

La contribution du management de la qualité à la performance des enseignants de l'AREF Fès-Meknès

Salah-Eddine EL-AZZOUZI

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

Malika AKIOUD

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès – Maroc

Résumé : L'objectif de notre article est d'étudier la contribution des pratiques de management de la qualité sur la performance des cadres éducatifs de l'académie régionale de l'éducation et de l'enseignement de Fès-Meknès. A partir d'un échantillon de 60 cadres éducatifs qui travaillent dans les établissements publics de la région de Fès-Meknès. Les résultats de la recherche montrent que l'académie régionale n'a pas réussi à la mise en œuvre efficaces des principes de management de la qualité appliqués principalement dans les entreprises privées, mais que les administrations publiques sont censés les appliqués pour une meilleur performance, et par conséquent le management de la qualité au sein de l'AREF n'arrive pas à réaliser les objectifs.

Les outils de mise en œuvre du management de la qualité au sein de l'AREF ne sont pas appliqués d'une bonne manière et les indicateurs de la performance des cadres éducatifs ne sont pas à la hauteur. Et par conséquent le management de la qualité au sein de l'AREF n'impact pas la performance des cadres éducatifs.

Mots-clés : qualité - management de la qualité – performance des cadres éducatifs – Académie Régionale de l'Education et de l'Enseignement.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6939266>



1. Introduction

Dans le contexte actuel, les administrations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation, le développement de la concurrence nationale et mondiale, les exigences accrues des citoyens, de toutes les parties prenantes de l'Etat et la complexification des connaissances. Et le plus important les impacts de la crise sanitaire due à la propagation du Covid-19. Ces nouvelles préoccupations imposent aux administrations de s'armer en matière de ressources et d'un mode d'organisation plus adapté, où la qualité devance la quantité et devient une condition primordiale afin d'assurer la performance et le développement durable.

De nos jours, il n'est plus nécessaire de démontrer le rôle du Management de la Qualité (MQ) dans l'amélioration de la performance des organisations que ce soit au niveau du secteur privé ou au niveau du secteur public. Par contre, l'impact du Management RH sur la performance fait encore couler pas mal d'encre.

Les ressources humaines sont la richesse de toute nation, cette richesse peut être bien gérée que mal gérée, alors pour bénéficier du capital humain national, il faut investir dans le secteur de l'éducation et de l'enseignement qui produit des personnes bien cultivées et maîtrisent les techniques nécessaires pour la participation au développement du pays.

Les enseignants sont la source primordiale de l'information et de l'enseignement des générations futures qui seront les responsables de demain, et devront pousser leurs pays à la croissance. Investir dans cette partie du peuple peut donner plus de valeur ajoutée et participer à l'amélioration de l'opération enseignement apprentissage ainsi qu'au développement du système éducatif marocain par la mise en œuvre efficaces des stratégies de l'état en matière d'éducation et d'enseignement.

Le nouveau management public porte sur la mise en place des pratiques de gestion privée dans le secteur public. Les principaux objectifs ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public, accroître la réactivité des entreprises publiques envers leurs clients/citoyens, réduire les dépenses publiques et d'améliorer la responsabilité managériale¹.

Le management de la qualité est l'ensemble des actions mises en œuvre dans le secteur privé pour améliorer la qualité de la production, du marketing, de communication, de gestion des ressources humaines... et qui sont aussi applicables au secteur public pour développer l'action publique.

Considéré comme un véritable pilier de l'entreprise, le management de la qualité regroupe l'ensemble des concepts et méthodes qui permettent de maîtriser l'aspect qualitatif d'une

¹ Souad Bartiche, El Houssaine Erraoui, « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 2, Issue 6-1 (2021), pp.227-246.

organisation. Cette discipline a notamment pour but d'établir un système de gestion efficace afin de garantir la satisfaction de toutes les parties prenantes².

L'objectif de notre travail est d'étudier la contribution du management de la qualité au niveau de l'AREF Fès-Meknès sur la performance des cadres éducatifs de cette académie. C'est pour cette raison que nous avons choisi les indicateurs suivantes : la formation, la motivation, les conditions du travail, l'implication dans la prise de décision et le degré de communication avec les parties prenantes.

Au cours de ce travail, nous allons essayer de traiter la problématique suivante :

Dans quelle mesure le management de la qualité peut contribuer à la performance des cadres éducatifs de l'AREF Fès-Meknès ?

La réponse à la problématique posée peut être obtenue par la vérification des hypothèses suivantes :

H1 : l'AREF Fès-Meknès n'a pas réussi efficacement à la mise en œuvre des pratiques du management de la qualité au sein de l'administration.

H2 : les pratiques du SMQ au sein de l'AREF Fès-Meknès n'impact pas positivement la performance des cadres éducatifs.

2. Définition des concepts clés de la recherche

2.1. Définition du concept de la qualité

La qualité a de nombreux liens et tend à s'intégrer avec les problématiques actuelles de l'environnement, de la sécurité, de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable.³

La qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être défini de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée⁴.

La qualité peut se définir de différents points de vue :

2.1.1 La qualité pour le client :

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ;
- ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

² Salah-Eddine EL-AZZOUZI, Malika AKIOUD, « L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises Industrielles au Maroc », International Journal of Economic Studies and Management, No 2 JUNE 2022, pp. 255-267.

³ Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages, page 3

⁴ Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages, page 16

2.1.2 La qualité dans l'entreprise :

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la Conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;
- ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

2.1.3 La qualité selon la norme ISO 9000 :

La qualité est «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences». (Norme ISO 9000 : 2000)

« La qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire »⁵.

2.1.4 La qualité du produit :

Selon D. A. Garvin : Les principales caractéristiques d'un produit, en particulier d'un produit durable, peuvent être classées en 8 catégories qu'il appelle les huit dimensions de la qualité d'un produit : La performance, Les accessoires, La fiabilité, La conformité, La durabilité, La maintenabilité, L'esthétique, La qualité perçue⁶.

2.1.5 La qualité du service :

Selon EVANS et DEAN il existe 8 dimensions de la qualité du service suivantes : le temps, la promptitude, la complétude, la courtoisie, la cohérence, l'accessibilité, l'exactitude, la réaction⁷.

2.2. Définition du concept de management de la qualité

Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités⁸. Aussi c'est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

⁵ J. LÉRAT-PYTLAK «Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1, 2002.

⁶ D. A. GARVIN (Managing quality, Free Press, 1988, pp. 48-69)

⁷ J. R. EVANS, J. W. DEAN, Total Quality : Management, Organization and Strategy, SouthWestern College Publishing, 2000, 376 p, p. 307.

⁸ Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages, page 97.

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité, est une discipline du management qui rassemble l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes⁹.

La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise permet à d'avoir une organisation efficace, dans laquelle les salariés participent à l'atteinte des objectifs de développement. Cette démarche qualité est également indispensable afin de mettre en place un service à la hauteur des attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé.

En un mot, la gestion de la qualité est le pivot de la compétitivité de l'entreprise. Sans ce système, il lui sera difficile de rentabiliser son activité et d'optimiser ses bénéfices.

2.3. Définition de la performance :

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés.¹⁰

Pour Philippe LORINO, la performance est la « contribution à la création de valeur »¹¹. Pour Jacques BARRAUX¹², la performance peut être appréhendée suivants trois niveaux : physique, marchand, et financière.

2.4. Définition du concept de secteur public :

Le secteur public est une notion aux contours flous. Dans un sens large, elle désigne l'ensemble des organismes chargés des fonctions économiques et sociales des personnes publiques. Il regroupe ainsi les administrations publiques, mais également les organismes de sécurité sociale et les entreprises publiques. Dans un sens plus étroit, la référence au secteur public permet de désigner l'ensemble des organismes chargés d'activités économiques et soumis à l'influence dominante de l'État, des collectivités territoriales ou de leurs groupements¹³.

Le secteur public n'est pas unique et il est nécessaire de distinguer le secteur public national du secteur public local. Au niveau national, l'essor du secteur public a été lié à l'émergence progressive l'État-providence (voir cette entrée) au cours des XIXe puis XXe siècles. Le développement de ce secteur public a alors traduit la figure d'un État acteur, également

⁹ MOUKHAFI Sahar « Management de la qualité : Fondements théoriques », revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 5, N°10, Juillet-Décembre 2019, page 2.

¹⁰ KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P.311.

¹¹ P.LORINO, « comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'organisations, 1996, p.133

¹² J.BARRAUX, « entreprise et performance globale », édition Economica, 1997, P. 31 à 36.

¹³ Sébastien Brameret, « Dictionnaire d'administration publique », édition Presses universitaires de Grenoble, 2014, 576 pages, page : 453 à 455.

qualifié d'État entrepreneur, actionnaire ou interventionniste. Avec le développement des idées libérales, cette initiative publique économique a été fortement remise en cause.

2.5. Définition du concept de nouveau management public

Fondé sur des principes et théories d'origines diverses – sciences économiques, management, public notamment – le *New Public Management* est né au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, et s'est déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE dont les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, sans oublier la Belgique avec son plan « Copernic » de modernisation de l'Administration fédérale.

L'idée principale du *NPM* est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le *NPM* oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients¹⁴.

Le *NPM* représente une voie bien tracée menant vers une approche cognitive, décisionnelle et rationnelle de l'administration publique ; Centré sur l'introduction des instruments de maîtrise des dépenses, des activités et des résultats. Ils reflètent l'émergence d'une logique évaluative, incitative et compétitive dans la gestion publique.¹⁵

2.6. Le concept de la performance des enseignants :

Il existe depuis longtemps une hypothèse tacite selon laquelle si nous voulons de meilleurs enseignants tout ce que nous devons faire est de les former mieux et/ou de les accompagner dans leur travail : plus il y en a, mieux c'est. Cependant, quelques instants de réflexion sur leur propre expérience suffiront à convaincre la plupart des lecteurs que ceci n'est pas vrai. Oui, nous pourrions revenir d'une (bonne) formation revigorés et avec de nouvelles idées, mais nous ne tarderions pas à oublier tout ce que nous avons appris, à moins d'avoir d'autres moteurs qui nous permettent de continuer à appliquer ces apprentissages. La formation professionnelle est nécessaire au début de la carrière d'un enseignant mais aussi tout au long de cette carrière, cela n'est cependant pas suffisant pour garantir des niveaux élevés (ou meilleurs) de performance. La performance doit être activement gérée. Dans tout travail, et pas seulement dans l'enseignement, les autres facteurs qui nous poussent à faire mieux sont: notre degré de motivation; si nous nous sentons mis en valeur; quel est le niveau de notre moral; quelles fonctions nous occupons; si nos performances sont en adéquation avec les incitations que nous recevons; et si nous devons rendre des comptes sur nos performances.

3. Méthodologie de la recherche

¹⁴ Béatrice Van Haeperen, « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », édition De Book Supérieur, numéro 2012/2, pp. 83-99.

¹⁵ Souad Bartiche, El Houssaine Erraoui, « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 2, Issue 6-1 (2021), pp.227-246.

Dans cette partie nous présentons notre enquête ainsi que la composition de notre échantillon et nous exposons la méthodologie utilisée pour répondre à nos hypothèses de recherche est atteindre notre objectif.

Cette recherche vise la vérification de la contribution du système de management de la qualité à la performance des cadres de l'éducation à l'Académie Régionale de l'Education et de l'Enseignement de Fès-Meknès, pour cette raison, nous avons retenus une méthodologie quantitative de type exploratoire, en se basant sur un questionnaire.

3.1 La détermination de l'échantillon :

Nous avons utilisé un échantillon de 50 répondants avec des réponses exploitables, prévenant de 50 cadres de l'éducation à l'Académie Régionale de l'Education et de l'Enseignement de Fès-Meknès.

Nous avons touché toutes les catégories concernées par notre recherche (enseignant du primaire, du secondaire et de lycée...), car notre travail s'intéresse à l'étude de la performance due à la mise en œuvre du système de management de la qualité, qui est en relation directe avec toutes les parties prenantes de l'administration publique.

3.2 Les composantes du questionnaire :

Notre enquête par questionnaire est composé de 17 questions permettant de mieux traiter les hypothèses initiales pour soit les approuvés ou les refusés ainsi qu'une question générale qui donne une réponse directe à notre problématique. Les 5 premières questions sont d'ordre général permettant une présentation du collaborateur, ainsi le reste des questions sont pour étudier les deux hypothèses, et répondre à la problématique.

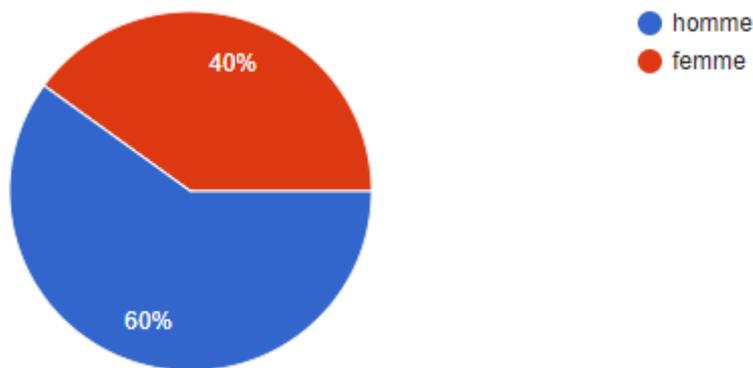
3.3 La présentation des résultats

Pour l'exposition des résultats, nous allons commencer par la présentation des graphiques de l'ensemble des réponses des collaborateurs, puis nous analysons chaque réponse à part. Et par la suite nous essayons de vérifier les hypothèses chacune à part. Et enfin nous mettant une conclusion à notre recherche.

4. Analyse et discussion des résultats

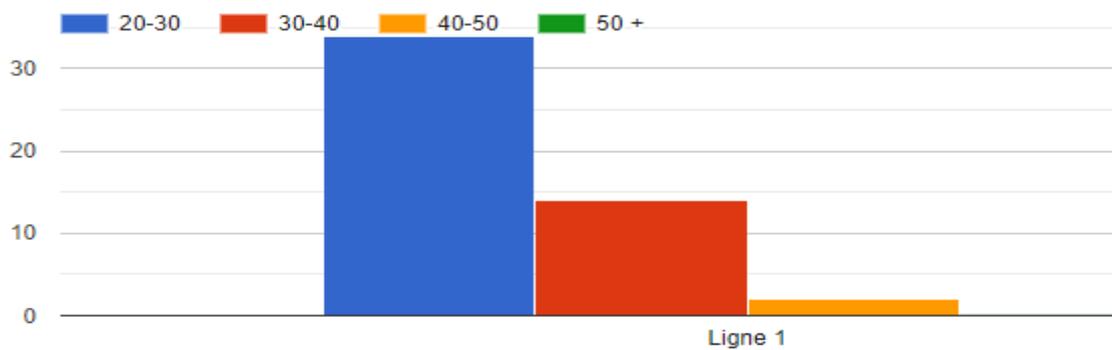
Les résultats de l'enquête menés auprès des collaborateurs interrogés, nous ont permis d'identifier leurs caractéristiques, à savoir :

Figure 1 : le genre



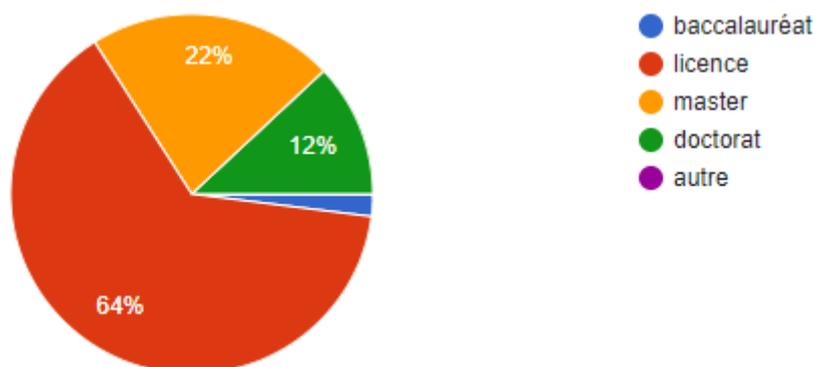
La communauté des collaborateurs interrogés se révèle de nature homme à 60%, ainsi, il y a 40% de femmes.

Figure 2 : la tranche d'âge



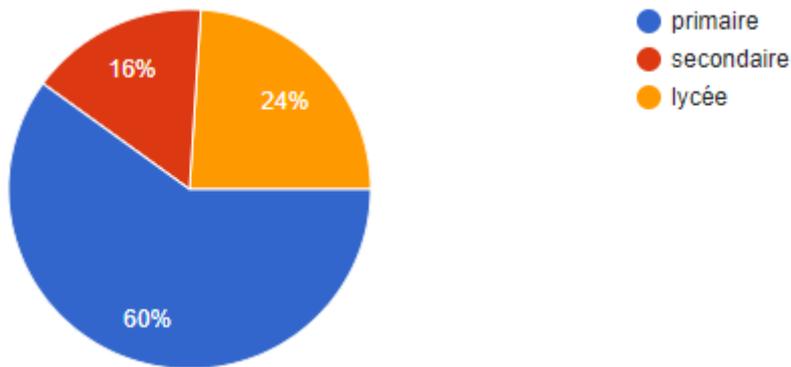
La catégorie d'âge de 20 à 30 ans ainsi que celle entre 30 à 40 ans constituent des pourcentages importants relatifs à un nombre respectivement de 68% et 28% sur 50 répondants.

Figure 3 : niveau d'étude



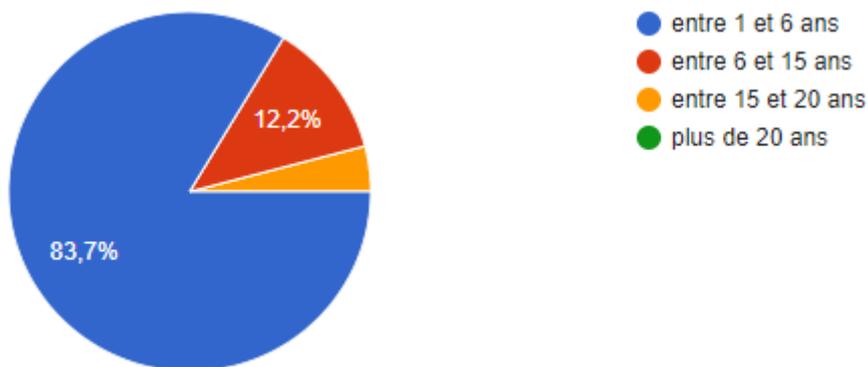
Nous remarquons que 64% des collaborateurs ont le diplôme de licence, 22% ont un diplôme de master, ce qui signifie que la plupart des répondants ont un niveau supérieur.

Figure 4 : cycle d'enseignement



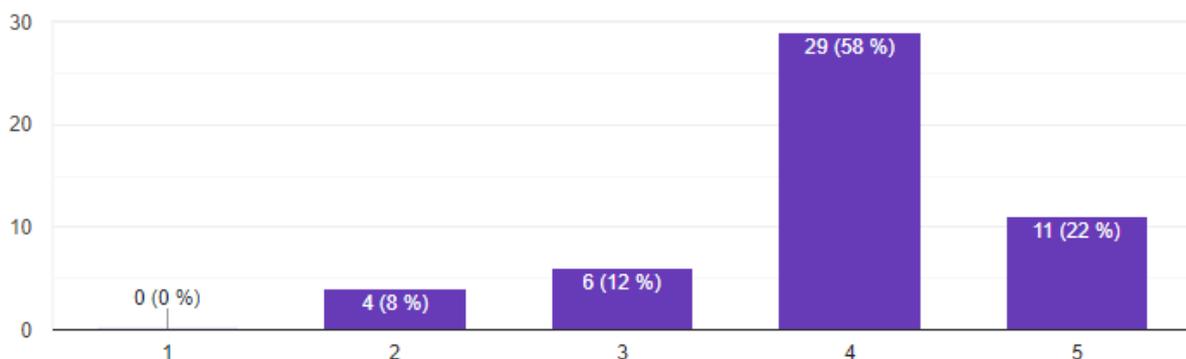
La majorité des cadres interrogés fonctionnent dans le primaire avec un pourcentage de 60%, ainsi 24% fonctionnent au lycée.

Figure 5 : l'ancienneté

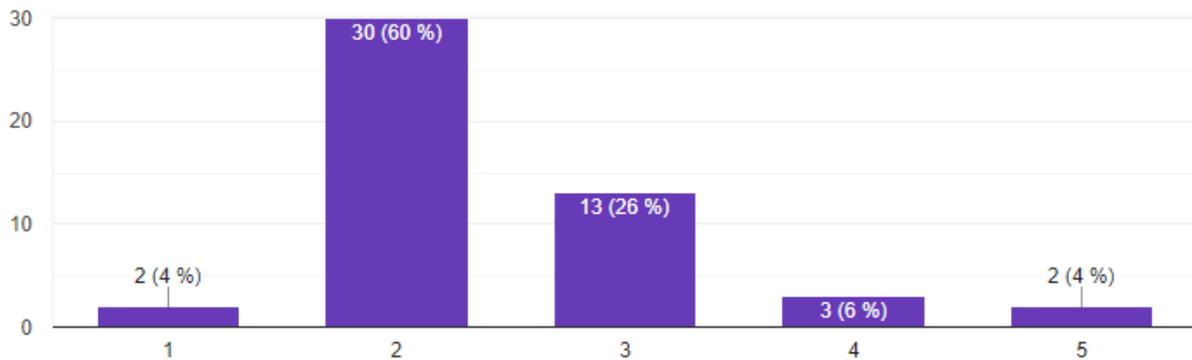


Le personnel enquêté ayant entre 1 et 5 années de services indique le taux le plus élevé de 83,7%, puis 12,2% ayant entre 6 et 15 ans.

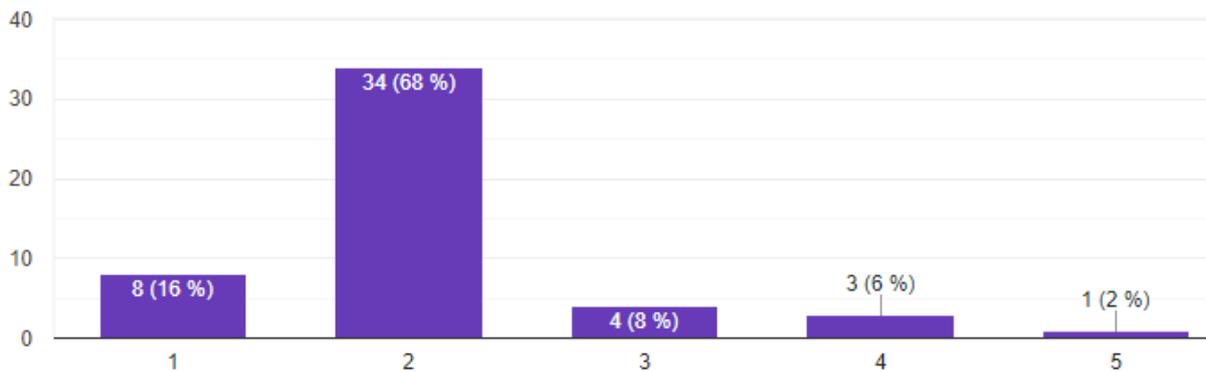
Figure 6 : l'amour du métier d'enseignant



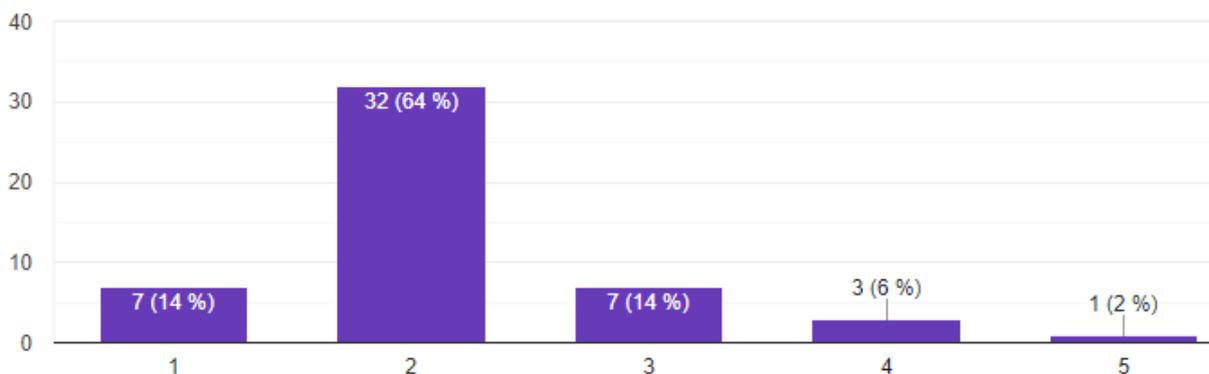
Dans ce graphique, il ressort que la majorité de personnes enquêtées 92% ont répondu qu'ils aiment leur travail tant que des enseignants.

Figure 7 : le jugement des formations de l'AREF

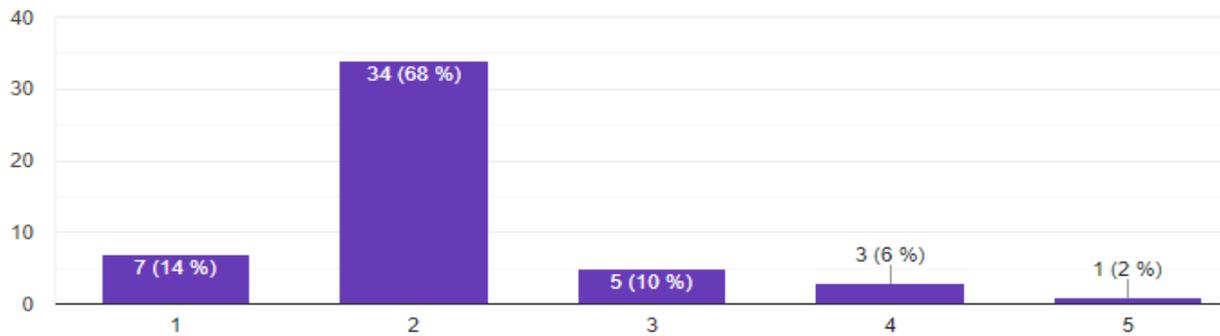
Ce graphique nous illustre que la majorité du personnel enquêté s'est penché sur plus de 64% pour les réponses sont pas du tout satisfait des formations de l'AREF.

Figure 8 : le jugement du salaire mensuel

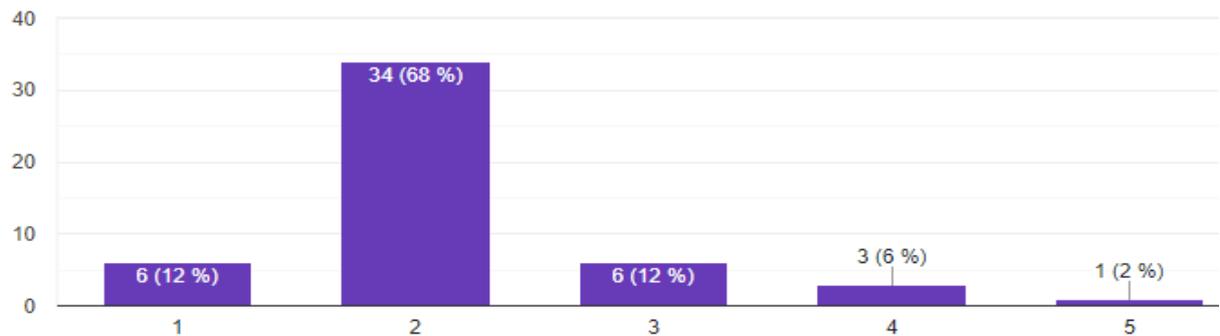
Dans ce graphique, il ressort que la majorité de personnes enquêtées 84% ont répondu que le salaire n'est pas du tout suffisant par rapport aux efforts.

Figure 9 : le point de vue sur les politiques gouvernementales envers le secteur de l'éducation et de l'enseignement

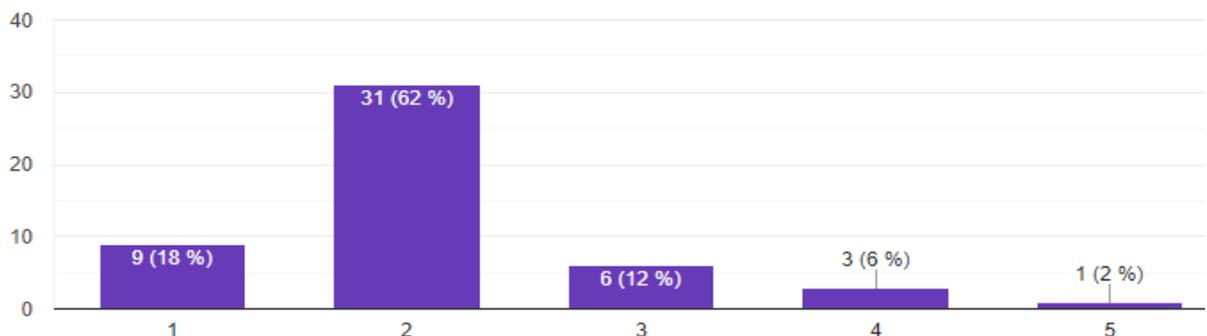
Nous remarquons que, la majorité des enquêtés ont répondu à 82% que les politiques gouvernementales de l'éducation et de l'enseignement ne sont pas du tout à la hauteur.

Figure 10 : la communication entre les parties prenantes du secteur

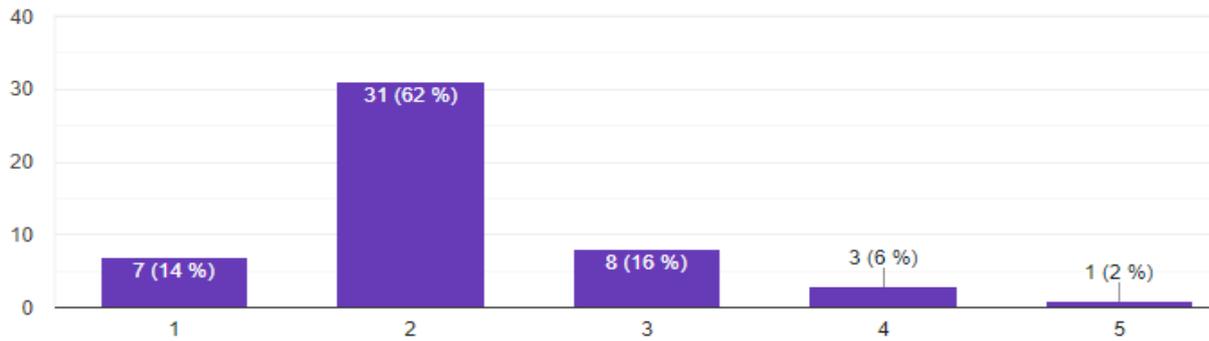
Ce graphique nous montre que les réponses données par la grande partie des cadres, soit 82%, sont des réponses montrant qu'il n'y a pas de communication entre les parties prenantes du secteur de l'éducation et de l'enseignement.

Figure 11 : les conditions du travail

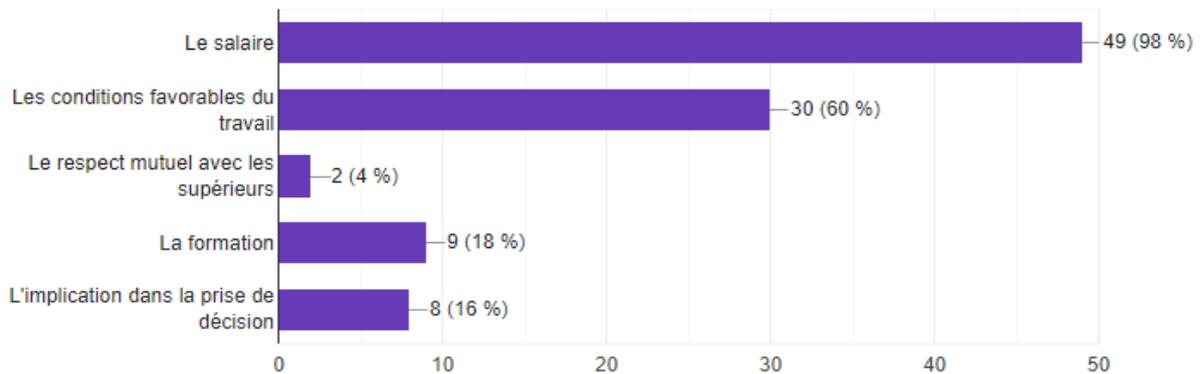
Dans ce graphique, il ressort que la majorité de personnes enquêtées 80% ont répondu que les conditions du travail ne sont pas confortables.

Figure 12 : le degré d'implication dans la prise de décision

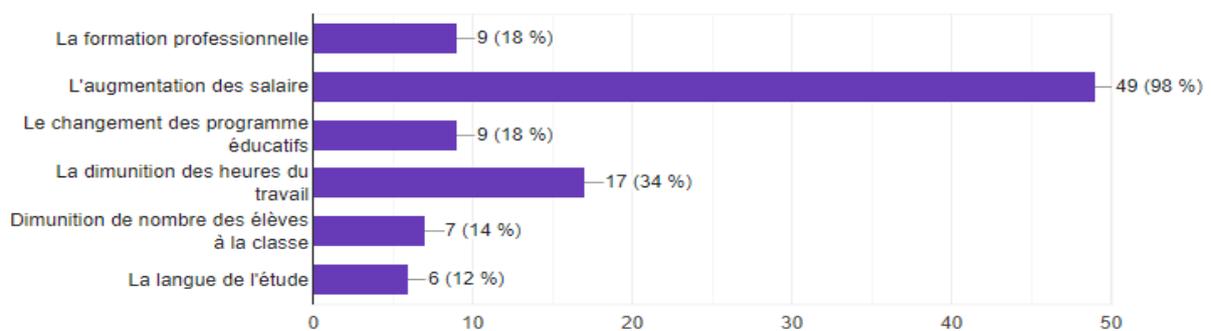
Ce graphique nous illustre que la majorité du personnel enquêté s'est penché sur 80% pour les réponses pas d'implication des cadres éducatifs dans le processus de prise de décision en rapport avec les programmes du gouvernement dans le secteur de l'enseignement.

Figure 13 : la valeur du système éducatif marocain

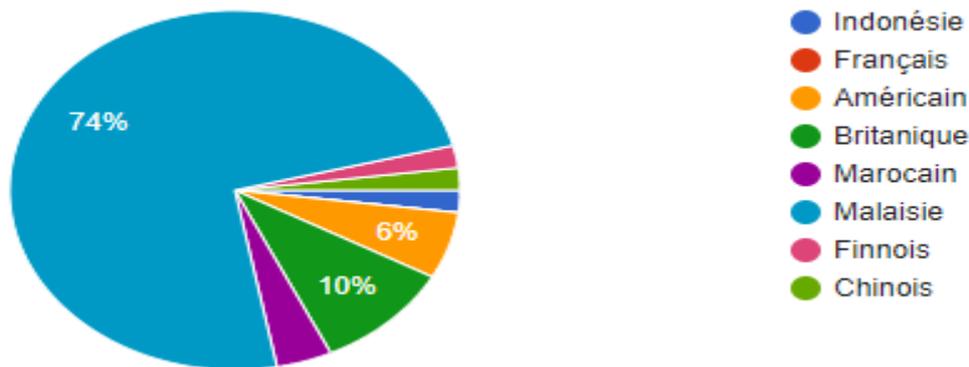
Selon ce graphique, un pourcentage important de 76% des cadres ont penché sur le choix que le système éducatif marocain n'est pas à la hauteur.

Figure 14 : les éléments les plus importants pour les enseignants

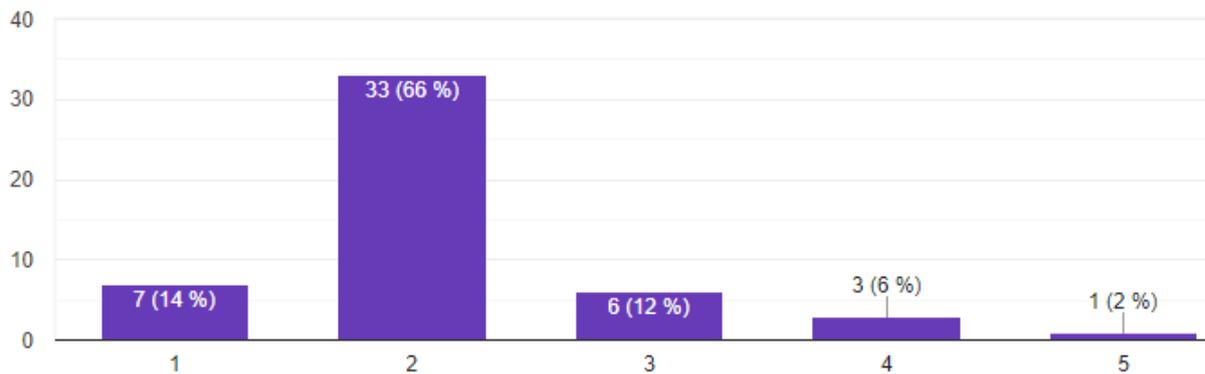
A partir de ce graphique, il ressort que les cadres enquêtés ont opté en majorité avec des taux de 98%, de l'effectif total soumis au questionnaire, pour la réponse qui stipule que le salaire est l'élément le plus important, puis 60% des cadres éducatifs ont penché sur les conditions favorables du travail.

Figure 15 : l'axe le plus important à améliorer pour le développement du secteur de l'éducation et de l'enseignement

Selon ce graphique, un pourcentage important de 98% des cadres ont penché sur le choix que l'axe de rémunération est le plus important à améliorer.

Figure 16 : le meilleur système éducatif au monde

A partir de ce graphique, il ressort que les cadres enquêtés ont opté en majorité avec des taux de 74%, de l'effectif total, pour la réponse qui stipule que le système éducatif malaisien est le plus fort dans le monde.

Figure 17 : le degré de satisfaction du système éducatif marocain

Le dernier graphique, montre que 80% des collaborateurs ont penché sur le choix qu'ils ne sont pas satisfaits du système éducatif marocain.

D'après l'analyse des résultats, il nous apparaît que l'académie régionale de l'éducation et de l'enseignement n'arrive pas à mettre efficacement les pratiques du management de la qualité, ce qui confirme la première hypothèse.

D'après l'observation des réponses précédentes, présentés sous formes de graphiques nous constatons aussi que les pratiques de management de la qualité mal appliquées à l'académie régionale n'impactent pas positivement la performance des cadres éducatifs, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Par conséquent, nous pouvons dire que l'académie régionale de l'éducation et de l'enseignement a besoin du temps pour différencier ses politiques et améliorer ses stratégies pour une mise en œuvre efficace des pratiques du management de la qualité, et par conséquent l'augmentation de la performance des cadres éducatifs.

5. Conclusion

En guise de conclusion, le développement du secteur de l'éducation et de l'enseignement est l'objectif primordial des gouvernements, et pour arriver à le réaliser il faut investi dans le capital immatériel et surtout les ressources humaines, plus précisément les cadres éducatifs, qui gèrent l'opération enseignement-apprentissage. Et qui ont pour mission de cultiver, enseigner les enfants d'aujourd'hui qui seront les cadre de demain.

Insister sur la performance des cadres éducatifs signifie l'utilisation de tous les outils existants pour l'améliorer, parmi ses outils nous trouvons le management de la qualité et ses pratiques essentielles. La présente recherche étudie la contribution des pratiques de management de la qualité sur la performance des cadres éducatifs de l'Académie Régionale de l'Education et de l'Enseignement de Fès-Meknès.

Les résultats de notre recherche conduisent à conclure que les pratiques de management de la qualité ne sont pas mises efficacement par les responsables de l'AREF et n'arrivent pas à améliorer la performance des cadres éducatifs. Cette performance sera atteinte à travers l'amélioration de quelques axes principales, tels que l'augmentation des salaires la diversification des formations, l'amélioration des conditions du travail, la diminution des heures de travail, la diminution des nombres des élèves à la classe, et l'implication dans le processus de prise de décision...

Les limites de l'étude portent premièrement sur la taille de l'échantillon de l'étude. Deuxièmement, compte tenu de la nature de l'étude, et les réponses sur le questionnaire, il peut exister un décalage entre la réalité et ce qui est approuvé dans les réponses. Troisièmement, les résultats de la recherche n'est applicable que pour cette année à cause des changements successives des politiques gouvernementales dans ce secteur.

Comme perspectives, il serait intéressant d'effectuer une étude qualitative, qui nous permettra de mieux appréhender la problématique étudiée, ainsi il est préférable de faire des études sur les types des formations adéquates pour améliorer la performance, et des sources de motivations possible par l'Etat afin de développer ce secteur.

Bibliographie

- [1] Souad Bartiche, El Houssaine Erraoui, « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 2, Issue 6-1 (2021).
- [2] Salah-Eddine EL-AZZOUZI, Malika AKIOUD, « L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises Industrielles au Maroc », International Journal of Economic Studies and Management, No 2 JUNE 2022.
- [3] Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages.
- [4] J. LÉRAT-PYTLAK «Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1, 2002.
- [5] D. A. GARVIN (Managing quality, Free Press, 1988.
- [6] J. R. EVANS, J. W. DEAN, Total Quality : Management, Organization and Strategy, SouthWestern College Publishing, 2000, 376 p.
- [7] Frédéric canard « management de la qualité », édition LEXTENSO, 2009, 257 pages.

- [8] MOUKHAFI Sahar « Management de la qualité : Fondements théoriques », revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 5, N°10, Juillet–Décembre 2019.
- [9] KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992.
- [10] P.LORINO, « comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'organisations, 1996.
- [11] J.BARRAUX, « entreprise et performance globale », édition Economica, 1997.
- [12] Sébastien Brameret, « Dictionnaire d'administration publique », édition Presses universitaires de Grenoble, 2014.
- [13] Béatrice Van Haeperen, « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », édition De Book Supérieur, numéro 2012/2.
- [14] Souad Bartiche, El Houssaine Erraoui, « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 2, Issue 6-1 (2021).