

Impact de la Certification ISO 9001 sur la Performance Organisationnelle: Etat de L'Art

[Impact of ISO 9001 Certification on Organizational Performance: State of the Art]

Ibtissam El Moury¹, Mohammed Hadini², Adil Chebir¹, and Adil Echchelh¹

¹Laboratory of Energetic Engineering and Materials, Faculty of Sciences (FSK), Ibn Tofail University, Kenitra, Morocco

²CIM and Industrial Engineering Laboratory (LMPGI), High School of Technology, Hassan II University, Casablanca, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Conducting Business locally or globally can be complicated and requires careful planning and good assessment of all the pros and cons. Indeed, organizations nowadays operate in a complex environment and being 'agile and performant' is a critical success factor.

Shareholders and Managers alike preach the importance of 'Performance' as a means to achieving customer needs satisfaction and success. However, and due to its polysemantic nature, 'Performance' proves to be a concept difficult to define.

A brief approach to the concept of 'Performance' is not the sole purpose of this article. The Quality Management System (QSM) and the benefit of being ISO 9001 certified are also among its pillars. Those performance levers open the door for numerous benefits: customer experience improvement, reduced organizational uncertainty and building a dynamic learning organization are indeed valuable dividends among others.

KEYWORDS: Performance, Organisationnel performance, Quality Management System (QSM), ISO 9001 certification.

RESUME: Une mondialisation accrue des marchés, une intensification de la concurrence et un environnement économique tourmenté font la réalité actuelle du monde où les entreprises doivent opérer. Ces entreprises doivent donc être suffisamment agiles pour pouvoir saisir les opportunités et bien gérer les risques. Autrement dit, seules les entreprises 'performantes' ont une chance de réussir dans un monde où le perpétuel changement règne.

La performance est donc la marque d'excellence qu'aussi bien les actionnaires que les dirigeants cherchent. C'est cette importance que le monde des entreprises accorde à la performance qui fait de cette dernière un concept digne d'observation et de recherche. Praticiens et théoriciens ont fait de sa définition un objet de réflexion et nous savons aujourd'hui, grâce à leurs efforts, que la performance est une notion complexe et difficile à définir.

Cet article ne se limite pas uniquement à l'éclaircissement de cette notion. En effet, il jette la lumière sur le SMQ (Système de Management de la Qualité) en tant que 'levier de performance organisationnelle' et avance la certification ISO 9001 comme une piste à explorer.

Un SMQ certifié ISO 9001 apporte en effet plus qu'une promesse en termes d'impact: La codification des connaissances, la réduction des incertitudes organisationnelles, la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel et bien d'autres avantages qui déclenchent un changement salutaire au sein de l'entreprise.

MOTS-CLEFS: Performance, Performance Organisationnelle, Système de Management de la Qualité, Certification ISO 9001.

1 INTRODUCTION

Quand la logique d'amélioration gouverne les pensées d'un entrepreneur ou d'un Manager, la 'performance' devient le concept auquel il est fait constamment référence. Aussi bien les théoriciens que les praticiens s'accordent à dire que cette notion est multidimensionnelle et prête souvent à confusion. Sa compréhension ne peut néanmoins être cernée que dans le contexte où elle est utilisée: Performance organisationnelle, commerciale, financière ...

Une chose est certaine: la performance, et quelle que soit sa nature, n'est que le reflet de la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients et à anticiper leurs besoins. Un SMQ (Système de Management de la Qualité) aussi bien fiable qu'efficace, et dans un monde d'affaires extrêmement compétitif, est à la fois un outil de compétitivité et de viabilité. A ce stade, il devient facile d'imaginer l'importance de la norme ISO 9001 et les dividendes que sa certification peut générer.

Les constats susmentionnés sont la principale motivation de ce travail. Ce dernier est un résumé de plusieurs recherches ayant visé la notion de 'performance organisationnelle' et l'impact qu'une certification ISO 9001 peut avoir sur cette performance.

2 CLARIFICATION DU CONCEPT PERFORMANCE

Etymologiquement, la performance vient du 'parformer' [Français ancien au XIII siècle] qui signifie, 'Accomplir, exécuter' [1]. Le verbe anglais, 'to perform' apparaît au XVème siècle avec une signification plus large.

Le lexique du management 'AXCION' [2] définit la performance comme étant: « Le résultat obtenu dans un domaine spécifique et considéré comme un aboutissement victorieux. Elle peut être le fait d'une action humaine ou de celle d'un matériel ou d'un processus, etc. Pour être appréciée elle fait l'objet de mesure. ».

Dans le domaine de la gestion et vu qu'elle est rarement définie explicitement, la performance a toujours été une notion ambiguë. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986; Bescos et al., 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995; Bessire, 1999...) et plus récemment, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable [3].

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. En effet ce concept peut concerner différents domaines et différentes disciplines. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience: [4] confirment que tous les auteurs admettent la difficulté de définir ce construit et ont tendance à s'accommoder plutôt avec des concepts tels que l'efficacité organisationnelle. Aussi [5] pense que les notions (efficience, efficacité) cohabitent et se recoupent avec la performance.

Cependant, [6] pense que la performance est bien plus 'qu'efficience et efficacité', et elle n'est pas non plus 'exploit' mais plutôt un travail persévérant dans un souci d'équilibre.

En marquant la performance comme un « mot-valise », [7] affirme davantage l'ambiguïté entourant cette notion et avance la polysémie comme trait de caractère commun à toutes les tentatives de définition. Cela dit, et en sommant tous les efforts antérieurs pour éclaircir cette notion, des conclusions intéressantes peuvent être tirées:

La performance est au cœur des équilibres sociaux, économiques et financiers de l'entreprise. En d'autres termes, elle constitue l'axe tournant de toutes les décisions (stratégiques et opérationnelles) et exige des critères d'évaluation pour comprendre son évolution.

Vu que la performance est un construit support à des jugements, il faut s'attendre et selon [8] à qu'elle « possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent ».

A cela s'ajoute le caractère évolutif des composantes qui dictent le comportement de la performance. En effet, ces composantes sont loin d'être statiques. A titre d'exemple, il ne faut s'attendre à ce que les facteurs qui conditionnent le succès restent inchangés quand une firme passe d'une phase d'innovation à une phase de développement. En bref, les contraintes à la fois internes et externes ont leur mot à dire quand l'organisation s'apprête à cerner sa performance.

La performance est donc un concept évolutif comme conclu par [9]. Il existe en effet « des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres.

Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps ». A noter que l'aspect évolutif de la performance ne fait pas d'elle une matière incontrôlable.

En effet, la performance reste un construit qui se pilote. Si ce pilotage avait pour longtemps le critère financier comme indicateur de base, l'adaptation à l'environnement de l'entreprise impose en revanche la prise en considération d'autres indicateurs pour garantir une mesure plus exacte de la performance. Les critères financiers et non financiers se complètent [10] et offrent une vision globale de la performance [11].

Le caractère antinomique des composantes de la performance fait de cette dernière un construit digne d'observation et d'analyse également [12]. L'arbitrage devient le mot d'ordre quand des critères naturellement contradictoires sont sollicités par le dirigeant d'une entreprise. Opérer une réduction des coûts tout en assurant une amélioration de la qualité des produits et tout en préservant le moral des employés est un exemple qui résume parfaitement ce constat.

A la lumière de tout ce qui a été expliqué précédemment, quelle conclusion doit-on tirer sur la performance quand la question de pilotage est abordée ? Plusieurs travaux de recherche insistent sur le fait que le statut multidimensionnel de la performance est loin d'être un obstacle au bon pilotage de l'entreprise. En effet, la performance est le reflet de la pertinence des décisions prises par les décideurs et reste le meilleur outil pour tester la viabilité de leurs choix stratégiques. Autrement dit, une représentation multicritère de la performance est une nécessité.

3 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La performance organisationnelle « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. » [13]. La performance organisationnelle détermine donc l'aptitude de l'entreprise à mettre en application des processus efficaces afin de réaliser ses projections opérationnelles et stratégiques. Les piliers de cette efficacité ne peuvent être que:

- Le développement et le respect d'une approche 'Processus',
- Les relations entre les pilotes des différents compartiments de l'organisation,
- La qualité de la circulation de l'information,
- Et le degré de flexibilité de l'organisation.

Pour [14], il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.

[15] considère l'efficacité organisationnel comme « le jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »

[16] a conclu que: La difficulté, constatée sur le plan théorique, pour définir le concept de la performance et celui de l'efficacité organisationnelle, fait que le recours aux indicateurs de mesure de l'un ou de l'autre des concepts en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise demeurent le seul moyen pour apprécier le fonctionnement d'une entreprise.

4 LA NORME ET LA CERTIFICATION ISO 9001

Chaque organisation doit faire face aux exigences de ses parties prenantes. L'ensemble des processus, de politiques et de procédures qui permettent de satisfaire ces exigences forment ce qu'est communément appelé un 'Système de Management de la Qualité (SMQ) '.

Un SMQ conduit à la maîtrise des processus et de la qualité des produits (ou des services) chose qui permet, à son tour, de satisfaire le client et d'atteindre les objectifs économiques que l'organisation s'est fixée.

Il faut dire que pour réussir dans le monde des affaires, construire et fidéliser une base de clients est primordiale. Autrement dit, il faut répondre de façon optimale aux attentes présentes mais également futures du marché chose qui passe inévitablement par l'offre de services de qualité.

Une expertise aiguisée en matière de Management de la qualité est donc l'outil pour réussir cette mission et L'ISO 9001 est la piste privilégiée pour normaliser et fiabiliser un SMQ. Ainsi, l'alignement par rapports aux exigences des clients et aux attentes réglementaires devient possible.

La certification a également un mot à dire dans ce contexte. Cette certification, qui se traduit par la délivrance d'une assurance écrite par organisme extérieur et indépendant, donne l'éclat nécessaire à tout SMQ respectant la norme ISO 9001. En effet, et au-delà du fait d'apporter une contribution d'experts expérimentés, la certification garantie à l'entreprise une

solide réputation et un rayonnement plus prépondérant. A cela s'ajoute l'amélioration continue de l'organisation et des chances bien meilleurs pour gagner en part de marché.

Selon [17], « La norme est un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaboré par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destiné à une application répétitive et continue, et visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble ».

ISO (International Standards Organisation) dans son guide ISO/IEC définit la norme comme étant « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

L'ISO définit la certification comme suit: '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'. Ainsi, **la certification ISO 9001 atteste qu'une organisation a un système de management conforme à la norme ISO 9001**. A noter que les autres normes de la série 9000: vocabulaire (ISO 9000), lignes directrices (ISO 9004) ne contenant pas d'exigences et ne peuvent pas servir de base à la certification.

5 LA CERTIFICATION ISO 9001 ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Dans leur étude [18], ont présenté une typologie des normes sur la base de deux critères: organisationnel versus produit et procédural versus substantif. Cette typologie nous mène à la conclusion que pour atteindre certains résultats de performance, le respect des normes ISO 9001 est primordial. En d'autres termes, ces normes sont à analyser comme un référentiel procédural et organisationnel qui exige: une mise en œuvre de dispositions et, un suivi méticuleux de procédures organisationnelles.

Autant dire que La certification porte sur le respect de ces procédures et non sur le résultat lui-même. En d'autres termes, la certification ne porte pas sur les performances réalisées mais sur l'assurance de les atteindre une fois ses dispositions incorporées par l'organisation. Prenons l'exemple ci-après pour plus de clarifications:

- a. La norme ISO 9001 oblige une entreprise d'investiguer les exigences des clients et mettre en place un plan d'action pour y répondre. L'objectif final est de sortir avec une étude de satisfaction des clients et de comparer le résultat avec le service et/ou le produit offert.
- b. Quand un auditeur se présente pour certifier cette entreprise, sa préoccupation se sera en aucun cas la mesure du taux de satisfaction des clients [19]. En effet sa mission, dans le processus de certification de cette entreprise, est d'uniquement confirmer l'application des étapes susmentionnés.

Donc La certification ISO 9001 a pour mission de confirmer **l'obligation de moyens et non pas de résultats**. Ainsi pour [20]: La norme ISO 9001 est à percevoir comme un contrat type inachevé dont les clauses portent sur l'art et la manière de le compléter.

Ce qui motive la mise en œuvre de la norme ISO 9001 aura sans doute un impact sur le degré d'implication des parties prenantes directement impliquées. C'est ce que [21] soulèvent comme constat en analysant la mise en œuvre de cette norme. En effet deux cas extrêmes sont utilisés comme matières d'observation pour mettre en perspective les résultats de leurs recherches:

Dans le premier cas, les dirigeants d'une PME d'une vingtaine de salariés ont fixé comme priorité la mise en place d'une démarche qualité. Cependant, la première et unique motivation derrière était l'obtention d'une certification ISO 9001. Autrement dit la motivation était purement 'substantive'. Les dirigeants ont vécu l'expérience comme une 'contrainte'.

Le second cas aborde, quant à lui, une entreprise de grande taille opérant dans l'énergie avec 950 salariés. L'ouverture de son marché à la concurrence était une raison suffisante pour avoir un comité de direction convaincu de l'importance d'une amélioration de la qualité du service rendu. 'Maîtriser et progresser' ont donc motivé la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Autrement dit, la mise en place de tout le projet était 'Volontaire' et vécue comme judicieux investissement.

Les effets de la certification sur la performance organisationnelle de ces deux entreprises se présentent comme suit:

Tableau 1. Les effets de la certification sur la performance organisationnelle

La PME de 20 salariés	L'entreprise de 950 salariés
<ul style="list-style-type: none"> - La certification crée la bureaucratie - Rangement plus systématique et ordonné des documents grâce aux enregistrements qualité, et meilleure planification des activités. - Elle permet un apprentissage du code, essentiellement exogène à l'organisation, et en simple boucle. 	<ul style="list-style-type: none"> - La certification crée une bureaucratie accrue mais ne freine pas forcément l'apprentissage. - Clarification des rôles des agents - Compréhension de la contribution des entités aux processus métiers. - La conformité à la norme génère à la fois des changements organisationnels (performance par service versus globale) et de l'apprentissage continu. - La certification a un impact sur l'efficacité du système: mise en place de solution standard pour une meilleure gestion des interfaces avec les clients, offre globale de service, meilleur pilotage de l'activité.

Concernant l'effet de la certification sur la **communication interne** au sein de l'entreprise, [22] ont confirmé que le lien entre ces deux éléments est positif. Cette amélioration de la communication résulte d'une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise de ces processus par les managers.

Aussi parmi les apports névralgiques des démarches de certifications: **la codification des connaissances et la réduction des incertitudes organisationnelles [23]**. soulignent que les pratiques qualité induisent la réduction de l'incertitude des coordinations organisationnelles par la standardisation des pratiques de travail.

L'apport le plus important d'une mise en place d'un **SMQ et de sa certification est la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel** à travers le processus de rédaction des documents qualité [24]. Autant dire qu'ISO 9000 favorise la codification des connaissances, leur création et facilite ainsi leur transfert et leur diffusion. La coordination au sein de l'entreprise est de ce fait bien meilleure.

[25] reformulent le même constat en affirmant que **la certification vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel** et plus largement comme un outil de la gestion des connaissances [26]. ajoute une addition à ce constat en précisant que l'impact du processus de certification sur l'apprentissage organisationnel dépend de la possibilité laissée aux acteurs de développer un apprentissage individuel.

Ces trois derniers auteurs démontrent ainsi qu'une fois l'opinion de l'ensemble des salariés pris en compte, **la mise en place d'un SMQ peut avoir un impact sur la base des connaissances** déjà existantes au sein de l'organisation. Le tout offre une chance pour transformer les connaissances en compétences et favoriser ainsi l'évolution de l'entreprise. Ce constat explique également qu'aussi bien [27] que [28] décrivent la relation entre le SMQ et le knowledge management (outils de gestion de la connaissance) comme dynamique et complémentaire.

D'une manière générale, la démarche qualité déclenche un processus de changement au niveau organisationnel suite à la mise en place de mesures et procédures pour le contrôle et la maîtrise de la qualité [29]. L'auteur a réalisé une enquête auprès de 100 PME Marocaine dans le cadre d'une étude qui concerne La certification ISO 9001 et le changement organisationnel, l'objectif de son travail est de comprendre à quel point les dirigeants de ces entreprises sont satisfait de l'impact de la démarche qualité au niveau organisationnel [29].

Les résultats de cette enquête montrent que: **Toutes les entreprises certifiées sont totalement ou moyennement satisfaites de l'impact organisationnel de la mise en place du système de management de la qualité**. Aussi il a présenté Les effets positifs de la certification sur le plan organisationnel: Formalisation des procédures (notamment au niveau du processus de production), contrôle continu, standardisation des procédés, clarification des rôles et des responsabilités et finalement différenciation de la structure.

Au Canada, des chercheurs ont étudié l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle [30]. Ils ont confirmé que parmi les apports de la certification: la réduction des défauts et pertes, l'amélioration de la satisfaction client et la meilleure perception de la qualité des produits.

Dans le contexte Australien, Singh a montré que la norme ISO 9001 a un effet positif sur la maîtrise des processus [31]. Toujours dans le même contexte, les résultats de plusieurs travaux de recherches ont prouvé l'impact positif de la norme ISO 9001 sur l'efficacité opérationnelle des processus de l'entreprise [32].

Finalement, pour [33], l'amélioration continue selon les exigences de la norme internationale ISO 9001 explique directement l'efficacité des processus organisationnels.

6 CONCLUSION

Nous pouvons conclure que la mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit par des changements organisationnels qui touchent essentiellement: la clarification des rôles et des responsabilités, et la mise en place de procédures et le contrôle à tous les niveaux.

Ainsi, et bien qu'il reste insuffisant pour créer des connaissances nouvelles, un SMQ certifié est un cadre nécessaire à la codification et à la circulation des connaissances au sein de l'entreprise.

REFERENCES

- [1] Y. Pesqueux, " La notion de performance globale", 5 Forum international ETHICS, Tunisie, (Déc. 2004).
- [2] Le lexique de management AXCION Edition 2019.
- [3] M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee 'Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale', Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en Provence, pp.1-22, 2005.
- [4] R.E. Quinn, J. ROHRBAUGH, "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n°2, pp.122-139, 1981.
- [5] J.Y. Saulquin., 'Gestion des ressources humaines et performance des entreprises: le cas des établissements socio sanitaires', Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 36, juin, p. 19-31, 2000.
- [6] H. Löning, 'Les enjeux cachés de la mesure de la performance', les échos, le quotidien de l'économie du jeudi 22/05/08, numéro 20.177 numéro spécial /l'art du management, 2008.
- [7] Lebas Michel, ' Oui, il faut définir la performance', Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 66-71, 1995.
- [8] M. Morin, 'Système axiomatique de l'efficacité organisationnelle: valeurs et signification', Papier de recherche, HEC, Montréal, 98-12, (juin, 1992).
- [9] Godet M, 'Les dangers de la seule réactivité', Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p. 91-92, 1991.
- [10] S. Kaplan Robert, et P. Norton David, 'The Balanced Scorecard Measures that drive Performance', Harvard Business Review, vol. 70, janvier-février, p. 71-79, 1992.
- [11] M. Morin, M. Guidon, et E. Boulianne, 'Mesurer la performance de l'entreprise', Gestion, vol. 21, 3 septembre, p. 61-66, 1996.
- [12] Lebas Michel, ' Oui, il faut définir la performance', Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 66-71. 1995.
- [13] M. Moulai Ali, Thèse de Doctorat en sciences économiques: La performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations, Université d'Oran, Algérie, 2012.
- [14] Kalika Michel, 'Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances', Economica, p428, 1988.
- [15] Diane-Gabrielle Tremblay, 'Productivité et performance; enjeu et défi de l'éco du savoir', une note de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Université du Québec, 2003.
- [16] M. Hadini, 'Le Concept de la Performance Industrielle: Etat de l'Art', 'International Journal of Innovation and Applied Studies', Vol. 28 numéro 3, pp. 726-739, Feb. 2020.
- [17] P. CREYSSEL, 'Agro-alimentaire: pour une stratégie de normalisation', Enjeux, supplément au n°113, 1991.
- [18] C. Gendron, M-F Turcotte, R. Audet., S. De Bellefeuille, M-A. Lafrance et J. Maurais, 'La consommation comme mobilisation sociale: l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries', Cahier de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, n° 15, 2003.
- [19] J. Juran, 'La qualité dans les services, ' AFNOR Gestion, Paris, 1987.
- [20] F. Cochoy, J.P. Garel, et G. De Terssac, 'Comment l'écrit travaille l'organisation: Le cas des normes ISO 9000', Revue Française de Sociologie, vol. 39, n° 4, p. 673- 699, 1998.
- [21] Gilles Lambert, Noufou Ouédraogo, 'Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise', Revue française de gestion, n°201 p. 65-85, 2010/2.
- [22] K.S. Lee, E. Palmer 'An Empirical Examination of ISO 9000-Registered Companies in New Zeland', Total quality management, vol. 10, No. 6, p. 887-899, 1999.

- [23] M. Campinos-dubern et M. Jougleux 'L'assurance qualité: quelles contributions à la qualité des services ?', *Revue Française de gestion*, vol. 5, No. 146, p. 81-98. 2003.
- [24] I. Nonaka, 'L'entreprise créatrice de savoir', in *Le Knowledge management*, p. 35-63, Editions d'organisation, Paris, 1999.
- [25] G. Lambert, J. Loos-Baroin 'Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles: une étude de cas', *Revue Finance contrôle stratégie*, vol. 7, No. 1, p. 53-79, 2004.
- [26] P.M. Senge 'The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization', Doubleday Currency, New York. 1990.
- [27] F. Loukil « Normalisation, certification et coordination, un survey », *Revue d'économie industrielle*, No. 111, p. 97-122, 2005.
- [28] C. Lin, C. Wu 'A Knowledge Creation Model for ISO 9001: 2000', *Total Quality Management*, vol. 16, No. 5, p. 657-670, 2005.
- [29] Abderrahim Fekari, 'La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine: résultats d'une enquête auprès de 100 PME', *Management & Avenir*, vol 3, n° 43, p. 164-177, 2011.
- [30] I. Thaver et A. Wilcock, "Identification of overseas vendor selection criteria used by Canadian apparel buyers: Is ISO 9000 relevant?" *Journal of Fashion Marketing and Management.*, vol. 10, pp. 56-70. 2006.
- [31] P. J. Singh, "Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships, " *International Journal of Production Economics.*, vol. 113, pp. 40-59. 2007.
- [32] S. Chee Chuong, D. Power, and P. J. Singh, "A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment," *Journal of Operations Management.*, vol. 29, pp. 49-64. 2010.
- [33] B. Gomiscek, D. Maletic, et M. Maletic, 'The relationship between continuous improvement and maintenance performance'. Dubai: University of Wollongong, 2012.