, 2012 ; Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria & Tayo Tene, 2017).

3.2.2 IMPACTS COMMERCIAUX ET MARKETING

Les impacts commerciaux et marketing de la norme ISO 9001 dans les PME sont couverts 49 fois dans les articles sélectionnés. Cinq variables sont utilisées dans la littérature pour mesurer les impacts commerciaux et marketing : la satisfaction des clients, l'augmentation des parts de marché, la croissance des ventes, la compétitivité et les exportations ou l'accès aux marchés internationaux. Parmi ces variables, la satisfaction des clients est la variable la plus étudiée puisqu'elle est couverte par 27 articles. Les résultats montrent l'impact positif de la norme ISO 9001 sur l'amélioration de la satisfaction des clients dans les PME (Basu & Bhola, 2016; Briscoe, Fawcett, & Todd, 2005; Chatzoglou et al., 2015; Clegg et al., 2013; Khan & Farooque, 2016; Piskar, 2007; Wu & Jang, 2014). Cette tendance peut s'expliquer notamment par le fait que l'une des principales motivations de l'adoption de la norme ISO 9001 est la satisfaction des exigences des clients et du marché (Lo, Wiengarten, Humphreys, Yeung, & Cheng, 2013; Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2010). Toutefois certaines études soulignent un impact

marginal ou non significatif de la norme ISO 9001 sur l'amélioration de la satisfaction des clients dans les PME (Escanciano, Fernández, & Vázquez, 2001; Pivka & Ursic, 2002).

Neuf articles qui couvrent l'augmentation des parts de marché. Ils soulignent l'impact positif de la norme ISO 9001 sur les parts de marché des PME (Agan, Acar, & Borodin, 2013; Aggelogiannopoulos et al., 2007; Hesham Magd et al., 2003; Okay & Semiz, 2010; Zaramdini, 2007). Dans la même veine, l'amélioration de la compétitivité est soulignée dans six articles. Les résultats mettent en évidence le bénéfice de la norme ISO 9001 en termes d'avantage compétitif généré par la certification ISO 9001 dans les PME (Elshaer & Augustyn, 2016; Parra-López, Hinojosa-Rodríguez, Carmona-Torres, & Sayadi, 2016; Zaramdini, 2007). Toutefois, cette tendance est remise en cause par un article qui souligne que la norme ISO 9001 a un impact non significatif sur l'avantage compétitif de la PME (Poksinska et al., 2006).

L'augmentation des ventes est relevée dans cinq articles. La norme ISO 9001 dans les PME a un impact positif sur les ventes (Chatzoglou et al., 2015; Clegg et al., 2013; Djekic et al., 2014; Sampaio et al., 2011). Enfin l'impact de la norme ISO 9001 sur l'exportation et l'accès aux marchés internationaux est couvert par seulement 2 articles sélectionnés. Ces deux articles soulignent l'impact positif de la norme ISO 9001 sur l'augmentation des exportations des PME (Magd, 2008; Magd et al, 2003). Ainsi, peu d'articles portant l'évitement des barrières à l'exportation et l'accès aux marchés internationaux sont relevés dans la littérature comme une motivation pour l'adoption de la norme ISO 9001 par les PME (Magd, 2006; Hesham Magd, Khanna, & Sharma, 2010; Singh, Feng, & Smith, 2006).

3.2.3 IMPACTS FINANCIERS DE LA NORME ISO 9001 DANS LES PME

Seulement 14 articles ont couvert directement l'impact financier de la norme ISO 9001 dans les PME. L'impact financier est mesuré dans ces articles par les performances financières, la profitabilité et le chiffre d'affaires. L'impact de la norme ISO 9001 sur les performances financières de la PME est couvert dans huit articles sélectionnés. Quatre des huit articles soulignent l'impact positif de la norme ISO 9001 sur les performances financières des PME (Dunu & Ayokanmbi, 2008; E. Psomas & Kafetzopoulos, 2014; E. Psomas & Pantouvakis, 2015). À l'opposé, d'autres articles soulignent l'impact non significatif de la norme ISO 9001 sur les performances financières des PME (Casadesús et al., 2001; Galetto et al., 2017; Psomas et al., 2013; Sampaio et al., 2011). Ces impacts controversés s'expliquent par la manière dont

la norme ISO 9001 est implantée et internalisée ainsi que par le contexte de l'entreprise (Boiral, 2003; Heras-Saizarbitoria, 2011). Trois articles soulignent les bénéfices de la norme ISO 9001 sur la productivité (Clegg et al., 2013; Sıtkı İlkey & Aslan, 2012). Trois autres articles mettent en évidence l'impact positif de la norme ISO 9001 sur l'augmentation du chiffre d'affaires des PME (Ochieng, Muturi, & Njihia, 2015; Starke, Rangamohan, Fouto, & Felisoni de Angelo, 2012).

CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET PISTES DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche était d'examiner les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Ce faisant, nous présentons les principales conclusions, les contributions théoriques et managériales ainsi que les pistes de recherche future.

Les principales conclusions

Les principales conclusions soulignent que la littérature sur l'impact économique de la norme ISO 9001 dans les PME demeure essentiellement dominée par les études quantitatives. Les données sont collectées le plus souvent auprès des managers/dirigeants des PME et des responsables de la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Ces personnes peuvent être juges et parties et de ce fait, ils sont plus susceptibles de percevoir les aspects positifs tout en ignorant les aspects négatifs. Ce biais de désirabilité sociale peut affecter la fiabilité des données recueillies auprès d'eux. Pour réduire ce biais, nous suggérons de mener des études basées sur la perception d'autres parties prenantes impliquées dans le processus de certification ISO 9001. La perception des employés, des consultants, des auditeurs et des autorités publiques, pourrait contribuer à enrichir la littérature. Plusieurs variables sont utilisées dans la littérature pour mesurer les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME, mais les résultats ne sont pas uniformes. Bien que la littérature dominante souligne les impacts positifs de la certification ISO 9001 dans les PME, d'autres études plus critiques soulignent les impacts insignifiants ou négatifs de la certification ISO 9001 dans les PME. Ces résultats controversés s'expliquent par le fait que les impacts économiques de la certification dépendent du niveau d'internalisation dans les organisations et de plusieurs facteurs de contingence, notamment l'engagement de la direction, la participation des employés et la maturité du système ISO existant (Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria, & Tayo Tene, 2017).

Contributions et implications managériales

Cette recherche fournit plusieurs contributions sur les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. La revue systématique de 47 articles pertinents portant sur des études empiriques fournit une image plus large des impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Parmi les articles traitant des impacts de la certification ISO 9001 sur les performances financières, seulement 50 % soulignent des impacts positifs. Il en va de même pour l'efficacité des processus qui n'est soulignée que par 66 % des articles traitant le sujet. Cette situation s'explique en partie par le fait que les impacts des normes de gestion dépendent de la façon dont la norme est mise en œuvre. En fait la mise en œuvre de normes de gestion peut différer d'une entreprise à l'autre (Heras-Saizarbitoria, Landin, & Molina-Azorin, 2011; Yin & Schmeidler, 2009). Notre étude montre que les revues spécialisées en management sont les moins représentées parmi les revues qui publient les articles sur les impacts économiques de la certification ISO 9000 dans les PME. En outre la plupart des articles mobilisent la méthodologie quantitative Il nous semble que la multiplication des études qualitatives permettrait d'approfondir l'analyse des impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Nos résultats confortent la portée de la revue systématique de littérature dans les domaines de la gestion (Boiral, 2012). Des revues systématiques sur les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME pourraient aider à clarifier l'état de la recherche existante et à recentrer les études futures sur les aspects inexplorés.

Nos résultats peuvent aider les gestionnaires et les praticiens des normes de management de l'ISO à analyser les impacts économiques potentiels et perçus de la norme ISO 9001 dans les PME. Les conclusions de nombreuses études sur les impacts économiques de la norme ISO 9001 sont difficiles à mettre en œuvre en raison de la diversité géographique et de la multiplicité des variables utilisées dans ces études. Cette revue systématique fournit une synthèse sur les résultats des impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. À cet effet, nos résultats peuvent aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées sur les bénéfices de la certification dans les PME.

Limites et pistes de recherche pour l'avenir

La revue des articles sélectionnés a permis d'identifier les limites de la littérature qui peuvent être exploitées en tant qu'opportunités pour de futures recherches (voir table 6).

Premièrement, la revue systématique a révélé le caractère marginal des études qualitatives. De futures recherches pourraient utiliser des études longitudinales et des méthodes mixtes pour étudier les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Deuxièmement, cette étude a mis en lumière la répartition inégale de la recherche entre les pays et les régions du monde. Peu d'études sont réalisées en Chine, en Italie et en Allemagne qui détiennent respectivement 31%, 13 et 6% des certificats ISO 9001 dans le monde. En outre, bien que le nombre de certificats ISO 9001 soit en constante progression en Afrique, les études sur les impacts de la certification ISO 9001 dans les PME sont quasi inexistantes. Cette situation appelle à la réalisation d'études en Afrique ainsi que dans celles dont la couverture est limitée pour enrichir la littérature. Troisièmement, malgré un processus rigoureux de sélection des articles mis en œuvre dans le cadre de la revue systématique, il peut arriver que des articles pertinents ne soient pas inclus dans l'étude. La majorité des articles sélectionnés représentent la littérature dominante sur les impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME. Par conséquent, plusieurs aspects sont sous-explorés dans la littérature. L'impact de la certification ISO 9001 sur les investissements, l'augmentation du chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise est peu étudié. De plus, l'impact de la certification ISO 9001 sur les approvisionnements, la maintenance des équipements et des infrastructures ainsi que sur la conception des produits et l'innovation est également négligé dans la littérature. Il en est de même de l'impact de la certification ISO 9001 sur la stratégie commerciale et marketing des PME et sur la fidélisation des clients est aussi peu documenté dans la littérature. Les recherches futures pourraient porter ces aspects peu explorés ou oubliés par la littérature.

Table 6. Principaux résultats et lacunes dans la littérature

		Principaux résultats	Limites de la littérature
de la littérature	Cartographie	Les études sur les impacts d'ISO 9001 dans les PME sont concentrées dans quelques pays et davantage en Europe malgré le développement de la norme ISO 9001 dans plusieurs régions du monde.	Malgré la forte croissance de la certification ISO 9001 dans plusieurs pays tels que la Chine, l'Inde, le Japon, l'Italie et dans les pays africains, les études sur les impacts d'ISO 9001 dans les PME sont peu développées.
	Répartition des pays étudiés	Les recherches sont davantage centrées sur les gestionnaires en charge de la qualité et d'autres gestionnaires opérationnels.	Le point de vue de plusieurs parties prenantes comme les employés, les consultants, les auditeurs, la société civile et les autorités publiques est négligé dans la littérature.
	Répondants	Les recherches sont dominées par les méthodes quantitatives et les données collectées par les questionnaires.	Des études utilisant les approches qualitatives, mixtes et longitudinales sont encouragées.
	Méthodologie	La majorité des études sont moins critiques et sont publiées dans des revues spécialisées.	Des approches plus critiques dans la recherche sur les impacts d'ISO 9001 dans les PME sont peu développées.
	Publications	Les études sont concentrées dans certains secteurs d'activité.	Plusieurs secteurs d'activités notamment ceux ayant le grand nombre de certificat ISO 9001 sont peu étudiés
Impacts d'ISO 9001 dans les PME	Impacts commerciaux et marketing	Impacts positifs sur la satisfaction des clients, la croissance des ventes, la croissance des ventes et l'exportation. Résultats mitigés sur l'amélioration de la compétitivité.	Des aspects importants tels que l'impact d'ISO 9001 sur la stratégie commerciale et marketing et sur les décisions d'achat des consommateurs sont négligés. D'autres études longitudinales sont nécessaires pour analyser l'impact de la norme ISO 9001 sur les ventes, l'exportation et la compétitivité.

Impacts financiers	Impacts positifs sur l'augmentation du chiffre d'affaires et la profitabilité. Résultats mitigés sur l'amélioration des performances financières	D'autres études longitudinales sont nécessaires pour analyser l'impact d'ISO 9001 sur la performance financière. L'impact de la norme ISO 9001 sur l'investissement et la performance boursière est négligé.
Impacts sur la les opérations	Impacts positifs sur la réduction des coûts, la productivité, les relations avec les fournisseurs, la livraison des produits et les méthodes d'inspection. Résultats mitigés sur la qualité des produits, l'amélioration des processus et l'innovation	Des aspects importants tels que l'approvisionnement et la logistique, la maintenance des infrastructures et la conception des produits sont négligés. D'autres études sont nécessaires pour étudier l'impact de la norme ISO 9001 sur l'efficacité opérationnelle, la qualité des produits. D'autres études sont nécessaires pour analyser l'impact de la norme ISO 9001 sur l'innovation.



XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique



XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Références

- Agan, Y., Acar, M. F., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: A study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, *51*, 23–33.
- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, *18*(9), 1077–1085.
- Augustyn, M. M., & Pheby, J. D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: A focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality: An International Journal*, *10*(6), 374–388.
- Basu, R., & Bhola, P. (2016). Impact of quality management practices on performance stimulating growth: Empirical evidence from Indian IT enabled service SMEs. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *33*(8), 1179–1201.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, *26*(5–6), 644–664.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organization Science*, *14*(6), 720–737.
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *Quality Management Journal*, *19*(3), 16–37.
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., & Tayo Tene, C. V. (2017). Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, *0*, 1–22.
- Boiral, O., & Henri, J. F. (2017). Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations. *Business and Society*, *56*(2), 283–317.
- Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., & Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, *43*(3), 309–330.
- Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management. *International Journal of Organizational Analysis*, *19*(3), 256–271.
- Campos, L. M. S. (2012). Environmental management systems (EMS) for small companies: A study in Southern Brazil. *Journal of Cleaner Production*, *32*, 141–148.
- Casadesús, M., Giménez, G., & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, *13*(6), 327–336.
- Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994. *Total Quality Management & Business Excellence*, *16*(1), 105–120.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015). The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations and Production Management*, *35*(1), 145–174.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 863–878.
- Clegg, B., Gholami, R., & Omurgonulsen, M. (2013). Quality management and performance: A comparison between the UK and Turkey. *Production Planning and Control*, *24*(12), 1015–1031.
- Clougherty, J. A., & Grajek, M. (2008). The impact of ISO 9000 diffusion on trade and FDI: A

- new institutional analysis. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 613–633.
- Corbett, C. J. (2006). Global Diffusion of ISO 9000 Certification Through Supply Chains. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(4), 330–350.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management Science*, 51(7), 1046–1059.
- Debeche, I. (2009). ISO 9001 : 2000 : Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises. *La Revue Des Sciences de Gestion*, (3), 145–153.
- Dick, G. P. M., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(7), 687–708.
- Djekic, I., Tomic, N., Smigic, N., Tomasevic, I., Radovanovic, R., & Rajkovic, A. (2014). Quality management effects in certified Serbian companies producing food of animal origin. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 383–396.
- Djofack, S., & Camacho, M. A. R. (2017). Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(1), 18–37.
- Dogui, K., Boiral, O., & Gendron, Y. (2013). ISO auditing and the construction of trust in auditor independence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(8), 1279–1305.
- Dunu, E. S., & Ayokanmbi, M. F. (2008). The Impact of ISO 9000 on the Financial Performance of organizations. *Journal of Global Business Issues*, 2(2), 135–144.
- Elshaer, I. A., & Augustyn, M. M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(9), 1286–1310.
- Escanciano, C., Fernández, E., & Vázquez, C. (2001). ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. *The TQM Magazine*, 13(3), 192–200.
- Evans, J. R., Foster, S. T., & Linderman, K. (2014). A content analysis of research in quality management and a proposed agenda for future research. *Quality Management Journal*, 21(2), 17–44.
- Ferenhof, H. A., Vignochi, L., Selig, P. M., Lezana, Á. G. R., & Campos, L. M. S. (2014). Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: An analysis and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 74, 44–53.
- Finfgeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research*, 14(3), 341–352.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector. *The TQM Journal*, 22(2), 129–142.
- Galetto, M., Franceschini, F., & Mastrogiacomo, L. (2017). ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(2), 231–250.
- Gaur, A., & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World Business*, 53(2), 280–289.
- Grigoroudis, E. (2012). Experiences of implementing quality management systems: An empirical study for motives and benefits. *Journal of Marketing and Operations Management Research*, 1(4), 287–303.
- Grolleau, G., Lamri, J., & Mzoughi, N. (2008). Déterminants de la diffusion internationale de la norme ISO 14001. *Economie et Prévision*, 4(185), 123–138.
- Halilem, N. (2010). Inside the Triple Helix: An Integrative Conceptual Framework of the

- Academic Researcher's Activities, a Systematic Review. *Journal of Research Administration*, 41(3), 23–50.
- Henri, J.-F., Boiral, O., & Roy, M.-J. (2014). The tracking of environmental costs : motivations and impacts. *European Accounting Review*, 23(4), 647–669.
- Heras-Saizarbitoria, Inaki. (2011). Internalization of ISO 9000 : an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214–1237.
- Heras-Saizarbitoria, Inaki, & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47–65.
- Heras-Saizarbitoria, Inaki, Boiral, O., & Allur, E. (2018). Three Decades of Dissemination of ISO 9001 and Two of ISO 14001: Looking Back and Ahead. In Inaki Heras-Saizarbitoria (Ed.), *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards* (pp. 1–15). Springer, Cham.
- Heras-Saizarbitoria, Inaki, Landin, G. A., & Molina-Azorin, J. F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001? *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 192–215.
- International Organization for Standardization. (2017). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016*. Geneva - Switzerland.
- Irfan Saleem. (2011). Impact assessment of ISO 9000 series on the organizational performance: Empirical evidence from small and medium enterprise (SME) sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10885–10892.
- Jang, W.-Y., & Lin, C.-I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(2), 194–216.
- Khan, A., & Farooque, J. A. (2016). Motives and benefits of ISO 9001 Quality management system: An empirical study of Indian SMEs. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(3), 320.
- Koc, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186(1–3), 207–213.
- Kumaraswamy, M. M., & Dissanayaka, S. M. (2000). ISO 9000 and beyond: from a Hong Kong construction perspective. *Construction Management and Economics*, 18(7), 783–796.
- Lambert, G., & Ouedraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 36(201), 65–85.
- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978–996.
- Lo, C. K. Y., Wiengarten, F., Humphreys, P., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2013). The impact of contextual factors on the efficacy of ISO 9000 adoption. *Journal of Operations Management*, 31(5), 229–235.
- Magd, H. a. E. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173–200.
- Magd, H. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 21(2), 132–147.
- Magd, Hesham, Kadasah, N., & Curry, A. (2003). ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 18(4), 313–322.
- Magd, Hesham, Khanna, H., & Sharma, D. D. (2010). ISO 9000 Implementation in Indian Manufacturing Organizations. *Global Business & Management Research*, 2(4), 337–345.
- Mahadevappa, B., & Kotreshwar, G. (2004). Quality Management Practices in Indian ISO 9000 Certified Companies: An Empirical Evaluation. *Total Quality Management and Business*

- Excellence*, 15(3), 295–305.
- Marimon, F., Llach, J., & Bernardo, M. (2011). Comparative analysis of diffusion of the ISO 14001 standard by sector of activity. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1734–1744.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Choi, T. Y. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23–39.
- Naveh, E., & Marcus, A. A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 352–363.
- Noblet, J.-P., & Simon, E. (2014). Le rôle de la capacité de dissémination dans le partage des connaissances: Ce qui différencie la PME de la grande entreprise. *Gestion 2000*, 31(5), 87–108.
- Nwankwo, S. (2000). Quality assurance in small business organisations: myths and realities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 82–99.
- Ochieng, J., Muturi, D., & Njihia, S. N. (2015). The impact of ISO 9001 implementation on organizational performance in Kenya. *TQM Journal*, 27(6), 761–771.
- Okay, S., & Semiz, S. (2010). The effects of ISO 9000 quality management system implementation in small and medium-sized textile enterprises: Turkish experience. *African Journal of Business Management*, 4(14), 2921–2933.
- Parra-López, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C., & Sayadi, S. (2016). ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. *Food Control*, 62, 23–31.
- Pekovic, S. (2010). The Determinants of ISO 9000 Certification: A Comparison of the Manufacturing and Service Sectors. *Journal of Economic Issues*, 0(4), 895–914.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic reviews - Do they “work” in informing decision-making around health inequalities? *Health Economics, Policy and Law*, 3(2), 197–211.
- Piskar, F. (2007). The Impact of the Quality Management System ISO 9001 on customer satisfaction of Slovenian Companies. *Managing Global Transitions*, 5(1), 45–61.
- Pivka, M., & Ursic, D. (2002). The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian companies. *Journal for East European Management Studies*, 7(1), 27–45.
- Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Dahlgaard, J. J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512.
- Prajogo, D., Huo, B., & Han, Z. (2012). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. *Supply Chain Management*, 17(3), 306–322.
- Prates, G. A., & Caraschi, J. C. (2014). Organizational Impacts due to ISO 9001 Certified Implementation on Brazilians Cardboard Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 500–513.
- Psomas, E., & Kafetzopoulos, D. P. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 756–774.
- Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(7–8), 769–781.
- Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality*, 23(2), 149–164.

- Psomas, E., & Pantouvakis, A. (2015). ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. *The TQM Journal*, 27(5), 519–531.
- Quazi, H. A., Hong, C. W., & Meng, C. T. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total Quality Management*, 13(1), 53–67.
- Rahman, S. U. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), 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*, 29(9), 31-51.
- Rynes, S., & Gephart Jr, R. P. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the “Academy of Management Journal.” *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), 1279–1298.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: Empirical evidence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(9), 929–950.
- Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and Benefits of Implementation and Certification According Iso 9001 – the Portuguese Experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(5), 1–12.
- Singh, P. J. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 40–59.
- Singh, P. J., Feng, M., & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 122–142.
- Sıtkı İlkay, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753–778.
- Song-Naba, F. (2017). Démarche qualité et apprentissage organisationnel dans les PME de transformation agroalimentaire au Burkina Faso. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 29 à 58.
- Staples, M., & Niazi, M. (2007). Experiences using systematic review guidelines. *Journal of Systems and Software*, 80(9), 1425–1437.
- Starke, F., Rangamohan, V. E., Fouto, N. M. M. D., & Felisoni de Angelo, C. (2012). Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil. *Management Research Review*, 35(10), 974–997.
- Stevenson, T. H., & Barnes, F. C. (2002). What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 695–703.
- Su, H. C., Dhanorkar, S., & Linderman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37, 31–44.
- Sun, H., & Cheng, T.-K. (2002). Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms. *International Small Business Journal*, 20(4), 421–442.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134.

- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 3–7.
- Tayo Tene, C. V., Yuriev, A., & Boiral, O. (2018). Adopting ISO management standards in Africa: barriers and cultural challenges. In *In ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards* (Springer, pp. 59–82).
- Terziovski, M., & Guerrero, J. L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158, 197–207.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333–352.
- Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355–377.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Tsekouras, K., Dimara, E., & Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management*, 13(6), 827–841.
- Viadiu, F. M., Casadesus, M., & Saizarbitoria, I. H. (2006). *ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model*. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 26).
- Wayhan, V. B., & Balderson, E. L. (2007). TQM and financial performance: What has empirical research discovered? *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(4), 403–412.
- Willar, Debby, Coffey, V., & Trigunaryyah, B. (2015). Examining the implementation of ISO 9001 in Indonesian construction companies. *The TQM Journal*, 27(1), 94–107.
- Wu, S. I., & Jang, J. Y. (2014). The impact of ISO certification on consumers' purchase intention. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 412–426.
- Yin, H., & Schmeidler, P. J. (2009). Why Do Standardized ISO 14001 Environmental Management Systems Lead to Heterogeneous Environmental Outcomes? *Business Strategy and the Environment*, 18(8), 469–486.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 472–491.