

# **UNE CRITIQUE DE LA DEMARCHE QUALITE EN ENTREPRISE : LES DESSOUS D'UN SYSTEME MONDIAL DE GOUVERNANCE**

**Par**

**Souabou TOGO**

**Enseignant-chercheur, Université des Sciences Sociales et de Gestion de  
Bamako (USSGB).**

[souabou@gmail.com](mailto:souabou@gmail.com)

## **Résumé**

Le présent travail vise à exposer les raisons, souvent ignorées, de la réticence face à la démarche qualité ou de son refus par certains dirigeants d'entreprises. Il révèle les dessous de ce système de gouvernance mondiale. Car la démarche qualité, érigée en norme internationale ISO 9001 depuis plusieurs décennies, s'impose directement ou indirectement aux entreprises.

Or, les démarches pour arriver à la qualité ne sont pas toujours innocentes, c'est-à-dire dépouillées de toute contrainte, de tout taylorisme avec ses conséquences. La démarche qualité est très onéreuse pour les PME et PMI. N'est-elle pas l'affaire des grandes entreprises riches ?

**Mots-clés : critique-démarche-qualité-gouvernance**

## **Abstracts**

The present work aims to expose the reasons, often ignored, of the reluctance of the quality approach or its refusal by some business leaders. It reveals the bottom of this system of global governance. Because the quality approach, erected in international standard ISO 900 since many decades, is imposed directly or indirectly on companies.

However, the steps to arrive at quality are not always innocent, that is, stripped of all restraint, of all taylorism with its consequences. The quality approach is very expensive for SMEs and SMIs. Is not it the affair of the big rich companies?

**Keywords: review-quality-approach-governance.**

## Introduction

La question de la qualité est une préoccupation actuellement dans le milieu des entreprises et des institutions de l'enseignement supérieur en Afrique. Après avoir réveillé les Américains dans les années 70 en provenance du Japon (1950), après avoir intéressé les Européens dans la même période, la démarche qualité arrive en Afrique dans les années 90 via les entreprises privées. Aujourd'hui elle fait parler d'elle dans les institutions privées et publiques en Afrique de l'Ouest par le Programme Système Qualité en Afrique de l'Ouest (PSQAO)(UEMOA, 2016). Ce programme est financé par l'Union Européenne. Pour certains responsables qualité, la démarche qualité entant que méthode de travail est « irréprochable ». Et elle est une « nouvelle philosophie » au travail pour rendre les clients heureux et satisfaits. Cependant, pour d'autres, elle est une méthode contraignante et presque « despotique »(Christophe, 2011). Alors, les avis divergent sur la question. Par l'effet de mode ou par conviction, certaines entreprises notamment des écoles supérieures commencent à s'intéresser à cette démarche qui paraît universelle. Car elle permettrait de gagner en visibilité et en confiance vis-à-vis des partenaires. Notre travail s'articule autour de quatre points essentiels : la problématique (1), la méthodologie (2), les résultats (3) et les discussions (4).

### 1. Problématique

La problématique que soulève la démarche qualité concerne ses contours flous par rapport aux conditions de travail qu'elle semble imposer, au lieu de proposer, d'où les différentes critiques développées ci-dessous. Que reproche-t-on, au juste, à la démarche qualité ? Quels sont les arguments utilisés par ses détracteurs pour en circonscrire les limites ou les *dérives* ? Quels sont les dessous de ce système mondial de gouvernance ?

Apparemment, il est difficile pour toute personne de bon sens, de s'opposer à la qualité d'un produit ou d'un service. En effet, pour Frederik Mispelblom, malgré les critiques, la fin recherchée par la démarche qualité n'est mise en cause ni par les théoriciens ni par les praticiens. C'est la manière dont les ressources humaines sont utilisées pour y arriver qui pose quelques problèmes aux yeux des critiques. Il s'agira par exemple des conditions « contraignantes » de travail des employés. Certains auteurs comme Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno le reconnaissent avec une condition : si les démarches qualité sont perçues comme *contraignantes*, elles peuvent être « vécues » de manière douloureuse (Gillet-Goinard & Seno, 2009).

A cet égard, des résistances existent, elles concernent le prix à payer et les manières plus ou moins *hostiles*(rudes) pour aboutir à la qualité. Il s'agit par exemples des réformes organisationnelles, des changements dans les rapports de pouvoir, des modifications techniques, des nouvelles valeurs et des nouvelles normes, parfois une nouvelle culture. Ces différentes modifications dans la vie de l'entreprise montrent que l'on peut être pour ou contre les actions qualité(Frederik M. , 1995). Mispelblom s'est employé à démontrer cet aspect de

la démarche qualité dans les entreprises en Europe. Cela nous conduit à supposer que la démarche qualité est critiquable sous trois points de vue : méthodologique, coercitif, polémique. En effet, la méthode de gestion au nom de la qualité est déshumanisante, car le travailleur est surplombé, écrasé par les principes de la démarche qualité auxquels il obéit sans condition. Il devient secondaire. Car la qualité prime sur lui et sa créativité. Elle est coercitive parce que le travailleur doit faire ce qu'il a écrit ou dit, et montrer qu'il a fait ce qu'il a écrit ou dit. Elle est polémique parce qu'il y a des résistances, de la non-adhésion. Elle est coûteuse et souvent incomprise ; elle bouleverse les habitudes de l'entreprise. Les objectifs poursuivis dans cette étude sont :

- exposer les raisons permettant de critiquer la démarche qualité dans sa face sombre ;
- déconstruire l'argumentaire sacro-saint de la démarche qualité comme seul moyen de satisfaire les clients ou de valoriser les travailleurs.

## **2. Méthodologie**

Notre démarche méthodologique est documentaire. Elle s'appuie sur nos travaux antérieurs issus des recherches doctorales (Souabou, 2015) et sur la revue de littérature. La revue documentaire donne assez d'informations pour avoir des idées nettes sur le côté sombre de la démarche qualité. Cette qualité que tout le monde exige tant.

## **3. Résultats : la démarche qualité à la lumière des critiques**

### **3.1. Méthode déshumanisante : retour du taylorisme décrié**

Des chercheurs comme Frederik MispelblomBeyer (sociologue), Christophe Dejours (psychanalyste, psychiatre), Catherine Grandjean (psychologue clinique), Daniel Le Perlier (auteur) n'ont pas hésité à formuler des critiques sur la démarche qualité dans certaines mesures de son application. Force est de reconnaître aujourd'hui que le système qualité s'impose comme un moyen incontournable pour faire face à la concurrence et pour satisfaire les clients malgré ses contours flous sur le sacrifice humain et matériel qu'elle demande pour être efficace.

Les détracteurs de la démarche qualité la critiquent en arguant que la pression qu'elle suscite est très fréquente sur le personnel parce qu'il y a une sorte de contrôle fréquent des salariés (lors des audits par exemple). Pour eux, un contrôle est toujours la logique de la domination héritée du taylorisme (l'image des contrôleurs qualité). Le contrôle provoque toujours le stress. La qualité, dit Frederik Mispelblom, c'est le bonheur proposé par les entreprises à tout le monde. Mais ce *bonheur fait parfois le malheur* de ceux qui sont chargés de fabriquer ces produits et de ceux pour qui ils sont *inaccessibles*. Ce bonheur promis n'est pas accessible à tous les clients. L'auteur appelle ainsi à la déconstruction du terme « qualité » qui, selon lui, est une construction sociale. En déconstruisant, en décryptant le mot, il laisse voir le retour

« de la vieille question sociale » apparue au cours du 19<sup>ème</sup> siècle. La qualité est donc une question de distinction sociale.

C'est un débat sérieux, car ce qui est qualité pour la haute société (l'élite) ne l'est pas forcément pour le peuple (couche pauvre) et vice versa. Certes, la démarche qualité permet de mieux maîtriser la non-qualité des produits ou des services, mais elle n'est pas du tout le remède à tous les problèmes de l'entreprise. Il est difficile d'être à cent pour cent certain de la qualité des produits et des services que nous proposent les entreprises, c'est pour dire que l'infailibilité parfaite n'existe pas dans les œuvres humaines. On ne peut vraiment jamais être sûr de la qualité des produits ; même dans des entreprises certifiées, estiment d'autres analystes. Le contrôle peut faillir à certains moments. C'est dans ce contexte que nous pouvons parler de certaines limites du système qualité. Comme toute démarche, la recherche de la qualité a du prix à payer, c'est-à-dire des efforts considérables à déployer, de l'énergie à fournir, du sacrifice à faire. Comme toute démarche, la démarche qualité a des faiblesses. Il convient ici de relever des insuffisances relatives au système de management de la qualité ou de considérer les points de vue opposés à l'idée généralement véhiculée de la démarche qualité.

Quelles peuvent être les insuffisances de la démarche qualité sur le personnel ? Tout n'est pas « rose » dans la pratique d'une démarche qualité dans une entreprise. Dans ce contexte, rien n'est à jamais parfait et immuable. Le management peut avoir des insuffisances (Robert, 1998). Au nom de la qualité, l'entreprise pousse l'ouvrier à l'oubli de soi. Le client n'a-t-il pas trop de pouvoir ? Rien ne compte plus que le travail pour satisfaire les attentes du client. Tout le personnel semble être d'accord avec la méthode de travail dictée par la Direction. Mais, il arrive qu'il ait des salariés qui ne soient pas d'accord. Ils ne le diront pas pour ne pas poser de problèmes au fonctionnement dit « normal » de l'entreprise. Ils ne doivent pas manifester leur opposition de peur d'être remerciés ou d'être mal vus. Ils doivent faire comme si cela leur convenait parfaitement pour ne pas déranger l'ensemble de l'entreprise. Ils n'ont pas de voix. Le danger, c'est la « machinisation » de l'individu au travail, prévient le sociologue Frederik Mispelblom. Il prend ainsi du recul par rapport à l'effet que la recherche de la qualité peut avoir sur les ressources humaines en entreprise. A ses yeux, dans la démarche qualité, il y a l'image d'une rationalisation de la production et du travail comme à l'époque de Taylor. Retour au taylorisme ? En effet, à force d'analyser le travail au prisme de la qualité, on voit bien que rien n'est laissé au hasard. Tout est calculé et réfléchi.

Il ressort de certaines analyses que les audits (qualité) sont pour certains personnels de l'entreprise source de *hantise*, d'*inquiétudes*, et de *peurs*. Cela démontre une des formes de « souffrances au travail » (Frank, Organisations et qualité, 2001). Edwards Deming va plus loin et prohibe le slogan du « zéro défaut » qui peut susciter la peur chez le personnel. A cela, on peut comprendre que la démarche qualité est un couteau à double tranchant.

A force de motiver le personnel en lui demandant de faire de mieux en mieux, elle crée un climat de concurrence et de « conflit » entre les différents membres de l'organisation. La qualité semble dire au personnel qu'il ne fait pas assez pour rendre le client heureux tous les jours, à chaque occasion sans arrêt. Il y a une sorte d'insatiabilité. La qualité, c'est la recherche du beau, du meilleur, donc du bonheur tous les jours. Même si cela relève du domaine de la quête d'un idéal managérial qui nécessite un sacrifice de la part des travailleurs, les salariés ne s'y désinscrivent pas de peur d'être mal vus (ou vus comme récalcitrants) par la direction. Généralement, on ne s'y oppose pas. Une résignation ? On ne refuse pas ce qui semble être « bon » pour tous (dirigeants, salariés, clients, toute la société).

### **3.2. Philosophie de domination ?**

Cette question est embarrassante, et elle nécessite que l'on y réfléchisse mûrement. Nous entendons par domination, l'exercice d'un certain contrôle du patron sur les subordonnés sans qu'ils le veuillent vraiment. Mais dans les démarches qualité, les subordonnés sont coproducteurs des règles d'action avec les cadres du moment où ils ont librement accepté ces règles auxquelles ils sont obligés de se soumettre (sous peine de sanction). Du coup, ce semblant d'autonomie se transforme en « autocontrôle ». Ils seraient comme pris au piège. Frank Cochoy et Gilbert de Terssac parlent de « quiproquo fondateur » (François & Gilbert, 1999) dans la mise en œuvre des démarches qualité.

Il y a, d'un côté, l'encadrement qui pense que les démarches qualité permettent de :

- mieux connaître sa propre organisation ;
- mieux encadrer, contrôler, superviser, stabiliser ;
- mieux enchaîner les gens à leur poste et à leur parole.

Il y a, de l'autre côté, la base (les subordonnés) qui pense que les démarches qualité permettent de :

- donner les moyens de préserver et de légitimer ses acquis,
- voir ses compétences reconnues,
- obtenir des garde-fous écrits, etc.

L'intégration de la qualité dans les activités économiques est aujourd'hui nécessaire voire indispensable à cause des exigences des clients et à cause de la dureté de la concurrence, non seulement sur le plan national, mais aussi sur le plan international. Cependant, les critiques les plus dures contre la démarche qualité viennent de certaines insuffisances dans sa pratique. Ces critiques sont donc à considérer.

Car la remise en cause du SMQ est d'ailleurs l'un des principes cardinaux de l'amélioration permanente de la qualité. Il faut se remettre en cause pour pouvoir avancer et améliorer continuellement le service ou le produit ou les conditions des travailleurs (revue de direction).

Ainsi, pour Frederik Mispelblom, la démarche qualité est une nouvelle philosophie de domination de l'homme au travail, ce que les tenants de l'Ecole de Francfort ont combattu avec la dernière rigueur à travers la « Théorie critique ». Domination des ouvriers par les patrons, des petites entreprises par des grandes (qui sont généralement certifiées). Car la certification est un langage *discriminatoire* (ségrégationniste) qui suppose la suppression pure et simple des entreprises qui ne la possèdent pas (même si elles produisent de la qualité) au profit de celles qui la détiennent. C'est-à-dire les entreprises certifiées d'une part et celles qui ne sont pas certifiées d'autre part.

Pour Daniel Le Perlier, la *quasi-obligation* de certification risque de détruire le tissu des petites entreprises qui n'ont pas forcément les moyens de se la payer ! « N'est-ce pas ce que cherchent les grosses entreprises ? » (Daniel, 1998), s'est-il interrogé avec inquiétude.

C'est donc une démarche nébuleuse (confuse) qui se cache derrière l'idéal du bonheur auquel peu de gens peuvent résister. Car elle ne permet pas aux salariés, disent les détracteurs, de se soustraire de la vision commune même si les pratiques mises en œuvre pour réaliser cette vision leur semblent difficiles en réalité. C'est le groupe qui compte et non l'individu. Du coup, on tombe dans le conformisme ou dans le « confinement » tant rejeté par les hommes du siècle des Lumières. La qualité sans conscience n'est que ruine de l'âme, nous semble-t-il. Les normes qualité semblent être réductrices de la qualité dans la mesure où il y a toujours des écarts entre le travail prescrit (écrit sur papier) et le travail réel (sur le terrain) notamment dans le domaine des soins socio-médicaux, selon Catherine Grandjean. Abondant dans le même sens, Christian Doucet, expert français en SMQ, constate aussi que si celui-ci est mal utilisé, le formalisme crée des rigidités et conduit à un système qualité « mal adapté et mal accepté ». La présence des normes qui contrôlent tous les gestes des ouvriers délimiterait la créativité de ceux-ci dans l'exercice réel de leur travail d'opération. Sans contrôle apparent, et pourtant, ils sont autocontrôlés (par eux-mêmes).

Malgré les avantages importants du SMQ montrés précédemment, pour certains, la présence des normes rappelle celle des contrôleurs qui surveillaient les ouvriers dans les usines au début du 20<sup>ème</sup> siècle (Frederik Mispelblom, 1995). De ce fait, les normes représentent *l'œil* du patron sur le personnel. Encore une fois, c'est là que Frank Cochoy et Gilbert de Terssac dénoncent les ambiguïtés des démarches qualité.

Yvon Mougin se demande combien d'entreprises certifiées persistent dans *l'inefficacité* (Yvon, 2005), ou même parfois pire, à garder leur efficacité d'origine en raison des procédures administratives qu'elles mettent sous couvert de l'ISO. Cette situation est regrettable. Aujourd'hui, pour d'autres, la qualité ne veut pas dire grand-chose

malheureusement, dans la mesure où les entreprises non certifiées produisent de la qualité au même titre, voire mieux que d'autres qui sont certifiées.

### **3.3. Réticences de certains patrons face à la démarche qualité : ignorance ou critique ?**

Il y a des patrons d'entreprises qui sont réticents face à l'idée de démarche qualité pour plusieurs raisons :

- parce qu'il y a transfert de compétence du haut vers le bas ;
- prise de décision en commun (subalterne et patron ensemble) ;
- rien n'est caché, tout est dit (information), transparence ;
- coût (budget) trop élevé.

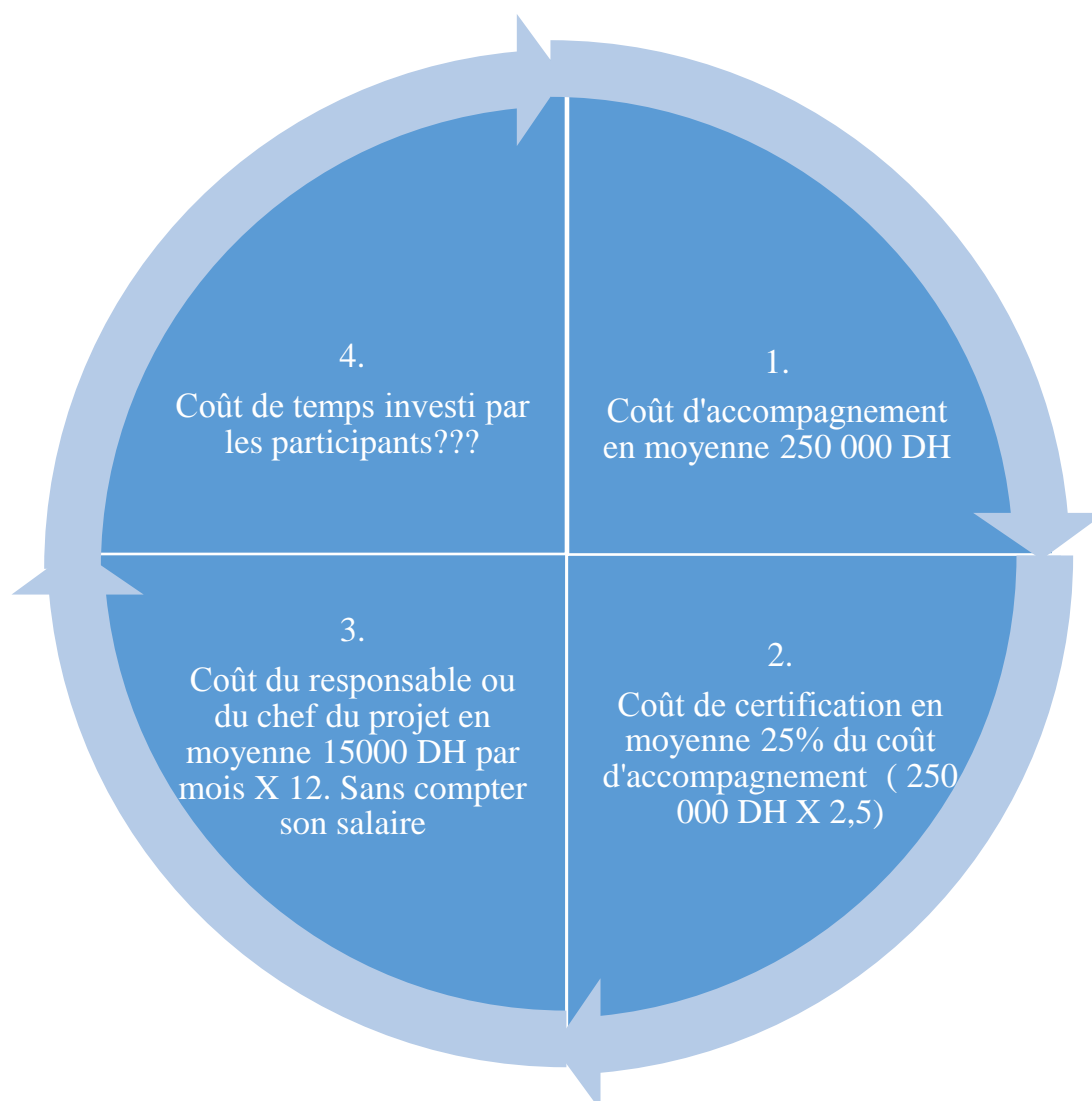
### **3.4. Cas du Maroc**

Au Maroc, le coût de certification ISO 9001 pour une PME peut être relativement coûteux. La répartition peut être établie comme il suit, selon Meryam Bal (Meryam, 2010) :

- le coût de l'accompagnement de base (assistance du cabinet de conseil) est situé entre 200 000 DH et 300 000 DH pour une seule certification (1) ;
- le coût de certification varie généralement entre 20% et 30% du coût d'accompagnement pour trois ans (2) ;
- le coût du chef de projet de certification interne oscille entre 10 000 et 20 000 DH bruts par mois, (le projet peut aller de 12 à 24 mois) sans parler de son salaire qui dépend du niveau de responsabilité qui lui est confiée et de la taille de la structure (3) ;
- le dernier coût concerne le temps investi par les différents participants (directeurs, responsables, managers, etc.) (4). Ce dernier coût est difficile à estimer. Tous ces coûts cumulés en Dirhams sont énormes.

**Figure 1. Coûts de certification qualité estimés en DH au Maroc**





**Source :** graphique réalisé par nous-mêmes à partir des données de fournies par LAVIE éco.

Coûts d'accompagnement : **250 000** + Coûts de certification : **625 000** + Coûts du chef de projet : **180 000**, Total : **1.055000 DH** (un million cinquante-cinq mille dirhams en moyenne). Dans ce total, ni les salaires ni les coûts des autres participants ne sont comptés. On se demande si une PME marocaine a la capacité financière de se lancer dans une démarche qualité. Fort heureusement qu'il y a des programmes d'accompagnement à l'exemple de MOUSSANADA (ANPME, 2014) qui prend en charge à hauteur **60% à 80%** des coûts de prestation de services pouvant atteindre un million de dirhams.

### 3. Discussions

Des critiques adressées à la démarche qualité :



D'autres critiques adressés à la démarche qualité viennent du domaine de la santé :

-conflit entre travail prescrit et travail réel (dans le cas des activités hospitalières, sociales et médicosociales)(Cathérine, 2005/2013);

Il n'est pas possible de calculer machinalement sans se tromper tous les faits et gestes des professionnels au nom d'une quelconque norme qualité. Il y a des aspects du travail qui échapperaient au contrôle, d'où la critique selon laquelle, le travail prescrit, c'est-à-dire prévu dans le référentiel (écrit sur papier), est réducteur vis-à-vis du travail réel accompli sur le terrain. Le travail est trop complexe pour être écrit point par point sur papier (exemple des centres de santé : façon de communiquer avec les patients, politesse, humeurs, encouragement, etc.) ;

-démarche despotique, tyrannique (Christophe, 2003). Psychologue et psychiatre, ce dernier s'indigne contre certaines méthodes de travail (démarches qualité) caractérisées selon lui, par des évaluations individualisées des performances, la perte de la valeur au travail, l'abus de pouvoir, etc.

En résumé, il semble intéressant de mener une réflexion approfondie sur la démarche qualité en faisant ressortir ses insuffisances ou ses dérives concernant les conditions des hommes qui la travaillent et la font vivre à longueur de journée. Car une fois de plus, rappelons-le, la qualité n'existe que par les hommes qui la travaillent. Philip Crosby explique qu'en débattant de la qualité, nous nous trouvons en fait face à une question de personnes. Pour lui, le concept tout entier de gestion de la qualité se fonde sur cette idée.

Ceux qui ont eu à réfléchir sur la question permettent de voir que la recherche de la qualité a du prix (exigence, évaluation des compétences individuelles avec les conséquences qui vont avec, conflits ou jalousie, etc.). Il s'agit notamment des auteurs comme Frederik Mispelblom, Catherine Grandjean, Christophe Dejours, Frank Cochoy, Gilbert de Terssac, etc.). Pour eux, dans la philosophie de la recherche de la qualité, il se trouve des aspects qui ne sont pas exempts de toutes critiques qu'on ne met pas au grand jour (méthode déshumanisante, philosophie de domination consentie ou subie, quiproquo fondateur, etc.)(Grandjean, 2008) ;(Frank & Gilbert, 1999) ;(Frederik M. B., 1998/2014).

Si l'on veut appliquer aveuglement la démarche qualité sans se poser de questions, sans se remettre en cause, il va de soi qu'elle pose beaucoup de problèmes, non seulement au manager, mais aussi aux employés. Certaines entreprises avaient essayé et échoué au bout de quelques mois. La démarche qualité est rigoureuse certes, mais elle ne s'impose pas comme une loi divine à laquelle il faudrait soumission et dévotion. Non. Ce n'est pas ainsi. A notre sens, elle n'est pas un dogme, mais elle n'est qu'un outil, un moyen à utiliser pour satisfaire les clients et améliorer en même temps, la performance d'une entreprise. Cela va impliquer évidemment les avantages qui vont avec. Il s'agit en l'occurrence des avantages de types

humains (valorisation des compétences), organisationnels (gestion efficiente des ressources disponibles), économiques (maîtrise de la non-qualité), concurrentiels (gain de clients et leur fidélisation), etc.

Il serait juste de reconnaître les atouts du système de management de la qualité même s'il y a insuffisances de part et d'autre dans le système. C'est une méthode qui devrait être flexible en admettant des critiques en vue d'une amélioration continue à l'exemple de la Roue de Deming ou PDCA. De cette façon, les critiques précédentes sont utiles. Loin de les nier, il faudrait les intégrer pour avancer encore et encore. Car elles permettraient aux entreprises de mettre en cause leur pratique quotidienne. Même l'ISO, à sa genèse, a eu des détracteurs. Toute démarche qui ne respecte pas l'homme au travail est à critiquer, quoique belle soit-elle, de quelle que modernité qu'elle soit, elle sera ignoble (aucune méthode à notre connaissance depuis le 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'à maintenant n'a été exempte de critique). Mais, nous pensons nécessairement que le système de management de la qualité peut redorer l'image de l'homme au travail laquelle image était ternie au temps des classiques (Frederick Taylor, Henry Ford, etc.).

On estime que la démarche qualité permet à chacun de s'exprimer, de réfléchir sur son propre travail quotidien grâce à l'ouverture de la communication notamment la communication interne et même externe (écoute des clients). Les ouvriers contrôlent leur production et la corrigent, etc. Or, les critiques montrent que cette autocritique qui suppose une liberté au travail n'est que superficielle. Parce que les travailleurs sont liés, pour ne pas dire enchaînés, aux principes de la démarche. Celle-ci peut devenir contrainte.

Puisque la démarche qualité est critiquable, faudra-t-il la jeter à la poubelle ou faudra-t-il l'améliorer ? Nous ne pensons pas que la jeter à la poubelle soit la bonne solution. Que faire pour arrêter cette tendance fâcheuse ? Comme Yvon Mougin le pensait, il est absolument nécessaire que la qualité (comme principe d'organisation) retrouve ses lettres de noblesse.

Pour cela, il conviendrait de considérer l'ISO comme un guide éclairé et non comme un recueil d'exigences contraignantes qui demanderait plus d'attention sur elle (ISO) plutôt que sur le client. Le mariage de la qualité et de la communication est inévitable pour éviter des dérapages désastreux dans l'application de la démarche qualité. A défaut de ce mariage, la qualité va toujours souffrir. C'est ce qu'Alain Labruffe a essayé d'expliquer avec une image de catastrophe :

« L'imposition de normes mal assimilées ou mal réactivées par un processus de communication inadapté, assénées à coups d'ordres, de menaces ou d'injonctions répressives, entraîne la défaillance de tout le système et répand une marée noire de non-qualité sur les rives de tous nos comportements sociaux » (Alain, 2008). Nous avons discuté dans un travail antérieur de l'origine et de la dominance américaines et japonaises dans la culture qualité (Souabou, 2014).

## Conclusion

Au terme de notre analyse critique, nous pouvons dire que la démarche qualité telle que nous l'avons comprise mérite d'être revue dans son fonctionnement dans les entreprises. Nous avons montré les dessous de ce système de gouvernance mondiale en mettant l'accent sur la contrainte qu'elle engendre, les ressources humaines qu'elle déshumanise au profit du gain, le coût énorme qu'elle suscite. Beaucoup d'efforts sont nécessaires pour la mise en œuvre de la démarche qualité et pour son maintien. Ce dernier élément constitue un autre défi. Car des entreprises lâchent après la certification, d'autres ne se font plus certifier après la première fois en gardant un goût amer.

## Bibliographie

Alain, L. (2008). *Communication et qualité*. Saint-Denis: Afnor (2ème édition).

Cathérine, G. (2005/2013, juin/janvier 20). « *Une approche critique de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales* ». Récupéré sur Série Etudes, n°48 DREES:

<http://www.Sante.gouv.fr/drees/serieetudes/serieetud48htm>/<http://www.oedipe.org/fr/actualites/lademarchequalityte>

Christophe, D. (2011, février 21). *"Sortir de la souffrance au travail"*. Récupéré sur lemonde.fr: [http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/02/21/sortir-de-la-souffranceautravail\\_1483153\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/02/21/sortir-de-la-souffranceautravail_1483153_3232.html)

Daniel, L. P. (1998). *Entreprise : Les hommes de la qualité*. Paris: L'Harmattan.

Frank, C. (2001). *Organisations et qualité*.

Frank, C., & Gilbert, d. T. (1999, janvier 20). « *Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective* ». Récupéré sur SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ, 46. P.1-19: [http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/18/86/37/PDF/Sciences\\_de\\_la\\_Societe\\_les\\_enjeux\\_organisationnels\\_de\\_la\\_qualite\\_.pdf](http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/18/86/37/PDF/Sciences_de_la_Societe_les_enjeux_organisationnels_de_la_qualite_.pdf)

Frederik, M. (1995). *Au-delà de la qualité: "démarches qualités", condition de travail et politique du bonheur*. Paris.

Frederik, M. B. (1998/2014, décembre 12). « *Langages et stratégies au travail saisis par les normes de l'assurance qualité* ». Récupéré sur Centre Pierre Naville, Université d'Evry: <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/langages-strategies-normes-iso.pdf>

Grandjean, C. (2008). *Une approche critique de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales*. Paris: Psychasoc .

Raobert, F. (1998). *Dictionnaire de la qualité*. Paris: Sapiientia.

- Souabou, T. (2014). Qualité et culture d'entreprise dans le contexte africain. *IFES, 1000 Mots*, n°9, 1-4.
- Souabou, T. (2015). *La qualité de service entre subtilité et exigence-La démarche qualité en entreprise au Maroc*. Oujda: Université Mohamed Premier.
- UEMOA. (2016). *PSQAO Newsletter n°4*.
- Yvon, M. (2005). *la qualité, c'est facile: j'en fais tous les jours!* Saint-Denis: AFNOR.