

La qualité dans les services

-Cas des banques algériennes-

Melle. LAKHDARI Nassima *

ملخص:

أصبحت المنافسة اليوم أكثر حيوية، بفعل تطور الإنتاجية و تسارع وتيرة الابتكارات، مما ينتج طلب مهم ومتنوع كل يوم، ما يجعل من مستهلك السلع و طالب الخدمات أكثر تطلبا. وبالتالي على المؤسسات أن تتبنى إجراءات الجودة بإدراج تقنيات حديثة لإدارة الجودة في استراتيجيتها، حيث تشكل استراتيجية الجودة بالنسبة لمسيرى المؤسسات ضرورة للحفاظ على تنافسيتها في السوق داخليا وخارجيا. فالجودة هي محور العديد من النقاشات حول تنافسية المؤسسات الخدمية، فيما يخص المؤسسات المالية ومردودية المصارف. فمن خلال هذا المقال، سنبين الأهمية المتعلقة بأبعاد الجودة في الخدمات و ارتباطها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي يجب أن تكون حاضرة كليا في البنوك. وسنمكنا الدراسة التطبيقية من تقييم وتقدير الجودة في خدمات هذه المصارف من خلال دراسة استقصائية للمسؤولي والزبائن.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الخدمة، التسويق، المصرف، استراتيجية.

Abstract:

Aujourd'hui; la concurrence se fait plus vive. En effet, le progrès de la productivité et le rythme de l'innovation génère une offre chaque jour plus importante et variée et le consommateur de bien, ou l'utilisateur de services peut désormais se montrer plus exigeant. De ce fait, les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualifiées en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes de management de la qualité. La stratégie qualité constitue alors pour les dirigeants de l'entreprise un impératif pour le maintien de la compétitivité sur les marchés aussi bien interne qu'externe. La qualité est au centre de beaucoup de débats sur la compétitivité des entreprises des services notamment dans les établissements financiers et la rentabilité des banques. Ce papier porte sur la qualité des services dans les banques publiques algériennes.

Dans cet article, nous démontrons que l'importance relative aux dimensions de la qualité dans les services est corrélée avec celles de la culture organisationnelle qui doit être omni présente au sein de la banque. Une étude empirique nous permet d'évaluer et d'estimer la qualité dans les services des banques publiques algériennes, et ce, à travers une enquête auprès des responsables et les clients des banques publiques algériennes.

Les mots clés: Service, Marketing, Banque, Stratégie.

* Maître Assistante A - Université Blida 2

Introduction:

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des banques. C'est un concept évolutif, elle est dépendante des évolutions industrielles, des mouvements économiques et de l'histoire de sociétés. En réalité la qualité ne peut pas être définie en soi ou pour soi, mais elle l'est toujours pour un client et mieux encore pour lui. La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Le concept de «Management de la Qualité Totale» en anglais «Total Quality Management, noté (T.Q.M) désigne la mise en œuvre d'un projet de la banque reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle la banque toute entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires (qualité, coût et délai).

La qualité est un facteur essentiel de compétitivité pour chaque banque. Les enjeux économiques liés à la qualité sont vraiment considérables, c'est ainsi que les banques publiques algériennes doivent s'intéresser à accroître leurs bases clientèle principalement et satisfaire l'ensemble de ses parties intéressées par l'adoption des principes de la gestion de la qualité des services.

La question que se pose et que l'auteur essaye de résoudre dans cet article: **Ou on est-t-on réellement en ce qui concerne la gestion de la qualité dans le secteur bancaire algérien?** Cette interrogation constitue la problématique de départ de notre travail.

Nous tenterons de répondre à cette problématique à travers cette étude qui présente un cadrage de la qualité dans les services bancaires à partir des sources théoriques confrontées à un cas empirique afin d'aboutir à une généralisation basée sur nos observations.

L'étude est menée en deux parties: la première partie s'intéresse aux concepts de la qualité en général et à la démarche qualité dans les entreprises de services, ainsi qu'au processus de management de la planification et le contrôle de la qualité.

La deuxième partie est empirique et nous permet d'évaluer et d'estimer la qualité des services, notamment dans les banques publiques algériennes qui activent dans le marché algérien, et ce, à travers une étude de terrain de type qualitatif et quantitatif auprès des responsables des banques publiques algériennes ainsi qu'auprès de la clientèle de particuliers.

1) La littérature de la qualité:

Dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation des échanges et l'évolution des exigences de plus en plus croissante des marchés internes et externes, les entreprises sont amenées à améliorer la qualité de leurs produits et services en vue de renforcer leur compétitivité.

La qualité est une caractéristique subjective qui dépend de la faculté d'une personne à qualifier un produit ou un service selon ses coûts et ses besoins¹, la définition de la qualité connaît une ampleur tout à fait considérable du fait de la multiplicité des définitions. Cependant, les associations et les organismes internationaux² ont attribué des définitions à la qualité, et tout ce que se tient avec elle, dans le but de créer un consensus et une entente globale.

1-1) Revue de littérature de la qualité:

Parmi les nombreuses publications consacrées à la qualité, nous retiendrons les définitions suivantes³:

- la définition de la norme japonaise JISZ 8101-198: "la qualité est l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'usage auquel il est destiné"⁴;
- pour AFNOR NFX 50-120: "la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs"⁵;
- les utilisateurs peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics et sont généralement représentés par le client. Les besoins exprimés ou potentiels doivent être traduits et formulés en relation avec les différentes étapes nécessaires à la réalisation de la qualité (définition, conception, exécution, emploi);
- les composantes de la qualité peuvent être notamment: caractéristiques et performances d'un produit qui sont résumées généralement par F.M.D.S (Fiabilité, Maintenabilité, Disponibilité, Sécurité)⁶;
- selon ISO 8402 -1994 "la qualité, est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs"⁷;
- selon ISO 9000-V 2000, la qualité est "l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"⁸.

D'autres définitions proposées par des chercheurs peuvent être ajoutées:

- "la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi"⁹;
- "la qualité, c'est la conformité aux spécifications"¹⁰;
- "la qualité, c'est la conformité aux besoins"¹¹;
- "la qualité, c'est la satisfaction du besoin apprécié par le client ou l'utilisateur"¹²;
- "la qualité, c'est la capacité à satisfaire au mieux (à un instant donné, et compte tenu des impératifs économiques et des délais) les besoins des différentes entités que sont pour l'entreprise: les clients, les utilisateurs, mais aussi les salariés et les actionnaires"¹³.

D'après les définitions précédentes, il se trouve que la satisfaction des utilisateurs est au centre des préoccupations du mouvement qualité. Il s'agit notamment de:

- **la Satisfaction des clients:** vue à travers la satisfaction ses besoins qui s'expriment en terme de: Performances (caractéristiques techniques intrinsèques, sûreté, fiabilité, flexibilité, esthétique, caractéristiques des services associés,... Etc.), Coûts (prix d'achat + coût d'utilisation, de maintenance, de mise au rebut, soit le coût global de possession) et Délais (de mise à disposition, des services associés...) ¹⁴;
- **la Satisfaction de l'intérêt général:** (utilisateurs, consommateurs, usagers, société...) à travers le respect de son point de vue, des lois et règlements, etc;
- **et la Satisfaction de l'entreprise:** vue à travers sa rentabilité, sa compétitivité, sa pérennité, et sa progression.

Empiriquement, la qualité se décline sous deux aspects indissociables¹⁵; en premier lieu la qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. Par la mise en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. En second lieu la qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients externes¹⁶. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Ce type de qualité passe ainsi par une écoute nécessaire des clients pour identifier leurs besoins et s'assurer de la conformité des prestations¹⁷.

1-2) La démarche qualité dans

les entreprises industrielles et de services:

La démarche qualité est centrée sur le client, sa compréhension, la satisfaction de ses exigences, sur le processus de management de la planification au contrôle. (du sommet stratégique au système opérant).

La mise en œuvre de la qualité constitue une manière d'obtenir les caractéristiques requises pour un service de qualité. Le respect des normes et les moyens nécessaires parmi d'autres pour aboutir à la qualité du produit ou de service.

Le management de la qualité comme tout autre phénomène du management aborde quatre phases essentielles: planification, organisation, direction, et contrôle¹⁸.

⊕ La planification de la qualité:

Celle-ci concerne plusieurs disciplines dans l'entreprise. Aussi, nous pouvons citer à titre d'exemple à¹⁹:

- la planification de l'organisation;
- la planification de l'animation des personnels;
- la planification de la formation; La planification de la production...etc.

⊕ Organisation de la qualité:

L'idée d'une organisation pyramidale du pouvoir qui considère l'autorité comme un privilège et le travail comme un objet à vendre, ne fonctionne pas dans une société complexe ayant une base technologique, où les ouvriers sont des gens instruits et où la plus grande partie du travail physique est effectuée par des machines²⁰.

Les employés bénéficiant d'une certaine instruction prennent eux-mêmes l'initiative d'accomplir leurs tâches; ils ne se contentent donc pas d'effectuer ce qu'on leur demande de faire. Enfin, pour que l'entreprise améliore la qualité de ses biens et/ou des services il lui est indispensable de se tourner vers un travail d'équipe.

⊕ **La direction de la qualité:**

La vie d'une entreprise, sa croissance et son déclin se jouent sur une scène où quatre groupes d'acteurs se côtoient en permanence: les actionnaires, les employés, les clients, et l'environnement.

Les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise, c'est pourquoi l'amélioration de la qualité est un objectif permanent qui ne doit porter aucun compromis. De ce fait, l'intégration de la direction qualité dans l'organigramme de l'entreprise est devenue nécessaire pour le maintien de la compétitivité car la direction de la qualité anime la mise en œuvre de la démarche qualité, à ce titre²¹:

- définit le cadre méthodologique dans lequel s'exerce cette démarche;
- propose au comité de direction la liste des processus prioritaires et s'assure du bon déroulement des études relatives à ces processus et de la mise en œuvre des actions qualités qui en découlent;
- participe à l'analyse et à la rénovation des processus;
- crée un réseau d'information qui transmettra les données et les informations nécessaires relatives au contrôle de la qualité;
- et assure la liaison entre les différentes directions.

⊕ **Le contrôle de la qualité:**

Cela représente un ensemble de techniques permettant de produire, dans des conditions économiques satisfaisantes, des biens et des services répondant aux exigences des clients²².

A cet égard, la mise en œuvre de contrôle qualité nécessite la contribution de tous les aspects de l'activité de l'entreprise.

Chaque membre, depuis le premier des dirigeants jusqu'aux ouvriers des chaînes en passant par les chefs d'équipes de l'entreprise, doit y participer. Cette application exhaustive du contrôle qualité porte l'appellation suivante: «le Contrôle de la Qualité Totale (TQC)».

2) Etude empirique:

2-1) Méthodologie de recherche:

Dans le cadre de l'étude empirique que nous avons réalisée auprès des banques publiques algériennes et de leurs clientèles de particuliers, nous avons opté pour la réalisation de deux questionnaires. Le premier est adressé aux responsables de banques commerciales publiques algériennes (des directeurs régionaux) installées à Blida au nombre de 5 choisis selon les modalités suivantes: BNA, BDL, BADR, BEA et CPA et le second destiné à la clientèle de particuliers de chaque banque soit un échantillon de 300 clients.

Ces différentes banques publiques mentionnées ci-dessus seront l'objet de notre recherche empirique et constituent l'échantillon choisi dans le marché bancaire algérien. Toutefois, il convient de mentionner le fait qu'il y a d'autres intervenants émanant de banques privées étrangères, comme la Baraka Bank, la Société Générale, le Crédit Paribas, Bank el Khalij qui offrent des nouveaux produits bancaires aux particuliers. La raison pour laquelle les banques étrangères n'ont pas été traitées dans notre recherche est due au fait qu'elles ne bénéficient pas une influence majeure sur les résultats de notre recherche au regard de la place occupée par ces dernières dans l'économie algérienne au moment de la réalisation de l'enquête de terrain.

2-2) Analyse et interprétation des résultats de la recherche:

⊕ Analyse et interprétation du questionnaire destiné aux responsables des banques enquêtée:

Vu la taille réduite de l'échantillon et la possibilité de bénéficier d'un contact direct avec les responsable des banques choisis, nous avons jugé que la méthode de questionnaire par interview directe auprès d'eux nous serait davantage profitable.

Aussi, nous tâcherons d'analyser la démarche méthodologique et stratégique pour atteindre les conditions de réussite des innovations bancaires en 'analysant leur degrés d'application au niveau des banques commerciales algériennes, et ce, dans le contexte d'un marché bancaire en pleine mutation tel que le marché algérien. En effet, nous étudierons la perception des responsables de banques publiques algériennes envers la qualité de leurs services ainsi que l'attitude de la clientèle de particuliers envers ces derniers.

⊕ **Résultats:**

- les responsables interrogés lors de notre enquête déclarent n'être pas en mesure de designer un organe chargé de la gestion de la qualité; ce qui nous amène à dire que la majorité des banques publiques algériennes ne dispose pas d'une structure organisationnelle qui favoriserait la possibilité d'offrir des produits et des services de qualité;

- l'ensemble des responsables ont répondu négativement à notre question relative à la certification de leurs banques;

- la réponse est inexistante chez la totalité des responsables concernant les principaux outils de qualité, ce qui justifie clairement notre jugement su-mentionné, car avoir un esprit de gestion de la qualité nécessite, avant toute chose, une définition cohérente et précise du champ étudié. D'autre part, la réponse d'une mince minorité de responsables est évasive, voire ambiguë, points qui prouvent leur manque d'identification au sein de leurs institutions;

- la majorité des responsables mesure la satisfaction de leur clients par analyse des réclamations mais ils négligent, ou plutôt, n'accordent pas réellement une grande importance aux autres mesures plus efficaces comme: Enquête de satisfaction et analyse des suggestions...etc;

- on remarque que tous les responsables affirment que les principales causes de perte de la clientèle résident dans le prix de prestation qui s'avère élevé ainsi que la mauvaise qualité offerte;

- l'ensemble des responsables se sont unis pour affirmer que la qualité de service représente une qualité de produits et services;

- pour certains, un client perdu peut causer la perte de plusieurs clients, et pour d'autre la non-qualité dans leur agence peut ébrécher la réputation de leur institution;

- et d'après la classification des attentes des responsables, on observe que ces derniers accordent beaucoup d'importance aux éléments suivants: souplesse dans la gestion ou l'organisation, professionnalisme du personnel, et propreté générale.

Cela reflète le fait que les machines et les équipements n'occupent pas une importance substantielle dans la prestation d'un service de qualité.

Et on remarque aussi, que la rapidité des services et l'accueil sont ignorés malgré leurs rôles des plus primordiaux dans le management qualité.

⊕ **Analyse et interprétation du questionnaire destiné aux clients des banques soumis à notre enquête.**

- certains clients de particuliers des banques publiques algériennes ont estimé que la qualité des services bancaires est le facteur le plus capital dans la différenciation, principalement dans le choix d'une banque. D'autres clients de particuliers ont, par contre, choisi leurs banques au hasard;

- d'après les réponses récoltées, nous remarquons que 25% des clients interrogés ont une ancienneté de plus de 8 ans et 10%; constat qui reflète l'effort déployé par les banques publiques algériennes pour leur fidélisation;

- nous avons également observé que les clients, dans l'attente d'une meilleure qualité de services, sont insatisfaits envers les services suivants: structure générale, architecture et décoration, stationnement, étendue de l'agence, et l'apparence de personnel;

- et l'indice global est égale à (-89) ce qui signifie que les clients des banques publiques algériennes sont insatisfaits. Par contre, nous constatons que les écarts partiels de certains services dégagent un résultat positif, c'est ainsi le cas concernant le nombre de personnel à la réception, son amabilité et sa disponibilité, l'existence de la climatisation, et des équipements machines ...etc. De ce fait, nous pouvons affirmer que la banque est consciente de l'importance de ces quelques éléments considérés comme primordiaux dans l'amélioration de sa qualité de services, dont les majorités sont liées aux personnels et au support physique.

Conclusion:

Dans notre étude, nous avons noté une qualité médiocre des services de base accompagnée d'un accueil mal apprécié par la clientèle, des délais de traitement des chèques ainsi que du manque de lancement des nouveaux produits et des transferts de fonds interbancaires considérés trop longs. Continuant sur leur lancée, plusieurs experts dans le domaine bancaire soulignent d'ailleurs que "les principales menaces auxquelles les banques publiques doivent faire face proviennent en particulier du redéploiement des banques privées étrangères dont la plupart disposent d'un personnel formé et habitué à évoluer en économie libérale avec des capacités de management avérées".

Les banques privées étrangères constituent une menace sérieuse, dit-on, pour les banques publiques si celles-ci ne réussissent pas à se placer au niveau. "Le rythme de la réforme bancaire en Algérie n'a pas encore atteint la cadence souhaitée puisque les marchés financiers sont insuffisamment développés, la qualité de service est peu performante et constitue une sous bancarisation très importante pour la clientèle de particuliers".

La compétitivité par la qualité prend une place de plus en plus stratégique, car elle permet d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise, et ce, par la réduction du dysfonctionnement et la rationalisation des coûts.

Cependant, toutes les industries ont de bons gestionnaires et ce n'est nullement une tâche aisée de pouvoir gérer avec succès les entreprises de services.

C'est pourquoi, certains auteurs suggèrent aux entreprises de développer un savoir-faire; une sorte de culture de services. A cet effet, ils fournissent cinq règles en vue d'y parvenir:

1. les employés devaient agir comme des consultants;
2. la personne en contact avec le client doit analyser elle-même ses besoins et ses désirs;
3. le fournisseur doit contrôler lui-même la production du service;
4. le fournisseur s'occupe lui-même du marketing et du anagement qualité;
5. et la structure, la direction et la technologie doivent appuyer et motiver le fournisseur.

Enfin, La qualité des services dans une entreprise notamment dans une banque est un processus diffus, collectif, qui fait intervenir toutes les fonctions de l'entreprise. D'autre part, ce processus doit être extrêmement rapide pour pouvoir profiter de l'avance et développer une véritable culture marketing et une gestion des ressources humaines qui motive et récompense le service de qualité, et ce, en maximisant la capacité d'offrir un service de qualité à partir sur lequel les banques les plus performantes à l'échelle internationale assoiront leur avantage concurrentiel.

Annexes:

Annexe 1:

Questionnaire destiné aux responsables des banques enquêté

Instructions:

D'après votre expérience en tant que responsable de la banque, Veuillez indiquer si vous êtes: Absolument d'accord, partiellement d'accord, pas d'accord ou pas du tout d'accord que la banque dispose des qualités décrites dans chaque question.

N°	Question	oui	non
01	Votre banque fait -elle de la satisfaction de la clientèle une priorité en matière d'orientation stratégique?		
02	Votre banque mesure-t-elle le degré de satisfaction de sa clientèle a l'égard de ses produits, services?		
03	Votre banque étudie-t-elle avec sérieux les plaintes qui lui sont adressées afin d'améliorer la qualité de ses produits ou services?		
04	Votre banque s'appuie-t-elle sur le concept de qualité pour améliorer sa réputation?		
01	Votre banque a-t-elle communiqué au personnel son orientation stratégique?		
02	Votre banque adhère-t-elle au principe selon lequel l'esprit d'équipe constitue une force de travail?		
03	La participation du plus grand nombre d'employés aux réunions est-elle encouragée?		
04	Dans le processus de mise au point de nouveaux produits ou services, votre banque privilégie-t-elle les équipes multifonctionnelles dont peuvent faire partie certains clients?		
01	Votre banque est-elle ouverte au concept de diversification de la main-d'œuvre (en matière de compétences, d'aptitudes, d'expériences et culture d'entreprise)?		
02	Votre banque favorise-t-elle le recyclage du personnel en vue de rehausser ses compétences technologiques?		
03	Votre banque a-t-elle défini une politique de recrutement du personnel?		
04	Votre banque a-t-elle défini une politique de promotion du personnel?		
05	Votre banque tient-t-elle compte de l'esprit d'équipe dans l'évaluation des employés et des gestionnaires?		
01	Votre banque a-t-elle une certification ISO?		
02	Votre banque a-t-elle défini sa mission?		
03	Votre banque accorde-t-elle de l'importance à son aspect visuel attrayant?		
04	Votre banque est-elle en mesure de désigner un organe chargé de la gestion de la qualité?		
05	Votre banque se montre-t-elle ouverte à une redéfinition de l'organisation du travail?		
06	Au cours de la dernière année, votre banque a-t-elle adopté des mesures destinées à simplifier les processus de production ou les méthodes de travail?		
07	Votre banque donne-t-elle à ses employés les moyens de résoudre les problèmes sans en référer à leurs supérieurs.		
08	Votre banque s'assure-t-elle que sa mission et ses valeurs se traduisent concrètement dans ses activités?		
09	Jugez-vous que votre banque alloue des ressources suffisantes à la recherche-développement, à l'innovation technologique et à l'amélioration des processus et méthodes de travail?		

Annexe 2:

Questionnaire destiné aux clients des banques enquêté

Instructions:

D'après votre expérience en tant que client de la banque, Veuillez indiquer si oui ou non; la banque dispose des qualités décrites dans chaque affirmation.

Vous êtes client de la banque depuis:

Moins d'une année ☐ une année à 5 ans ☐ de 5 ans à 8ans ☐
8 ans ou plus ☐

N°	Question	oui	non
01	La banque dispose d'équipements d'apparence moderne.		
02	Les locaux de la banque ont un aspect visuel attrayant (architecture, stationnement, étendu de la banque)		
03	Les employés de la banque ont une apparence soignée.		
04	Dans la banque les documents associés au service (brochures ou factures) ont une présentation attrayante.		
05	La banque respecte les délais d'exécution d'une tâche qu'elle s'est engagée à tenir.		
06	Lorsqu'un client rencontre un problème, la banque montre une réelle volonté à le résoudre.		
07	La banque fournit un service correct dès la première fois.		
08	La banque fournit ses services à la date et à l'heure convenue.		
09	La banque est soucieuse d'une tenue irréprochable des dossiers.		
10	Les employés de la banque informent précisément les clients de la date d'exécution des services.		
11	Les employés de la banque fournissent aux clients un service rapide.		
12	Les employés de la banque sont toujours prêts à aider un client.		
13	Les employés de la banque sont toujours disponibles pour répondre aux demandes des clients.		
14	L'attitude des employés de la banque inspire confiance aux clients.		
15	Les clients de la banque se sentent en sécurité lorsqu'ils effectuent leurs transactions.		
16	Les employés de la banque sont courtois en toute circonstance avec les clients.		
17	Les employés de la banque disposent des connaissances nécessaires pour renseigner les clients.		
18	La banque accorde une attention particulière à chaque client.		
19	La banque respecte des horaires de service qui conviennent à tous ses clients.		
20	La banque emploie un personnel qui accorde une attention particulière aux clients.		
21	La banque a à cœur de satisfaire l'intérêt de ses clients.		
22	Les employés de la banque comprennent les besoins spécifiques des clients.		

Références & Bibliographie:

- 1 Holt David H & Karen Wigginton, «International management», ed. Harcourt college publishers, 2010, pp. 100-102.
- 2 Yavas uguna & others, «Service quality in the banking sector in an emerging economy: A consumer survey», The international journal, n° 6, 2007, p. 201.
- 3 Kazuo ozeki & Tetsuichi Asaka, «Les outils de la qualité», ed. Afnor, Paris, 2010, pp.156-158.
- 4 B. Crosby & J. Teboul, «Gestion de la qualité», ed. Afnor (2ème éd.), Paris, 2006, p.105.
- 5 Toscer G.et O, «Gestion qualité», ed. Vuibert, Paris, 1990, p. 222.
- 6 Daniel Duret & Maurice Pillet, «qualité en production», ed. Organisation, Paris 1998, pp.132-135.
- 7 Bernard Louapre, «La qualité s'il vous plait!», ed. Organisation, Paris, 1992, p. 140.
- 8 Toscer G.et O, «Gestion qualité», ed. Vuibert, Paris, 1990, p. 95.
- 9 J. M. Juran, «Gestion de la qualité», ed. Afnor, Paris, 1983, p. 100.
- 10 B. Crosby & J. Teboul «Gestion de la qualité», ed. Afnor, Paris, 1983, p. 105.
- 11 O. Meier, «Gestion du changement», zd. Dunod, Paris, 2007, p. 155.
- 12 O. Giani, «Les limites du certain», ed. Presses polytechniques et universitaires, 1990, p..53.
- 13 Ph.Kotler, «Marketing management», ed. Pearson éducation Inc, Paris, 2009, p. 189.
- 14 Bernard Louapre, «La qualité s'il vous plait!», ed. Organisation, Paris, 1992, p. 140.
- 15 Toscer G.et O, «Gestion qualité», ed. Vuibert, Paris, 1990, p. 105.
- 16 M.callon & P. laredoctal, «Que signifie innover dans les services», In la Revue la recherche, n° 282, 1995.
- 18 M.Oubrich, «L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances», In la Revue des sciences de gestion, n°226, 2007, p. 24.
- 19 W. Hamdaoui, «L'introduction du changement technique», Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA-Grenoble, 1989, p. 106.
- 20 J. B. Quinn & Bruch, «Technology in services», le 19/02/2012,
<http://www.lasg.over.blog.com>
- 21 Ross Westerfield jordan, «Essentiels of corporate finance», third edition, 2011, pp. 49-50.
- 23 Meier et Al, Gestion du changement, publié en 2007, le 05/05/2013,
<http://www.lasg.over.blog>