

**L'amélioration continue comme approche permettant la transition
des entreprises certifiées ISO 9001 vers le Total Quality
Management.**

**- Cas des entreprises agroalimentaires Marocaines certifiées ISO
9001 -**

**The continual improvement as an approach for the transition
from ISO 9001 certified companies to Total Quality Management.**

- Case of Moroccan agribusinesses certified ISO 9001 -

Younes EL GHORMLI

Docteur en Sciences de Gestion,

Professeur permanent à l'Ecole Supérieure de Commerce, Marrakech.

Membre au Centre de Recherche Supdeco (CRS).

youneselghormli@gmail.com

Hammou AZOUZOU

Professeur à la FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech.

Membre au Laboratoire de recherche L-QUALIMAT.

h.azouzou@yahoo.fr

Résumé :

Ces dernières décennies, le Maroc a mis en place un ensemble de plans sectoriels afin de valoriser des secteurs phares visant une restructuration globale du tissu économique Marocain. Les premiers résultats de ces stratégies sectorielles ont démontré que celles-ci ont été de véritables leviers à la modernisation et à la consolidation du tissu économique. Toutefois, les entreprises Marocaines souffrent d'une faible compétitivité au niveau international, et d'une carence de ressources humaine dont la formation académique et professionnelle soit adaptée à leurs besoins. L'ISO 9001 reste une norme très répandue dans le secteur Marocain et international. De nature générique, elle offre une possibilité d'orientation et de restructuration des processus de l'entreprise vers la voie de l'amélioration continue. Nous cherchons donc à travers cet article à analyser en profondeur les différentes opportunités qu'offre cette norme, afin de pouvoir développer des pratiques managériales permettant d'orienter le système de management d'une entreprise qui opère dans le secteur agroalimentaire Marocain vers l'amélioration continue.

Mots clés : Qualité ; Amélioration continue ; Approche processus ; Valeur partagée ; Management par la Qualité Totale

Abstract :

Over the last few decades, Morocco has developed a series of sectorial plans in order to highlight key sectors aiming for a global restructuration of the Moroccan economic fabric. The initial results of these sectorial strategies have demonstrated that these strategies have been real levers for the modernization and consolidation of the economic fabric. However, Moroccan companies suffer from low competitiveness at the international level and from a lack of availability of the necessary human resources and whose academic and professional training is not adapted to their needs. ISO 9001 remains a highly replied standard in the Moroccan and international sector. Generic in nature, it offers an opportunity for guidance and restructuring of the company's processes towards continual improvement. In this article, we seek to analyze in depth the different opportunities offered by this standard, in order to develop managerial practices allowing to orient the management system of a company that operates in the Moroccan agro to a continual improvement.

Keywords: Quality – Continual improvement – Process approach – Shared value – Total Quality Management

Introduction

Dans le but d'assurer une croissance économique durable, solidaire et créatrice de richesses, un ensemble de plans sectoriels ont été mis en place par le gouvernement marocain durant ces dernières décennies, cherchant à revaloriser nos secteurs phares via une restructuration globale. Offrant de fortes opportunités d'affaires, d'investissement publics et privés, ces stratégies sectorielles devraient permettre au marché marocain d'attirer un ensemble d'investisseurs, désirant bénéficier des potentialités que peuvent offrir plusieurs secteurs productifs au Maroc : Maroc Export Plus, Projet d'Énergie Solaire, Vision 2020 et plan Azur, Plan Emergence, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, etc.

Il s'agit d'une dynamique de développement qui se fortifie grâce à une approche novatrice offrant un climat de partenariats entre le secteur public et privé. C'est par le biais de la création d'un discours participatif que les pouvoirs publics ont suscité l'intérêt des acteurs privés dans la constitution des grandes lignes des politiques sectorielles en amélioration continue. L'État reste recentré sur son rôle de régulateur, cherchant à moderniser les secteurs traditionnels à l'instar de l'agriculture, de la pêche, des mines, et de développer des secteurs innovants tels que l'énergie renouvelable, l'aéronautique, l'industrie automobile, et l'Offshoring.

Les premiers résultats de ces stratégies sectorielles ont démontré que celles-ci ont été de véritables leviers à la modernisation et à la consolidation du tissu économique Marocain ; à travers le développement de la productivité des entreprises marocaines, à l'accroissement des investissements publics et privés dans ces secteurs, à la création de l'emploi et à la mise en place de pôles régionaux de développement intégrés. Toutefois, les entreprises Marocaines souffrent d'une faible compétitivité au niveau international, et de ressources humaines dont la formation académique et professionnelle ne sont guère adaptées à leurs besoins. C'est dans ce contexte que l'entreprise se voit dans l'obligation d'adapter son système de management aux exigences de son marché ; elle doit penser non seulement à le certifier, mais aussi à lui apporter les changements nécessaires pour accompagner les évolutions technologiques et organisationnelles au niveau mondial.

L'ISO 9001 reste une norme très répandue dans le secteur Marocain et international. De nature générique, elle offre une possibilité d'orientation et de restructuration des processus de l'entreprise vers la voie de l'amélioration continue. Cette norme présente un ensemble des exigences permettant aux entreprises Marocaines de rester en veille par rapport aux pratiques et aux outils permettant de maîtriser les procédures liées au management de la qualité.

Nous tentons donc à travers cette recherche d'analyser en profondeur les différentes opportunités qu'offre la norme ISO 9001, afin de pouvoir développer des pratiques et des outils permettant d'orienter le système de management d'une entreprise Marocaine, qui opère dans le secteur agroalimentaire, vers l'amélioration continue. On cherchera donc à vérifier dans un premier paragraphe si l'amélioration continue pourrait servir comme approche permettant d'assurer la transition des entreprises certifiées ISO 9001 vers le Total Quality Management, et ce par le biais du modèle PDCA de la roue de Deming. Dans un deuxième paragraphe, nous allons étudier les spécificités du Total Quality Management sur la base des différentes conclusions issues de la littérature. Le troisième paragraphe nous permettra de contextualiser notre recherche empirique à travers la présentation de l'intérêt d'une étude terrain auprès des entreprises agroalimentaires marocaines certifiées ISO 9001. Après avoir présenté notre méthodologie de recherche dans le quatrième paragraphe, nous finirons avec la présentation des résultats de notre étude empirique pour vérifier si le Total Quality Management pourrait être utilisé comme un outil managérial permettant d'adhérer les entreprises agroalimentaires marocaines certifiées ISO 9001 dans une boucle d'amélioration continue, offrant à toutes les parties prenantes la possibilité de s'engager dans un rapport gagnant/gagnant, et optant pour la création d'une valeur partagée.

1. L'amélioration continue et le principe de la roue de Deming

Physicien théorique de formation, W.E. Deming avait de principales contributions dans les domaines de la statistique et du management des entreprises. Selon J.M. GOGUE, il est « *l'homme qui a découvert la qualité* », grâce à sa vision et sa forte implication et son intérêt à développer les pratiques en démarche qualité au sien des entreprises Japonaises, et trente ans plus tard aux USA.

La notion de l'amélioration continue se base essentiellement sur le principe de la roue de Deming (appelée aussi cycle PDCA), qu'il avait développé afin de pousser les entreprises à tester en permanence le parcours du produit tout au long de son processus de fabrication (GOGUE, 2000). Ce cycle se compose de quatre étapes successives qui poussent les fonctions de l'entreprise vers un système d'amélioration continue sans fin : Plan (« planifier »), Do (« faire »), Check (« vérifier »), Act (« agir »).

Il s'agit d'une succession d'étapes planifiées et enregistrées qui pousse l'entreprise vers la vérification de l'ensemble de ces processus, tout en cherchant à trouver le moyen le plus efficace qui lui permettra de stimuler l'amélioration continue. Chaque étape réalisée doit

déclencher la seconde, qui poussera l'entreprise vers la recherche d'anomalie ou de proposer des actions de prévention.

2. Les spécificités du Total Quality Management

Le Total Quality Management a été traité dans plusieurs articles scientifiques et thèses de recherche, mais il n'existe pas de définition unique partagée par l'ensemble des auteurs de cette discipline. De plus, plusieurs auteurs¹ ont mis en péril son applicabilité et sa faisabilité dans des cas concrets. BOUNDS et al. stipulent qu'il n'existe pas de définition exhaustive du TQM pour trois raisons. La première est que le TQM met en avant des concepts et méthodes qui évoluent d'une manière continue. La deuxième est que l'adoption d'un système de management en amélioration continue nécessite le passage par différentes étapes pour transiter vers le TQM. La dernière raison est qu'il existe plusieurs formes de TQM. Ils définissent le TQM comme « un système de management orienté vers la satisfaction des clients. C'est un système de management qui adopte une approche globale et intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Elle est intégrée dans toutes les fonctions et départements de l'entreprise, impliquant tous les employés, fournisseurs et clients pour atteindre le même niveau de satisfaction » (IBID, 1993). De plus, ces auteurs considèrent le TQM comme un paradigme qui regroupe trois thèmes essentiels : orientation client, adoption de systèmes inter fonctionnel, et l'amélioration continue.

Selon MARTIN (1993), le Total Quality Management « est une philosophie qui nécessite des transformations dans la culture de l'organisation ». C'est ce qui crée la différence entre le TQM et les précédentes théories managériales de la qualité. HILL (1995) identifie quant à lui deux formes du TQM : le "soft TQM" qui relance sur la participation des employés dans la délivrance d'un produit de qualité, et le "hard TQM" qui utilise des méthodes et des outils traditionnels pour la maîtrise de la qualité basée sur le management par les faits. Le "vraie TQM" fait appel à ces deux formes.

En général, le TQM a trois principes de base ; l'orientation client, l'amélioration continue et la participation totale de tous les acteurs internes et externes pour l'atteinte des objectifs Qualité. Chaque principe est soutenu par un ensemble de pratiques. Puis chaque pratique est soutenue par un certain nombre de techniques permettant la réalisation efficace de chaque principe.

¹ On peut citer à titre d'exemple le travail de Ruth J. Boeaden (1997), « What is Total Quality Management ... And Does It Matter ? », Total Quality Management Revue.8 , p 153-182.

Le TQM ne consiste pas seulement en quelques outils et techniques ou des relations humaines qui surgissent au sein de l'organisation. Il s'agit plutôt d'un système et d'une approche totale avec des soubassements et des hypothèses interreliées. Les pratiques et les techniques qu'on vient de citer sont là pour soutenir ces principes et pousser la structure de l'organisation vers un management par la qualité totale.

3. Contexte de la recherche empirique

Dans un environnement de plus en plus compétitif, le service après vente, l'amélioration de la productivité et de la qualité sont les principaux facteurs à l'origine de la survie d'une organisation à long terme. Ainsi, en réponse aux besoins urgents pour améliorer la compétitivité intra-sectorielle, un certain nombre de prix pour la qualité ont été créés pour faire la promotion de l'importance de la satisfaction du client, la gestion des processus, la qualité et la sensibilisation de la productivité et de la reconnaissance pour la réalisation des positions concurrentielles supérieures (GHOBADIAN & WOO, 1996).

Le succès économique du Japon au cours des 40 dernières années a attiré l'attention des gestionnaires occidentaux en raison des stratégies et techniques de gestion très réussies au Japon. Par conséquent, les gestionnaires de l'Ouest ont étudié et appliqué la qualité supérieure japonaise aux techniques de gestion pour construire des parts de marché au sein des sociétés occidentales, qui devint plus tard une exigence de base pour assurer son existence et construire les avantages concurrentiels de l'Ouest. Il y a encore quatre décennies, Les produits japonais étaient considérés de mauvaise qualité, pas cher et mal conçus. Cependant, les sociétés japonaises ont pensé à améliorer la qualité de leurs produits et services pour en faire une transformation remarquable dans le monde entier. Toutefois, pour encourager l'adoption du « Total Quality Control » par les entreprises japonaises, un prix de la qualité a été introduit appelé « Prix Deming ». Considéré comme le premier prix de la qualité, en reconnaissance de la contribution de Deming aux progrès de l'industrie japonaise et de la révolution de la qualité au Japon ceci s'est avéré plus tard être une méthode efficace pour améliorer la qualité dans toute l'industrie japonaise.

Les Prix Qualité ont tous pour vocation de promouvoir la Qualité. Ils constituent, pour les organismes de promotion de la Qualité, des outils qui incitent les entreprises à lancer des démarches qualité et à renforcer leur compétitivité sur le marché dans lequel elles opèrent. Ce sont des moyens d'évaluation et d'auto-évaluation qui permettent aux entreprises de mesurer leurs performances en matière de qualité et d'identifier les axes de progrès.

Au Maroc, le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie, en concertation avec les différents partenaires, a mis en place, en 1998, le Prix National de la Qualité. Depuis l'année 1999, l'UMAQ, association à but non lucratif ayant pour mission de promouvoir la qualité des produits et service, assure l'organisation de ce Prix. Parallèlement, une marque du Prix National de la Qualité a été mise au point pour permettre aux organisateurs de communiquer sur les événements liés à ce Prix et aux entreprises lauréates de communiquer avec les parties intéressées et d'avoir la possibilité de marquer leurs produits et services.

Cependant, chacun de ces prix est basé sur un modèle perçu sur la base des références du TQM, et ils ne se concentrent pas sur les méthodes traditionnelles du contrôle de la qualité des produits et des services, mais plutôt ils prennent en considération les activités de gestion, les processus et les comportements qui influencent directement la qualité de l'organisation dans un sens plus global. Gagner un prix de la qualité est considéré comme le plus grand honneur que toute organisation peut atteindre, en raison à la reconnaissance nationale et internationale des prix de la qualité.

4. Méthodologie de recherche

Dans notre recherche empirique, nous allons nous baser sur les facteurs explicatifs de la réussite des entreprises primées qualité au Maroc. Il s'agit des variables pouvant expliquer la transition vers le Total Quality Management, grâce au principe de l'amélioration continue.

Le PNQ constitue un de ces modèles de performance ; il comprend 9 chapitres, chaque chapitre est noté sur 100 points, et pondéré par un coefficient de 1 à 1,5 pour un score total de 1000 points. La notation intègre les aspects « Existence, Méthode, Systématisation, Exemplarité » constatés au niveau de chaque critère d'évaluation.

Figure 1 : Pondération des critères d'évaluation de la qualité suivant le PNQ



Source : Site web de l'UMAQ (Union Marocaine pour la Qualité), consulté le 11/09/2017

Si on veut faire un rapprochement méthodique entre les critères du PNQ et les macro-variables de notre recherche, on peut dire que :

- Le critère 1 « Leadership », le critère 4 « management des ressources », et le critère 5 « management des processus » intègrent la variable managériale.
- Le critère 3 « management du personnel » intègre la variable organisationnelle.
- Le critère 2 « la stratégie et les objectifs Qualité », le critère 6 « satisfaction des clients » et le critère 7 « intégration à la vie de la collectivité » intègrent la variable stratégique.
- Quant au dernier critère « résultats de l'organisation », c'est un élément qui n'est pas considéré comme déterminant à la réussite d'une transition, mais plutôt un résultat de la transition elle-même.

Nous cherchons donc à vérifier ces variables explicatives de la transition vers le TQM, afin de mesurer la pondération de chacune d'entre elles dans la réussite de l'instauration d'un système de management en amélioration continue. Pour cela, nous avons fait appel à la méthode hypothético-déductive, suivant un paradigme positiviste, qui cherche à trouver les liens de causalités entre nos trois macro-variables (organisationnelle, managériale et stratégique) et le Total Quality Management.

La détermination de la taille de notre échantillon est justifiée par les propos de ROUSSEL et al. (2005), qui précisent que : « la taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'a d'items soumis à une analyse factorielle ». Notre questionnaire a été administré, entre le mois d'Octobre 2014 et le mois de Février 2015, auprès des entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc. Ces entreprises doivent dépasser une durée de certification de 5 ans, puisque la notion d'amélioration continue nécessite l'instauration de l'entreprise certifiée dans un contexte longtermiste, afin de bien appréhender son évolution à travers le temps. Nous avons utilisé les listes des entreprises certifiées ISO 9001 disponibles auprès de quelques cabinets de certification au Maroc. Sur une base de 903 entreprises certifiées avant 2010, nous avons pu obtenir un taux de retour de 23%, ce qui nous donne un échantillon constitué de 212 entreprises certifiées ISO 9001 avant 2011, et représente 7 fois le nombre d'items 108 qu'on va soumettre à une analyse factorielle.

L'objectif de notre recherche est de voir la situation des entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc agissant dans le secteur agroalimentaire, en se référant au plan Maroc Vert, dans le développement de leur SMQ vers le TQM.

Notre questionnaire a été administré en ligne, puisqu'il présente plusieurs avantages en comparaison avec les méthodes traditionnelles de recueil d'information : cela permet, entre autres, d'avoir un taux de réponse plus important, de minimiser les coûts liés aux déplacements, de faciliter la relance (GUEGUEN, 2000).

5. Analyse des résultats de l'étude empirique

Nous allons effectuer un benchmarking entre les entreprises qui adoptent un management par la qualité totale et les entreprises qui agissent dans le secteur agroalimentaire. Ceci nous permettra de constituer une synthèse permettant de décrire les pratiques des entreprises marocaines du secteur agroalimentaire dans le contexte du management de la qualité.

5.1. Analyse des variables managériales :

Tableau 1 : Pondération des variables managériales – Cas des entreprises qui adoptent le TQM

Relations			Standard Error	C.R.	P	Standardized Regression Weights	Conclusion
Variables managériales	Leadership	→ TQM	,030	37,712	**	0,415	✓
	Management de groupe	→ TQM	,060	7,172	**	0,170	✓
	Management des processus	→ TQM	,025	37,962	**	0,364	✓

Sources : nous-mêmes

Tableau 2 : Pondération des variables managériales – Cas des entreprises Marocaines agissant dans le secteur agroalimentaire

Relations			Standard Error	C.R.	P	Standardized Regression Weights	Conclusion
Variables managériales	Leadership	→ TQM	,031	7,432	**	0,090	✓
	Management de groupe	→ TQM	,080	33,571	**	0,370	✓
	Management des processus	→ TQM	,023	39,264	**	0,461	✓

Sources : nous-mêmes

Nous pouvons conclure d'après cette première analyse que le Leadership joue un rôle prépondérant dans la réussite de la transition de son entreprise vers le TQM. Cependant, les entreprises du secteur agroalimentaire au Maroc connaissent une faible participation et implication du Leadership dans l'adoption d'une vision claire et formelle, partagée avec le personnel de son organisation. Le rôle du Leadership doit donc s'inscrire dans un contexte d'orientation de son équipe vers la voie de l'amélioration continue, suivant des procédures homogènes suscitant une approche participative.

5.2. Analyse des variables stratégiques :

Tableau 3 : Pondération des variables stratégiques – cas des entreprises qui adoptent le TQM

Variables stratégiques	Relation fournisseurs	→	TQM	,035	24,66 2	** *	0,221	✓
	Orientation clients	→	TQM	,060	7,172 1	** *	0,249	✓
	Positionnement stratégique	→	TQM	,031	35,81 9	** *	0,249	✓

Sources : nous-mêmes

Tableau 4 : Pondération des variables stratégiques – Cas des entreprises Marocaines agissant dans le secteur agroalimentaire

Variables stratégiques	Relation fournisseurs	→	TQM	,042	32,42 5	** *	0,253	✓
	Orientation clients	→	TQM	,040	21,43 1	** *	0,139	✓
	Positionnement stratégique	→	TQM	,051	39,34 2	** *	0,254	✓

Sources : nous-mêmes

D'après l'analyse de ces deux figures, nous pouvons constater que les entreprises marocaines du secteur agroalimentaire ne mettent pas en place des techniques et des outils leur permettant de mesurer et d'analyser la satisfaction des clients (ex : questionnaire de satisfaction, service client, fiche de renseignements, ...).

De ce fait, un grand effort d'amélioration du système d'évaluation de la satisfaction client doit être mis en place afin de fidéliser sa clientèle, et de pousser leur système de management qualité vers la voie de l'amélioration continue.

5.3. Analyse des variables organisationnelles :

Tableau 5 : Pondération des variables stratégiques – cas des entreprises qui adoptent le TQM

Variables organisationnelles	Organisation qualifiante	→	TQ M	0,037	22,44 1	** *	0,080	✓
	Structure décentralisée	→	TQ M	,035	24,66 2	** *	0,221	✓

Sources : nous-mêmes

Tableau 6 : Pondération des variables stratégiques – Cas des entreprises Marocaines agissant dans le secteur agroalimentaire

Variables organisationnelles	Organisation qualifiante	→	TQ M	,027	17,32 3	** *	0,050	✓
	Structure décentralisée	→	TQ M	,015	13,26 1	** *	0,021	✓

Sources : nous-mêmes

Après avoir analysé ces deux tableaux (tableau 5 et 6), nous avons constaté que les entreprises du secteur agroalimentaire au Maroc sont majoritairement orientées vers une structure centralisée. Ce qui renvoie vers le mépris du partage de l'information, du développement des compétences internes, et de l'encouragement de la prise d'initiative.

Conclusion et discussion :

Après avoir analysé brièvement les résultats de notre étude, nous avons pu déterminer tout un ensemble de faiblesses pouvant freiner le développement du secteur agroalimentaire au Maroc, qui joue un rôle déterminant dans les équilibres macro-économiques du Pays.

Le plan « Maroc Vert » a certes connu un développement considérable durant ces dernières années, mais reste limité par la faible implication de la Direction, spécialement du Leadership, dans la définition et le partage d'une vision claire et homogène. Une focalisation client pourrait sans doute permettre l'amélioration de la qualité des produits agroalimentaires Marocains. C'est grâce à l'instauration de système de collecte d'informations auprès des clients permettant de remonter l'information nécessaire au Leadership, qui permettra de construire tout un ensemble d'actions correctives et préventives, cherchant à mieux satisfaire et fidéliser les clients. Il s'agit d'une transformation radicale dans la culture entrepreneuriale dans le secteur Marocain qui doit être entamée, par le biais de la formation professionnelle, de

la communication des pratiques managériales permettant l'orientation de la direction vers la détermination des exigences du marché, et la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. C'est dans cet esprit qu'on pourrait orienter la stratégie « Maroc Vert » vers une voie de relance, caractérisée par une forte implication des acteurs agronomes pour la mise en valeur du secteur, et la création de richesses convenant à l'image de l'économie Marocaine.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- AFNOR (2001), Qualité et systèmes de management ISO 9000, Paris : AFNOR.
- ANSOFF, I. (1965), Corporate strategy New York : Mc Graw Hill, 12.
- AZOUZOU, H. (2011), Management par la Qualité Totale : Cas des entreprises marocaines exportatrices, Edition EUE.
- AZOUZOU, H. (2012), Le management par la qualité totale : un essai de modélisation - Cas de 72 entreprises marocaines exportatrices, Revue La Cible, n°117, 2ème trimestre, 7-9.
- BOUNDS et al., (1994), Beyond TQM, New York : McGraw - Hill, 4.
- CROSBY, B. (1986), La qualité c'est gratuit, Edition Economica.
- DEAN & BOWEN, (1991), Management, Organization Studies, 13: 1, 394-800.
- DEMING, W.E. (1982), Quality, productivity and competitive position, Cambridge, MA: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- DEMING, W.E. (1986), Out of the crisis, Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology Press.
- DEMING, W.E. (1992), Does the Baldrige Award really work ?, in Harvard Business Review, Vol.70, n°1, 126-148.
- EFQM (1997), Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises.
- EL GHORMLI, Y. (2016), De la certification au TQM : les déterminants de la réussite d'une transition – Cas des entreprises Marocaines certifiées ISO 9001, Université Cadi Ayyad - Marrakech, Maroc.
- GHOBIAN, A. & WOO, H. S. (1996), Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 13 Issue: 2, 10-44.
- GOGUE, J. M. (2000), *Traité de la Qualité*, Editions Economica, 450.
- GOGUE, J.M. (1988), Qualité et productivité, même combat, Paris : Edition du Moniteur.
- GOMEZ, P.Y. (1996), Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, in Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial Normalisation et organisation de l'industrie, n°75, 113-131.
- GUEGUEN, N. (2000), Evocation of freedom and compliance : the "but you are free of" technique. Current Research in Social Psychology, 5, 264-270.

HILL, S. (1995), From Quality Circles to Total Quality Management, cité dans « Making Quality Critical », ed. Adrian Wilkinson and Hugh Wollmott, London : Routledge, 38.

IBID, (1993), Quality Management for Government : A guide to Federal State and Local Implementation, Wisconsin : ASQC Quality Press, 4-5.

MARTIN, L. (1993), Total Quality Management in Human Service Organization, cité dans « Newbury Park : Critical », ed. Adrian Wilkinson and Hugh Wollmott, London : Routledge, 38.

MFQ : Mouvement Français pour la Qualité (1998), Dossier spécial sur le TQM, in Qualité en mouvement, n°34, 22-47.

ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (2005), Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur, 17.