

La contribution du management de la qualité dans l'application de droit de sécurité des produits alimentaire

Dr El meniy mohamed
Docteur en droit privé,
mohamed.elmeniy@usmba.ac.ma
Maroc

Résumé

Le management de la qualité constitue un levier stratégique et un ensemble des activités relatives au contrôle et à l'assurance de la qualité pour les entreprises de secteur alimentaire.

Il est l'ensemble des moyens et modes d'organisation mis en œuvre par une entreprise de secteur alimentaire pour fidéliser le consommateur, améliorer l'organisation des activités économiques, réduire les non-conformités des produits et fournir des prestations de qualité.

En ce sens, une démarche qualité structurée permet de renforcer la réputation de l'entreprise en garantissant la production des produits sûrs. A ce titre, la gestion de la qualité est nécessaire pour assurer la conformité aux exigences réglementaires et aux normes de qualité dans la plupart des industries agroalimentaire.

Cette démarche va également permettre d'assurer une évaluation permanente de la qualité des produits et d'apporter les corrections nécessaires dans le but de lever les défaillances en matière des conditions de production.

Dans ce cadre, il apparait très important le fait d'étudier l'impact de management de la qualité sur les entreprises de secteur alimentaire à travers l'étude et l'analyse des règles de droit de la sécurité sanitaire des produits alimentaires, ce qui pousse de poser des questions sur la garantie de la conformité des produits vendus aux règles de la sécurité sanitaire et sur la protection du consommateur. Cet article a pour objectif de donner des idées sur le rôle management de la qualité dans la production des produits de bonne qualité et la commercialisation des produits autorisés ou agréer sur le plan sanitaire.

Mots clés : Management, Qualité, sécurité, aliment, entreprise, contrôle.

Abstract

Quality management is a strategic lever and a set of activities related to quality control and assurance for food companies.

It is the set of means and modes of organization implemented by a food sector company to retain consumer loyalty, improve the organization of economic activities, reduce product non-conformities and provide quality services.

In this sense, a structured quality approach strengthens the company's reputation by ensuring the production of safe products. As such, quality management is necessary to ensure compliance with regulatory requirements and quality standards in most agri-food industries.

This approach will also make it possible to ensure a permanent assessment of the quality of products and to make the necessary corrections with the aim of removing the shortcomings in terms of production conditions.

In this context, it appears very important to study the impact of quality management on food companies through the study and analysis of food safety rules, which prompts questions about ensuring that the products sold comply with health safety rules and about consumer protection. This article aims to provide ideas on the role of quality management in the production of good quality products and the marketing of authorized or approved products from a sanitary point of view.

Introduction

Le secteur alimentaire est fortement réglementé et soumis à des exigences sanitaires et réglementaires en matière de sécurité et de qualité. Le plus souvent les consommateurs sont devenus exigeants, les règles juridiques de sécurité sanitaires sont multipliées et la qualité n'est plus un choix, mais elle constitue une nécessité obligatoire pour les entreprises du secteur alimentaire.

Dans ce cadre, le management de la qualité a une grande importance dans le secteur alimentaire. Il a un impact sur les entreprises de secteur alimentaire. Ainsi, il est un ensemble des activités, des pratiques, méthodes et systèmes qui garantissent la production des produits sûrs, conformes au droit marocain de la sécurité sanitaire des produits alimentaires et fiables pour les consommateurs.

Il est également un groupe des moyens et modes d'organisation mis en œuvre par une entreprise du secteur alimentaire pour fidéliser le consommateur, améliorer l'organisation des activités économiques, éliminer les non-conformités des produits et fournir des prestations de qualité.

En ce sens, la Qualité se considère comme une forme de management ou de gestion qui dispose une démarche vers l'excellence et une volonté de conformité aux exigences légales et aux normes internationales. Le plus souvent, la qualité dans l'industrie Agroalimentaire a pour principale fonction d'assurer la sécurité des produits qui interdit la mise sur le marché des produits pouvant constituer un danger pour la vie humaine, ce qu'impose la production dans des conditions d'hygiène et de salubrité propres à préserver la qualité des produits.

En ce sens, l'adoption de système de qualité permet de renforcer l'image de marque de l'entreprise en garantissant la production des produits sûrs.

Dans ce cadre, il apparaît très important le fait d'étudier l'impact de management de la qualité sur les entreprises du secteur alimentaire, car la recherche sur la qualité est toujours dynamique et pertinente¹. Cela va permettre de donner une réflexion sur les exigences de la sécurité sanitaire et de la salubrité des produits agricoles en

¹ Arnaud, EVE. Normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 Entre théorie et pragmatisme. Caen : EMS Éditions. « Pratiques d'entreprises », 2023 p.100, DOI : 10.3917/ems.eve.2023.01.

faveur de la santé publique et de l'image de marque des distributeurs et des fournisseurs, à travers l'étude et l'analyse des règles de la sécurité sanitaire des produits alimentaires et l'observation des pratiques des professionnels en matière de la gestion de qualité dans leurs unités de production, ce qui nous pousse de poser la question suivante :

– Quel est le rôle de management de la qualité dans l'application de droit de sécurité alimentaire ?

Pour répondre à cette question qui constitue la problématique de ce sujet, on va étudier les deux points suivants :

– La production des produits sûrs sous la surveillance du management de qualité(I)

– L'autorisation et l'agrément sanitaire des unités de productions sous le contrôle du management de la qualité (II).

I. La production des produits sûrs sous la surveillance du management de qualité

En application de la loi N° 28- 07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaire, le produit sûr se considère comme tout produit alimentaire qui ne présente pas de risque pour la santé humaine ou animale. Ce qui exige l'interdiction d'importer, d'exporter et de mettre sur le marché national, les produits alimentaires qui peuvent constituer un danger pour la vie ou la santé humaine¹.

Au sens de cette exigence, les produits alimentaires doivent être produits, distribués et exportés, dans des conditions d'hygiène et de salubrité propres à préserver leur qualité.

La qualité représente généralement la capacité d'un produit à répondre aux attentes des consommateurs ; cette satisfaction étant largement influencée de manière positive et significative par la qualité des produits et des services proposés².

¹ Article 4 de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, promulguée par le dahir n°1-10-08 du 26 safar 1431 (11 février 2010), (BO 5822 du 18/03/2010, page 214).

² Robert, Bikoah. et al. « Qualité et satisfaction de la clientèle : une analyse empirique du secteur des biens industriels au Cameroun. ». Revue Congolaise de Gestion, 2024/1 Numéro 37, 2024. p.87-135. [cairn.info, shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2024-1-page-87?lang=fr](https://shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2024-1-page-87?lang=fr).

Elle concerne donc les caractéristiques et la composition du produit. De plus, la qualité constitue – au même titre que les autres impératifs majeurs de la gestion de production – un principe organisateur et fédérateur de la fonction de production¹. Elle donne également un avantage concurrentiel à l'entreprise du secteur alimentaire.

Cette dernière est définie comme tout établissement ou entreprise privée qui assure, des activités liées ou en relation avec la chaîne alimentaire (toutes les étapes de production, de transformation, de transport, de distribution...) depuis la production jusqu'à la vente au consommateur final ou depuis la ferme à la firme agricole.

Dans ce contexte, le management de la qualité englobe des pratiques et des systèmes qui contribuent à garantir la production des produits sûrs qui sont conformes aux règles de la sécurité sanitaire des produits alimentaires. Dans ce cadre, je vais traiter la contribution du management de qualité dans la production des produits sûrs à travers la garantie de la conformité des produits aux règles de la sécurité sanitaire (**A**), la réduction des risques liés à la sécurité alimentaire (**B**) et le renforcement de la confiance des consommateurs(**C**).

A. La garantie de la conformité des produits aux règles de la sécurité sanitaire

Les mutations socioéconomiques et politiques en cours dans la plupart des pays du monde justifient les changements organisationnels opérés dans les entreprises et entraînent des modes de management spécifiques².

Parmi ces entreprises, l'entreprise du secteur alimentaire cherche à positionner ses produits sur le marché national et international, à l'aide de l'adoption de management de la qualité qui semble être une solution au problème de développement économique et de la conformité des produits aux règles de la

¹ Gratacap, Anne. et al. « Chapitre 6. Le management intégré de la qualité ». Management de la production Concepts • Méthodes • Cas, Dunod, 2013. p.319-390.

² Fatou, Diop Sall. et al. « Chapitre 41. L'adoption du management de la qualité totale dans les entreprises en contexte africain : motivation, contraintes et défis ». L'humaniste passionné par le terrain Hommage au Professeur Françoise Chevalier, EMS Éditions, 2023. pp.268-286.

sécurité sanitaire et de l'écoulement des marchandises au niveau du marché national et international.

Dans l'entreprise du secteur alimentaire, le fait de garantir la conformité des PA aux règles sanitaires constitue une des fonctions essentielles du management de la qualité, en faveur de la protection de la santé humaine, qui intègre l'ensemble des phénomènes devant faire l'objet de l'exercice de la sécurité par l'État¹. En ce sens, le recours aux principes de HACCP (**Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise : Hazard Analysis and Critical Control Points** en anglais), traduit une approche systémique visant à structurer la production afin de prévenir efficacement les risques liés aux aliments (contamination microbiologique, chimique ou physique).

L'HACCP ou Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (Hazard Analysis and Critical Control Points) est une méthode de gestion de la sécurité alimentaire qui vise à identifier, évaluer et maîtriser les dangers potentiels (biologiques, chimiques, physiques) liés à la production et à la manipulation des aliments. Le système HACCP repose sur sept principes fondamentaux pour garantir que les produits alimentaires soient sûrs et sains pour le consommateur.

Les principes fondamentaux du HACCP sont :

- l'analyse des dangers pour identifier les risques
- L'identification des points critiques pour leur maîtrise, ce qui permet de déterminer les étapes où la maîtrise des dangers est essentielle,
- L'établissement des limites critiques, ce qui exige la fixation des critères de contrôle (température, pH, etc.) ,
- L'établissement d'un système de surveillance en vue de mettre en place des procédures pour vérifier que les points critiques sont maîtrisés,
- La définition des actions correctives : Cela permet de prévoir les mesures à prendre si la surveillance montre un écart par rapport aux limites critiques,

¹ Palacio, Manuel. « Extension du domaine de la sécurité. Le nouvel acteur sanitaire ». Cahiers de la sécurité et de la justice, 2022/1 N° 54, 2022. pp.136-142. CAIRN.INFO, shs.cairn.info/revue-cahiers-de-la-securite-et-de-la-justice-2022-1-page-136?lang=fr.

-La validation et la vérification du système de qualité pour confirmer que le plan HACCP est efficace et fonctionne comme prévu,

- La mise en place des documentations et des enregistrements, ce qui impose le fait de documenter toutes les procédures de production et de tenir des registres dans les lieux du travail.

En France et au Maroc, la méthode HACCP est obligatoire pour toutes les entreprises et les unités de production ou de distribution des produits au sein du secteur alimentaire.

Cette méthode permet de définir des « points critiques de contrôle : comme l'hygiène du matériel, la formation du personnel, la maintenance des locaux et l'entretien des équipements. La mise en place de ces systèmes suppose un engagement fort des entreprises.

Dans ce contexte, la conformité des produits aux règles de droit de sécurité sanitaire des produits alimentaires exige un système de traçabilité, une documentation rigoureuse, un suivi des indicateurs et une culture qualité intégrée. En ce sens, le management de la qualité permet de traduire les exigences réglementaires et normatives en pratiques quotidiennes, ce qui réduit les risques de non-conformité et améliore la fiabilité des produits.

Généralement, la garantie de conformité aux normes sanitaires via le management de la qualité se situe au cœur de la production de produits sûrs qui ne constituent pas des risques pour la santé animale et humaine. Pour cette raison, les unités de production doivent adopter le système de management de qualité déterminé par les services de la sécurité sanitaires des produits alimentaires.

B. La réduction des risques liés à la sécurité alimentaire

L'intérêt continu des consommateurs pour le bien-être représente dans tous les cas un sujet de recherche important notamment à travers l'axe alimentaire¹.

¹ Sommier, Béatrice., et al. « La consommation alimentaire biologique comme fait social total. Une analyse ethnomarketing des clients Biocoop ». Management & Avenir, 2019/3 N° 109, 2019. p.15-35. CAIRN.INFO,shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2019-3-page-15?lang=fr.

Dans ce contexte, le management de la qualité vise à identifier, évaluer et maîtriser ces risques tout au long de la chaîne de la production des produits, du l'étable à la table du consommateur.

Le plus souvent, grâce à la gestion de la qualité, les entreprises de secteur alimentaire réduisent sensiblement :

- Les pertes des produits (produits rejetés, retours, détruits) ;
- Les risques de la sécurité sanitaire ;
- La diversité de qualité entre les lots des produits.

Dans cette optique de forte demande des consommateurs pour des aliments sûrs, cette réduction des risques est un avantage compétitif entre les professionnels du secteur alimentaire ; les entreprises valorisent désormais l'absence de risque comme gage de sérieux et de fiabilité.

Pour les entreprises agroalimentaires marocaines, cette réduction des risques traduit une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et une amélioration de la traçabilité.

En bref, la réduction des risques liés à la sécurité sanitaire des produits alimentaire via un management de la qualité établit un lien de confiance dans les entreprises du secteur alimentaire.

C. Le renforcement de la confiance des consommateurs

La confiance des consommateurs est un gain de commercialisation des produits alimentaires (PA) pour toute entreprise alimentaire. En ce sens, l'entreprise doit produire des produits sûrs, de qualité, et conformément à la loi 28/07 relative à la sécurité sanitaire des PA¹. En ce sens, le management de la qualité joue un rôle important dans l'établissement de confiance, à l'aide de certification des entreprises du secteur alimentaire, en vue de bâtir des rapports de confiance entre les unités de production et le consommateur.

¹ Loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, promulguée par le dahir n°1-10-08 du 26 safar 1431 (11 février 2010), (BO 5822 du 18/03/2010, page 214).

Dans ce cadre, pour convaincre les consommateurs sur les qualités de leurs produits, de nombreuses entreprises ont adopté ces dernières années une démarche de certification¹.

Dans cette optique, le management de la qualité contribue directement à renforcer la confiance entre les consommateurs et les des distributeurs ou les producteurs des PA qui sont autorisés ou agréés sur le plan sanitaire.

II. L'autorisation et l'agrément sanitaire des unités de productions sous le contrôle du management de qualité.

Très souvent, la mise sur le marché des PA n'est pas totalement libre car elle est soumise à un ensemble des exigences sanitaires et des formalités avant et après la mise en exploitation des établissements et des entreprises du secteur alimentaire, en vue d'assurer la qualité et la sécurité des produits vendus.

Dans ce cadre, Afin qu'aucun produit alimentaire ne puisse constituer un danger pour la vie ou la santé humaine ou animale, les établissements et les entreprises du secteur alimentaire doivent être autorisés ou agréés, sur le plan sanitaire, par les autorités compétentes avant leur mise en exploitation.

En application de l'article 5 de la loi n°28-07, sont soumis, avant leur mise en exploitation :

- A l'agrément sur le plan sanitaire : les établissements et les entreprises du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale dont les activités entrent dans les catégories figurant sur la liste annexée au décret d'application² de la loi 28-07 ;

- A l'autorisation sur le plan sanitaire : les établissements et les entreprises du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale autre que ceux prévus dans la liste annexée au décret d'application de la loi 28-07.

L'influence du management de la qualité sur l'autorisation ou l'agrément sanitaire des entreprises du secteur alimentaire apparait dans les éléments suivants :

¹ Dekhili, Sihem. et al. « La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs ? ». Management & Avenir, 2011/1 n° 41, 2011. pp.294-310.

² Décret n°2-10-473 du 7 chaoual 1432 (6 septembre 2011) pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires

le management de la qualité en tant que condition obligatoire pour l'autorisation sanitaire des entreprises alimentaires (A), la simplification des inspections des entreprises autorisées sur le plan sanitaire (B) et la prévention des sanctions de fermeture et de suspension d'activités (C),

A. Le management de la qualité en tant que condition obligatoire pour l'autorisation sanitaire des entreprises alimentaires

La distribution des marchandises –dans ses formes d'organisation moderne, avec le développement des technologies d'information et de logistique, la croissance de sa position dans l'économie agroalimentaire et l'utilisation de leviers marketing toujours plus sophistiqués – joue un rôle de premier plan. Elle garantit la qualité des produits et la sécurité alimentaire du consommateur¹.

A ce titre, au Maroc, l'autorisation sanitaire d'une entreprise de la distribution des produits alimentaires dépend en grande partie de sa capacité à démontrer une maîtrise de la sécurité alimentaire et de la qualité.

L'obtention d'agréments, licences ou autorisations d'exploitation impose souvent la mise en place d'un système de management de la qualité ou de sécurité des aliments. Ainsi, le management de la qualité devient une condition préalable à l'autorisation sanitaire des entreprises de secteur alimentaire. Par exemple, la technique HACCP, est souvent exigée comme preuve de conformité des sites de production aux normes légales par les autorités ou les grands distributeurs internationaux.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME), l'accompagnement à la mise en œuvre de ces systèmes devient un enjeu clé pour accéder au marché et obtenir l'autorisation.

Dans la pratique professionnelle, l'entreprise ou la PME doit justifier auprès de l'ONSSA (Organe du contrôle d'hygiène, de sécurité alimentaire, d'inspection des établissements...) d'un dispositif documenté : politique qualité, responsabilité de la direction, plan HACCP, procédures de contrôle, traçabilité, audits, actions

¹ Ciheam . MediTERRA 2008 : Les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée. Paris, Presses de Sciences Po. « Annuels » 2008. p.251.

correctives. Le fait de disposer d'un système de management de la qualité permet de répondre plus facilement à ces exigences administratives et réglementaires.

Dans le contexte marocain, l'enjeu est important : Pour accéder au marché National et international, le système du management de la qualité devient ainsi un passage nécessaire pour l'autorisation sanitaire, et donc pour l'activité même de l'entreprise ou PME agricole.

En revanche, le management de la qualité ne constitue une condition indispensable et obligatoire pour l'obtention de l'autorisation sanitaire des entreprises du secteur alimentaire.

B. La simplification des inspections des entreprises autorisées sur le plan sanitaire

Lorsque l'entreprise est en activité, elle reste soumise à des inspections régulières, des audits internes et externes, des contrôles de conformité (hygiène, processus, traçabilité) au sein de leurs sites des productions qui doivent être autorisées sur le plan sanitaire.

En matière des produits alimentaires d'origine animale, cette inspection s'effectue par les techniciens d'élevage ou les techniciens vétérinaires et les vétérinaires inspecteurs qui veillent à l'hygiène des locaux et vérifient la traçabilité, l'étiquetage, les conditions de production et de transport des produits alimentaires¹. Réglementairement, seul un vétérinaire peut retirer de la chaîne alimentaire des viandes qui lui paraissent impropres à la consommation. Cela signifie que même si ce sont leurs subordonnés, des techniciens vétérinaires, qui sont en permanence sur les chaînes d'abattage, leurs suspicions doivent obligatoirement être confirmées par un vétérinaire pour que la viande soit saisie.

Le management de la qualité rend ces inspections plus fluides, plus efficaces et moins risquées pour l'entreprise.

L'existence d'un système documenté (procédures, enregistrements, audits internes, suivi des indicateurs) permet à l'inspecteur ou l'auditeur de constater plus facilement la conformité, d'observer la traçabilité, de vérifier l'hygiène, la maintenance, la formation. Cela réduit les temps d'inspection, les non-conformités

¹ Laure, Bonnaud. et al. « L'État sanitaire de la profession vétérinaire. Action publique et régulation de l'activité professionnelle ». Sociologie, 2018/3 Vol. 9, 2018. pp.253-268.

et les risques de sanctions ou d'arrêt d'activité. En ce sens, le management de la qualité facilite les inspections et les visites sanitaires des entreprises, ce qui contribue à la conformité des PA aux règles de sécurité et au maintien de l'activité en dehors des sanctions de fermeture.

C. La prévention des sanctions de fermeture et de suspension d'activités

Le non-respect des normes de sécurité alimentaire expose l'entreprise à des sanctions : amendes, rappels de produits, retrait du marché, suspension ou retrait de l'agrément et de l'autorisation, fermeture d'établissement de production, perte de confiance des clients et des distributeurs. Le management de la qualité joue ici un rôle protecteur.

Dans cette optique, le management de la qualité exerce le rôle d'un système d'autocontrôle et une assurance organisationnelle : Il permet de prévenir les crises, de réagir rapidement en cas d'incident, de limiter les pertes des produits et de protéger l'entreprise contre les risques de fermeture. Pour les acteurs agroalimentaires, cela signifie que l'investissement dans la qualité ne se justifie pas uniquement par l'optimisation des processus, mais aussi par la stabilité et la continuité de l'activité.

En résumé, le management de la qualité : diminue la soumission aux sanctions et à la fermeture, ce qui contribue à la pérennité de l'entreprise au sein du marché des produits alimentaires.

Conclusion

Au terme de cet article, il apparaît clairement que le management de la qualité constitue un pilier central pour les entreprises du secteur alimentaire. Généralement, le fait d'investir dans le management de la qualité est une exigence réglementaire de la sécurité sanitaire des PA : C'est un investissement stratégique dans la compétitivité et la concurrence entre les entreprises de secteur alimentaire.

Alors, pour mieux vendre et exporter des produits de qualité, il faut respecter les conditions suivantes :

- Les unités de production doivent être autorisés ou agréés, sur le plan sanitaire

- Le moyen du transport doit être autorisé
- L'autorisation ou l'agrément, est délivré, lorsque l'établissement, l'entreprise ou le moyen de transport concerné répond aux conditions et exigences réglementaires.
- L'autorisation et l'agrément sanitaire doivent faire l'objet de retrait ou de suspension en cas de risque.

Généralement, il faut avoir l'Agrément Sanitaire en cas de risque élevé et l'Autorisation en cas de risque faible.

A ce titre, la production des PA nécessitent un contrôle de la qualité depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis, pour garantir la sécurité sanitaire des PA.

La prévention et la correction des problèmes de qualité peuvent favoriser, l'amélioration de la réputation de la marque du producteur et l'attractivité du consommateur.

Dans ce cadre, le résultat de cette étude a montré que la gestion de qualité constitue un moyen de valorisation des produits alimentaires et de développement des marques de producteur sous le contrôle des règles de sécurité de salubrité et de santé. A ce titre, il est recommandé au législateur de créer un droit de distribution des produits pour compléter le vide juridique en matière de la réglementation des activités économiques des entreprises et des PME de secteur alimentaire .

Références

- ANNEXE au décret n°2-10-473 du 7 chaoual 1432 (6 septembre 2011) pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires.
- EVE , Arnaud. Normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 Entre théorie et pragmatisme. Caen : EMS Éditions. « Pratiques d'entreprises », 2023
- La loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires, promulguée par le dahir n°1-10-08 du 26 safar 1431 (11 février 2010), (BO 5822 du 18/03/2010, page 214).
- Le décret n°2-10-473 du 7 chaoual 1432 (6 septembre 2011) pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires. BO. n° 5984 du 06/10/2011, p.2193).
- MediTERRA, CIHEAM, Les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée. Paris, Presses de Sciences Po. « Annuels » 2008.
- Sihem, Dekhili. et al. « La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs ? ». Management & Avenir, 2011/1 n° 41, 2011. pp.294-310.
- Diop Sall, Fatou. et al. « Chapitre 41. L'adoption du management de la qualité totale dans les entreprises en contexte africain : motivation, contraintes et défis ». L'humaniste passionnée par le terrain Hommage au Professeur Françoise Chevalier, EMS Éditions, 2023. pp.268-286.
- Anne, Gratacap,. et al. « Chapitre 6. Le management intégré de la qualité ». Management de la production Concepts • Méthodes • Cas, Dunod, 2013. pp.319-390.

- Bonnaud, Laure. et al. « L'État sanitaire de la profession vétérinaire. Action publique et régulation de l'activité professionnelle ». Sociologie, 2018/3 Vol. 9, 2018. pp.253-268.
- Manuel, Palacio,. « Extension du domaine de la sécurité. Le nouvel acteur sanitaire ». Cahiers de la sécurité et de la justice, 2022/1 N° 54, 2022. pp.136-142
- Bikoah, Robert. et al. « Qualité et satisfaction de la clientèle : une analyse empirique du secteur des biens industriels au Cameroun. ». Revue Congolaise de Gestion, 2024/1 Numéro 37, 2024. pp.87-135
- Béatrice, Sommier, et al. « La consommation alimentaire biologique comme fait social total. Une analyse ethnomarketing des clients Biocoop ». Management & Avenir, 2019/3 N° 109, 2019. pp.15-35.