

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

Serge F. SIMEN*, **Carole ABOUTOU****

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

*** Doctorante en sciences de gestion
Laboratoire de recherche en GRH, Organisation et stratégie
e-mail : caroleaboutou@gmail.com*

RESUME :

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 renouvelle pas. A partir d'une analyse qualitative exploratoire, utilisant des entretiens semi-directifs auprès de 8 individus (responsables qualité, consultants et auditeurs tierce partie) nous souhaitons répondre aux questions suivantes : Quelles sont les dimensions réelles du phénomène de décertification au Sénégal ? Quels sont les facteurs internes et externes ayant motivé cette décision ?

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

- internes tels les problèmes financiers, une perception faible de la valeur ajoutée accordée par la certification et 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.

Mots – clés : ISO 9001 – Décertification – Motivations internes – Motivations externes – Système de Management de la Qualité – Sénégal.

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 SMQ telles que, l'ISO 9001 pour le management de la qualité sont devenues très populaires en Afrique. Bien que l'application de ces normes soit volontaire, elle est devenue dans certains secteurs un dispositif permettant de rassurer les clients sur les processus conduisant à la production. Ceux-ci souhaitant 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 mettent en place des SMQ et se certifient pour garantir aux clients de leur aptitude à fournir des produits et des services conformes à leurs exigences ainsi qu'aux dispositions légales et réglementaires applicables. Le SMQ devient ainsi un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

La norme ISO 9001 pour le management de la qualité 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 2014, selon une étude de l'ISO. Le nombre de certificats ISO 9001 émis a augmenté de façon exponentielle depuis sa création, bien qu'il se soit stabilisé au cours des dernières années (ISO, 2014). La norme ISO 9001 définit les dispositions à prendre dans les entreprises relatives à l'organisation, la formalisation, les actions préétablies pour que le client soit rassuré de recevoir une fourniture conforme à la proposition, au catalogue ou à la description contractuelle. La révision intervenue en 2015, de cette norme, a permis d'incorporer des pratiques de gestion d'entreprises modernes (une approche basée sur les risques, la prise en compte du contexte de l'organisation et des parties intéressées pertinentes, un alignement du SMQ sur les orientations stratégiques, la gestion des connaissances organisationnelles) permettant de s'adapter aux nouvelles contraintes socio-économiques de l'environnement. Ces évolutions 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).

De nombreux chercheurs se sont intéressés aux retombées financières pour les organisations qui avaient obtenues la certification ISO 9001 (Chan et Quazi, 2002 ; Manders, De Vries & Blind, 2013 ; Psomas et Kafetzopoulos, 2014; Sitki-Ilkay & Aslan, 2012 ; Withers et Ebrahimpour, 2000). Certaines études ont révélé un effet financier positif, principalement par une augmentation des

ventes¹ et une meilleure efficacité opérationnelle, du fait de la satisfaction des clients et de la rationalisation des processus de production (Mokhtar & Muda, 2012; Psomas & Pantouvakis, 2015 ; Rhman, 2001 ; Terziovsky & Samson, 1999). D'autres études indiquent que ce lien ne peut pas être prouvé, étant donné que les entreprises les plus performantes choisissent elles-mêmes de mettre en œuvre ces SMQ et d'obtenir la certification (Dick, Heras & Casadesus, 2008; Lo, Yeung & Chen, 2011). D'autres études décrivent la norme ISO 9001 comme une norme volontaire utilisée pour atteindre les objectifs organisationnels permettant de formaliser les processus opérationnels afin de les traduire en procédures et documenter les systèmes (Aba, Badar & Hayden, 2016). Néanmoins, il est convenu qu'il ne « mesure » pas la qualité des produits ou des services d'une entreprise, mais pose certaines conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité. Ainsi, la recherche d'un avantage concurrentiel ne peut plus se résumer à la seule orientation client. Une approche plus globale incluant les parties prenantes permettrait d'expliquer pourquoi de nombreuses entreprises après s'être certifiées se décertifient. Alors qu'un SMQ au sein d'une entreprise représente une opportunité de développer une approche plus efficace de la stratégie de l'entreprise (M'Barki & Rbili, 2018).

Au Sénégal, selon l'Agence Sénégalaise de Normalisation (ASN), 93 entreprises, initialement des grandes² et de plus en plus de PME, appartenant à différents secteurs d'activité, sont certifiées ISO 9001 (ASN, 2018). De nombreuses raisons justifient cela : un dispositif institutionnel qui encourage de telle pratique, un appui des bailleurs de fonds aux entreprises, etc. Aussi, dans un contexte de concurrence accrue, les entreprises souhaitent à travers la certification ISO 9001, devenir plus compétitive. Elle permettrait aux entreprises certifiées de gagner en efficacité et légitimité dans un contexte socioculturel particulier³.

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

¹ Cela est lié à une meilleure satisfaction de la clientèle (Chiarini, 2016) et à l'impact positif de la certification en termes d'image.

² Selon la charte des PME au Sénégal, la grande entreprise à un effectif salarié supérieur à 250 salariés.

³ 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.

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). Dans ce contexte, la majorité des études portant sur l'ISO 9001 ont analysé les avantages que peuvent offrir la certification ainsi que, les défis et les coûts auxquels les entreprises peuvent être confrontées pour obtenir une certification (Heras, Casadesus & Marimon, 2011; Simon, Karapetrovic et Casadesus, 2012). En revanche, très peu d'études ont posé la question de savoir ce qui se passe lorsque les coûts de l'ISO 9001 dépassent les avantages et que les entreprises décident de ne pas renouveler la certification. Ces dernières années, le nombre de certification ISO 9001 tend à baisser du fait du non renouvellement. Les données de la dernière enquête de l'ISO (2016) indiquent 46 entreprises certifiées (sur les 93 ayant déjà obtenu une certification) disposant d'une certification valide. Dans ce contexte, quelles sont les raisons qui poussent les entreprises certifiées à se retirer de la certification ISO 9001 ?

Pour travailler sur cette question, cette communication sera structurée comme suit. Premièrement, nous passerons en revue la littérature sur les avantages et les coûts de l'ISO 9001, ainsi que les quelques études disponibles sur la décertification ou le non renouvellement de la norme ISO 9001. Deuxièmement, nous expliquons 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. Troisièmement, nous présentons une section de discussion dans laquelle nous évaluons chacune des raisons données par ces entreprises pour la décertification et développons des propositions pour des recherches futures.

1. DE LA CERTIFICATION A LA DECERTIFICATION : UNE REVUE DE LA LITTERATURE SUR LES MOTIFS

1.1. La certification ISO 9001 : avantages *versus* inconvénients

Relativement à la qualité, tout système de management, permettant à une organisation de gérer ses processus ou ses activités, de sorte que les produits et/ou service répondent aux besoins pour lesquels ils ont été conçus, peut être normalisé. La norme fournit, ainsi, un modèle à suivre dans la mise en place et le fonctionnement de ce SMQ. La norme ISO 9001 traite du système de management de la qualité.

L'ISO (International Standards Organisation) définit la certification comme : « 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 ». Dans le cas de la norme ISO 9001, la certification signifie que l'organisation satisfait aux exigences de la norme ISO 9001 qui prend en compte les exigences qualité des clients, les exigences réglementaires applicables aux produits et services ainsi que l'amélioration continue des performances liées aux objectifs « qualité ». Bien qu'elle soit volontaire, certaines organisations sont parfois contraintes de s'inscrire dans une démarche de certification par leurs clients, partenaires ou par la pression du marché. Même si la mise en œuvre (ou implémentation) de la norme ISO 9001 précède la certification et que ces deux notions soient différentes, elles ne sont pas dissociées dans la littérature sur les impacts de l'ISO 9001. Les études sur les impacts de la certification ISO 9001 aboutissent à des résultats controversés (voir tableau 1).

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 améliorées (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 (Martynez-Costa & Martynez-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).

L'état actuel de la recherche ne permet pas de conclure clairement à un effet positif ou négatif de la certification ISO 9001. Ces controverses ont conduit les auteurs à investiguer les facteurs modérateurs du lien entre la certification ISO 9001 et la performance. Cependant, il n'y a pas de consensus sur l'influence de ces facteurs sur la performance (Tari et al., 2012 ; Rolland, 2009 ; Boiral, 2003 ; Jang et lin, 2008 ; Manders, 2015).

A l'issue d'une revue systématique de littérature sur les impacts de la certification ISO 9001 analysant 111 études, Boiral (2012) 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. Par contre, concernant les impacts de l'ISO 9001 sur la performance financière, 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. Cet effet peut être différent selon les régions, les secteurs d'activité et la taille de l'entreprise. Par ailleurs, d'autres chercheurs concluent 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 (Sharma, 2005). Le niveau de développement économique a significativement un effet négatif sur la performance opérationnelle et aucun effet sur la performance commerciale. Cela confirme que la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les entreprises situées dans des pays en développement conduit 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.

1.2. Deux phénomènes observés : stagnation du nombre de certificat et décertification

Malgré la croissance exponentielle des certificats ISO 9001 au cours des dernières décennies, une tendance inverse semble se dessiner récemment (ISO, 2014). Plusieurs 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. En fait, dans certains pays, il y a une stagnation voire une baisse du nombre de certification. La baisse du nombre d'entreprises certifiées est qualifiée de « décertification » dans la littérature sur les certifications qualité (ISO 9001) (Sampaio et al., 2011 ; Bernado et al., 2015).

Ce phénomène est lié à la décision des entreprises de ne pas renouveler leur certificat et au fait que moins de nouvelles certifications initiales soient délivrées. Il est évoqué dans plusieurs études dans ce domaine (Bernardo & Simon, 2014; Gianni & Gotzamani, 2015; Heras-Saizarbitoria, Boiral & Arana, 2016; Nowicki et al., 2014; Sampaio et al., 2009; Sampaio, Saraiva et Ribeiro, 2014).

Selon Franceschini et al. (2004), la stagnation du nombre de certification correspond à la saturation du marché de la certification. Ils indiquent, à l'aide de modèles quantitatifs, 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. Même si les bénéfices de la certification ISO 9001 ne sont pas systématiques et certaines, les entreprises certifiées maintiennent le certificat principalement pour des raisons externes telles que l'image et la réputation de l'entreprise ou les exigences du fournisseur et du client. Il semble que la perte du certificat puisse avoir un impact négatif sur la réputation de l'organisation (Bernardo & Simon, 2014).

Très peu d'études ont analysé empiriquement les phénomènes de saturation et de décertification. Concernant la saturation, certaines études ont été axées sur leur sur 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. Ces études examinent l'intensité de la certification et les tendances par pays, région, secteur industriel et autres classifications, montrant une nette stagnation du nombre de certifications (Castka & Corbett, 2013; Llach et al., 2011; Marimon et al., 2009). Concernant la décertification, Alic (2014) et Cândido et al. (2016) ont étudié la relation entre la décertification et la performance financière. Alic (2014) montrent que la décertification entraîne une baisse des résultats financiers et 45% de fermeture dans les entreprises slovènes tandis que 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.

Etant donné l'investissement initial en termes d'effort, de temps et de ressources que les entreprises déploient pour se faire certifier à la norme ISO 9001, la question de savoir pourquoi ces mêmes entreprises décident de se décertifier s'impose. Cependant, très peu de recherches ont été menées

pour répondre à cette question. 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 d'abandon 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, indiquent 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).

2. JUSTIFICATION DES CHOIX METHODOLOGIQUES

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 (5) et de directeurs (manager) (1) d'entreprises décertifiées. Ces entreprises appartiennent à des secteurs d'activités variées : industrie (agroalimentaire) et services (banque, micro-finance, études, recrutement, audit, notariat). Afin d'arriver à une meilleure validité interne des résultats de notre enquête de terrain, nous avons organisé des entretiens avec des consultants (1) et auditeurs tierce partie (1) ayant une expérience avec des entreprises décertifiées.

Tableau 2 : Notre échantillon théorique

	Agroalimentaire	Services	Total
Responsable qualité	1	4	5
Directeurs (managers)		1	1
Consultants			1
Auditeurs tierce partie			1
Total...	1	5	8

Par ailleurs, nous avons 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. Finalement 8 personnes ont été interviewées. Le tableau 3 ci-après compile le profil des répondants, les caractéristiques des entretiens et le profil des entreprises concernées.

Tableau 3 : caractéristiques des répondants

Profil des répondants								
Code	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Fonction	Responsable qualité	Responsable qualité	Directeur des opérations	Consultant	Responsable qualité	Auditeur tierce partie ISO 9001, consultant	Chef d'agence (Ex-responsable qualité)	Responsable qualité
Expérience en qualité	Plus de 15 ans	5-10 ans	Plus de 15 ans	10-15ans	10-15 ans	10-15 ans	5-10 ans	10-15 ans
Niveau d'études	Bac+8	Bac+5	Bac+5	Bac+6	Bac+5	Bac+5	Bac+4	Bac+5
Ancienneté dans l'entreprise décertifiées (uniquement employé)	Plus de 15 ans	5-10 ans	Plus de 15 ans		10-15 ans		5-10 ans	10-15 ans
Présence au cours de la certification initiale	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui
Expérience avec une entreprise décertifiées (uniquement consultant, auditeur)				oui		oui		

Caractéristiques de l'entretien

Date	10/01/19	10/01/19	10/01/19	14/01/19	15/01/19	21/01/19	21/01/19	21/01/09
Type de contact	Visite	Téléphonique	Visite	Visite	Visite	Visite	Téléphonique	visite
Durée (environ)	15 min	20 min	45 min	30 min	20 min	1 heure	20 min	30 min

Profil de l'entreprise décertifiées

Code entreprise	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E6'	E7	E8
Secteur	Services	Industrie agroalimentaire	Services	Services	Service	Services	Services	Services	Services
Activités	Laboratoire médical	Industrie agroalimentaire (halieutique)	Ventes d'équipements médicaux	Audit, expertise comptable	Banque	Bureau d'études	Bureau d'études	Micro-finance	Notariat
Activités à l'export, international	oui	oui	oui	oui	oui	Oui	-	Non	-
Date de la certification initiale	2001	2005	2005	2008	2006	2016	2008	2011	2007
Version de la norme de la certification initiale :	ISO 9002:1994	ISO 9001:2000	ISO 9001:2000	ISO 9001:2000	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008	ISO 9001:2008	ISO 9001:2008	ISO 9001:2000
Durée de la certification :	3 cycles (2001 à 2010)	1 cycle	1 cycle	1 cycle (2008 à 2011)	1 an	1 an	1 cycle	1 cycle	2 cycle
Durée de la décertification:	8 ans	10 ans	10 ans	7 ans	11 ans	1 an	6 ans	4 ans	4 ans
Taille (effectifs employés)	environ 80	800-1000	environ 50	environ 100	Environ 1000	Environ 50		Environ 600	16

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 ?

Les entretiens en face en face ont été enregistrés en plus de prise de notes synchrone tandis que les entretiens téléphoniques ont fait l'objet de prise d'enregistrement.

2.2. Analyse et traitement des données

Nous avons effectué une analyse de contenu thématique sur les entretiens, qui ont été préalablement retranscrits puis codés à l'aide du logiciel *Sonal* sur la base des thèmes prédéfinis et traités manuellement. Les principaux thèmes retenus sont en rapport avec les questions posées (raisons de décertification, conséquences de la décertification, motivations de certification, bénéfices certification). Les résultats qui en découlent se fondent principalement sur les entretiens même si nous avons fait une triangulation avec les informations diffusées sur les sites internet des entreprises concernées.

3. RESULTATS

Suite à nos entretiens, notre corpus de données nous permet d'organiser les raisons qui poussent les entreprises enquêtées à décertifier autour de deux catégories de motifs. Il y a des motifs liés à des facteurs :

- internes à l'entreprises : le coût élevé du maintien de la norme, la non perception des effets directs de la norme sur les processus interne de l'entreprise et sur la création de valeur.
- Externes : changement d'organisme de certification, modifications des exigences des clients (voir tableau 4).

Tableau 4 : Les raisons de la décertification des entreprises sénégalaises

Facteurs internes	<i>Changements structurel pour accroître l'efficacité de l'entreprise</i>
	<i>Atteinte des objectifs de la certification : qui n'exige plus que la norme soit renouvelée</i>
	<i>Coûts financiers élevé du maintien de la norme</i>
	<i>Fermeture d'activité ou décision de la direction (qui ne perçoit plus la valeur ajoutée de la norme)</i>
Facteurs externes	<i>Modification des exigences des clients : vers des accréditations plus adaptées (clients spécifiques)</i>
	<i>Décision de l'entreprise suite à des modifications dans l'environnement</i>

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

Les principaux motifs évoqués, du non renouvellement⁴ de la certification ISO 9001, lors de nos entretiens sont financiers et organisationnels (amélioration de l'efficacité, atteinte de l'objectif, fermeture d'activité). 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.

3.1.1. Décertification suite à des changements structurels

C'est le cas des entreprises qui abandonnent leur certification ISO 9001 du fait de changements structurels relevant de fusions, rachats ou filialisations. 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 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, deux cas sont révélés : le premier concerne une entreprise décervifiées après sa filialisation à un grand groupe et le second cas est celui d'une entreprise décervifiées après une acquisition-fusion.

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 recertification pour la norme ISO 9001 version 2015, la démarche n'a pas abouti à causes d'autres exigences du groupe jugées prioritaires »*.

La décervification 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 avait 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 ce 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

⁴ Qui doit se faire tous les trois ans.

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 le troisième exemple (E7), la décertification est survenue après un changement du Directeur général. 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* ». Néanmoins la direction du contrôle s'assurait du respect des procédures.

Notre corpus de données nous permet de dire que, suite à des modifications structurelles et lorsqu'on a plus l'adhésion et l'engagement du « top management », de nombreuses entreprises ne perçoivent plus la nécessité de rester certifié. 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.

3.1.2. 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 liées 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 » dans le 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* ».

3.1.3. Décertifier pour des motifs financiers

De nombreuses entreprises ne renouvellent pas la certification du fait des problèmes financiers, suite à une baisse du volume d'activité et donc 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, les entreprises E6 et E6' ont dû suspendre leur certification pour des problèmes budgétaires survenus suite à des impayés sur de gros marchés réalisés. Même si ces deux cas sont similaires, ils se sont produits respectivement en 2016 et 2012. Malgré les préjudices supposés de la décertification quand à l'accès à certains appels d'offres, la santé financière de ces entreprises les ont contraint à abandonner leur 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'activité. 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'actions correctives, 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 pas 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 pour le client « *80% des clients sont intéressés par le produit final et les délais de livraison* ». 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. A condition de maintenir le dispositif permettant de travailler sur l'assurance qualité.

3.1.4. Décertification pour non perception par la direction de la valeur ajoutée de la certification

Pour de nombreuses entreprises, la satisfaction du client 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* ».

Un autre motif de décertification est la non perception des avantages escomptés par la norme lors de la précédente certification. 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 donc sur l'efficacité commerciale de l'entreprise. Cette déception s'explique par les maigres retombées externes (accroissement des parts de marché, augmentation du nombre de clients, etc.) et internes (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. Les motifs externes du non renouvellement de la norme ISO 9001.

De nombreux événements externes à l'entreprise peuvent la pousser à ne pas renouveler sa certification. Il s'agit de l'adoption d'une accréditation plus spécifique permettant une meilleure satisfaction des clients ; des décisions de l'entreprise et des changements au niveau de l'organisme de normalisation.

3.2.1. 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 beaucoup plus spécifique et lié aux activités de l'entreprise. 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. Chaque entité a sa norme, le bâtiment a sa norme, l'aviation a sa norme, les laboratoires ont aussi leurs normes 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 attribuée par un organisme compétent, agissant en tant que tiers, pour vérifier qu'un programme de

formation dispose d'un système de gestion de la qualité acceptable et qu'il est en mesure de réaliser les tâches définies dans le cadre de l'accréditation. La certification quant à elle est une assurance écrite par un tiers 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, fonction de leur activité. Ainsi, les entreprises E1 et E2 ont migrées respectivement vers la norme ISO 15189 (accréditation des laboratoires) et la norme ISO 22000 (Norme de système de management de 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 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, 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 suite à une décision de la direction

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 basculés 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 constitué un motif de décertification.

4. Discussion : 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)⁵.

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 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 formulées 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

⁵ Le coût d'une certification, au Sénégal, est estimé à environ 50.000 euros (un dirigeant d'entreprise)

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 aux fusions, absorptions où 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 ou plus. En fait, la demande des clients est le facteur externe le plus cité pour expliquer 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 cette communication, 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 les restructurations internes. Cette décision de décertifier avait 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 cette communication, 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 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 évoquées par certaines entreprises pour se retirer de la norme ISO 9001 :

- pour comprendre comment des facteurs externes dictés par les exigences des clients, les stratégies d'entreprise et les organismes de certification peuvent influencer 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 liés 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.

Reference

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.

Bernardo 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 Fonseca et Domingues P. (2016), « ISO 9001 Survey: Auditors give their verdict », *Quality World*, September, 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.

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, *International 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 cleaner 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 performabnce 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 ISO 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.