

Le Management des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie: l'orientation vers la qualité totale

Khalil Chergui

Université de Oum-El Bouaghi

Résumé :

Cet article tente de présenter la réalité du management au sein des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie, et son orientation vers l'application du management de la qualité totale afin d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

A la lumière de cette communication, on tentera d'analyser les principaux atouts du système d'enseignement supérieur en Algérie et ses objectifs, ainsi que son orientation vers le management de la qualité totale pour réaliser ses objectifs et atteindre l'excellence.

Mots clés : Enseignement supérieur, Management, Total quality management, Qualité d'enseignement, Excellence.

المخلص :

نحاول من خلال هذا المقال تقديم واقع الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتوجهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة التعليم العالي.

وفي ضوء ذلك، يتم تحليل نقاط القوة الرئيسية لنظام التعليم العالي في الجزائر وغاياته، وكذا توجهه نحو إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق أهدافه والوصول إلى التميز.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الإدارة، إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم، التميز.

Introduction :

Les mutations du contexte économique, technologique et social ont causé et causeront, sous l'effet de contraintes et coercitions, des réformes dans le secteur de l'enseignement supérieur à travers le monde.

Ceci a rendu nécessaire une adaptation voire un changement des pratiques managériales des établissements d'enseignement supérieur, vers l'application d'une démarche de qualité afin d'obtenir des meilleurs résultats et réaliser l'excellence.

Les grandes réformes du système d'enseignement supérieur algérien (celle de 1971 et celle de 2003) avaient pour finalités d'adapter avec le milieu international, ils posent des problèmes managériaux au niveau de différentes institutions et impliquent la recherche des modes de management efficaces et efficaces.

Pour répondre à ces problèmes, d'où quoi les institutions d'enseignement supérieur algérien s'orientent en matière de management pour réaliser la qualité de formation et l'excellence ?

1- Principaux atouts du système d'enseignement supérieur en Algérie :

L'enseignement supérieur en Algérie a connu une évolution remarquable et un changement considérable soit au plan quantitatif ou qualitatif, ce qui met le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique face à des défis majeurs, pour atteindre la qualité de son système d'enseignement et améliorer le système de management au sein de ses institutions.

1.1- Des défis majeurs à relever :

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est conscient de la nécessité de réformer en profondeur l'enseignement supérieur algérien, confronté à des défis majeurs, dont les principaux sont :

- **La massification des effectifs :** *À la rentrée 2009, dans les 60 universités, centres universitaires et écoles nationales supérieures du pays, on dénombre 1 200 000 étudiants dont 260 000 nouveaux inscrits (64% de filles).⁽¹⁾ Ce nombre pourrait atteindre les 2000 000 à l'horizon 2015 (estimation du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique – MESRS) .*

La gratuité ou quasi-gratuité des services (inscription, logement, transport) permet aux jeunes d'accéder à l'enseignement

supérieur en plus grand nombre avec pour objectif de relever le niveau d'éducation de la nation.

La priorité du MESRS est donc d'adapter le réseau et les infrastructures universitaires de l'Algérie au nombre croissant d'étudiants. Ça c'est bien, mais la question qui se pose : est ce que ces étudiants sont vraiment compétents ? Il est très intéressant pour les institutions d'enseignement supérieur au territoire algérien de produire des services et des sorties de qualité, c'est-à-dire des savoirs de qualité et des diplômés qualifiés et compétents soit au plan recherche ou professionnel.

- **Le besoin crucial en enseignants universitaires :** *La massification demande de recruter un nombre considérable. De plus, durant la décennie des années 1990, l'Algérie a connu une véritable hémorragie de son corps enseignant. Le nombre d'enseignants universitaires est actuellement d'environ 30 000, dont environ 17 % de rang magistral, avec de fortes disparités selon les filières (inférieur à la moyenne en ce qui concerne les sciences humaines et sociales). Pour maintenir le taux d'encadrement actuel, (1 enseignant pour 29 étudiants).⁽²⁾ La question qui se pose là : est ce que ces enseignants sont qualifiés et compétents pour former des diplômés compétents ? Ils sont satisfaits pour produire des connaissances de qualité ?*

Une procédure importante de recrutement de 5000 enseignants s'effectue actuellement au niveau de différentes institutions d'enseignement supérieur afin de satisfaire les besoins de l'année universitaire 2011/2012. Mais il est très important de recruter selon les compétences, un prof universitaire doit avoir quatre compétences (compétence scientifique, compétence éthique, compétence de communication, compétence de langue), et avant tout il faut être persuadé par son mission de production des savoirs.

La question de satisfaction réfère aux différents aspects, outre un enseignant satisfait socialement et travaille dans un climat organisationnel et scientifique convenable peut produire des connaissances de qualité.

- **La mise en adéquation de la formation supérieure aux besoins du marché d'emploi :** *La formation supérieure, un des trois éléments « Travail, Formation Supérieure, Emploi ».* ⁽³⁾ Compte-tenu de la situation économique favorable du pays, la demande des entreprises algériennes et étrangères en ressources humaines qualifiées va accroître dans les prochaines années, à cet effet le système de formation et en particulier l'université produit un « capital humain », dont la mobilisation peut influencer sur le niveau de développement.

S. Croche (2006) note : « *le concept du capital humain date des années soixante, son développement dans l'analyse économique fait suite aux travaux que Schultz (1961) et Becker (1964) ont entrepris à partir de 1961 et dans lesquelles ils portaient du constat que le taux d'accumulation du capital physique cesse d'augmenter sur le long terme, alors que dans le même temps, le revenu par tête croît selon un rythme régulier.* » « *En concluant qu'à la stabilisation du capital physique répond une accumulation du capital immatériel, les deux économistes ont fondé le concept de capital humain qui peut être défini comme l'ensemble des connaissances, compétences et capacités d'un individu.* » ⁽⁴⁾

L'aspect « ressources humaines », ou comme le nomme G. Becker (1964), l'aspect « capital humain », a-t-il été pris en compte ? Les choix de formation, en particulier universitaire, ont-ils été adaptés aux objectifs affichés d'industrialisation et de développement ?⁽⁵⁾

Ces questionnements restent toujours d'actualité, par ce que la formation des étudiants reste convergente du terrain (formation en arabe, formation avec un seul stage pratique pour élaborer une mémoire de fin d'étude), et l'intégration de nouveaux diplômés fait l'un des problèmes des directeurs de ressources humaines au niveau des entreprises.

1.2- Trois objectifs de l'enseignement supérieur :

Pour répondre à ces défis, le MESRS s'est engagé résolument dans une profonde réforme de système de l'enseignement afin de réaliser trois objectifs (Restructuration, Professionnalisation et Excellence).

- **Restructuration** : Deux grandes réformes, depuis l'indépendance, ont marqué l'évolution de l'Université algérienne : celle de 1971 et celle de 2003.

La réforme de 1971 avait pour finalité de former le maximum de cadres «immédiatement opérationnels, au moindre coût et répondre aux besoins exprimés» par le secteur utilisateur. ⁽⁶⁾ Ses principaux objectifs ont été fixés comme suit :

- L'algérianisation du corps enseignant : c'est le placement des enseignants étrangers par des enseignants algériens ;
- L'arabisation de la formation supérieure : c'est le recouvrement de la langue nationale (arabe) ;
- La démocratisation de l'enseignement : démocratisation de l'entrée à l'université de toutes couches sociales.

La réforme 2003 c'est la transition au nouveau régime LMD, qui est présentée comme une réorganisation des enseignements, des contenus des programmes pédagogiques et de la gestion des établissements d'enseignement supérieur.

Le nouveau régime LMD a pour objectif de répondre aux priorités suivantes :⁽⁷⁾

- *Répondre à la demande économique et sociale en matière de compétences ;*
- *S'adapter à l'environnement international ;*
- *Donner un cadre homogène aux multiples établissements d'enseignement supérieur ;*
- *Offrir aux bacheliers un choix selon leurs capacités et leur rythme ;*
- *Renforcer la contribution des entreprises privées dans la prise en charge des missions de l'enseignement supérieur.*

La question qui se pose là : est-ce que ces deux réformes constituent des réponses plus pertinentes aux besoins des entreprises ? Les objectifs des deux réformes ont été réalisés ?

La vérification d'une réalisation des objectifs fait l'un des procédures importantes d'évaluation des résultats, c'est le contrôle d'efficacité et d'efficience du système d'enseignement afin

d'améliorer la qualité des connaissances produites par les institutions d'enseignement supérieur.

- **Professionnalisation** : Elle permet l'établissement des liens étroits entre l'université et le marché du travail, et donc une meilleure insertion professionnelle des diplômés.

La professionnalisation nécessite un engagement des entreprises algériennes à accueillir des étudiants stagiaires pour faire l'échange de connaissances, d'une part l'étudiant acquiert des savoirs faire (connaissances pratiques) lorsqu'il travaille avec des hommes expérimentés, et d'autre part l'entreprise bénéficie des savoirs (connaissances théoriques) de l'étudiant par l'établissement d'un rapport pour chaque stage effectué.

- **Excellence** : L'excellence est souvent invoquée comme principe de management. L'excellence est quelque chose de relatif ; elle est comparable à la ligne d'horizon vers laquelle on va mais que l'on n'atteint jamais. Et ce qui peut paraître excellent aujourd'hui dans un contexte donné, l'est beaucoup moins dans un contexte voisin et un futur proche ou lointain.

Enfin, le MESRS a opté pour la mise en place de **pôles d'excellence** (grandes écoles et instituts spécialisés), qui formeront des ingénieurs, des managers, des cadres supérieurs de haut niveau. L'efficacité de ces pôles d'excellence paraît lorsque les responsables et les enseignants travaillent ensemble pour réaliser l'excellence et la qualité partout.

1.3- Problématique du management universitaire :

L'affrontement entre ces objectifs (Restructuration, Professionnalisation et Excellence) et ces défis majeurs (La massification des effectifs, le besoin crucial en enseignants universitaires, la mise en adéquation de la formation supérieure aux besoins du marché d'emploi) pose des problèmes purement manageriels au niveau des institutions de l'enseignement supérieur, en causes de:

- Manque de formation des cadres et des professeurs gestionnaires en management universitaire, qui reflète négativement sur le

fonctionnement de la gestion d'une part, et sur la performance du processus pédagogique d'autre part ;

- Le professeur universitaire n'a pas le souci de la gestion administrative, car il n'est pas équipé et motivé pour être un manager ou un gestionnaire.
- Le poste du professeur universitaire gestionnaire n'est pas permanent dans l'université, donc il fait recours à son poste pédagogique.
- Le travail du professeur universitaire gestionnaire est multitâches (gestionnaire / pédagogique), cela influe sur le processus de gestion elle-même.

L'absence de la culture de qualité est aussi un élément déterminant qui constitue l'un ou l'autre de ces problèmes, alors l'importance de la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur paraît là, comme instrument de management à pour objectif d'améliorer la performance des institutions de l'enseignement supérieur.

2- Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur :

Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur semblent comme mode de management pour confronter les défis, atteindre les objectifs et répondre à la problématique du management universitaire en Algérie. Il faut tout d'abord définir ce que l'on entend par la qualité, et plus précisément par la qualité de service et la qualité dans l'enseignement supérieur.

2.1- définition de qualité :

C. Zohra (2002) définit la qualité comme : « *Ensemble des caractéristiques d'une entité (activité, processus, organisme ...) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ». ⁽⁸⁾

En dehors de cette définition, il est évident que la qualité comporte plusieurs aspects. On parle de qualité de produit, de qualité de processus, de qualité des relations humaines ...etc., alors ce qui est important à notre sujet c'est de définir la qualité de service et la qualité dans l'enseignement supérieur.

Plusieurs définitions de la qualité ont toutefois pu être adaptées aux spécificités du non marchand et des services. Toutes mettent en évidence le rôle primordial de l'aspect relationnel, relations où l'usager ou le client occupe une position toute particulière. Au-delà de cette évidence, le champ de la qualité reste difficile à circonscrire tant il semble dépendant des caractéristiques des terrains qu'il rencontre. Le monde de l'enseignement, et de l'enseignement supérieur en particulier, n'échappe pas à cette constatation que d'aucun trouverait triviale. Il n'est toutefois pas simple d'allier qualité et enseignement dans un contexte souvent lourd de pressions concurrentielles et marchandes. D'autant que le terrain des Universités et des Hautes Ecoles est lui aussi porteur de réalités spécifiques complexes, aux conséquences variées sur la vision que l'on peut y avoir de la qualité. ⁽⁹⁾

Alors la qualité de l'enseignement supérieur comprend plusieurs dimensions notamment: (la qualité de professeur, étudiant, programmes pédagogiques, recherche, ressources humaines, bâtiments et équipements, et la qualité de management).

2.2- typologie de démarches de qualité dans l'enseignement supérieur:

Il existe deux types d'approches de la gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur: approches extérieures et approches intérieures.

- **Démarches extérieures :** Consistent à se baser sur un ou plusieurs référentiels existants présentant le plus souvent les grandes lignes de modèles qualité adaptés aux réalités de l'enseignement supérieur. Six modèles principaux se démarquent, à savoir le Prix Deming de la Qualité, le Malcom Baldrige National Academy Award, les normes ISO 9000, le modèle de l'European Foundation for Quality Management, Le Prix Français de la Qualité et l'European Quality Improvement System.⁽¹⁰⁾

Pour tenter de reprendre les contenus des divers référentiels dans leur ensemble, il semble que l'on puisse relever différents

éléments qu'il serait utile de prendre en compte dans toute mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de la qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur : ⁽¹¹⁾

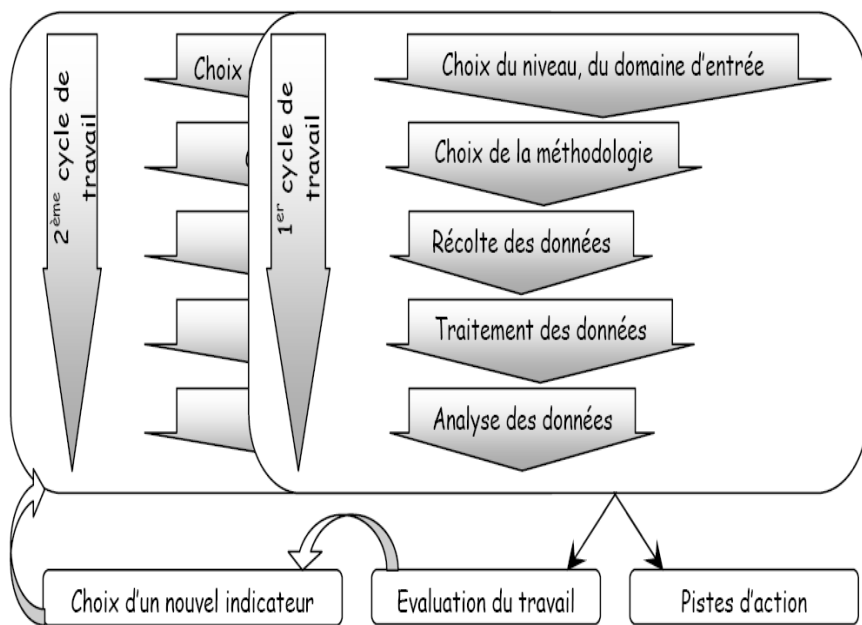
- *Le mode de direction* : « leadership », « management », « politique » etc.
- *Les clients, à savoir les étudiants, mais également les pouvoirs subventionnant ainsi que le monde du travail* : « orientation client », « satisfaction de la clientèle » etc.
- *Le personnel enseignant et le personnel de support* (« orientation personnel », « satisfaction du personnel »)
- *Les ressources* : « collecte et traitement des informations », « management des ressources », « ressources matérielles » etc.
- *Le processus d'enseignement proprement dit* : « maîtrise de la qualité des processus d'enseignement », « management du processus », « qualité des programmes »...
- *Les relations externes (hors clientèle directe)* : « intégration à la vie de la collectivité »,
- « relations internationales », « contribution à la communauté »...
- *Les activités annexes au processus d'enseignement proprement dit* (« recherche », « maîtrise de la qualité des processus de support » etc.)
- *Les résultats de l'établissement* : « résultats de l'école », « résultats opérationnels »...
- *L'importance accordée à la qualité et à la vision à long terme* : « planification à long terme », « améliorations », « stratégie et objectifs qualité », etc.

L'application de cette approche surtout dans les institutions de l'enseignement supérieur algérien nécessite une étude profonde de contexte de gestion et culture organisationnelle, si l'organisation de la démarche n'est pas adaptée aux réalités spécifiques de ses institutions risque d'être rejeté.

- **Démarches extérieures** : Ont pour objet de créer au sein de la structure les outils de questionnement nécessaire à la démarche. On choisit un thème de travail précis pour ensuite déterminer la méthodologie adéquate aux objectifs à atteindre.

Plus concrètement, ces différents éléments peuvent être schématisés de la façon suivante :

Figure 1 – Processus de construction d’outils démarches extérieures



Source : Michel S. & Nathalie D. (2008), *Op.cit*, P 03.

Il apparaît alors que :

- Le choix du niveau, du domaine d’entrée : c’est de définir le niveau que l’on va travailler (Département, Faculté, Université) d’une part, et de définir un thème de travail d’autre part (la qualité d’accueil des étudiants, les travaux de recherches, qualité du management ...).
- Le choix d’une méthodologie de travail : c’est de déterminer les outils utilisés d’une part, et de définir un modèle de travail d’autre part.
- Le traitement des données recueillies se fait par des groupes de travail.
- Enfin, il faut définir un nouveau niveau de travail consiste un deuxième cycle de travail.

L'application de cette approche nécessite un personnel expérimenté, qui a une grande connaissance sur le milieu universitaire algérien, sinon risque d'être veste.

3- La qualité de l'enseignement supérieur algérien entre gestion et management :

La logique du manager diffère fondamentalement de celle de la fonction gestionnaire, alors la gestion c'est l'utilisation des techniques quantitatives pour atteindre des objectifs à court terme, mais le management comporte les deux aspects quantitatifs et qualitatifs utilisés pour réaliser des objectifs différents. Quelle que soit la démarche de qualité appliquée, le contexte de gestion et la culture organisationnelle des institutions de l'enseignement supérieur algérien nécessitent de différencier entre l'aspect gestion de qualité et l'aspect management de qualité, afin d'adopter une vision plus psychologique.

3.1- Gestion de qualité et management de qualité :

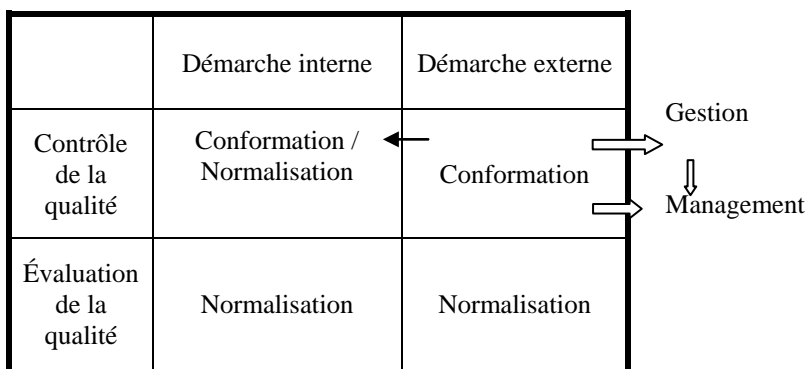
La gestion de qualité c'est la maîtrise et l'application des techniques quantitatives de contrôle de qualité, alors le management de qualité c'est au delà de ça, c'est l'utilisation des outils de management quantitatifs ou qualitatifs pour évaluer et réaliser la qualité.

Ceci dit, nous pourrions également envisager la qualité à travers deux autres notions, celles de gestion et de management. Partant de là, un gestionnaire de la qualité dans une institution d'enseignement supérieur n'a plus quatre mais deux possibilités. On pourrait en effet considérer que des démarches qualité construites dans une optique de contrôle correspondent en fait à de la gestion interne, au sens de techniques de contrôle de la qualité et de l'institution, alors que des démarches qualité construites dans une optique d'évaluation correspondent plutôt à du management interne, au sens d'un dépassement des résultats du contrôle pour parvenir à intégrer ces derniers dans une réflexion stratégique portant sur l'institution toute entière. Ce mode d'approche de la qualité semble par ailleurs correspondre aux récents travaux des responsables des conférences de Recteurs et Présidents des Universités des pays latins de l'Europe, réunis dans le cadre du groupe ELU, qui ont décidé de travailler au

développement d'un référentiel partagé d'indicateurs et de procédures d'évaluation. ⁽¹²⁾

Les institutions d'enseignement supérieur en Algérie consistant en un mélange complexe de réalités psycho-organisationnelles parfois très différentes, une façon d'y parvenir consiste sans doute à quitter le traditionnel duo contrôle-évaluation pour adopter une vision plus psychosociale de la qualité avec l'introduction des notions de conformation et de normalisation. (Figure 2)

Figure 2 – La qualité entre gestion et management



Source : Michel S. & Nathalie D. (2008), *Op.cit*, P 05.

Le processus de conformation c'est le respect des règles imposées par un groupe interne ou externe à l'institution sans négociation des critères, alors un processus de normalisation c'est la négociation des indicateurs choisis.

Pour conclure l'orientation des institutions de l'enseignement supérieur vers une vision psychosociale c'est d'aller vers l'application du Management de la Qualité Totale (TQM), et de voir la qualité comme culture. Ça c'est une obligation pour les institutions de l'enseignement supérieur en Algérie pour atteindre ses objectifs et réaliser l'excellence de formation.

3.2- TQM et enseignement supérieur :

TQM ou total quality management est une : « *stratégie globale par laquelle une entreprise, avec ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses clients en qualité, en coût et en délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus et des produits et aussi grâce à l'implication de ses dirigeants et de son personnel* ». ⁽¹³⁾

Le TQM a pour objectif la satisfaction des parties intéressées de l'institution de l'enseignement supérieur notamment : étudiants, professeurs, personnels de soutien, cadres dirigeants, la société ...etc. Il repose sur des valeurs auxquelles sont associées des pratiques et des techniques. Ces valeurs sont les suivantes : ⁽¹⁴⁾

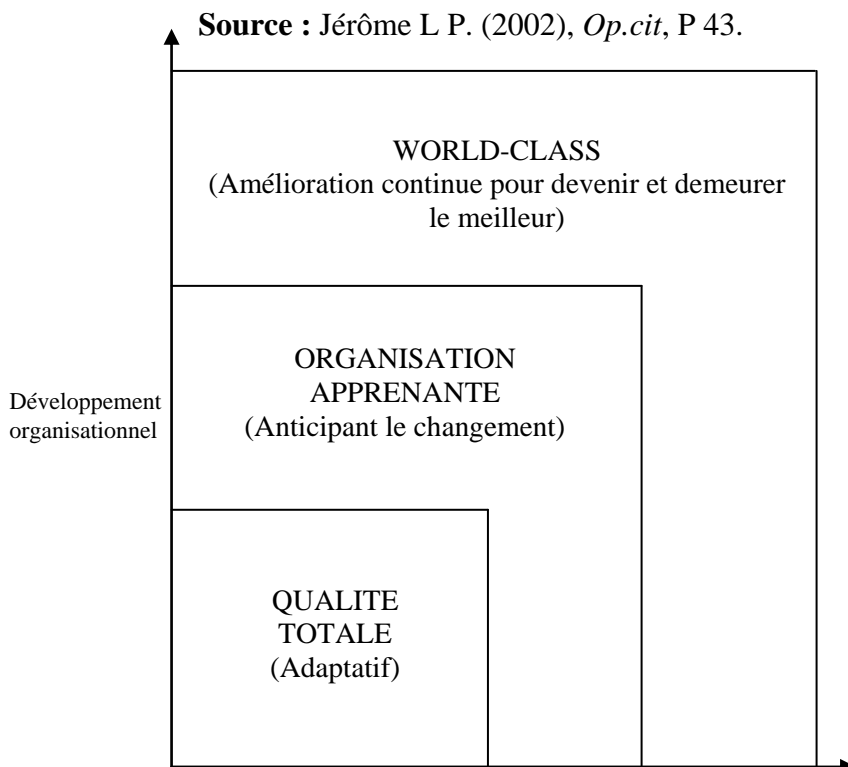
- *La focalisation client ;*
- *Le leadership (engagement de la direction générale) ;*
- *La participation des salariés à tous les niveaux ;*
- *Un système de reconnaissance des efforts fournis par les salariés ;*
- *La réduction de la durée des cycles (ou processus) ;*
- *La logique préventive ;*
- *L'approche factuelle pour la prise de décision ;*
- *La vision à long terme ;*
- *Le développement de partenariats ;*
- *La responsabilité publique.*

Ainsi, le TQM dans l'enseignement supérieur permet à différentes institutions d'adapter aux changements de leur environnement et de les anticiper. Cette anticipation se fait par la responsabilisation de toute la société universitaire (étudiants, enseignants, cadres administratifs ...) afin de rester parmi les institutions les plus performantes et les plus importantes.

Les auteurs définissent deux modèles de management que les entreprises et institutions ont su développer au cours des quinze dernières années : l'organisation apprenante et le world-class (Figure 3). ⁽¹⁵⁾ L'organisation apprenante reprend chacun des principes et des pratiques du TQM tout en les complétant par d'autres, tandis qu'une organisation world-class se distingue des autres organisations

apprenantes principalement par son aptitude à exceller dans la mise en œuvre de ces principes, et ce quels que soient sa taille et son secteur d'activité.

Figure 3 – Qualité totale versus Organisation Apprenante versus World-Class



Conclusion :

Le management des institutions d'enseignement supérieur algérien reste loin sur l'application des différents modes de management moderne, alors l'application des démarches de qualité nécessite la responsabilisation de toute la société universitaire (étudiants, enseignants, cadres administratifs ...), afin de répondre aux défis et réaliser les différents objectifs d'enseignement.

Lorsque la qualité se réalise comme une culture au sein de ces institutions, et non pas comme simple méthode ou approche. On parle sur l'application et la réalisation du total quality management et non pas sur la gestion de qualité, les objectifs d'une n'importe quelle institution d'enseignement supérieur reste facile à réaliser (la qualité et l'excellence en formation).

L'application du TQM au niveau des différentes institutions d'enseignement supérieur algérien, supporte l'orientation vers l'organisation apprenante anticipant le changement et le world-class pour être excellent et devenir le meilleur.

Références :

- 1- Ambassade de France en Algérie (2009), *Rapport d'enseignement supérieur « FICHE ALGERIE »*, P 04.
- 2- Ambassade de France en Algérie (2009), *Op.cit*, PP 04-05.
- 3- Nadji K. (2008), *L'Entreprise, l'Université et le Marché du Travail en Algérie : tentative d'analyse*, Revue du chercheur, Faculté de droits et sciences économiques, Université Ouargla, N° 06, P 14.
- 4- Croché S. (2006), « *La mondialisation des politiques d'enseignement supérieur et de formation professionnelle. La fuite des cerveaux dans un espace désormais ouvert* », Les Cahiers de l'A.T.M., N° 21, BETA Nancy Université, CNRS, P 131.
- 5- Nadji K. (2008), *Op.cit*, P 13.

- 6- Nouria B. & Zoubida R., *Le système L.M.D (Licence-Master-Doctorat) en Algérie: de l'illusion de la nécessité au choix de l'opportunité*, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique, JHEA/RESA Vol. 7, Nos. 1&2, P 189.
- 7- Ambassade de France en Algérie (2009), *Op.cit*, P 04.
- 8- Zohra C. (2002), *La qualité "Démarche, méthodes et outils"*, Hermes Sciences, Paris, P 23.
- 9- Michel S. & Nathalie D. (2008), *Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ?*, 8^{ème} Biennale de l'éducation et de la formation, Paris, P 01.
- 10- Michel S. & Nathalie D. (2008), *Op.cit*, P 01.
- 11- Sylin, M., Delausnay, N. & Schoreels, C. (2004). *La qualité dans les Hautes Ecoles*, Les Cahiers du Service de Pédagogie Expérimentale, Université de Liège, 17-18/2004.
- 12- Michel S. & Nathalie D. (2008), *Op.cit*, P 04.
- 13- Zohra C. (2002), *Op.cit*, P 83.
- 14- Aziza D M. (2008), *Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel*, sur le site : www.stratégie-aims.com, voir le : 17/11/2011, à : 15:30.
- 15- Jérôme L P. (2002), *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université des sciences sociales-Toulouse, P43.