



COMPLIANCE WITH QUALITY STANDARDS AND THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS: CASE STUDIES OF SOME FISHING COMPANIES IN GUINEA

Dr Aminou LAWANI¹, Dr Makolo KPOGHOMOU², Dr Mamady Yaya CISSÉ³

¹²³ Enseignants-chercheurs, Laboratoire des Sciences de Gestion du Pr Ahmadou Oury Koré BAH, Université Général Lansana CONTÉ de Sonfonia - Conakry, Guinée

Abstract

The adoption of a standard requires the commitment of the company's management and an understanding of the requirements. In addition, adopting the standard instills confidence in customers and business partners, including suppliers. (Lernoud et al., 2018). To maintain compliance with the ISO 22000 standard, it is necessary for the company to continuously train its staff in order to improve the performance of its management system (Ayyadi I, 2022). Under the obligation to comply with the ISO 22000 standard in 2006, all artisanal fishing companies in Guinea ended up disappearing, as none managed to bear the heavy investments. In 2021, a Guinean company managed to comply with EU fishing standards. Our study aims to highlight the significant impact of standardization on artisanal fishing activities in Guinea. Compliance with the standards directly influences performance, which is more important than the standards themselves (Kouamé, 2020). To address this research issue, we conducted a survey of 150 stakeholders in artisanal fishing. We used a quantitative methodology based on the operationalization of conformity variables to the norm and the associated costs. This approach involves a chi-squared test and compares the frequencies of the two data groups in order to infer a relationship between them. Hence the choice of evaluating the opportunity cost for these companies to conform. We thus contribute to indexing each operator's role in this standardization process, so that companies achieve the desired economic performance.

Keywords

International Standards, Organizational Performance, Certification, Compliance, ISO, Quality Management

Introduction

La conformité aux normes ISO est fortement rependue. Elle s'impose dans le monde de la production. Dans l'industrie agricole, de la pêche et tous les modes de production, se conformer aux normes ou être certifié devient un gage de confiance pour ses différents partenaires à savoir, les clients, les fournisseurs et même l'Etat. Si auparavant ces différents partenaires des entreprises sont moins exigeants, de nos jours, ils sont de plus en plus exigeants.

L'adoption de la norme ISO 9001, Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) est un moyen sûr pour améliorer la performance. Mettre en place un système de management de la qualité structuré, peut avoir des conséquences lourdes. L'entreprise peut augmenter la satisfaction de ses clients en respectant les principes édictés par la norme. C'est pourquoi, en s'engageant dans une amélioration continue, elle pourra réduire les coûts et renforcer sa compétitivité. Toutefois, les couts de la mise à conformité sont souvent énormes.

ISO 9001 est une norme internationale du SMQ. Elle permet et aide les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et services. Se conformer à cette norme permet de structurer et d'optimiser les processus internes et d'augmenter l'efficacité de l'entreprise et la satisfaction des clients. La mise en œuvre de cette norme requiert un engagement de la Direction et la compréhension approfondie des exigences. Pour maintenir la conformité à la norme ISO 9001, il est nécessaire que l'entreprise forme en permanence son personnel afin de d'améliorer la performance du SMQ.

Il existe plusieurs normes ISO. Les quatre normes ISO les plus importantes pour les entreprises sont les suivantes : la norme ISO 26000 pour la responsabilité sociétale, la norme ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale, la norme ISO 20400 pour les achats responsables, et la norme ISO 22000 pour la sécurité des denrées alimentaires est en particulier indexée en ce qui concerne les entreprises de pêches qui doivent se conformer aux normes de l'Union Européenne (UE).

Les entreprises de production de denrées alimentaires sont responsables de la sécurité de leurs denrées et de la santé des consommateurs. C'est pourquoi, quelle que soit la taille de leur entreprise ou la nature de leurs produits, elles sont appelées à fournir des gages que leur produits et services respectent les normes. Les normes ISO du management de la sécurité des denrées alimentaires permettent aux entreprises d'identifier et de maîtriser les risques qui menacent la sécurité des aliments. Elles ont aussi l'avantage de s'articuler avec les autres normes de management de l'ISO, notamment ISO 9001 applicable à tous les types de producteurs.

Grace au respect des principes de la norme ISO 22000 les entreprises peuvent rassurer les acteurs de la chaîne mondiale d'approvisionnement en denrées alimentaires, ce qui facilite le commerce international des denrées alimentaires par le franchissement des frontières en délivrant des denrées fiables aux consommateurs. Les normes ISO sont un ensemble de normes internationalement reconnues qui ont été créées dans le but d'aider les entreprises à établir des niveaux d'homogénéité en matière de gestion, de production de services et de développement de produits.

L'UE a interdit en 2006 l'entrée sur son territoire des produits de la pêche en provenance de la République de Guinée. Les entreprises de la pêche artisanales qui exportaient vers l'UE sont appelées à se conformer aux normes de cette communauté pour l'exportation des produits halieutiques. Toutes ces entreprises ont fini par disparaître, car aucune n'a réussi à supporter les lourds investissements pour se conformer aux normes de l'UE. Aussi l'Etat guinéen qui en pareil circonstance pouvait intervenir dans le secteur pour aider ces entreprises, ne l'a pas fait. Il a fallu attendre l'année 2021, soit 15 années après, pour qu'une entreprise guinéenne réussisse à se conformer aux normes de l'UE sur l'exportation des produits halieutiques. Ainsi, la Guinée a pu à nouveau renouer avec l'exportation de ses produits halieutiques vers l'UE. Avant d'y arriver, plusieurs emplois ont disparus et le secteur s'est métamorphosé.

Vu la problématique liée à la normalisation dans ce secteur en Guinée, la mise en conformité des entreprises ou la gestion de la qualité concernant les entreprises de pêches artisanales guinéennes au cours des années 2000, notamment les couts, les contraintes institutionnelles, la perte de plusieurs emplois, voire la disparition des plusieurs entreprises et bien d'autres, nous nous sommes posés une question de recherche, à savoir : comment la conformité aux normes de qualité peut-elle être une source de performance pour les entreprises ?

L'Objet de cette étude est d'analyser l'impact de la conformité aux normes ISO 22000 (les denrées alimentaires) et l'entrée des produits de pêche dans les territoires de l'UE sur la performance des sociétés de pêche artisanales en Guinée. Ainsi nous formulons l'hypothèse selon laquelle, la conformité aux normes est une source de performance pour les sociétés de pêches artisanales en Guinée.

Nous partons d'une enquête sur un échantillon probabiliste de convenance réalisée auprès de 106 acteurs de sociétés de pêche artisanales en Guinée. Conformément à notre hypothèse, cette étude permettra d'apprécier l'effet de la normalisation sur la performance de ces sociétés de pêche. Il s'agit d'apporter des éclairages sur ce secteur porteur pour l'économie nationale, identifier les goulots d'étranglement, et proposer des approches de solutions. Nous partons du choix de la méthode quantitative sur l'analyse hypothéticodéductive, des techniques et des instruments pour la conduite de la recherche.

L'article s'articule autour des points suivants : introduction ; revue de littérature ; démarche méthodologique ; présentation des résultats ; conclusion et références bibliographiques. La partie introductive présente à la fois notre hypothèse de recherche qui teste la relation entre la conformité à la norme et la performance. La deuxième partie est une synthèse de théories en usage qui expliquent l'évolution des normes. Cette partie prend en compte certains travaux dans le domaine. La troisième partie aborde la méthodologie de recherche. L'analyse ACM après les tests de khi-deux permet de confirmer ou infirmer notre hypothèse. La quatrième partie présente et discute les résultats de recherche.

1. Revue de littérature

La normalisation est l'action qui consiste à édicter des normes et le fait d'être soumis à des normes. C'est l'ensemble des techniques qui ont pour objet de définir les produits et ou bien les méthodes de fabrication aptes à satisfaire des besoins spécifiés ou standardisation. La gestion de la qualité généralement appelée management de la qualité, est une discipline du management. Elle regroupe l'ensemble des méthodes de la gestion de la qualité dans les entreprises. En général les entreprises, les associations, et les organismes publics sont tenues de fournir des produits et services correspondant aux attentes de leurs clients.

Selon l'ISO 9000, la qualité est définie comme « *aptitude, ou un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». La notion de qualité est souvent subjective. Elle peut s'appuyer sur un standard avec les exigences de référence (normes, standards...), des cahiers des charges, des spécifications, une réglementation (directives, décret, etc.). La gestion de la qualité est constituée de quatre familles d'activités complémentaires : la maîtrise de la qualité ; l'assurance de la qualité, la planification de la qualité, l'amélioration.

1.1. Revue théorique

La norme est un ensemble de règles de conduite qui s'imposent à un groupe social. ISO 22000 concerne la sécurité des aliments. Tous les acteurs de la chaîne agroalimentaire peuvent se faire certifier à ISO 22000. C'est un outil de gestion des risques. Elle garantit la sécurité des aliments, la fourniture de produits sûrs aux consommateurs.

1.1.1. Contexte et enjeux du management de la qualité

La partie du fond marin guinéen sous les eaux de l'océan atlantique représente 56.000 km² et atteint 200 km de largeur, et sa pente est très faible. La façade maritime est longue de 300 km. Selon Failler et Doumbouya (2021), les eaux guinéennes abritent d'importantes ressources (crevettes, poissons blancs, petits pélagiques) liées à un environnement marin relativement propice au développement de pêcheries (phénomènes d'upwelling saisonnier, apports des fleuves).

1.1.2. Pêche artisanale

En République de Guinée, il existe deux types de pêches : la pêche artisanale ; et la pêche industrielle. La pêche artisanale compte environ 2.500 barques motorisées. Elles sont réparties dans 120 ports de débarquement tout au long du littoral et dans les îles. Ce parc a un taux de motorisation moyen de 44% pour environ 17.156 pêcheurs en activité. Les principaux types d'engin utilisés par la pêche artisanale sont : les filets maillants dérivants qui représentent 29% ; les filets maillants encerclant 25% ; palangres 20% ; filets maillants calés 15% ; lignes 9% et filets tournants 2%. (INS, 2017).

1.1.3. Pêche industrielle

La pêche industrielle concerne surtout la pêche pélagique, la pêche des céphalopodes, et la pêche des crevettes. La pêche industrielle de la profondeur exploite les espèces dites nobles tel que : les pseudolithus ou les otolithes, ou bien les polynemidés, dorades, carpes rouges, rougets, soles, mérours, etc. Leurs captures sont essentiellement destinées à l'exportation. Cette pêche est soumise à l'octroi de licences délivrées par le Ministère des Pêches, de l'Aquaculture et de l'Economie Maritime, par le biais de la Direction Nationale de la Pêche Maritime. La redevance est fonction de la catégorie de la pêche et de la capacité du navire (Plan d'aménagement et de gestion des pêcheries, 2021).

A l'instar du Sénégal, la pêche artisanale est une branche qui permet d'approvisionner la population locale en ressources halieutiques, contrairement à la pêche industrielle qui exporte tout ou une bonne partie de ses débarquements. Toutefois, pour une meilleure prise en charge des contraintes du secteur et l'amélioration des conditions économiques des pêcheurs, les entreprises sont appelées à respecter des normes établies par l'UE en matière de pêche, celle qui permet à postériori une meilleure gestion des ressources halieutiques et une conversation du stock à long terme.

Les ressources marines de la Guinée sont importantes et sont d'une importance socioéconomique. Les acteurs du secteur sont des pêcheurs artisanaux nationaux aussi bien que des étrangers. De même que les pêcheurs industriels sont des entreprises nationales et étrangères, notamment les asiatiques (Failler *et al.*, 2021 ; FAO, 2014 ; ICTSD, 2013). Ces ressources contribuent de manière déterminante à la sécurité alimentaire des guinéens avec une moyenne de consommation annuelle de 21,5 kg sur la décennie 2009 - 2018. Cette consommation nationale est supérieure à la consommation mondiale de poisson de 20 kg par

personne en moyenne par an (FAO, 2014). Plus de 237.240 acteurs interviennent dans le domaine de la pêche.

Avec le niveau de sous activité dans le pays, un travailleur actif guinéen fait vivre entre 6 et 13 personnes. Ce qui nous fait déduire que près de 1.600.000 individus vivent de la pêche. La pêche nationale produit environ 1.815 milliards GNF par an. Cette valeur ajoutée du domaine de la pêche en générale est évaluée par l'Institut National de la Statistique (INS). Elle représente 3,7% du PIB national, soit 49.426 milliards GNF ou 5,6 millions USD (DNPM, 2018 ; INS, 2017). Le secteur de la pêche en Guinée apporte donc une contribution directe non négligeable au budget de l'État. Les droits payés pour les licences de pêche avoisinent en moyenne 87,5 milliards GNF.

Mais, la pêche illicite non déclarée a pris de l'ampleur et menace le secteur. Sans quoi, la contribution du secteur de la pêche à l'économie nationale et aux finances publiques serait plus importante. Les autorités publiques devraient pouvoir limiter la pêche illicite et illégale non déclarée dans les eaux guinéennes, par l'amélioration des infrastructures et services adéquats pour le bon fonctionnement de l'activité. Enfin, aider les entreprises de la pêche artisanale à créer davantage de valeur ajoutée par leur certification à la norme ISO 22000 sur le traitement de denrées alimentaires. Surtout celles destinées aux exportations, par leur qualification aux norme ISO 22000. Les conséquences conjuguées de ces différentes problématiques sont la faiblesse des quantités pêchées.

1.1.4. Performance

Elle indique la capacité de l'entreprise à compétir face à ses concurrents. Elle permet à l'organisation d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché. La performance est un indicateur qui peut mesurer la santé de l'entreprise. Les facteurs de performance sont des éléments recherchés par toute entreprise pour pérenniser ses activités, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes.

Les transformations technologiques des années 1980 ont engendré des mutations importantes sur plan socioéconomique mondial.

Ces Changements touchent les structures de l'économie mondiale et par conséquent, la mondialisation, la libéralisation des échanges, l'internationalisation de la production, accroissement du nombre de producteurs et concurrents, etc. Cette transformation a entraîné l'évolution des systèmes productifs dans le monde : passage progressif du taylorisme vers d'autres systèmes de production d'inspiration toyotiste ; développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ; accroissement régulier des revenus ; organisation des consommateurs en associations compétentes ; montée continue des exigences des clients.

Avec l'obligation de mise en conformité aux normes de l'UE, plusieurs entreprises de pêche en Guinée ont disparu, les coûts élevés de la mise en norme semblent insoutenables pour les entreprises et l'Etat qui dans ce cas a un rôle plus important à jouer sur le plan environnement des affaires, plus que les entreprises. Ainsi, la Guinée a mis plus de 15 ans pour pouvoir se conformer aux exigences des normes de la pêche de l'UE alors qu'une bonne partie tendait vers la faillite.

La gestion de la qualité permet donc d'améliorer la qualité et de satisfaire les besoins exprimés ou non par les clients ou utilisateurs. Cette qualité étant relative, car elle est fonction des exigences de clients et aussi des parties prenantes internes et externes de l'entreprise, ainsi que de la prise en compte des risques de toute nature. Le niveau de qualité ne devait pas engendrer des coûts au-delà d'un certain seuil, ce qui amènerait à la sur-qualité.

En effet, la qualité a un coût de la même manière que toutes autres activités. Mais le respect des normes est censé réduire le coût de la non-qualité, notamment les couts de rejet de la commande pour la non-conformité, ou des litiges nés d'une commande livrée non conforme. Une entreprise est alors performante lorsque qu'elle arrive à lier le trio « *coût - délai - qualité* ». C'est-à-dire les ressources qu'elle engage pour la production sont justifiées et efficaces, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché en bénéficiant d'un « *ticket d'entrée* » élevé qui donne une marge d'avance sur la concurrence.

La gestion de la qualité dans l'industrie respecte des critères fixés selon les standards ou norme. La qualité industrielle est le fruit d'un processus de production avec le respect des phases qui à toutes ses étapes de la conception, la mise en œuvre, le contrôle, et l'amélioration continue qui est résumée sous l'appellation en anglais de PDCA (Plan, Do Check and Act), obéit à un cahier des charges permettant d'atteindre et de maîtriser le niveau souhaité.

En effet, l'industriel joue un rôle indispensable dans la promotion sociale, économique et technologique des pays. Selon Michel Dal-Pont et al (2011), l'entreprise industrielle se définit par rapport

à deux sens, stricte et large. Le premier sens porte sur l'équipement par des outils pour offrir des biens destinés à la satisfaction de ses clients, et le second sens porte sur les activités de service comme une source d'innovation et de bravoure, à cause de la diversité de ses branches de production qui se nourrissent de la connaissance et la propriété intellectuelle.

Pour Shang S. et Seddon P. (2000), les premières négociations sur la famille des normes ISO 9000 n'ont pas eu le soutien de l'Allemagne et du Japon. Ces deux pays considèrent que les fondements de la norme ISO 9000 proviennent des pratiques de la norme britannique BS 5750. Cette norme a transmis une faible significativité dans la détermination de la performance économique.

La Qualité est considérée comme une forme de gestion à double approche : la démarche vers l'excellence, et la volonté de se conformer aux exigences légales, normes et spécifications. Il est important de veiller à une bonne relation qui peut conduire à une meilleure gestion à tous les niveaux depuis la chaîne d'approvisionnement, la compréhension des objectifs, le partage des ressources, etc.

La famille des normes ISO 9000 est consacré aux systèmes qualité Ashford (2003). En 2015, la cinquième édition de la norme ISO 9001 a été publiée. Le SMQ de cette dernière version continue à ancrer l'importance de répondre aux exigences des clients et l'amélioration de leur satisfaction dans l'esprit des organismes soucieux de veiller à la qualité de ses produits et services, ainsi, il les invite explicitement à prendre en considération des concepts tels que : le management des risques, l'innovation et le management des connaissances.

Voici trois définitions de la norme ISO 9001 : « ISO 9001 : 2000, la norme d'exigence, peut être considérée comme un système de gestion des processus de la chaîne de valeur ajoutée qui repose sur huit principes de qualité. Cependant, elle ne définit pas la manière dont ces principes peuvent être atteints. » (Almeida *et al.*, 2009). « La série de normes de gestion de la qualité ISO 9000 fournit le cadre permettant aux organisations de mettre en place un SMQ en suivant certaines lignes directrices et conduit à des processus continuellement améliorés qui satisfont les exigences des clients. » (Gotzamani et Kafetzopoulos, 2013). « ISO 9000 est une procédure de contrôle de gestion, qui implique les entreprises dans la documentation des processus de conception, de production et de distribution, afin de garantir que la qualité des produits et des services répond aux besoins des clients. » (Magd, 2006).

Nous considérons la norme comme une procédure idéale élaborée par une organisation de normalisation majoritairement admise. Elle définit le management d'un mécanisme, de la prestation de services, de la fourniture de matériel ou de l'élaboration d'un produit. La norme suivie par le sigle ISO signifiant « *International Organization for Standardization* » ou Organisation Internationale de Normalisation, est alors reconnue comme référence. Elle a été mise au point par des experts chacun dans son domaine d'expertise de normes internationales à la fois pertinentes et intelligentes pour le marché.

1.1.5. Enjeux de la qualité

Il est important de bien maîtriser les coûts, surtout dans un environnement où les marges sont faibles à cause de la mondialisation. Faire de la qualité est de nos jours une exigence de la clientèle. La qualité joue, par contre, immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas. Avec la mondialisation, les clients sont face à une multitude d'offre. Donc, ils ont le choix en les fournisseurs aussi nombreux que variés avec des délais courts, et doivent se différencier par la qualité devenue indispensable aux producteurs avant de l'être pour les consommateurs. Les producteurs se sont vite rendu compte que la maîtrise de la qualité constitue un atout important dans la course à la compétitivité, à la productivité, et au rendement.

On se rend compte de l'importance de la qualité, dès lors qu'on est face aux complications de la non-qualité, à savoir le refus de prendre livraison par le client ou un problème en justice lié à la non-qualité de ses produits. Les produits non conformes deviennent un gaspillage de matière, de temps, de ressources pour les traiter, etc. Les spécialistes concluent que la production non conforme mauvaise coûte plus du double d'une unité bonne, puisque si elle est définitivement rebutée, il faut en fabriquer une autre en remplacement, et rattraper le temps perdu pour le faire. La non-qualité coûte d'autant plus chère qu'elle est détectée tardivement. Au pire, c'est une réclamation du client qui révèle le manque de qualité.

Les conséquences de la non-qualité sont multiples. Elles sont en défaveur du producteur fournisseur, notamment : le refus et renvoi du lot ; les pénalités ; l'annulation des futures commandes... D'où l'intérêt de maîtriser la qualité le plus en amont possible. Certaines méthodes permettent même d'intégrer la qualité dès la conception. Sous prétexte de qualité, on ne peut toutefois pas faire n'importe quoi. Car, si la non-qualité pèse sur les coûts, la qualité elle aussi coûte. Pour cela, il est important de bien identifier les besoins du client et ne pas en faire trop, la sur-qualité coûtant plus cher que le client n'est disposé à payer.

La mise en conformité des installations de traitement de poisson frais à l'exportation vers l'UE était pour les entreprises de pêche en Guinée une problématique. En 2007, après une visite de la Commission en charge de la pêche de l'UE, la Guinée a été suspendue d'exporter son poisson frais vers les pays de l'UE. L'Etat s'étant désengagé des activités productrices, son rôle tient essentiellement à la promotion, l'encadrement, la réglementation et la mise en place des infrastructures de développement. L'absence des financements dans le secteur a rendu impossible la mise en conformité dans les délais. (Norman P.M et al, 2007).

1.2. Revue empirique : synthèse des travaux antérieures

Dans cette partie, il est question de présenter la revue de la littérature empirique. Cela consiste à résumer les ouvrages de différents chercheurs sur les travaux antérieurs. Une recherche empirique est une enquête menée par un chercheur ou un professionnel ou un étudiant, afin d'élucider une hypothèse.

1.2.1. Revue empirique : analyse des travaux précédents

Dans le but de bien cerner la relation entre la structure du réseau de distribution et sa performance, Christophe Daniel, Régis Dumoulin et Claire Gauzente (2016), proposent de tester la relation entre sa performance économique et sa conformité au taux de franchise moyen. En effet, cette conformité est instituée comme une norme d'organisation.

En conciliant les approches économiques traditionnelles et le néo-institutionnalisme sociologique par l'introduction du « *conformisme à une norme* » comme variable d'intérêt, ils ont analysé l'impact sur la performance de réseaux de franchise. Ils ont travaillé sur des données françaises recueillies sur six années. Ils aboutissent aux résultats que le non-conformisme accroît le chiffre d'affaires et diminue la rentabilité économique, mais ce, uniquement jusqu'à un certain seuil. Ce résultat leur a permis de mesurer l'importance de cette variable pour la détermination du mix optimal entre franchise, c'est-à-dire, le fait d'utiliser le nom d'une entreprise dans le commerce et succursalisme soit dépendre d'un siège avec une certaine autonomie. Pour les réseaux de points de vente, ils peuvent privilégier le conformisme, et par rapport à l'indicateur de performance poursuivi.

La Thèse de Kouamé Casimir Gboko (2020), en Côte d'Ivoire porte sur le sujet « *Évaluation des performances des services de conseil agricole intégrés aux programmes de certification du cacao des exportateurs en Côte d'Ivoire* ». Selon cet auteur, la culture du cacao occupe une place assez importante dans l'économie de la Côte d'Ivoire. Mais cette culture s'accompagne des problèmes sociaux liés aux mauvaises conditions de travail, présentés dans la presse, à travers le travail et la traite des enfants, ainsi que des problèmes environnementaux tels que la déforestation et la perte de la biodiversité (Fountain and Hutz-Adams, 2018). Ce qui a poussé le secteur du cacao à basculer dans la certification vers le milieu des années 2000 grâce à une collaboration entre l'agro-industrie comprenant les exportateurs et les ONG internationales (Ruf, N'Dao et Lemeilleur, 2013).

Les certifications adoptées, les exportateurs dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire sont Utz, Rainforest Alliance (RA) et Fairtrade (FLO). (Lernoud et al., 2018). Ils estiment que ces trois certifications affichent chacune ses spécificités. Dans sa thèse, Kouamé (2000), pense que ces trois certifications ont pour point commun « *les bonnes pratiques* » environnementales, conservation des écosystèmes, l'éthique par un traitement équitable des travailleurs. (Dohmen, Helberg, et Asiedu, 2016). La vérification du respect des exigences des certifications, puis la décision de certification sont réalisées sur une base annuelle par des audits externes jugés indépendants.

Selon Kouamé (2020), la certification des exportateurs passe par l'intermédiaire des coopératives qui endossent le rôle de détenteur de certificat pour le compte des producteurs. Dans son étude il a cherché à comprendre le fonctionnement des dispositifs de conseil agricole intégrés aux programmes de certification du cacao des exportateurs en Côte d'Ivoire. Son approche systémique pour analyser le conseil dans la certification dans une perspective plus large, ce qui lui a permis de comprendre que des acteurs périphériques (les exportateurs) peuvent piloter les services de certification. Son étude a montré que ces services de conseils ne peuvent pas être appréhendés uniquement en termes de « *relation de service* ». Les questions de gouvernance, de compétence des conseillers et des gestionnaires des organisations de conseil, et de financement doivent être abordées.

En France, Ayyadi, I (2022), a travaillé sur la « Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle : une revue systématique de la littérature ». Pour comprendre le lien entre la structure du réseau de distribution et sa performance, l'auteur a cherché à tester la relation entre sa performance économique et sa conformité au taux de franchise moyen du secteur,

conformité instituée en norme d'organisation. Il a analysé pour la structure de chaque réseau, l'effet de la non-conformité à la norme institutionnelle sur la performance, mesurée au travers de deux indicateurs : le chiffre d'affaires et la rentabilité économique. Pour ce faire, il a mobilisé une base de données.

La norme étant la structuration moyenne des points de vente du secteur (taux de franchise moyen), une base de données issue de la Fédération Française de la Franchise (FFF) sur 7 secteurs d'activité et 241 points de vente en France sur une période de 6 années, la contribution de la certification ISO 9001 à la performance organisationnelle de l'entreprise industrielle. 80 études primaires associées à 60 contextes ont été acceptées pour l'analyse. Ayyadi I (2022), s'est limité au secteur industriel, et il présente son travail comme étant parmi les premières revues systématiques de la littérature dédiées à l'entreprise industrielle sur ledit sujet. Il se fonde sur les anciennes recherches comme base documentaire à sa revue systématique de la littérature, pour apporter des contributions sur les plans théorique, méthodologique et empirique.

Ayyadi I (2022), aboutit au résultat que le recours à la modélisation par les équations structurelles a permis de confirmer que la relation causale entre la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle n'est pas mécanique, puisqu'elle se manifeste via des relations directes et indirectes. Selon lui, la Direction et les managers doivent montrer leur leadership et veiller à l'implication du personnel durant et après le processus de certification et non pas restreindre ce projet à sa dimension commerciale.

2. Méthodologie de recherche

La présente étude développe des hypothèses testables par une méthodologie quantitative qui pose la question de l'opérationnalisation des variables de conformisme à la norme et les coûts y afférents. C'est l'occasion de présenter les données, de donner les motivations du choix du modèle que nous présentons en détail, ainsi que les variables. Étant donné la nette dominance du paradigme positiviste dans la pratique de la recherche marketing, selon Kamilia Bahia (2011), nous inscrivons notre recherche dans la démarche hypothéticodéductive de type quantitative. Elle consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures dit prédiction.

Nous passons par un test khi-deux pour comparer les fréquences des deux groupes de données afin d'inférer une relation entre eux : X et Y. Exemple, les réponses oui ou non à la question de l'exercice SPSS. Le test statistique de khi-deux permet au chercheur de rejeter ou non l'hypothèse nulle, donc de prendre une décision. Avant de procéder à ce test, on doit formuler les hypothèses statistiques (H_0 et H_1). Aussi, l'analyse en composant multiple (ACM) sur les contraintes de la normalisation.

3. Présentation des données et des résultats

Les données de cette étude proviennent d'une enquête auprès du secteur de la pêche artisanale en République de Guinée. Notre échantillon visé par cette étude est le secteur de la pêche artisanale. 106 acteurs de la pêche artisanale ont participé à nos enquêtes.

3.1. Test d'indépendance de KHI 2

Tableau 1 : Test d'indépendance de KHI 2

Contraint de la norme	Avantage de la norme		
	Avantage	Pas d'avantage	Total
Contrainte	56%	14%	48%
Pas de contrainte	12%	17%	52%
Total	46%	54%	100%

(Source : construit des auteurs)

L'analyse des données visant à étudier l'impact de la norme ISO 22000 sur les activités de la pêche, montre que 56% des entreprises ayant adopté la norme ISO 22000 ont vu leurs avantages augmentés. Avec une valeur de Khi-deux = 53,46 un degré de liberté $ddl = 4$ et une signification $p = 0,000$ la relation entre l'adoption de la norme et les avantages de la norme s'avère très significative. Ainsi, notre hypothèse est confirmée et nous déduisons, tout en se basant sur les résultats du test khi-deux, que l'adoption de la norme influence les avantages des activités de la pêche. L'analyse du tableau 1 montre que

56% des individus interrogé affirme que bien que les normes présentent des contraintes mais elles sont avantageuses. Tandis que seulement 17% des enquêtés ont déclaré que les normes n'ont pas de contraintes mais aussi pas d'avantage.

Tableau 2 : Coût de la normalisation

	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
La norme impose des couts administratifs sont très élevés	65	45,77	61,32
La norme impose des couts d'équipement sont très élevés	77	54,23	72,64
Total	142	100	133,96

(Source : construit des auteurs)

Les résultats du tableau 2 montrent que 72,64% des opinions affirment que la norme impose des coûts d'équipement très élevés. En revanche, 61,32% des personnes enquêtées pensent que la conformité aux normes impose des coûts administratifs très élevés.

Tableau3 : Niveau de confiance de l'adoption de la norme

	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
L'adoption de la norme donne confiance aux fournisseur	63	27,16	59,43
L'adoption de la norme donne confiance aux clients	99	42,67	93,4
L'adoption de la norme donne confiance aux parties intéressées	70	30,17	66,04
Total	232	100	218,87

(Source : construit des auteurs)

Les données du tableau 3 montrent d'abord que 93,4% des réponses affirment que l'adoption de la norme donne confiance aux clients. 66,04% déclarent ensuite que l'adoption de la norme donne confiance aux autres parties prenantes. Enfin, 59,43% des réponses affirment que l'adoption de la norme donne confiance aux fournisseurs.

Tableau 4 : Avantage de la norme

	Fréquence	%
Adoption de la norme améliore la transparence et la responsabilisation de votre organisation		
Non	1	0,94
Oui	105	99,06
Les normes garantissent la sécurité des produits		
Non	3	2,83
Oui	103	97,17
L'adoption de la norme permet d'élargir votre clientèle		
Non	3	2,83
Oui	103	97,17
Total	106	100

(Source : construit des auteurs)

L'analyse du tableau 4 montre que 99,06% des enquêtés affirment que l'adoption de la norme améliore la transparence et la responsabilisation de leurs organisations. Ensuite, 97,17% affirment que les normes garantissent la sécurité des produits. Enfin, 97,17% des personnes enquêtées affirment l'adoption de la norme permet d'élargir leurs clientèles.

3.2. Analyse composant multiple sur les contraintes de la normalisation

Tableau 5 : Valeurs propres et les inerties sur les 2 premiers axes

	F1	F2
Valeur propre	0,778	0,503
Inertie (%)	69,7	21,7
% cumulé	69,7	91,4

(Source : construit des auteurs)

Le tableau 5 est issu de l'ACM. Son analyse indique que le premier axe factoriel (F1) est prédominant dans l'explication de la variance des données, expliquant à lui seul environ 69,9% de la variance totale. Le deuxième axe (F2) apporte une contribution supplémentaire, augmentant la variance expliquée cumulée à environ 91,4%. Cette valeur est largement suffisante pour retenir les 2 axes comme références pour la suite de l'analyse.

3.3. Contributions des variables

Le tableau 6 ci-dessous résume les différentes métriques associées aux variables analysées pour l'axe factoriel F1. Les colonnes du tableau fournissent des informations détaillées sur le poids relatif, la contribution à l'axe, le cosinus carré qui mesure la qualité de la représentation de chaque variable sur cet axe, et les valeurs de test qui testent la significativité statistique de l'association de chaque variable avec l'axe. Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil $\alpha=0,05$. Ainsi, nous retenons dans notre analyse toutes les modalités car elles sont toutes significatives sur au moins un des axes factoriels. L'axe F1 semble principalement capturer les aspects négatifs des contraintes de la normalisation ISO 22000. Les modalités telles que :

- oui de la variable « la mise en conformité est-elle difficile » ;
- oui de la variable « La conformité est-elle longue » ;
- oui de la « La norme impose des standards. Cela signifie des coûts administratifs sont très élevés ».

Ces modalités montrent de fortes associations avec cet axe, ce qui reflète une perspective critique vis-à-vis de la contrainte de la norme. Ces variables, en raison de leurs contributions et cosinus carrés élevés, ainsi que des valeurs de test significatives, démontrent une influence robuste sur cet axe et soulignent les réticences ou les réserves des répondants concernant les contraintes de la norme ISO 22000. L'axe F2 se concentre sur les opinions positives concernant la contrainte de la norme ISO 22000. Des variables telles que :

- la norme impose des standards, cela signifie des coûts administratifs sont très élevés (pas de coût administratif très élevé) ;
- la norme impose des standards, cela signifie des coûts d'équipement sont très élevés (pas de coût d'équipement très élevé) ont montré des contributions significatives, ainsi que des valeurs de test élevées qui indiquent leur pertinence pour cet axe. Ces variables démontrent également une forte corrélation avec cet axe.

Tableau 6 : Indices numériques des modalités des variables contributives à la formation des axes factoriels.

	Overall			Dimension1			Dimension 2		
Categories	Mass	Quality	%inert	coord	Sqcorr	contrib	Coord	sqcorr	Contrib
La mise en conformité est-elle difficile									
Non	0,05	0,97	0,06	1,19	0,88	0,07	0,71	0,10	0,03
Oui	0,05	0,97	0,06	-1,23	0,88	0,08	-0,73	0,10	0,03
La conformité est-elle longue									
Non	0,06	0,92	0,04	0,82	0,81	0,04	0,55	0,11	0,02
Oui	0,04	0,92	0,07	-1,47	0,81	0,08	-0,99	0,11	0,04

La conformité est-elle stressante									
Non	0,06	0,89	0,04	0,92	0,88	0,05	0,09	0,00	0,00
Oui	0,04	0,89	0,07	-1,52	0,88	0,09	-0,15	0,00	0,00
Le ministère de la pêche assiste suffisamment les entreprises									
Non	0,07	0,75	0,01	-0,42	0,66	0,01	-0,29	0,10	0,01
Oui	0,03	0,75	0,04	1,18	0,66	0,04	0,80	0,10	0,02
Le rôle de ONSPA aide suffisamment les sociétés de pêche									
Non	0,06	0,91	0,03	-0,77	0,76	0,04	-0,61	0,15	0,02
Oui	0,04	0,91	0,05	1,22	0,76	0,06	0,97	0,15	0,04
Les agents de ONSPA/ CNSP sont suffisamment formé et à jours pour l'accompagnement dans les cahiers de charge ?									
Non	0,07	0,93	0,02	-0,56	0,70	0,02	-0,58	0,23	0,02
Oui	0,03	0,93	0,06	1,49	0,70	0,06	1,53	0,23	0,06
La conformité est-elle testée par une partie indépendante et compétente ?									
Non	0,02	0,57	0,04	1,42	0,55	0,03	0,51	0,02	0,00
Oui	0,09	0,57	0,01	-0,25	0,55	0,01	-0,09	0,02	0,00
La norme impose des standards, cela signifie des couts administratifs sont très élevés									
Non	0,04	1,00	0,19	2,10	0,62	0,12	-2,94	0,38	0,34
Oui	0,06	1,00	0,12	-1,33	0,62	0,19	1,86	0,38	0,21
La norme impose des standards, cela signifie des couts d'équipement sont très élevés									
Non	0,03	0,85	0,03	-0,39	0,09	0,00	2,00	0,76	0,11
Oui	0,07	0,85	0,01	0,15	0,09	0,00	-0,75	0,76	0,04
Des couts élevés de mise en conformité peuvent entrainer la fermeture des entreprises ?									
Non	0,04	0,79	0,03	0,83	0,69	0,03	0,57	0,10	0,01
Oui	0,06	0,79	0,02	-0,52	0,69	0,02	-0,36	0,10	0,01

(Source : construit des auteurs)

3.4. Analyse composant multiple sur les avantages de la normalisation

D'après la valeur de l'inertie totale 91,4% deux premiers axes, nous permet de retenir les deux premières dimensions. Le premier axe factoriel est significativement interprétable par rapport au deuxième axe factoriel.

Tableau 7 : Valeurs propres et les inerties sur les 2 premiers axes

	F1	F2
Valeur propre	0,82	0,62
Inertie (%)	87,4	12,2
% cumulé	87,4	99,8

(Source : construit des auteurs)

3.5. Contributions des variables

3.5.1. Premier axe factoriel

Le premier axe étant celui qui explique la plus grande partie de l'inertie du nuage, du moins lorsque l'on isole chacun des axes, celui-ci devrait représenter un aspect important du jeu. En analysant le tableau 7, on remarque que plusieurs aspects du jeu sont opposés. En effet, les modalités des variables ayant une première composante très négative sont associées aux avantages de la normalisation. De l'autre côté, les modalités des variables ayant une première composante très positive sont associées aux désavantages de la normalisation. Ainsi, le premier axe semble opposer les avantages et les désavantages de la normalisation qui seraient respectivement la direction négative et positive de cet axe. Les variables qui contribuent beaucoup à la formation de cet axe sont entre autres :

- ✓ avantages de l'adoption de la norme : Norme ISO 22000 donne confiance aux fournisseurs ;
- ✓ avantages de l'adoption de la norme : Norme ISO 22000 donne confiance aux clients ;
- ✓ améliore la transparence et la responsabilisation de votre organisation.

3.5.2. Deuxième axe factoriel

On s'intéresse maintenant au deuxième axe factoriel. On s'attend encore une fois à trouver un aspect relativement important du jeu, puisque cet axe explique près de 12,2% de l'inertie totale.

Le deuxième axe factoriel ne permet pas de classer en groupe les opinions sur les avantages de la normalisation.

Tableau 8 : les indices numériques des modalités des variables contributives à la formation des axes factoriels

	Overall			Dimension1			Dimension 2		
Categories	Mass	Quality	%Inert	Coord	Sqcorr	Contrib	Coord	Sqcorr	Contrib
Avantages de l'adoption de la norme : Norme ISO 22000 donne confiance au fournisseurs									
Non	0,07	0,96	0,03	0,64	0,90	0,03	0,44	0,06	0,01
Oui	0,10	0,96	0,02	-0,44	0,90	0,02	-0,30	0,06	0,01
Avantages de l'adoption de la norme : Norme ISO 22000 donne confiance aux client									
Non	0,01	1,00	0,11	-0,61	0,03	0,00	8,83	0,97	0,86
Oui	0,16	1,00	0,01	0,04	0,03	0,00	-0,62	0,97	0,06
Avantages de l'adoption de la norme : Norme ISO 22000 donne confiance aux parties intéressé									
Non	0,06	1,00	0,54	3,31	1,00	0,62	0,13	0,00	0,00
Oui	0,11	1,00	0,28	-1,70	1,00	0,32	-0,07	0,00	0,00
Améliore la transparence et la responsabilisation de votre organisation									
Non	0,00	0,72	0,00	-0,98	0,57	0,00	-1,32	0,15	0,00
Oui	0,17	0,72	0,00	0,01	0,57	0,00	0,01	0,15	0,00
Les normes garantissent la sécurité des produits									
Non	0,01	0,93	0,01	-0,15	0,01	0,00	3,26	0,91	0,05
Oui	0,16	0,93	0,00	0,00	0,01	0,00	-0,10	0,91	0,00
Permettre d'élargir la clientèle et d'être internationales									
Non	0,01	0,91	0,01	1,53	0,88	0,01	-0,80	0,03	0,00
Oui	0,16	0,91	0,00	-0,05	0,88	0,00	0,02	0,03	0,00

(Source : construit des auteurs)

4. Discussion des résultats

Le recours aux normes harmonisées est facultatif. Les entreprises sont libres de choisir des moyens techniques pour démontrer que leurs produits respectent les exigences légales obligatoires. Si une entreprise décide de ne pas suivre les normes harmonisées, elle doit prouver la conformité de ses produits en vous fondant sur des spécifications techniques telles que les normes nationales, les normes européennes et internationales non harmonisées ou ses propres spécifications techniques. Dans ces cas, elle doit fournir plus de détails dans ses documentations techniques expliquant comment ses produits respectent les exigences légales.

Nos résultats montrent que les standards qu'imposent les normes impliquent des coûts administratifs très élevés et de coûts d'équipement également très élevés. Des contributions significatives, ainsi que des valeurs de test élevées qui indiquent leur pertinence. Ces variables démontrent également une forte corrélation. 93,4% des réponses affirment que l'adoption de la norme donne confiance aux clients. Cependant 66,04% déclarent que l'adoption de la norme donne confiance aux autres parties prenantes. 59,43% des réponses affirment que l'adoption de la norme donne confiance aux fournisseurs. Nos résultats aboutissent à la conclusion que les normes présentent des contraintes, ce qui rejoint Kouamé (2020). Mais les normes présentent également des avantages. En effet, l'analyse des données visant à étudier l'impact de la norme ISO 22000 sur les activités de la pêche, montre que 56% des entreprises ayant adopté la norme ISO 22000 ont vu leurs avantages augmentés.

Nos résultats confirment les travaux de Ayyadi I (2022), qui a testé la relation entre la performance économique du réseau de franchise et la position de ce réseau par rapport au taux de franchise moyen de son secteur. De même les résultats de Kouamé (2020) ont montré que la performance des services de conseil agricole intégrés aux programmes de certification du cacao des exportateurs est limitée. En effet, le conseil qui y est fourni est fortement prescriptif, ne prenant pas en compte les besoins et les savoirs des producteurs et négligeant les préoccupations environnementales et sociales des certifications et

échoue à changer les pratiques des producteurs. Nous pensons comme Kouamé (2020) que les programmes de certification et des services qui y sont intégrés sont des moyens utilisés pour mieux contrôler les coopératives, les exportateurs et les producteurs.

Conclusion

A l'issue de cette étude nous pouvons avancer que l'intégration des normes dans le processus de production comme une dimension dans la chaîne de valeur n'est plus un luxe, mais bien une nécessité. Cette transformation n'aura de sens que si elle est ressentie comme gagnante entre les clients, les nouveaux acteurs, et aussi les sociétés de pêche obligées de se conformer. Nous pouvons déduire de notre étude que les sociétés de pêche artisanales en Guinée ont beaucoup à gagner en réussissant à se conformer aux normes ISO 22000. Néanmoins, elles ont grandement besoin de l'accompagnement de l'Etat et des autres institutions comme l'UE principale marché le plus restrictif en exigence des normes, au vu des investissements importants dans le processus.

Sur le plan managérial, notre étude met en évidence que la normalisation a un impact significatif sur les activités de la pêche artisanale. L'adoption de la norme donne confiance aux clients, aux fournisseurs et aux autres parties prenantes. Nos résultats aboutissent à la conclusion que les normes présentent des contraintes mais elles sont avantageuses. Nous avons montré que la conformité à la norme a un impact sur la performance plus important que la norme elle-même.

En effet, l'existence de la norme n'implique pas nécessairement que l'on s'y conforme (Oliver, 1991). La diffusion des connaissances par partage est une activité par laquelle des connaissances sont échangées entre des personnes. Notre article contribue à la diffusion de la connaissance. Notre apport est de montrer l'impact de l'obligation faite aux sociétés de pêche artisanales de se mettre dans les normes. Nous contribuons à indexer à chacun des opérateurs son rôle dans ce processus de normalisation afin que les entreprises y arrivent plus facilement. Car les standards qu'imposent les normes impliquent des coûts administratifs très élevés et de coûts d'équipement aussi très élevé, quand bien même que la contribution de la normalisation est très significative pour les entreprises qui y parviennent. Alors un choix en évaluant le coût d'opportunité pour ses entreprises à se conformer.

Les limites de cette étude sont liées à la petitesse de la taille de la population. Les sociétés de pêche artisanales en Guinée ne sont pas nombreuses, une centaine environ. Les agents de l'Office National de Surveillance de la Pêche Artisanale, une structure étatique d'accompagnement des opérateurs de la pêche, sont très réticents dans leur participation à cette étude.

References

- Almeida *et al.* (2009). Effect of a Titration Polysomnogram on Treatment Success with a Mandibular Repositioning Appliance. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, Vol. 5, No. 3.
- Ashford, L. (2003). Unmet Need for Family Planning: Recent Trends and Their Implications for Programs. *Measure Communication Policy Brief*, PRB. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 7 No. 9, September 2.
- Ayyadi I et B. Oulhadj (2024). *Business Strategy and Development*. Wiley Online Library.
- Christophe Daniel, Régis Dumoulin et Claire Gauzente (2016). Conformisme à la norme et performance : la franchise dans le mix organisationnel : <https://doi.org/10.4000/fcs.1758> *Journals OpenEdition*.
- Dohmen, Helberg, and Asiedu (2016). Orchestrating a multi-stakeholder supply chain network : The case of exporters in cocoa certification in Côte d'Ivoire. <https://shs.cairn.info/journal-of-innovation-economics-2021-1?lang=en>
- Failler et Doumbouya (2021). Résilience et réactivité des pêcheurs artisans sénégalais : la crise écologique comme moteur d'innovations. <https://doi.org/10.3917/med.193.0113> https://shs.cairn.info/article/MED_193_0113?tab=texte-integral.
- Failler et Doumbouya (2021). Promotion d'une économie bleue et d'une économie verte pour un développement durable en Guinée. Plan d'action. Rapport final, Délégation de l'Union Européenne en Guinée, 48 p.
- FAO (2014). La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture. ISBN 978-92-5-208536-2 (print) E-ISBN 978-92-5-108537-9 (PDF).
- Fountain and Hutz-Adams (2018). *Cocoa Barometer*. USA edition. Science and Technology Collection.

- ICTSD (2013). Evaluer la faim : que nous disent les chiffres révisés sur la sous-alimentation de la FAO ? https://www.ictsd.org/i/agriculture/162818/#google_vignette.
- Institut National de la Statistique (2017). La Guinée en chiffres. Conakry – Guinée. 7 p. https://www.statguinee.org/images/Documents/Publications/INS/annuelles/annuaire/INS_annuaire_2017.pdf
- ISO 9001 (2015). Systèmes de management de la qualité. Edition 5. <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>
- ISO 26000 (2015). Responsabilité sociétale. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- ISO 22000 (2022). Management de la sécurité des denrées alimentaires. <https://www.iso.org/fr/iso-22000-food-safety-management.html>
- Kamilia Bahia (2011). Le processus de réalisation d'un mémoire ou d'une thèse en marketing - Réponses aux questions fréquemment posées. Broché, 140 pages. L'Harmattan. Collection Entreprises et Management ISBN-13.
- Katerina Gotzamani et Dimitrios P. Kafetzopoulos (2013). Systèmes de qualité et performance concurrentielle des entreprises alimentaires. Benchmarking Un Journal International. Université de Macédoine. 20(4) : 463-483. DOI : 10.1108/BIJ-08-2011-0065.
- Kouamé Casimir Gboko (2020). Évaluation des performances des services de conseil agricole intégrés aux programmes de certification du cacao des exportateurs en Côte d'Ivoire. Thèse. <https://theses.hal.science/tel-04076405>
- Lernoud et al. (2018). Utz, Rainforest Alliance (RA) et Fairtrade (FLO) Voluntary Sustainable Standard Certification Programs for Coffee – Global and Indian Perspective Environment and Ecology 39 (1A) : 236 - 249, January - March 2021. ISSN 0970-0420.
- Magd, H. A. E. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. Managerial Auditing Journal. Vol. 21. No 2, pp. 132-147. <https://doi.org/10.1108/02686900610639284>
- Muriel Dal-Pont Legrand et Sophie Pommet (2011). Capital investissement et stratégies de syndication : le cas de la France 134, 2ème trimestre 2011. ISSN : 1773-0198 <https://doi.org/10.4000/rei.5049>.
- Norman P.M., Kendall W. A. et Martinez R.J. (2007). Does it Pay to be Different ? Competitive Non-conformity under Different Regulatory Regimes. Journal of Business Research. Vol. 60, p. 1135-1143.
- Oliver (1991). Impact of institutional linkages on the failure of child care service organizations in Metropolitan Toronto, Canada, between 1971 and 1987. Administrative Science Quarterly Vol. 36, No. 2 (Jun, 1991), pp. 187-218 (32 pages).
- Ruf, N'Dao et Lemeilleur (2013). Certification du cacao, stratégie à hauts risques. Inter-réseaux Développement rural - inter-reseaux.org
- Shang, S. and Seddon, P. (2000). A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. Americas Conference on Information Systems, Long Beach, 10-13 August 2000, 39 Theoretical Economics Letters. Vol. 8 No. 6