

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE
DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY
MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

QUALITY MANAGEMENT, A KEY STRATEGY FOR SERVICE
PERFORMANCE: THE CASE OF FACILITY AND PROPERTY
MANAGEMENT COMPANIES IN MOROCCO

ZOUITNI LAMIA

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

lamiazouitni@gmail.com

CHAKOR ABDELLATIF

Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V
de Rabat, Maroc

abdellatif.chakor@um5s.net.ma

Date de soumission : 19/01/2022

Date d'acceptation : 28/04/2022

**LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES
ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU
MAROC**

RESUME

Ce papier a pour ambition de comprendre dans un stade théorique et conceptuel la relation entre la performance et la qualité dans le contexte du secteur facility management et property management. Nous avons essayé d'effectuer une revue de littérature sur les liens qui unissent système de management qualité, performance, maintenance et service. Nous avons posé comme hypothèses que les dimensions de l'engagement, la confiance, le partage de l'information et la normalisation ont positivement influencé la performance des services. Pour l'avenir, nous tenterons de valider ces hypothèses à l'aide d'une étude qualitative et quantitative.

**MOTS CLES : QUALITE, PERFORMANCE, FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY
MANAGEMENT, ENTREPRISES, MAROC**

ABSTRACT

This paper aims to understand in a theoretical and conceptual stage the relationship between performance and quality in the context of the facility management and property management sector. We have tried to conduct a literature review on the links between quality management systems, performance, maintenance and service. We hypothesized that the dimensions of commitment, trust, information sharing and standardization positively influenced service performance. For the future, we will try to validate these hypotheses with a qualitative and quantitative study.

**KEYWORDS: QUALITY, PERFORMANCE, FACILITY MANAGEMENT AND PROPERTY
MANAGEMENT, COMPANIES, MOROCCO**

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

INTRODUCTION :

Dans un environnement mondial mouvementé et en pleine mutation, les entreprises tendent à être flexibles et souples et en même temps conserver une position satisfaisante qui leur permettra de rester compétitives. Cette finalité ne peut s'acquérir que par une stratégie permettant de développer la qualité, réduire les coûts et se concentrer sur le cœur du métier.

Dans cette optique, le Facility et Property management s'imposent comme stratégie innovante qui permettra à l'entreprise de s'adapter à cette dynamique mondiale et de contrer la concurrence (Zouitni et Chakor, 2021).

Au Maroc la qualité au sein des entreprises a suscité un intérêt grandissant dans différentes disciplines, les orientations des stratégies de la qualité sous ces deux formes externe et interne prennent de l'ampleur afin de satisfaire les besoins du client et de s'adapter à de nouveaux marchés notamment le Facility et Property Management.

La littérature scientifique (notamment (Lorino et tarondeau, 2015) ; (Malaval et Bénaroya, 2013) ; (Lalloux, 2009) ; (Averous, 2004) ; (Grenard,1996) ; (Gomez, 1994) ; (Garvin, 1988) ; (Hermel, 1989)) ne s'est pas intéressée de près à l'existence ou l'absence de dysfonctionnements organisationnels et fonctionnels de la stratégie qualité au sein des entreprises industriel y compris le secteur facility et property management, tout en proposant des méthodes d'optimisation et des outils techniques dans le but d'atteindre la performance des services.

Si le management qualité constitue un élément déterminant pour opérer la performance des services, il apparaît important de s'interroger sur les variables qui influencent sa concrétisation.

Pour répondre à cette interrogation, nous traiterons d'abord notre revue de littérature sur la qualité dans la perfection des services et identifierons ensuite les variables influençant cette qualité dans notre modèle de recherche.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

1- REVUE DE LITTERATURE

1-1 DEFINITION DE LA QUALITE

Au fil du temps, la qualité a connu une évolution marquante, d'une approche restrictive de conformité à une spécification qui répond à l'adéquation aux besoins des clients. Cette évolution est aujourd'hui considérée comme une compétition mondiale du concept management de la qualité.

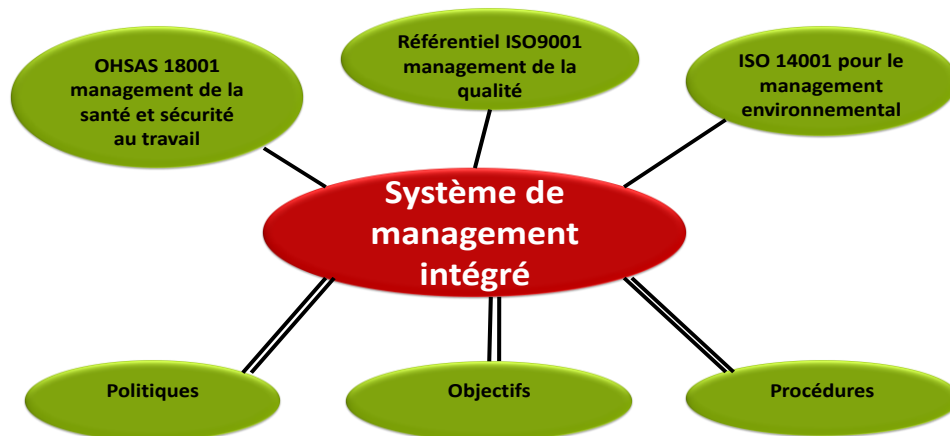
La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicite (Norme ISO 8402 version 1994) ; une aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (Norme ISO9000 version 2000). Elle est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (Norme ISO 9001 version 2015). Ces référentiels expliquent que la qualité externe correspond à la satisfaction du client par l'écoute, la fidélisation et l'expression des besoins implicites ; et la qualité interne s'exprime par l'identification et la formalisation des processus. Améliorer les performances, créer plus de valeur pour le client, conquérir de nouveaux territoires, mieux travailler ensemble, des ambitions qui nécessitent de repenser l'entreprise autour de ses processus (Cattan, Idrissi et Knockaert, 2006).

Le management qualité est fondé sur sept principes à savoir l'orientation client, la responsabilité de la direction, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées. (Norme ISO 9000).

Par ailleurs, les entreprises évoluent de plus en plus vers des systèmes de management intégrés regroupant les référentiels ISO 9001 pour le management de la qualité ; ISO 14001 pour le management environnemental et OHSAS 18001 pour le management de la santé et sécurité au travail, afin de développer la stratégie et le management. Il peut aussi intégrer d'autres systèmes de management à savoir le management de l'énergie (ISO 50001) et le management anti-corruption (ISO 37001) selon les domaines d'activités.

Le schéma ci-dessous illustre l'évolution du management qualité.

Figure 1 : Système de management intégré



Source : Elaboration personnelle

Le système de management intégré est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs (Norme NF EN ISO 9000 version 2005).

Nous pouvons également remarquer un effort conceptuel dans la définition du management qualité fait par Laloux (2009) dans le contexte du facility management « Le principe du management de la maintenance par la qualité est fondé sur un cadre de référence permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances. Ce principe est issu des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international : il vise à l'amélioration de façon continue des performances en se focalisant sur la satisfaction des clients, tout en tenant compte des besoins des différentes parties prenantes » (Laloux, 2009).

En outre dans la gestion de facility management, la norme ISO 9001 version 2015 est considérée comme une norme de gestion interne et pas seulement comme une spécification des exigences d'un système qualité. Elle contribue comme un moyen de fidélisation des clients.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

Ces deux dernières définitions mettent en exergue le rôle de la qualité dans l'amélioration des performances et la satisfaction du client.

1-2 MANAGEMENT QUALITE, AMELIORATION DES PERFORMANCES

La performance est l'agrégation des performances économique, sociale et environnemental (Baret, 2005), c'est une notion vaste et complexe (Bourguignon, 1995) mobilisant des ressources et des compétences pour atteindre les objectifs. Selon Lorino « La performance dans l'entreprise, tous ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Lorino, 1997).

Le management qualité s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration de la performance par un processus stratégique, qui se définit comme « un concept intermédiaire entre ressources et performance » (Lorino et Tarondeau, 2015). Selon Miller et Cardinal (1994) les interactions interentreprises considérés comme des processus émergent, peuvent réaliser de la performance en se combinant au processus délibéré issue des démarches rationnelles. Toutefois, en faisant une comparaison empirique nous avons constaté que de nombreux auteurs (Robinson et Pearce, 1983) ; (Bresser et Bishop, 1983) ; (Kukalis, 1991) ; (Mintzberg, 1994) ont critiqué cette démarche stratégique de combinaison des processus délibérés et émergent dans le but d'amélioration des performances. Ils aboutissent à conclure que la démarche rationnelle entrave l'innovation et la créativité dans un environnement complexe et en perpétuelle mutation.

En nous appuyant sur cette panoplie de définition, nous constatons que le management qualité suppose l'engagement des acteurs en interne et en externe de l'entreprise dans le processus stratégique de l'amélioration continue de la performance qui débouche sur la réalisation des objectifs communs et la création de la valeur. « Les conditions de réussite de la performance des prestations facility et property management exige l'implication de tous les acteurs interne et externe » (Zouitni et Chakor, 2021)

Dans ce qui vient d'être cités, il nous semble pertinent de mettre en lumière les déterminants qui caractérisent le management qualité dans le contexte du facility et property management.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

2- MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Pour conceptualiser le management qualité dans le domaine du facility et property management, nous précisons d'abord les variables permettant de le caractériser. Nous déboussons, ensuite sur l'élaboration de notre modèle de recherche.

2-1 L'ENGAGEMENT

L'engagement est une promesse implicite ou explicite relatif à la continuité d'échange entre partenaires (Dwyer et al, 1987), c'est le désir de développer une relation stable et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Morgan et Hunt 1994). L'engagement organisationnel est un concept tridimensionnel : affectif, normatif et de continuation (Ngalle, 2012 ; Henri, 2000).

- L'engagement affectif, fait allusion au désir de rester fidèle à une organisation
- L'engagement raisonné, est la perception de rester attaché à une organisation
- L'engagement de continuation, est caractérisé par le sentiment d'obligation de continuer dans l'organisation

Dans le contexte du facility et property management, l'engagement favorise les relations de partenariat (Diviné, 2016 ; Malaval et Bénaroya, 2013 ; Feng, 2010 ; Laloux, 2009 ; Tellefsen et Thomas, 2005 ; Mohr et Spekman, 1994), puisqu'ils avancent que l'implication réciproque des partenaires traduit la volonté d'un engagement à long terme.

Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : l'engagement influence positivement le management qualité dans le contexte du facility et property management.

H1.1 : l'engagement affectif influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

H1.2 : l'engagement raisonné influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

H1.3 : l'engagement de continuation influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

2-2 LA CONFIANCE

La confiance présente une source d'étude dans différentes disciplines notamment le marketing, le management, l'économie et la sociologie, d'où la variété de ses définitions. En marketing, Anderson et Narus (1990) définissent la confiance comme « la croyance d'une firme dans le fait que l'autre organisation accomplira des actions qui auront des effets positifs pour elle, de même qu'elle n'accomplira pas d'actions non-désirables qui auraient des conséquences négatives » (Anderson et Narus, 1990).

Selon Fabbe-costes et Brulhart (1999), la confiance est influencée par trois dimensions à savoir l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance :

- L'intégrité renvoi à la croyance que toutes les promesses seront manifestées avec honnêteté et sincérité.
- La crédibilité combine la capacité de remplir les tâches du travail et l'intention de respecter les engagements (Doney et Cannon, 1997).
- La bienveillance fait référence à la croyance que le partenaire intervient positivement au-delà des comportements opportunistes (Klein, 2007).

Dans le milieu du facility et property management la confiance est au cœur de la relation client-fournisseur qui peut être personnelle, institutionnelle, intra-organisationnelle et inter-organisationnelle (Boissinot, 2009).

Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante ;

H2 : la confiance influence positivement le management qualité dans le contexte du facility et property management.

H2.1 : l'intégrité influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

H2.2 : la crédibilité influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

H2.3 : la bienveillance influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

2-3 Le partage d'informations

Le partage d'information est considéré selon plusieurs auteurs en management comme un échange d'information de qualité, accessible, précise et fluide favorisant la prise de décision et l'amélioration de la performance.

Par ailleurs, le partage d'information répond à la norme de management qualité en termes de satisfaction des exigences.

Au sein du secteur facility et property management, chaque service est une entité en interaction, représentant un processus personnalisé selon les exigences du marché. Cette interaction s'enclenche par un besoin et fait l'objet d'un circuit homogène (Zouitni et Chakor, 2021). Dans ce contexte l'importance du partage d'informations en temps réel entre les acteurs interne et externe favorise la connaissance en profondeur du comportement du destinataire final.

Sur cette base, nous pouvons constater que le partage d'informations permet de renforcer la qualité de l'information conçue comme condition pour atteindre la performance des services.

Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : le partage d'information influence positivement le management qualité dans le contexte du facility et property management.

H 3.1 : la qualité de l'information partagée influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management.

2-4 La normalisation

La normalisation est un processus d'élaboration et de production de documents de référence c'est-à-dire de norme (Grenard, 1996). C'est une donnée de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs (AFNOR, 2000)

Par ailleurs, la norme est une donnée de référence, publique établie avec la coopération de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques (Grenard, 1996). Elle se caractérise par la spécification technique, l'accessibilité au public, facultative et demeure un choix collectif.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

Ceci étant, la normalisation a pour objectif l’optimisation des variétés et la coordination des interfaces (Grenard, 1996).

Sur cette base nous pouvons constater que la normalisation permet de renforcer la qualité et la compatibilité des produits ou services.

En conséquence, Zouitni et Chakor (2021) souligne que dans le contexte du facility management et property management au Maroc, la rigidité des procédures à respecter impérativement, malgré sa caractéristique facultative, représente un obstacle face à la performance de la prestation de service.

Ces éléments nous conduisent à formuler l’hypothèse suivante :

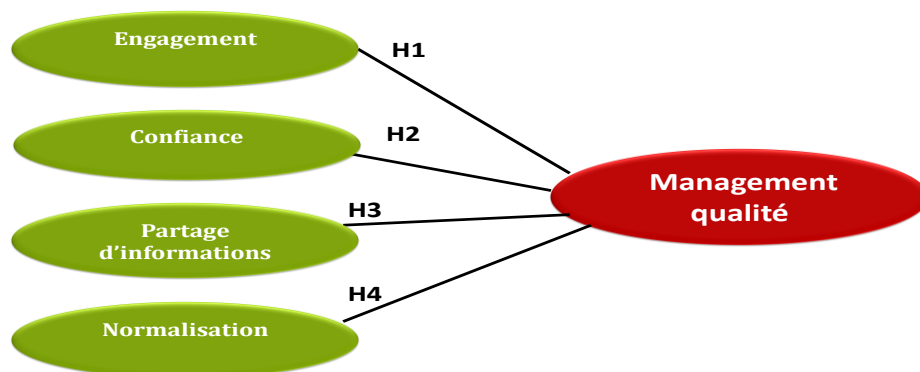
H4 : la normalisation influence positivement le management qualité dans le contexte du facility et property management.

H4.1 : la procédure influence positivement la qualité de service dans le contexte du facility et property management

La prise en compte du cadre conceptuel nous permet d’élaborer notre modèle de recherche. Ce modèle synthétise les variables clés du management de la qualité dans le contexte du facility et property management.

La figure suivante illustre notre modèle de recherche

Figure 2 : Modèle de recherche



Source : Elaboration personnelle

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

Conclusion

L'objectif de notre article, s'inscrit dans l'intérêt de participer à la compréhension du management qualité et son rôle dans l'amélioration des performances de la prestation de service dans le contexte du facility et property management.

A ce stade de recherche, nous avons présenté dans un premier lieu, une revue de la littérature sur le management qualité, tout en précisant son importance dans l'amélioration de la performance des services et sa participation à la satisfaction du client.

Dans un second lieu, nous avons d'abord, présenté les différentes variables mobilisées dans notre cadre conceptuel, ce qui nous a permis d'exposer nos principales hypothèses de recherche. Ce cadre théorique et conceptuel nous a orientés à l'élaboration de notre modèle de recherche.

Ce travail sera complété par une étude qualitative exploratoire et une enquête quantitative confirmatoire dont les résultats seront présentés dans de prochaines recherches.

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR, (2000)**, travail terminologique-principes et méthodes. *Association française de normalisation*. Edition 2, 41P.
- Anderson, J.C, et Narus, J.A. (1990)**, « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships » *Journal of marketing*, 54(1), 42-58
- Assermouh, Guedira, J.M. (2017)**, « L'évaluation des compétences des managers de proximité de l'éducation-formation : un chantier pour bâtir l'école de la qualité et la performance ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*. Vol.2, n°17, (34).
- Averous B/(2004)**, « Mesurer et manager la qualité » Broché, P158.
- Baret P. (2005)**, « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique », *Colloque Aderse*, IAE Lyon.
- Bertrand,Y.(1991)**. *Culture organisationnelle*, Press Universitaire du Québec, communication organisationnelle, 224P.
- Boissinot, A. (2009)**, *opportunisme et gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la prestation de service logistique dans le secteur automobile français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la méditerranée, Aix Marseille II, France.
- Hodsey, Rogister, A.J (2009), *formation en entreprise : les clés de la réussite*. Edipro, 272 P.
- Bresser K., BISHOP C. (1983)**, «Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical explanations », *Academy of Management Review*, n°8, pp.588-599.
- Cattan M., Idrissi.N., Knockaert.P. (2006)**, « Maîtriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisation, P332
- Diviné M. (2016)**, « Marketing b to b, principes et outils de la stratégie à la vente »2eme édition, Vuibert P244
- Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997)** « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. », *Journal of Marketing*, PP35-51
- Dwyer, F.R, Schuir, P.H et Oh,S. (1987)** « Developing buyer-seller relationship, *journal of marketing* », 51(2), 11-27
- Fabbe Costes, N., Brulhart, F. (1999)**. Réseau de partenaires : concepts et mise en actes, 2e colloque la métamorphose des organisations, « Quelles compétences pour développer et contrôler l'entreprise relationnelle ? » CREFIGE-Université Nancy 2, 21-22-23 Octobre.
- Ganesan, S (1994)**, « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship » *Journal of marketing*, 58 (2), 1-19
- Garvin, D.A (1988)** « Managing quality : the stratégie and compétitive Edge », Illustré, P319
- Gomez, P.Y,Rousseau, A et Derumez, I.V.(2011)** « Distance et proximité » *Revue française de gestion*, (4), 13-23

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

- Grenard, A. (1996)**, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition » Revue d'économie industrielle, n°75, 1^{er} trimestre, 45-60.
- Henri, G. (2000)**. « L'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts. » Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, École de relations industrielles. Canada.
- Hermel, P (1989)**. « Qualité et management stratégiques : du mythique au réel », Editions d'organisations, P160
- IFMA. (20015)**, Gestion immobilière et occupation de l'espace. *International facility management association*, édition 5, 51P.
- Kadiri, A. (2015)**, « Les opérateurs du facility management s'organisent », la revue l'économiste, édition numéro 4570
- Klein, R. (2007)**. « Customization and real time information access in integrated e business supply chain relationships » Journal of Operations management, P1366-1381.
- KUKALIS S. (1991)**, « Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach », *Journal of Management Studies*, vol. 28(2), pp. 143-160
- Kunsch, Margarida M.K. (2003)**, *Planejamento derelações publicas no comunicação integrada*. Summus éditorial, 417P.
- Laloux, G. (2009)**, *Management de la maintenance selon l'ISO 9001 : 2008*. Afnor,136P.
- Lorino P. (1997)**, « Le pilotage par les processus et les compétences : méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisations, 3^{ème} édition.
- Lorino P. ET TARONDEAU J.-C. (2015)**, « De la Stratégie aux processus stratégiques », Revue française de gestion, n° 253.
- Malaval P. et Bénaroya C. (2013)** « Marketing business to business, marketing industriel et d'affaires, B to B to C, B to B to E, B to A to U », 5^{ème} édition, Pearson, P711.
- Miller C.C., CARDINAL L.B. (1994)**, « Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than Two Decades of Research » *Academy of Management Journal*, n°6, pp.1649-1665.
- Minet, F. (1995)**, *l'analyse de l'activité et la formation des compétences*. L'harmattan, 226P.
- Mintzberg. (1994)**, « The fall and rise of strategic planning », *Harvard Business Review*, pp.107-114.
- Mohr, J et Spekman, R. (1994)**, «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques » *Strategic management journal* 15(2), 135-152.
- Morgan.R.M et Hunt.S.D. (1994)**, «The commitment-trust theory of relationship marketing» *Journal of marketing*, PP 20-38
- Ngalle, A. F., (2012)**. Les déterminants de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel chez les professionnels en ressources humaines. Mémoire de deuxième cycle en relation industrielles. Université de Montréal, École de relations Industrielles. Canada

LE MANAGEMENT QUALITE, STRATEGIE CLE DE LA PERFORMANCE DES SERVICES : CAS DES ENTREPRISES DU SECTEUR FACILITY MANAGEMENT ET PROPERTY MANAGEMENT AU MAROC

Norme ISO 9000. (2015), Systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire. Edition Organisation internationale de normalisation ISO.

Norme ISO 9001. (2015), Systèmes de management de la qualité- Exigences. Edition ISO.

Paroonchi, F. (2008), *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, manager*. Dunod, 224P.

Robinson R.B., Pearce J.A. (1983), « The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations », *Strategic Management Journal*, n°4, pp. 197-207.

Tellefsen.T et Thomas.G.P.(2005), «The antecedents and consequences of organizational and personel commitment in business service relationships», *Industrial marketing management*, PP23-37.

Thiétart,R .A.(2003), *Méthodes de recherche en management*,(2sd ed).Gestion sup, Paris, France : Dunod,550P .

Zouitni L., Chakor A. (2021), « La formation, outil de la performance des compétences : cas des entreprises du secteur facility management et property management », *Revue Marocaine de Recherche en Management et marketing*, V13 n°2, pp.45-78.