

# QUELS IMPACTS D'UNE STRATEGIE DU TQM SUR LA PERFORMANCE GLOBALE ? LE CAS DU TEXTILE HABILLEMENT EN TUNISIE

Mohamed Mahjoub DHIAF\* et Rémy GAUTIER\*\*

---

Résumé. - Dans le présent travail, nous proposons une méthodologie conceptuelle d'évaluation de la performance globale d'une entreprise qui opère sous l'optique du Total Quality Management. Le besoin en modélisation du phénomène de la performance permet de clarifier une relation floue et contradictoire entre la performance et le TQM puisque la littérature managériale n'a pas abouti à une conclusion ferme sur la nature de cette relation. Ce travail est un essai de clarification de cette relation. En effet, un modèle conceptuel liant les pratiques critiques du TQM et la performance globale a été développé. Les résultats d'une étude exploratoire auprès de 102 entreprises du secteur Textile-Habillement nous ont permis d'identifier la nature de cette relation. Les résultats montrent l'existence d'une relation statistiquement positive entre les pratiques TQM et la performance globale.

Mots-clés : TQM ; Performance Globale ; Modélisation ; Equations Structurelles.

## 1. Introduction

Le monde industriel a subi une évolution permanente de plus en plus marquée ces dernières années. Ce rythme accéléré de changement entraîne une forme d'incertitude qui oblige les entreprises à développer une grande capacité d'innovation et d'adaptation. Franchini et alii

---

\* Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax- Tunisie, Route M'Harza, BP : 1164, Sfax 3000, Tunisie ; mohamedmahjoub.dhiaf@fsegs.rnu.tn.

\*\* Ecole Nationale Supérieure d'Arts & Métiers, Paris-France, 151, Boulevard de l'Hôpital, 75013, Paris, France ; remy.gautier@ensam.eu.

(1997), affirment que le marché évolue et que l'environnement économique se caractérise par un accroissement de la compétitivité économique et par une diversification accrue des produits. Par conséquent, l'évolution des technologies s'accélère et concerne de plus en plus toutes les activités de l'entreprise. Les entreprises doivent alors se fixer des objectifs élevés en termes de qualité, de rapidité de développement de nouveaux produits, de leur mise sur le marché et de flexibilité. Cela exige une maîtrise des changements organisationnels ou technologiques et la capacité d'innover. Ansari (1999), a montré que la survie apparaît alors liée à un ensemble de transformations tant au niveau des structures de l'organisation qu'à celui de pratiques managériales dans la recherche d'une optimisation constante de la production. Par conséquent, de nouvelles approches d'organisation ont été proposées au cours de ces dernières années permettant la maîtrise de la performance et contribuant à répondre à de nouveaux objectifs de production. En effet, un nombre croissant d'entreprises est ainsi plongé dans une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de la compétitivité et de performance. Cette certification vise à ce que l'organisation s'efforce de mettre en place et de maintenir un système de qualité renforçant sa propre compétitivité et qui lui permette d'atteindre la qualité requise pour le produit et le service.

## 2. Problématique et Objectifs de recherche

Le panorama de la certification est large, et c'est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. Malgré ses apports avérés, la certification ne constitue pas la réponse totale aux aspirations des entreprises, ni un passeport suffisant vers l'excellence. Devant cette situation, le concept de Total Quality Management (TQM) apparaît comme un ingrédient susceptible de maintenir et d'améliorer la performance des entreprises. Elles pourront ainsi soutenir la concurrence. Partant de cette affirmation, Ansari (1999), souligne que le TQM est un outil puissant pour relever ces défis et contribue à atteindre un niveau de compétitivité élevé. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises ont pris conscience de la richesse du TQM et ont lancé des démarches pour en tirer des améliorations mesurables. Pour illustrer cette richesse, Gunasekaran et alii (1998), nous citent quelques expériences à cet effet, en Arabie Saoudite, aux USA chez la compagnie Raychem ; en Australie chez Dow-Corning, etc. Pourtant, les démarches proposées par les spécialistes de la qualité n'ont pas eu la même réussite lorsqu'elles ont été implantées dans différentes entreprises et ont été critiquées par plusieurs auteurs tels que Oberle (1990), Schaffer et Thomson (1992), Kelly (1992), Spencer (1994), Ryan et alii (2001). Shin et alii (1998), précisent que si plusieurs entreprises ont réussi l'implantation d'un projet de TQM et ont pu améliorer leurs performances, d'autres ont été frustrées par le manque d'amélioration visible et ont commencé à poser des questions sur la valeur réelle de ces projets. Grant et alii (1994), soulignent que malgré la richesse du TQM, certaines entreprises ont trouvé des difficultés majeures pour le mettre en place d'une façon réussie. En effet, seulement un tiers

des organisations ont observé des améliorations remarquables suite à la mise en œuvre d'un projet de qualité. Tornow et Wiley (1991), ont montré que l'implantation du TQM a engendré des effets négatifs sur la performance. Dans le même ordre d'idées, Ahire et alii (1996), Waler et Ahire (1996), Sila et Ebrahimpour (2002), Sousa et Voss (2002) soutiennent la même thèse et citent les causes majeures liées à l'échec du TQM.

La conclusion de cette revue de la littérature est que les résultats des travaux portant sur la performance et le TQM sont contradictoires et flous. Cette performance dépend en grande mesure de la réussite, ou l'échec, de la mise en œuvre de cette stratégie TQM. Cependant, Laboucheix (1990), souligne qu'il n'existe pas un modèle type de mise en œuvre d'un projet du TQM. Il appartient à chaque entreprise d'élaborer sa propre stratégie en fonction de ses atouts et de ses faiblesses. Certaines étapes peuvent néanmoins être décrites car elles correspondent à des points clés et sont essentielles au succès de la démarche. Il ajoute encore que la mise en pratique d'une méthodologie ne suffit pas à elle seule à assurer la réussite d'une démarche TQM. Chaque action qui vise à l'amélioration de la qualité nécessite, pour être efficace, l'adhésion et la participation accrue de chaque individu : de la direction à la base. Donc, il nous a semblé utile et intéressant d'engager un travail de recherche autour de cette thématique de mesure et de pilotage de la performance dans un contexte tunisien afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

Quel est le degré de réussite de la mise œuvre d'une démarche TQM dans les entreprises tunisiennes ?

Une fois cette problématique fixée, il reste à concevoir la méthodologie de recherche afin d'apporter une réponse à notre interrogation. Notre travail est subdivisé en quatre sections. La première section est consacrée à la définition des principaux termes relatifs à la performance et au TQM. L'objet de la deuxième section est de présenter une réflexion sur le concept de performance et ses dimensions multiples dans un domaine particulier, celui du Total Quality Management. Dans le cadre de la troisième section, notre réflexion s'est portée sur le développement d'un modèle d'évaluation de la performance globale dans une logique du TQM sur la base d'un ensemble de pratiques du TQM. Dans la dernière section, nous présentons la méthodologie à utiliser pour étudier ce problème de mise en œuvre de cette stratégie TQM à travers son impact sur la performance globale.

### 3. Définition des Concepts

#### 3.1 *Concept de Total Quality Management*

Le niveau de conscience du TQM a considérablement évolué ces dernières années. Selon Gunasekaran et alii (1998), le TQM a reçu une attention considérable dans la littérature sur la gestion des opérations et du Management stratégique. Plusieurs discussions et publications ont vu le jour et leurs contenus diffèrent considérablement. Plusieurs appellations et définitions du TQM ont été développées. Bien que des dizaines de colloques, de manifestations, de remises de trophées et même de normes abordent la notion du TQM, force est de constater que sa définition n'est ni claire ni figée. En particulier, Mohr-Jackson (1998), souligne qu'un nombre assez important des praticiens jugent qu'il n'y a pas une définition précise et complète du TQM. Des qualitiens, experts et consultants expliquent ce fait par des travaux d'inventaires distinctifs.

Les travaux de Gunasekaran et alii (1998), Mohr-Jackson (1998) et Chow et alii (2001) considèrent le TQM comme une « philosophie globale qui cherche à gérer l'ensemble du processus tout au long de l'organisation qui nécessite l'implication de tous les employés afin de satisfaire les clients à travers un processus continu d'amélioration. Avec cette vision à long terme, il permet de maintenir suffisamment de ressources et de maintenir une vision claire pour assurer une bonne allocation des ressources financières, humaines et techniques ». Dans le même ordre d'idées, Cherfi (2003), le présente comme étant « une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel d'une entreprise pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs ; le tout avec l'évolution de son environnement ». Par contre, la norme ISO 9001 (version 2000), le définit en tant qu'un « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société ».

Il ressort de ces définitions qu'il est difficile de cerner le concept du TQM dans une définition courte et complète. Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons une définition opérationnelle répondant à nos objectifs de recherche. Nous observons que les référentiels qualité cherchent à définir le TQM à travers des critères, et des sous critères. Les référentiels qualité s'ouvrent à des critères qui prennent sens tant dans leur définition propre que dans leur vaste champ d'application pour toutes les entreprises ou organisations, petites ou grandes, dans une approche globale. A la différence du système de management par la qualité (défini par la norme ISO 9000 version 2008), les référentiels TQM ont toujours évalué les résultats autant que les moyens mis en œuvre. Ce n'est que récemment que la nouvelle norme ISO 9001 a introduit les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficience est liée à la maîtrise des processus répétitifs (performance et productivité du geste) et l'efficacité est liée au management des processus (performance et productivité de l'intelligence). Les modèles d'excellence proposent des

dimensions de la performance des entreprises. Ces dimensions peuvent être perçues comme des mots clés ou des balises définissant pour les entreprises les éléments essentiels du tracé sur le chemin de la performance.

### 3.2 *Concept de Performance*

Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages, sans pour autant aboutir à une définition universelle. Montes et alii (2003) et Gauzente (2000) précisent que le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. De même, Khlif (1998), signale que donner une signification claire, standard et juste n'est pas une tâche aisée. Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, ce concept n'a cessé de subir des modifications sémantiques. Khemakhem (1976), considère la performance comme un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient assignés. Cette manière s'analyse suivant deux critères :

L'efficacité définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis en œuvre. La productivité, ou également l'efficacité, compare les résultats obtenus aux moyens engagés.

Les dirigeants sont maintenant à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue plus globale de leur entreprise ou même de leur secteur d'activité dans une perspective de développement durable. Ces dirigeants cherchent à évaluer une performance multicritère touchant aussi bien au social (performance humaine), au technique (l'aspect industriel) qu'à l'économique. Donc, et d'après Devise et Vaudelin (2003), la performance reste un concept flou et polysémique et prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale. C'est ainsi que pour Lorino (1998) « ... est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » et « ... est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût ».

Toutefois, la problématique de définition et d'évaluation de la performance reste encore posée dans le domaine du management. Même si les perspectives offertes dans ce domaine semblent prometteuses, l'observation des pratiques au sein des unités de recherche révèle un certain nombre de difficultés. Celles-ci semblent être le résultat d'une complexité technique (difficulté de saisir le caractère dynamique, multiforme et contextuel de la performance) et d'une complexité sociale (difficulté de créer un consensus autour de sa définition, de ses dimensions, de leur mesure et de leur interprétation). De plus, et compte tenu des différents travaux, les auteurs ont repéré plusieurs dimensions de la performance (rationnelle, humaine, systémique, processuelle, interprétative, dynamique, cognitive, financière, stratégique, objective, subjective, politique, d'apprentissage, d'innovation, clients, processus interne, etc.), nous pouvons conclure

avec Lorino (2001) que la définition de la performance comme étant « l'atteinte des objectifs stratégiques » est une forme relativement objective, universelle et finalement raisonnablement acceptable.

#### **4. Total Quality Management et Performance : Revue de la littérature**

Depuis des années, la qualité a pris une dimension importante au sein des organisations. La majorité des entreprises ont engagé une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité pour améliorer la qualité de leurs produits et services. Ce recours à la qualité est justifié par les objectifs suivants : satisfaction des clients, satisfaction des employés, satisfaction de la collectivité, satisfaction des actionnaires, etc. La satisfaction de ces derniers place l'entreprise dans une position de leader par rapport à ses concurrents. De plus, les managers croient fortement à une corrélation positive entre la qualité et la performance de l'entreprise. Nous pouvons remarquer qu'il existe déjà des travaux sur l'évaluation et le pilotage de la performance ; mais il en existe beaucoup moins sur l'évaluation de la performance dans une logique de Total Quality Management. Notre revue de la littérature managériale traitant cette thématique n'a pas pu aboutir à une conclusion ferme (constat) sur la nature de la relation entre performance et TQM. La littérature nous dit que cette relation est floue et que les résultats empiriques sont contradictoires. Une revue de la littérature en la matière sera déployée afin de montrer la divergence des opinions sur la relation TQM et performance.

##### **4.1 TQM - Performance : Effet Positif**

L'objet de cette section est de présenter une première catégorie d'études insistant sur le fait que le TQM est significativement lié à la performance de l'entreprise.

Curkovic et alii (2000), a fait recours au modèle de MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) à travers ses différentes dimensions (leadership, politique et stratégie, système d'information, satisfaction clients, gestion des ressources humaines, processus, résultats clés) pour identifier quelles dimensions de la qualité sont en relation avec les indicateurs de la qualité. Cette recherche est réalisée auprès de 526 managers du secteur automobile indiquant une forte corrélation entre les dimensions de la qualité et ces mesures de la performance financière de la firme. Une autre extension, est l'étude menée par Chenhall (1997), auprès de 39 entreprises américaines qui a montré l'existence d'une forte relation positive entre le TQM et la performance financière de l'entreprise (rehausse la profitabilité de l'entreprise). L'hypothèse dégagée dans cet article est que le degré de la performance dépend largement du degré d'adoption du TQM ; autrement dit, plus l'entreprise est avancée dans une démarche du TQM, plus elle est performante. Sur la même voie de recherche, Chan et alii (2002), soulignent que le développement du TQM était toujours accompagné par une mesure de son degré de

performance. Cette performance, d'après les auteurs, touche les dimensions suivantes : clients, fournisseurs, produits et services et processus. Cette recherche a permis d'identifier une relation statistiquement significative entre le TQM et un ensemble d'indicateurs de performance (la compétitivité, l'amélioration continue des produits et service, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, l'amélioration remarquable de la satisfaction des clients). Dans le même ordre d'idée, Flynn et alii (1994), ont réalisé une étude portant sur la relation pouvant exister entre les huit pratiques de management de la qualité et la performance de l'entreprise. L'étude empirique ne stipule qu'une seule pratique du TQM qui est le processus de management directement liée à la performance interne de l'entreprise.

A l'instar de ces auteurs, Powell (1995), a montré que le TQM permet de produire une valeur économique pour l'entreprise. Ce constat est le fruit d'une investigation auprès de 54 entreprises industrielles. Dans le même sens, les recherches de Forker et alii (1996), ont dévoilé la nature de la relation TQM-performance dans le secteur du mobilier via 65 firmes. Huit dimensions (conformité, précision du produit, durabilité du produit, qualité du design, amélioration du produit, image de marque, réputation de l'entreprise et service client) ont été prises au départ. Mais les résultats exploratoires retiennent seulement trois dimensions (qualité du design, amélioration du produit et conformité du produit) qui sont fortement corrélées avec la performance de l'entreprise. Sur la même voie Mertinez-lorente et Dale (1998), ont essayé de tester un modèle conceptuel liant les dimensions du TQM, un ensemble d'indicateurs de la performance (profit, part de marché et réduction des coûts) et le marketing mix (prix, publicité, promotion et produit). Sur la base d'une enquête auprès de 223 entreprises espagnoles, les auteurs ont montré qu'uniquement deux dimensions du TQM (les ressources humaines et les outils de management de la qualité) sont statistiquement liées avec la performance de l'entreprise ; avec absence de corrélation avec le marketing mix. Dans la même perspective, John Young président de Hewlett Parckard, insiste sur l'importance du TQM pour gagner le pari de la compétitivité. Il stipule que "in today's competitive environment, ignoring the quality issue is tantamount to corporate suicide".

Terziovski et Samson (1999), ont enquêté sur 1300 entreprises de différents secteurs afin d'apporter une réponse aux questions suivantes : Les pratiques du TQM ont-elles un effet significatif sur la performance organisationnelle ?

Cette relation peut-elle changer avec les paramètres suivants : la taille de l'entreprise, le type d'industrie, la certification de l'entreprise, etc. ? Les réponses apportées par les deux auteurs se résument comme suit : les pratiques du TQM ont un effet significatif et positif sur la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. Il apparaît qu'il y a des différences entre les secteurs d'activités et la taille de l'entreprise en ce qui concerne cette relation. Ceci nous

ramène à la question de notre problématique : Quel(s) impact(s) au sein du secteur Textile-Habillement ?

#### **4.2 TQM – Performance : Effet Neutre**

Les études soutenant l'inexistence d'une relation entre la qualité et la performance ne sont pas nombreuses. Même la revue de la littérature réalisée par Hardie (70 études) en 1998 signale uniquement trois travaux où il n'existe pas de relation entre la qualité et la performance (Les études de Wagner (1984) ; Fuchsberg (1992) ; Aaker et Jacobson (1994)).

Lakhal (2003), suite à un survol de la littérature a mentionné quelques travaux soutenant l'inexistence d'une relation entre le TQM et la performance. A titre indicatif nous pouvons mentionner les études de Buzzell et Gale (1987), qui précisent que l'obtention de la qualité a un coût qui peut compenser les gains obtenus. Golhar et Deshpande (1999) ont lancé la même étude exploratoire dans 138 entreprises américaines et canadiennes afin de dégager les résultats suite à la mise en place du TQM. Les résultats montrent un effet neutre entre l'orientation clients et les mesures financières. Pour argumenter davantage cette idée, Yavas et Burrows (1994), suggèrent l'inexistence de corrélation statistiquement significative entre la satisfaction clients et les mesures financières. Dans la même orientation, Cottrell (1992), a montré dans son étude sur les perceptions des managers des entreprises que seulement 20% des chefs d'entreprises soutiennent l'existence d'une relation entre l'implantation d'un management de la qualité et la réalisation de bénéfices tangibles. Kelly (1992), avait montré que plusieurs entreprises sentent que leurs efforts d'améliorations de la qualité ne sont pas accompagnés d'une meilleure compétitivité.

#### **4.3 TQM – Performance : Effet Négatif**

La troisième catégorie d'études montre que la qualité est négativement liée à la performance. Hendricks et Singhal (1997), ont souligné que certaines entreprises titulaires du prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats-Unis souffrent de difficultés financières énormes. Pour argumenter davantage cette idée, Wisner et Eakins (1994), ont lancé une enquête auprès de 17 entreprises industrielles américaines ayant gagné le prix Malcolm Baldrige. Les résultats convergent avec ceux de Hendricks et Singhal sauf que des améliorations opérationnelles ont été dégagées. Plus tard, Iaquinto (1999), a réalisé la même étude mais dans des firmes japonaises qui ont eu la chance d'avoir le prix de Deming. La conclusion tirée de cette étude auprès de la majorité de ces entreprises est qu'il y a une relation négative entre les pratiques du TQM et l'amélioration de la performance.

Dans leur recherche Anderson et alii (1994), avaient montré que l'augmentation de la part de marché comme indicateur de performance peut s'accompagner d'une perte d'efficacité. En

effet, l'entreprise qui décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients, risque de diminuer la qualité de son service et par conséquent de subir une baisse de son chiffre d'affaire.

Par ailleurs, la majeure partie des recherches susmentionnées ne teste pas la significativité statistique de l'impact du TQM sur la performance globale. Les succès ou les échecs du TQM ne peuvent pas être jugés d'une manière fortuite, mais doivent obligatoirement être évalués par une étude statistique rigoureuse. Les travaux de recherche se sont intéressés davantage à décrire les attributs et les dimensions du TQM plutôt qu'à déceler son impact sur la performance globale. Nous proposons dans le cadre de cet article d'étudier la question de recherche suivante: quel est le degré de réussite de la mise œuvre d'une démarche TQM dans les entreprises tunisiennes ?

Pour répondre à cette question de recherche, une étude empirique a été menée dans le contexte des entreprises tunisiennes du secteur du textile-habillement. Dans ce qui suit, nous exposons la méthode adoptée pour justifier le modèle conceptuel, opérationnaliser les variables clés et procéder aux analyses de données. Il est utile de mentionner que cette dernière étape a mérité en premier lieu trois tests d'analyse (test de fiabilité, test de validité et test en composantes principales) grâce au logiciel SPSS afin de purifier les données. En second lieu, et afin de tester la relation entre les différentes variables latentes, nous avons exploité le logiciel d'analyse de données LISREL 8.5.

## 5. Développement du Modèle Théorique

Le modèle ainsi proposé analyse la relation pouvant exister entre la performance et les pratiques critiques du TQM. A ce propos, nous suggérons de proposer une modélisation de cette relation. En effet, notre modèle est une résultante de trois modèles cités précédemment ainsi que basé sur les travaux de Kaplan et Norton (1992, 1998). De plus, les modèles de Deming, de l'EFQM et du MBNQA sont utilisés comme référence ou guide à l'échelle internationale pour toute entreprise désirant s'auto-évaluer dans une logique du TQM. Sur la base d'une taxinomie de ces modèles, nous avons eu l'idée de développer les critères moyens permettant d'atteindre des résultats clés. Les résultats peuvent être résumés par les axes suivants définis dans les travaux de Kaplan et Norton : l'axe clients, l'axe processus internes, l'axe innovation et apprentissage organisationnel, et l'axe financier.

Il est intéressant de souligner que chaque prix est basé sur un modèle spécifique du TQM. De plus, nous remarquons que les trois modèles proposent un cadre universel pour évaluer les pratiques du TQM au sein des entreprises. Par ailleurs, chaque modèle propose des pratiques uniques, mais nous pouvons dégager à partir de ces trois prix Qualité les pratiques communes: Leadership, Politique et stratégie, Ressources humaines, Ressources et partenariat, et Processus.

Ces variables (moyens et résultats) sont à leur tour décomposées en un ensemble de sous critères. La forme structurelle du modèle que nous venons de développer schématise comment les variables sont inter-liées (Figure 1). Notre modèle comporte neuf critères, subdivisés eux-mêmes en sous critères. Les critères eux-mêmes qui servent à évaluer la progression d'une organisation vers l'excellence sont répartis en deux groupes. Cinq d'entre eux sont des facteurs ou leviers du management. Les quatre autres sont du type « résultats » que doit viser une entreprise. Il est souhaitable de mentionner que les pratiques retenues peuvent être considérées comme étant des hypothèses. Chaque pratique est développée de façon à contribuer d'une manière tangible à la réussite d'une démarche du TQM et à la contribution de la performance globale de l'entreprise. Ceci nous amène à développer les hypothèses suivantes :

- H1 : Le critère « Leadership » a un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.
- H2 : Le critère « Ressources Humaines » a un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.
- H3 : Le critère « Politique et Stratégie » a un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.
- H4 : Le critère « Partenariat et Ressources » a un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.
- H5: Le critère « Processus » a un effet direct positif sur les différents axes de la performance globale.

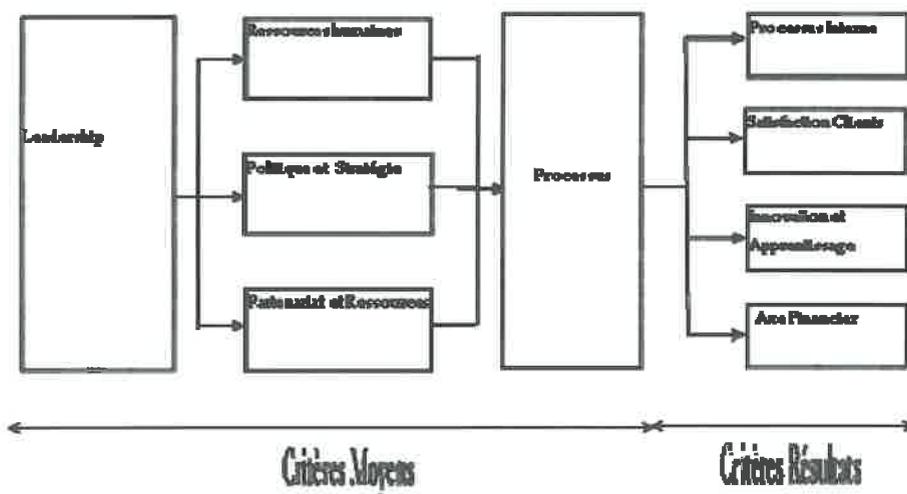


Figure 1: Modèle conceptuel d'évaluation de la performance.

Cependant, la revue des études empiriques a montré qu'il n'existe pas de consensus entre les auteurs sur une approche optimale du déploiement des pratiques critiques du TQM au sein de l'entreprise. En d'autres termes, il n'existe pas une structure universellement acceptée d'implantation du TQM. Ceci pourrait être expliqué par le fait que :

- Le TQM est tantôt opérationnalisé comme une entité unidimensionnelle pour étudier les relations entre le TQM et la performance, tantôt considéré comme étant une entité multidimensionnelle.
- La performance est opérationnalisée de différentes manières. Certaines études insistent sur la performance opérationnelle, d'autres sur la performance financière. Enfin, un troisième groupe utilise les indicateurs de la performance financière et opérationnelle.
- La méthode d'analyse de données utilisée pour étudier la relation entre les pratiques TQM et la performance diffère d'une recherche à une autre. De plus, les analyses généralement menées ne permettent pas d'appréhender le lien direct et indirect entre les pratiques TQM et les dimensions de la performance.

Une fois le modèle conçu et les variables clés identifiées, il devient intéressant de justifier le lien entre les concepts afin d'avoir un fondement théorique solide et de montrer la crédibilité de la théorie proposée. Des spécialistes comme Deming, Juran, Crosby, Ishikawa et autres ont proposé des pratiques critiques du TQM au sein d'une entreprise. Depuis plusieurs années, la grande majorité des entreprises, quelle que soit leur taille, s'engage dans des démarches TQM. C'est ainsi qu'à travers le monde, nous assistons à la naissance de plusieurs prix à l'image du prix de Deming, prix européen, prix américain, prix australien, prix marocain, etc. Selon Woo et Ghobadian (1996), les objectifs majeurs de ces prix résident au niveau des points suivants:

- Améliorer la conscience des managers à l'égard du management de la qualité par le biais de son importante contribution à la compétitivité de l'entreprise.
- Promouvoir la compréhension des exigences nécessaires pour atteindre une qualité excellente et réussir le déploiement du TQM.
- Stimuler les organisations afin qu'elles puissent introduire des processus d'amélioration de la qualité.

## 6. Approche Méthodologique de l'Etude

Nous proposons dans cette section le développement et la validation d'un instrument de mesure des pratiques du TQM ainsi que les différentes dimensions de la performance globale à travers une analyse de cheminement. Ceci afin de tester des relations de cause à effet entre les différentes variables du TQM sur la performance globale. Cette analyse a fait l'objet de tests de fiabilité et de validité et d'une analyse en composantes principales pour assurer une meilleure purification des données.

### 6.1 Echantillonnage et Collecte des Données

Notre étude exploratoire a été menée auprès de cent deux (102) entreprises tunisiennes du secteur textile-habillement qui ont accepté de répondre à notre questionnaire parmi 243 entreprises; soit un taux de réponse de 41,97%. Le choix du secteur textile-habillement comme terrain d'investigation n'est pas arbitraire. En effet, l'industrie textile est l'une des principales industries manufacturières en Tunisie. Elle a connu, depuis les années 60, une croissance très rapide qui lui a permis de s'imposer dans l'économie tunisienne et de rester comme le premier secteur exportateur de l'industrie manufacturière. L'enquête est menée par voie de questionnaire. L'enquête réalisée est basée sur la technique d'interview dirigée avec un questionnaire pré-établi. Pour l'élaboration du questionnaire final, nous avons mené une pré-enquête exploratoire auprès d'une vingtaine d'entreprises. La base de données collectées au cours de cette pré-enquête nous a permis de formuler le questionnaire final.

### 6.2 Présentation des Profils des Entreprises Enquêtées

A l'issue de l'enquête menée sur le terrain auprès des dirigeants de PME tunisiennes, nous avons abouti à un volume important d'informations. Il fallait décrypter ces informations et surtout en tirer le maximum de leçons. Dans ce qui va suivre, nous présenterons les résultats de la recherche empirique, puis nous avancerons certains commentaires et remarques. Nous rappelons à ce propos les caractéristiques communes aux entreprises de l'échantillon :

- a) Effectif : Dans notre échantillon, 71,6% des entreprises sont des SARL (société à responsabilité limitée), ayant un effectif d'employés inférieur à 200. En se référant à la nomenclature de l'API (l'Agence de la Promotion Industrielle), ce sont les principales caractéristiques retenues pour définir les PME.
- b) Degré d'exportation : presque les 2/3 (64,7%) des entreprises opèrent pour le marché étranger. Par contre, le 1/3 restant assure une production pour le marché local et une partie pour l'exportation.

- c) Certification et politique qualité : Les résultats montrent que notre portefeuille d'entreprises est composé de 46,1% d'entreprises certifiées et de 53,9% d'entreprises non certifiées. De plus, les résultats obtenus montrent que les dirigeants de ce secteur du textile-habillement portent un intérêt très fort à la politique qualité (92,2%).

### 6.3 Analyse de Cheminement

Selon Duncan (1966), l'analyse de cheminement est une technique de décomposition des corrélations. Elle est généralement utilisée pour tester des relations de causes à effets. Il précise que le théorème de base de l'approche d'analyse de cheminement dans sa forme générale est le suivant :

$$r_{ij} = \sum_q p_{iq} r_{jq}$$

Où :

i et j sont deux variables.

q : représente l'ensemble des variables qui mènent directement vers Xi.

$p_{iq}$  : Coefficient de cheminement.

$r_{jq}$  : Coefficient de corrélation entre la variable i et j.

Le modèle conceptuel qui apparaît à la figure suivante est une version définitive après avoir éliminé certaines variables latentes jugées non pertinentes dans l'étude (Figure 2). Dans la figure 2, on note, LSH : Leadership, PS : Politique et Stratégie, RH : Ressources Humaines, RP : Ressources et Partenariat, PR : Processus, API : Axe Processus Interne.

Ainsi, nous pouvons maintenant présenter le modèle conceptuel liant les pratiques du TQM et la performance globale selon la notation LISREL avant d'entamer l'aspect modélisation (Figure 3) Dans la figure 3 on note, 1 : Leadership ; 2 : Politique et Stratégie ; 3 : Ressources Humaines ; 4 : Ressources et Partenariat ; 5 : Processus ; 6 : Axe Processus Interne ;  $e_i$  : Erreurs en dehors du modèle ( $i= 1, \dots, 5$ ).

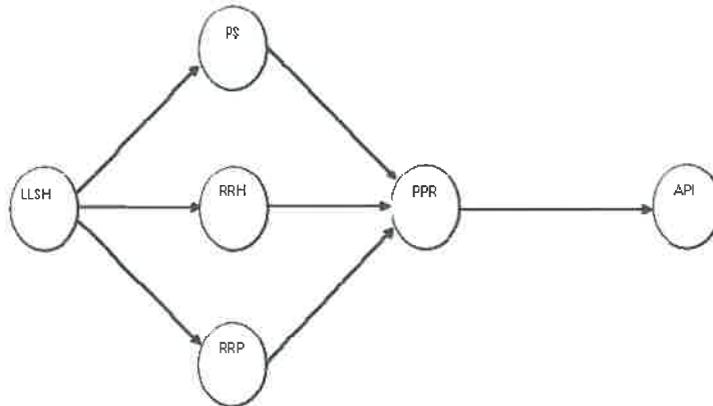


Figure 2 : Modèle Conceptuel Liant les Pratiques du TQM et la Performance.

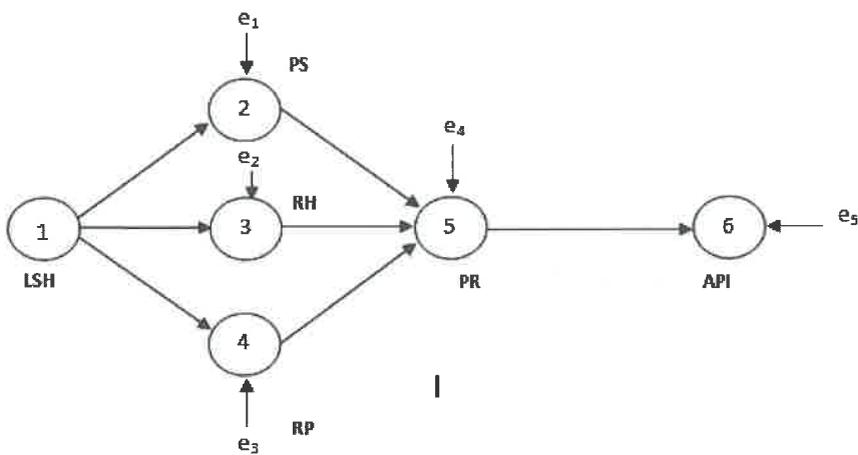


Figure 3 : Modélisation.

Les équations qui seront testées dans le cadre du modèle conceptuel se présentent de la manière suivante d'après la notation LISREL :

$$PS = r_{21} LSH + e_1$$

$$RH = r_{31} LSH + e_2$$

$$RP = r_{41} LSH + e_3$$

$$PR = r_{52} PS + r_{53} RH + r_{54} RP + e_4$$

$$API = r_{65} PR + e_5$$

## 6.4 Test des Relations Structurelles

Nous proposons d'exploiter le logiciel LISREL pour calculer le coefficient de cheminement (c'est-à-dire pour indiquer le pouvoir explicatif de chaque variable antécédente sur la variable à expliquer).

### 6.4.1 Effet Direct

Le modèle à cinq équations a été testé en utilisant la méthode d'analyse de cheminement moyennant le logiciel LISREL. Les résultats de l'analyse simultanée des équations structurelles du modèle liant les pratiques du TQM et la performance globale sont présentés comme suit :

$$PS = 0,88 LSH + 0,92$$

$$RH = 0,93 LSH + 0,91$$

$$RP = 0,12 LSH + 0,83$$

$$PR = 0,93 PS + 0,99 RH + 0,20 RP + 0,95$$

$$API = 1,00 PR + 0,87$$

Les résultats obtenus par l'intermédiaire du logiciel nous amènent à soulever un certain nombre de recommandations, à savoir :

- La variable « Leadership » a un effet direct statistiquement significatif sur les variables latentes : « Ressources Humaines » et « Politique et Stratégie ». Par contre, elle a une faible corrélation et un effet direct non significatif entre la variable « Leadership » et la variable « Ressources et Partenariat ».
- Les variables « Ressources Humaines » et « Politique et Stratégie » ont un effet direct statistiquement significatif sur la variable « Processus ». Alors que la variable « Ressources et Partenariat » a un effet non significatif sur la pratique « Processus ». Enfin, il est utile de montrer que le lien direct entre la variable « Processus » et la « Performance » « Axe Processus Interne » est fortement significatif.

Pour récapituler, nous pouvons dire qu'il existe un lien direct entre d'une part la plupart des pratiques du TQM de notre modèle, et d'autre part, entre les pratiques TQM et la performance globale. Le tableau ci-dessous résume bien le réseau entre les différentes variables latentes (Tableau 1) :

Variable Indépendante	Variable Dépendante	Effet Direct	Effet Indirect	Effet Total	Erreur
LSH	RH	0,93	0	0,93	0,91
LSH	PS	0,88	0	0,88	0,92
LSH	RP	0,12(ns)	0	0,12(ns)	0,83
RH	PR	0,99	0	0,99	0,95
PS	PR	0,93	0	0,93	0,95
RP	PR	0,2(ns)	0	0,2(ns)	0,95
PC	API	1,00	0	1,00	0,87

Tableau 1 : Effets Direct entre les Différentes Variables Latentes.

Afin de donner plus de sens à notre étude, nous avons eu l'idée de tester certaines relations pouvant exister d'une façon indirecte entre quelques pratiques TQM d'une part et la performance d'autre part.

#### 6.4.2 Effet Indirect

D'après les résultats obtenus dans le tableau 2, nous pouvons formuler un certain nombre de conclusions montrant le sens du lien qui peut exister d'une façon indirecte entre certaines pratiques du TQM et la performance.

Variable	Variable	Effet Direct	Effet Indirect	Effet Total
LSH	PR	0	0,94	0,94
LSH	API	0	0,91	0,91
RH	PS	0	0,93	0,93
RH	RP	0	0,13(ns)	0,13(ns)
RH	API	0	0,97	0,97
PS	RP	0	0,18(ns)	0,18(ns)
PS	API	0	0,9	0,9
RP	API	0	0,22(ns)	0,22(ns)

Tableau 2 : Effet Indirect entre les Différentes Variables Latentes.

Les principaux commentaires sont les suivants :

- La variable « Leadership » dispose d'un effet indirect et statistiquement significatif sur la variable « Processus ». De plus, le point le plus important est que cette variable « Leadership » à un impact très significatif sur la performance globale de l'entreprise et plus précisément sur « l'Axe processus interne ».
- La variable « Ressources Humaines » dispose d'un effet indirect et largement significatif sur la variable « Politique et Stratégie » et la Performance globale définie au terme de l'Axe « Processus Interne ». Contrairement, avec la variable « Ressource et Partenariat », nous avons constaté l'absence d'un lien indirect avec la variable « Ressources Humaines ». Dans le même ordre d'idée, la variable « Politique et Stratégie » n'a pas manifesté de lien en terme statistique et d'une façon indirecte avec la variable « Ressources et Partenariat ». Par contre, un effet indirect et statistiquement positif est relevé sur la performance globale. En dernier lieu, il est important de mentionner l'absence d'une relation statistiquement positive entre la variable « Ressources et Partenariat » et la performance globale.

Il est utile de rappeler que l'objet principal de cette étude empirique était de tester l'impact de certaines pratiques du TQM sur la performance globale de l'entreprise. Ces pratiques peuvent être considérées comme étant des hypothèses ; c'est-à-dire qu'elles sont les fruits d'une revue de la littérature spécialisée. L'étude empirique a montré les sens de liens entre les pratiques TQM et la performance. Les résultats figurent dans le tableau 3 ci-dessous :

Pratique TQM	Performance	Effet Direct	Effet Indirect	Effet Total
Processus	Axe Processus interne	1,00	0	1,00
Leadership	Axe Processus interne	0	0,91	0,91
Ressources H.	Axe Processus interne	0	0,97	0,97
Politique et S.	Axe Processus interne	0	0,9	0,9
Ressources et P.	Axe Processus interne	0	0,22(ns)	0,22(ns)

Tableau 3 : Lien entre les Pratiques TQM et la Performance.

Sur la base des résultats obtenus et affichés dans les tableaux précédents, nous pouvons maintenant confirmer ou bien infirmer les hypothèses définies théoriquement (Tableau 4).

	Hypothèses	Résultats
H1	Le leadership à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe
H2	Les Ressources Humaines ont un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe
H3	La politique et Stratégie ont un effet indirect positif sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe
H4	Le partenariat et ressources ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
H5	Le processus a un effet direct sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe

Tableau 4 : Validation des hypothèses.

D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre les pratiques du TQM et la performance globale. Ceci nous amène à confirmer largement les quatre hypothèses (H1, H2, H3 et H5) et infirmer la quatrième hypothèse. De plus, les résultats signalent un ajustement acceptable du modèle. En effet, les coefficients comme : GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index), et NFI (Normal Fit Index) sont dans la limite acceptable de 0,8. Ils se présentent respectivement de la manière suivante : 0,73, 0,62, 0,85, 0,85 et 0,83.

## 7. Conclusion

Dans le cadre de cette investigation empirique, une étude des relations pouvant exister entre les pratiques du TQM et la performance globale a été menée. Evans (2004) mentionne que ce genre d'étude est essentiel pour une meilleure compréhension des relations entre les pratiques du TQM entre elles et leurs effets sur les dimensions de la performance. Pour ce faire, nous avons lancé une enquête exploratoire auprès de 102 entreprises opérant dans le secteur Textile-Habillement. Une procédure de collecte de données via la technique des questionnaires est utilisée. Afin d'épurer les données, une série d'analyses a été réalisée grâce au logiciel SPSS (Test de fiabilité, de validité et analyse en composantes principales).

La dernière étape de l'analyse nous a donné la possibilité de tester à quel point les entreprises tunisiennes du Textile-Habillement ont réussi leur démarche de mise en œuvre

d'une stratégie du TQM. Pour ce faire, une modélisation a été lancée via les équations structurelles avec variables latentes. Une analyse de cheminement de quinze relations (directes et indirectes) a été réalisée. D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre certaines pratiques du TQM (Leadership, Politique et Stratégie, Ressources Humaines, et Processus) et la performance de l'entreprise (Axe processus interne). Cette réussite pourrait être expliquée par le fait que la plupart des entreprises interrogées sont certifiées ou se sont engagées dans un processus de certification (en cours de certification). D'autres ont mené un programme de mise à niveau. De plus, pour renforcer davantage cette orientation, presque 100% des entreprises enquêtées investissent largement dans la formation en matière de management de la qualité. En effet, la quasi-totalité est totalement exportatrice (79% des entreprises d'après le centre technique de textile tunisien : CETTEX) puisqu'elles travaillent dans une logique de sous-traitance ou de co-traitance; ce qui fait donc que la certification est pour ces entreprises comme un passeport pour accéder aux marchés étrangers. De ce fait, les chefs d'entreprises se sont trouvés dans l'obligation de définir une politique qualité claire au sein de leurs entreprises pour garder leur part de marché. Par contre, nous avons constaté l'inexistence d'un effet positif entre la pratique Ressources et Partenariat sur la performance. La mise en évidence de cette situation nous a permis de décrypter nos résultats. De plus, après avoir consulté la base de données disponible au centre technique du textile (CETTEX), nous pouvons avancer les arguments suivants :

- La première de ces faiblesses est présentée d'une part, par une faible intégration en amont. Ceci s'explique par la quasi-absence de production de matières premières et particulièrement la fibre. La Tunisie ne maîtrise aucune matière première (CETTEX 1999).
- Les débouchés de notre appareil de production sont géographiquement très concentrés. L'Europe constitue la quasi-totalité des marchés extérieurs de la Tunisie, avec plus de 90% de la valeur exportée (étude réalisée par le CETTEX). Cette concentration n'est pas sans danger, surtout avec le démantèlement des accords multi-fibres et le développement vertigineux des potentialités asiatiques au cours des dernières années.
- L'importance de la main d'œuvre qualifiée dans un domaine. Les industriels installés en Tunisie souffrent, d'une façon chronique, du problème de l'inexistence, en nombre et en qualification suffisante, de personnel qualifié. La main d'œuvre qualifiée, qui avait constitué pendant de longues années un attrait important pour les investisseurs, ne sera pas en mesure aujourd'hui de fournir le volume de main d'œuvre demandé, vu l'accroissement vertigineux du nombre d'entreprises.

Enfin, l'appareil de production dans le secteur textile est sous-encadré. Selon une étude réalisée par le centre technique du textile (CETTEX) en 1999, le taux d'encadrement du secteur n'est que de 0.44%, c'est à dire le taux le plus faible de l'ensemble des secteurs économiques.

## 8. Bibliographie

- AFNOR (1998), "Les Référentiels Qualité : la Voie de l'Excellence", AFNOR, Paris.
- Ahire, S.L., Golhar D.Y., et Waller M.A., (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27, No 1, pp. 23-56.
- Anderson, J. C. et al. (1994), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Decision Sciences*, Vol. 26, N° 5.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham M., Schroeder R.G. et Devaraj S., (1995), "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings", *Decision Sciences*, Vol. 26, N° 5.
- Ansari, M. (1999), "Les Mesures de Perception de la Qualité Totale dans les PMI : Résultats de Recherche", *Revue Internationale PME*, Vol.12, N°4.
- Buzzell, R.D. et Gale, B.T. (1987), "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", Free Press.
- Chan, Y. L. et Lynn, B. E. (1991), "Performance Evaluation and the AHP" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 3, N° 4.
- Chenhall, R. M. (1997), "Reliance on Manufacturing Performance, TQM and Organizational Performance", *Management Accounting Research*, Vol. 8. pp. 187-206.
- Cherfi, Z. (2003), "La Qualité: Démarche, Méthodes et Outils", Les Editions Hermès, Paris.
- Centre Technique de Textile (1999), "Etude Stratégique du Secteur Textile-Habillement", Gherzi Organisation, Tunisie.
- Chow, W. S. et Lui K. H. (2001), "Discriminating Factors of Information Systems Function Performance in Hong Kong Firms Practicing TQM", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, N° 5 / 6.
- Cottrell, J. (1992), "Favorable recipe", *TQM Magazine*, p. 17-20, February.
- Curkovic, S., Vickery, S.K. et Droge, C.L.M. (2000), "Quality and Business Performance: An Empirical Study of First - Tier Automotive Suppliers", *Quality Management Journal*, Vol. 6, N 2.
- Devise, O. et Vaudelin, J. P. (2003), "Evaluation de la Performance d'une PME: Le Cas d'une Entreprise Auvergnate", 4ème Conférence Francophone de Modélisation et Simulation, du 23 au 25 avril 2003, Toulouse, France.
- Duncan, O. D. (1966), "Path Analysis: Sociological Examples", *American Journal of Sociology*, Vol. 72, N° 1.
- Easton, G. S. et Jarell S. L. (1998), "The Effects of TQM on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *The Journal of Business*, Vol. 71, N°2.

- Evans, R. J. (2004), "An Exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationships with Performance Results", Department of Quantitative Analysis and Operations Management, University of Cincinnati, College of Business Administration.
- Flynn, B. B., Schroeder, R.G. et Sakakibara, S., (1994), "A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, Vol. 11, N° 4.
- Franchini, L. Caillaud, E. et Lacoste, G., (1997), "Conduite des Systèmes Industriels de Type PME/PMI : Problématique, Etat de l'Art et Pistes de Recherche", 2ème congrès International franco-québécois de Génie Industriel, ALBI.
- Forker, L.B., Vickery, C.L. et Droge, M. (1996), "The contribution of quality to business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No 8, pp. 44-62.
- Gauzente C. (2000), "Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N° 2.
- Golhar, D.Y. et Deshpande, S. P. (1999), "Productivity Comparisons Between Canadian and US TQM Firms: An Empirical Investigation", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16, N°7.
- Grandzol, J. R. et Gershon, M. (1998), "A Survey Instrument for Standardizing TQM Modelling Research", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, N° 1.
- Grant, R., Shani, R. et Krishnan, R. (1994), "Le T.Q.M., une vraie rupture managériale", *Harvard l'Expansion*, N°73, pp. 48-59.
- Handfield, R., Ghosh, S., Fawcett, S. (1998), "Quality-driven change and its effects on financial performance", *Quality Management Journal*, Vol. 5 N°3, p. 13-30.
- Hardie, N. (1998), "The Effects of Quality on Business Performance", *Quality Management Journal*, Vol. 5, N° 3.
- Hendricks, K.B. et Singhal, V.R. (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43, N° 9.
- Iaquinto, A. L. (1999), "Can Winners Be Losers? The Case of the Deming Prize for Quality and Performance Among Large Japanese Manufacturing Firms", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14, N°12.
- Kaplan, R. et Norton, D. (1992), "L'Evaluation Globale de la Performance : Outil de Motivation", *Harvard l'Expansion*, N° 65, Eté.
- Kaplan, S. et Norton, D. (1998), "Le Tableau de Bord Prospectif", Les Editions d'Organisation, Paris.
- Kaynak, H. (2003), "The relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 34, N°2.
- Kelly, K. (1992), "Quality: Small and Midsize Companies Size The challenge - not a Moment Too Soon", *Business Week*, November 30, pp. 66-69.

- Hendricks, B. et Singhal, R. (1997), "Does Implantation an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms that Have Won Quality Awards», *Management Science*, Vol. 43, N° 9.
- Khemakhem, A. (1976), "La Dynamique du Contrôle de Gestion", Les Editions Dunod, Paris.
- Khlif W. (1998), "La Conception et la Mesure de Performance dans l'Industrie Hôtelière : Cas de Trois Entreprises Tunisiennes", In *la Gestion des Entreprises : Contextes et Performances*, Actes du Colloques Organisé le 28, 29 et 30 Novembre 1996 par la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Centre de Publication Universitaire.
- Laboucheix, V. (1990), "Traité de la Qualité Totale", Les Editions Dunod, Paris.
- Lakhal, L. (2003), "Développement d'une Démarche Qualité dans les Entreprises Tunisiennes", Thèse de Doctorat, ISG, Tunis.
- Lorino, P. (1998), "Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du Pilotage", Les Editions d'Organisation.
- Lorino, P. (2001), "Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Energétique", Actes du Congrès de l'AFC, Metz, France.
- Mertinez-lorente, A. R. et Dale, B. G. (1998), "TQM: Origins and Evolution of the Term", *Total Quality Management*, Vol. 10, N° 5.
- Mohr- Jackson, I. (1998), "Conceptualizing Total Quality Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, N° 1 / 2.
- Montes, F. J. L., Jover, A.V. et Fernandez, L.M.M., (2003), "Factors Affecting the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, N° 21.
- Oberle, J. (1990); "Quality gurus: the Men and Their Message", *Training*, Vol. 28. pp: 24-27.
- Powell, T. C. (1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N° 1.
- Ryan, C., Deane, R.H. et Ellington, N.P., (2001), "Quality Management Training in Small to Mid Sized Manufacturing Firms", *Quality Management Journal*, Vol. 8, N 2.
- Schaffer, R. H. et Thomson H. A. (1992), "Successful Change Programs Begin With Results", *Harvard Business Review*, pp: 80-89.
- Shin, D., Kalinowski, J.G. et El-Enien, G.A., (1998), "Critical Implementation Issues in TQM", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.63, N°1.
- Sila, S. et Ebrahimpour M. (2002), "An Investigation of Total Quality Management Survey Based Research Published Between 1989 and 2000: A Literature Review", *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol.19, N° 7.
- Soussa, R. et Voss, C. A. (2002), "Quality Management Re-visited: A Reflective Review and Agenda for Future Research" *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp: 91-109.
- Spencer, B. A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparaison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, July.

- Terziovski, M. and Samson, D. (1999), "The Link Between TQM Practices and Organizational Performance", *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol.16, N°3.
- Tornow W. W. et Wiley, J. W. (2001), "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences", *Human Resource Planning*, Vol. 14, pp. 105-115.
- Waler, M. A. et Ahire, S. (1996), "Management Perception of the Link Between Product Quality and Customer's View of Product Quality", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 16, N° 9.
- Winn, B. A. et Cameron K. S. (1998), "Organizational Quality: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework", *Research in Higher Education*, Vol. 39, N° 5.
- Wisner, J. D. et Eakins, S. G. (1994), "A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winner", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, N° 2.
- Woo, H. S. et Ghobadian, A. (1996), "Characteristics, Benefits and Shortcoming of Four Major Quality Awards", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, N° 2.
- Yavas, B.F. et Burrows T.M. (1994), "A comparative study of attitudes of U.S. and Asian managers toward product quality", *Quality Management Journal*, Vol. 2, N°1.
- Yoo, H. (2003), "A Study of the Efficiency Evaluation of Total Quality Management Activities in Korean Companies", *Total Quality Management*, Vol. 14, N° 1