

QUALITE DU PRODUIT ET PERFORMANCE FINANCIERE

Hajer ZORGATI* et Lassâad LAKHAL**

Résumé. - Cet article vise à étudier l'effet de la qualité du produit sur la performance financière. La littérature portant sur le management de la qualité souffre de deux insuffisances majeures: (1) le manque de recherches académiques associées avec l'étude de la relation qualité-performance et (2) l'absence d'une méthodologie statistique claire et rigoureuse dans l'étude de la relation liant qualité et performance. Cette recherche se propose de dépasser ses limites en réalisant une étude empirique auprès de 133 entreprises tunisiennes. Les résultats obtenus montrent que les dimensions de la qualité du produit disposent d'un effet positif sur les indicateurs de la performance financière.

Mots-clés : Qualité du produit ; Performance financière ; Etude exploratoire.

1. Introduction

L'environnement économique s'est complètement métamorphosé. Les entreprises de nos jours se doivent de se différencier pour prospérer et survivre. L'implantation du management de la qualité est une alternative permettant d'assurer la continuité de l'entreprise face à un environnement de plus en plus changeant. L'instauration du management de la qualité aura pour conséquence l'amélioration de la qualité des produits.

Plusieurs conclusions ressortent à travers la revue de la littérature portant sur l'étude de la relation susceptible d'exister entre qualité du produit et performance financière. En outre, il apparaît que les études réalisées sur le sujet ne sont pas unanimes. Certaines plaident en faveur

* Assistante en Gestion, Faculté de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse (Tunisie).

** Maître Assistant Habilité en Gestion, Faculté de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse (Tunisie), lassaad.lakhal@yahoo.com.

d'une relation positive entre qualité et performance (Buzzel et Weirsema, 1981; Maani et al., 1994; Forker et al., 1996; Adam et al., 1997; Curkovic et al., 2000; Nilsson et al., 2001, Lakhal et Pasin, 2008), d'autres insistent sur le fait que la qualité est faiblement liée ou sans effet sur la performance (Buzzell et Gale, 1987; Cottrell, 1992; Yavas et Burrows, 1994; Golhar et Deshpande, 1999). Une dernière catégorie d'études montre que la qualité est négativement liée à la performance (Anderson et al., 1994; Wisner et Eakins, 1994; Druckman et al., 1997; Hendricks et Singhal, 1997; Iaquinto, 1999).

Cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par les raisons suivantes selon les auteurs:

- ⇒ La qualité a été définie et mesurée de manière variée ;
- ⇒ La performance a été définie et opérationnalisée de manière différente ;
- ⇒ Chaque définition de la qualité peut être liée différemment à la performance ;
- ⇒ Des facteurs médiateurs existent qui peuvent permettre une meilleure explication de la relation entre la qualité et la performance.

Par ailleurs, la majeure partie des recherches citées ne teste pas la signification statistique de l'impact de la qualité sur la performance. Le succès ou l'échec du management de la qualité ne peut pas être jugé d'une manière quelconque mais doit obligatoirement être évalué par une étude statistique rigoureuse. Les travaux de recherche se sont focalisés davantage à décrire les attributs et les dimensions du management de la qualité plutôt que de déceler son impact sur la performance. Nous nous proposons dans le cadre de ce papier d'étudier la question de recherche suivante : Quelle est la relation pouvant exister entre qualité du produit et performance financière ?

Pour répondre à cette question de recherche, une étude empirique a été menée dans le contexte des entreprises tunisiennes du secteur de transformation des matières plastiques. La qualité du produit a été opérationnalisée sur la base de quatre dimensions en tenant compte des recherches de (Garvin, 1987; Ahire et al., 1996; Forker et al, 1996; Kélada, 1996; Curkovic et al., 1999). La performance financière a été opérationnalisée en fonction de trois indicateurs en se référant à la recherche de Kaplan et Norton (1998).

Ce papier est organisé de la manière suivante. La première section présente une revue de la littérature sur la relation qualité-performance. La deuxième section donne la méthodologie de recherche ainsi que l'opérationnalisation des variables. Les résultats sont présentés au niveau de la troisième section. On fait ressortir au niveau de la conclusion les acquis de l'étude.

2. La relation qualité-performance: revue de la littérature

2.1 *Les études soutenant une relation positive entre qualité et performance*

Les recherches menées par Buzzel et Weirsema (1981) dans le cadre du « Profit Impact of Market Strategy (PIMS) » soutiennent une relation positive entre la qualité du produit et la performance financière. Les travaux de Forker et al. (1996) et Curkovic et al. (1999) montrent l'existence d'une relation positive entre qualité et performance financière. Maani et al. (1994) montrent dans leur étude empirique l'existence d'une relation faible, mais statistiquement significative entre la qualité du produit et la performance financière. La recherche de Maani et al. (1994) peut être considérée comme étant l'une des études les plus complètes en la matière. Les auteurs ont proposé un « modèle qualité-performance » pour tester les différentes relations pouvant exister entre la qualité et les dimensions variées de la performance manufacturière. L'étude réalisée montre que l'output du processus mesuré par: le volume du travail, le coût du travail et l'output par heure est significativement corrélé avec les mesures de la performance financière. La recherche montre que la performance manufacturière présente une réelle corrélation avec la performance financière.

La recherche de Forker et al. (1996) s'est concentrée sur l'industrie des mobiliers pour étudier la relation entre les dimensions de la qualité et la performance financière. Leur étude avait comme objectif de rechercher la contribution de la qualité à la performance. Les dimensions de la qualité retenues sont: (1) la qualité de la conformité, (2) la fiabilité du produit, (3) la durabilité du produit, (4) la qualité du design, (5) l'amélioration du produit, (6) l'image de marque, (7) la réputation de l'entreprise, (8) le service client. Les mesures de la performance utilisées sont: ROI (rentabilité du capital investi), augmentation du ROI, ventes, augmentation des ventes, ROS (rentabilité commerciale), augmentation du ROS, ROA (rendement de l'actif investi ou aussi rentabilité économique), ROA après impôts, part de marché. Cette recherche a dégagé des résultats mitigés. Les auteurs montrent que la qualité de la conformité est reliée significativement avec l'augmentation du ROI, des ventes et du ROS. La fiabilité du produit est significativement liée à ROA après impôts. La durabilité du produit est significativement reliée à ROA après impôts, l'augmentation du ROI et ROS. La qualité du design et l'amélioration du produit sont significativement liées à ROI, l'augmentation du ROI et l'augmentation des ventes. La qualité du design est aussi reliée à ROS. L'amélioration du produit est reliée à l'augmentation du ROS. La réputation de l'entreprise est reliée à la part de marché, ROS et augmentation du ROS. Enfin, le service client est lié à l'augmentation du ROI. Adam et al. (1997) ont mené une étude auprès de 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet positif statistiquement significatif sur la performance financière.

Curkovic et al. (2000) ont réalisé une étude auprès de 57 entreprises de l'industrie automobile. Les dimensions de la qualité utilisées sont: (1) conformité aux spécifications, (2) fiabilité du produit, (3) durabilité du produit, (4) soutien du produit, (5) qualité du design, (6) service avant (7) sensibilité client. Les mesures de la performance utilisées sont : (1) ROA avant impôts, (2) ROA après impôts, (3) ROI, (4) augmentation du ROI, (5) part de marché, (6) augmentation de la part de marché. Les résultats de l'analyse en composantes principales montrent que deux facteurs de la qualité ont émergé : la qualité du produit qui regroupe (la conformité aux spécifications, la fiabilité du produit, la durabilité du produit et la qualité du design) et la qualité du service qui regroupe (le soutien du produit, le service avant vente et la sensibilité client). Les résultats montrent que les deux facteurs qualité du produit et la qualité du service contribuent à la performance. Nilsson et al. (2001) ont mené une étude comparative sur l'impact des pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et de service. L'étude qui a porté sur 482 entreprises montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité ont une influence sur la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle visant la qualité. Pour les entreprises de service, aussi bien une orientation clients qu'une orientation processus ont un effet direct sur la satisfaction des clients. La gestion des ressources humaines a aussi un effet direct sur la performance financière. D'autres recherches montrent l'existence d'un impact positif entre l'amélioration de la qualité du produit et la confiance du client, ainsi que le maintien d'une relation durable avec le partenaire d'échange (Dussart, 2005; Zorgati, 2009). Lakhal et Pasin (2008) montrent l'existence d'une relation indirecte statistiquement significative et positive entre la qualité du produit et la performance financière. L'effet direct entre qualité du produit et performance financière est statistiquement non significatif.

2.2 Les études soutenant l'inexistence de relation entre qualité et performance

Buzzell et Gale (1987) précisent que l'obtention de la qualité a un coût qui peut compenser les gains obtenus. L'investigation menée par Yavas et Burrows (1994) suggère l'inexistence de corrélation statistiquement significative entre la satisfaction des clients et une réduction consistante des coûts. Cottrell (1992) montre dans son étude basée sur les perceptions des managers que 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. Golhar et Deshpande (1999) ont réalisé une enquête portant sur un échantillon de 138 entreprises afin d'étudier les résultats dégagés suite à la mise en place d'un management de la qualité par les entreprises américaines et canadiennes. Les résultats montrent, pour le cas des entreprises canadiennes, l'inexistence de corrélations significatives entre l'orientation clients et les mesures financières. Hackman et Wageman (1995) prétendent que le management de la qualité aura un faible impact sur la performance sans pour autant étayer cette proposition.

2.3 Les études soutenant une relation négative entre qualité et performance

L'étude réalisée conjointement par McKinsey et un certain nombre d'entreprises américaines et européennes montre que 67 % des programmes qualité implantés depuis plus de deux ans disparaissent par manque de résultats (Druckman et al. 1997). Hendricks et Singhal (1997) précisent que des entreprises ayant gagné le prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats-Unis ont souffert de difficultés financières conséquentes. Anderson et al. (1994) suggèrent que l'augmentation de la part de marché peut s'accompagner d'une perte d'efficacité due à l'hétérogénéité des besoins des clients. En effet, si l'entreprise décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients ou de plusieurs segments en même temps, elle risque une baisse de la qualité du service qui peut conduire à une baisse du chiffre d'affaires.

Wisner et Eakins (1994) ont mené une investigation auprès de 17 entreprises ayant gagné le prix Malcolm Baldrige aux Etats-Unis. Les résultats montrent que même si des améliorations substantielles de la performance opérationnelle ont été dégagées, l'impact sur la performance financière n'est pas toujours observé. Iaquinto (1999) a réalisé une étude sur les entreprises japonaises ayant gagné le prix Deming de la qualité afin d'étudier l'impact sur la performance. Les résultats montrent pour la majorité d'entre elles l'existence d'une relation négative entre le gain d'un prix de la qualité et l'amélioration de la performance.

Il est cependant important de mentionner que les études font apparaître dans la majorité des cas une relation positive ; mais il est surprenant de constater que les études réalisées sur le management de la qualité, aussi bien celles qui l'ont plébiscité que celles qui l'ont critiqué, n'utilisent pas d'outils rigoureux pour établir leurs constats.

3. Méthodologie de recherche

Cette section explique la méthodologie poursuivie pour collecter les données et pour rendre opérationnelles les variables clés.

3.1 La collecte des données

L'étude que nous présentons cible les entreprises tunisiennes du secteur de transformation des matières plastiques. Le choix du secteur est motivé par le fait qu'il est caractérisé par une grande variabilité du niveau d'implantation du management de la qualité et aussi par le fait qu'il y a un mouvement important, dans ce secteur, pour adopter la certification ISO 9000. Par ailleurs, nous avons choisi de se focaliser sur une seule industrie afin de contrôler les quelques variances dues aux conditions spécifiques de chaque industrie. En effet, les dimensions de la qualité peuvent varier en nombre, identité, et importance stratégique d'une industrie à une autre. L'inconvénient majeur par contre est la validation externe des résultats.

La population étudiée est composée de 133 entreprises mentionnées dans le Guide Industriel et Commercial de la Tunisie. La collecte des données a été réalisée par le biais d'un questionnaire élaboré dans ce sens. Ce questionnaire a été pré-testé auprès de 10 entreprises, ce qui a permis d'en faciliter la compréhension et d'identifier la personne à contacter lors de la collecte effective des données. La méthode d'interview en face-à-face a été utilisée pour la collecte des données auprès des entreprises. La présence de l'interviewer permet d'aider le répondant et d'éliminer les risques d'ambiguïté.

3.2 Opérationnalisation des variables

Les résultats controversés rapportés précédemment, démontrent l'absence d'une définition unique aussi bien pour la qualité que pour la performance. Nous proposons dans le cadre de ce travail de recherche de rendre opérationnel ces deux notions en se basant sur les recherches antérieures réalisées.

3.2.1 La qualité du produit

Le choix des dimensions clés de la qualité du produit s'appuie sur les travaux réalisés par Kelada (1996), Garvin (1987), Forker et al. (1996), Curkovic et al. (1999) et la discussion avec un panel d'experts dans le domaine. L'objectif est de sélectionner des dimensions mesurables de la qualité, considérées comme étant les plus importantes de la part des managers tunisiens. Ainsi, les dimensions qui apparaissent au tableau 1 définissent la variable qualité du produit.

Dimension	Définition	Auteurs
La fiabilité	La probabilité d'échec ou de malformation d'un produit dans une période de temps bien déterminée.	Garvin (1987), Ahire et al. (1996), Curkovic et al. (1999)
La durabilité	L'habileté de maximiser le temps de remplacement du produit. C'est aussi une mesure de la vie du produit.	Garvin (1987), Ahire et al. (1996), Forker et al. (1996), Curkovic et al. (1999)
La ténacité	La résistance d'un objet à la rupture par traction.	
La régularité	L'habileté à garder un niveau constant de qualité d'une pièce à une autre.	Kelada (1996)

Tableau 1 : Dimensions de la qualité.

3.2.2 La performance financière

La performance financière sera opérationnalisée en tenant compte des travaux de Kaplan et Norton (1998). Ces auteurs examinent les résultats financiers de l'entreprise en utilisant les indicateurs suivants: Rentabilité financière (RF), Rentabilité économique (RE) et Croissance du chiffre d'affaires (CCA). La définition des indicateurs de la performance financière est donnée au tableau 2.

Indicateurs	Définitions
Rentabilité financière (RF)	La rentabilité financière exprime la capacité des capitaux investis à dégager un certain niveau de profit.
Rentabilité économique (RE)	La rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif.
Croissance du chiffre d'affaires (CCA)	Augmentation du chiffre d'affaires

Tableau 2 : Indicateurs de la performance financière.

L'étude de la relation susceptible d'exister entre qualité du produit et performance financière fera l'objet d'une analyse exploratoire. Nous nous focaliserons sur l'étude des moyennes et écart types et réaliserons des régressions sur la base de la méthode pas à pas (stepwise regression). L'analyse des données ainsi que les régressions ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS 12.0 sous Windows.

4. Résultats et discussion

4.1 Analyse de l'unidimensionnalité

L'unidimensionnalité vérifie l'étendue selon laquelle les items d'une variable latente estiment un seul construit (Evrard et al., 2000). De façon semblable à Kaynak (2003) nous avons vérifié l'unidimensionnalité des deux variables étudiées dans le cadre de cette recherche, à savoir: qualité du produit et performance financière. En effet, on a essayé de tester si les items mesurant la qualité du produit permettent d'extraire un seul facteur. Le même test a été réalisé pour la performance financière.

Grâce à une analyse en composantes principales avec une rotation oblique. Les résultats montrent que pour chaque ensemble d'items qui définissent une variable (qualité du produit ou performance financière) un seul facteur a été extrait. Ce résultat plaide en faveur de l'unidimensionalité des variables étudiées. L'unidimensionnalité est un préalable important pour la fiabilité (Ahire et al., 1996).

4.2 Analyse de la fiabilité

La fiabilité consiste à aboutir à des résultats aussi proches que possible les uns des autres si on mesure plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument, d'aboutir à des résultats aussi proches que possible (Evrard et al., 2000). La fiabilité des deux variables étudiées a été testée en utilisant le coefficient α de Cronbach (Nunnally, 1978). Ce coefficient a été calculé par le biais du logiciel SPSS 16.0 et permet de nous confirmer la cohérence interne entre les items mesurant une même variable, dans le cas où ce coefficient est supérieur ou égal à 0.70 (voir tableau 3).

4.3 Analyse descriptive

La moyenne et l'écart-type des indicateurs de la performance financière sont présentés au tableau 4. Une des caractéristiques majeures de la moyenne des indicateurs est qu'elle dépasse 4, proche du point extrême de l'échelle de mesure égal à 5.

Variables latentes	Items	Alpha de Cronbach
Qualité du produit	4	0.80
Performance financière	3	0.81

Tableau 3 : Analyse de la fiabilité.

	4.3.1 N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
RF	133	1	5	4.2031	1.0207
RE	133	1	5	4.0677	1.0885
CCA	133	1	5	4.1353	0.8858

Tableau 4 : Statistiques descriptives des indicateurs de la performance.

Les résultats du tableau 5 permettent d'identifier les dimensions de la qualité considérées comme étant stratégiques de la part des managers. L'examen de la colonne « moyenne » montre que les deux dimensions: durabilité et régularité sont considérées comme étant stratégiques de la part des managers tunisiens. Aussi, les résultats permettent de mettre en exergue les dimensions considérées comme étant importantes par rapport aux concurrents. L'examen de la colonne « moyenne » montre que les deux dimensions: fiabilité et durabilité sont considérées importantes par rapport aux concurrents.

On note que l'importance stratégique et la performance par rapport aux concurrents ne sont pas forcément liées, dans la mesure où la fiabilité du produit classée troisième en ce qui concerne l'importance stratégique est première s'agissant de la performance relative aux concurrents. Malgré cela, on constate que la fiabilité est considérée importante selon les deux plans.

	Importance stratégique par rapport aux managers		Performance relative par rapport aux concurrents	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
Fiabilité	4.0256	1.1965	4.2481	1.1174
Durabilité	4.3564	1.0968	4.2105	1.1419
Ténacité	3.9887	1.2564	3.9774	1.2338
Régularité	4.2564	1.1125	3.8457	1.3564

Tableau 5 : Dimensions de la qualité par rapport aux managers et aux concurrents.

On propose aussi d'étudier la corrélation entre les dimensions de la qualité du produit et les indicateurs de la performance financière. Pour ce faire, on a considéré les dimensions de la qualité par rapport à la rentabilité financière, à la rentabilité économique et à la croissance du chiffre d'affaires (performance relative aux concurrents). Les résultats apparaissent au tableau 6 et montrent l'existence de corrélations statistiquement significatives entre les dimensions de la qualité du produit et les indicateurs de la performance financière, à l'exception de la corrélation entre la durabilité du produit et la rentabilité économique (0.171) qui n'est pas statistiquement significative. En outre, les résultats montrent que les corrélations sont toutes positives.

	RF	RE	CCA
<i>Fiabilité (FBL)</i>	0,234 ^b	0,285 ^b	0,310 ^b
<i>Durabilité (DRB)</i>	0,217 ^a	0,171	0,256 ^b
<i>Ténacité (TNC)</i>	0,323 ^b	0,334 ^b	0,287 ^b
<i>Régularité (RGL)</i>	0,379 ^b	0,350 ^b	0,338 ^b

Tableau 6 : Corrélations entre qualité et performance.

On a aussi réalisé des régressions sur la base de la méthode de régression pas à pas afin de tester 3 modèles de la performance (modèle de la performance financière M1, modèle de la performance économique M2 et modèle de la croissance du chiffre d'affaires M3). Les résultats qui apparaissent au tableau 7 montrent que les trois modèles sont statistiquement significatifs. En effet, l'examen de la colonne « p-valeur du modèle » montre que le modèle M3 est significatif au seuil de signification de 1%, les modèles M1 et M2 sont significatifs au seuil de signification de 5%.

Il est important de mentionner la présence pour les modèles M1 et M2 des dimensions: régularité du produit et ténacité du produit, alors que l'on note la présence des dimensions: régularité du produit et fiabilité du produit pour le modèle M3. Le modèle de la rentabilité financière (M1) dispose du coefficient de détermination le plus élevé ($R^2 = 0.174$). Le coefficient R^2 traduit le pourcentage de variance expliquée par le modèle. Autrement dit, le modèle M1 permet d'expliquer 17.4% de la variance.

En outre, la dimension régularité du produit est présente au niveau des trois modèles avec des seuils de signification qui apparaissent respectivement avec les valeurs: 0.01, 0.005, et 0.002. Ceci montre l'importance de cette dimension dans l'explication de la rentabilité financière (M1), de la rentabilité économique (M2) et de la croissance du chiffre d'affaires (M3).

^a $p < 0.05$ (les corrélations sont statistiquement significatives au seuil de signification de 5%).

^b $p < 0.01$ (les corrélations sont statistiquement significatives au seuil de signification de 1%).

Modèle	P-valeur du Modèle	R ²	R ² ajusté	Dimensions de la qualité	Coefficient bêta	P-valeur
RF (M ₁)	0.029 ^a	0.174	0.162	RGL	0.277	0.01 ^b
				TNC	0.161	0.029 ^a
RE (M ₂)	0.013 ^a	0.163	0.150	RGL	0.253	0.005 ^b
				TNC	0.198	0.013 ^a
CCA (M ₃)	0.007 ^b	0.162	0.149	RGL	0.220	0.002 ^b
				FBL	0.181	0.007 ^b

Tableau 7 : Régressions pas à pas.

5. Conclusion

Dans ce travail notre attention s'est focalisée sur l'étude de la relation susceptible d'exister entre les dimensions de la qualité du produit et les indicateurs de la performance financière. La revue de la littérature réalisée met en évidence la divergence des résultats obtenus dans les différentes analyses effectuées à ce jour. L'étude conduite ici a porté sur 133 entreprises tunisiennes du secteur de transformation des matières plastiques, elle a permis de montrer que la qualité du produit a un effet positif sur la performance financière. Les résultats montrent aussi que la qualité est financièrement rentable. Ces résultats sont encourageants pour les dirigeants soucieux d'implanter un programme qualité au sein de leurs entreprises.

L'analyse d'unidimensionnalité et de fiabilité a permis de montrer que les dimensions de la qualité et les indicateurs de la performance financière retenus définissent bien les deux variables latentes (qualité du produit et performance financière). Par ailleurs, les résultats de la régression pas à pas montrent que trois modèles statistiquement significatifs au seuil α de 5% (p -valeur < 0.05) ont été dégagés (modèle de la rentabilité financière, modèle de la rentabilité économique et modèle de la croissance du chiffre d'affaire). Cette méthodologie statistique nous a permis de montrer l'importance des dimensions: régularité, ténacité et fiabilité du produit dans l'explication des trois modèles.

Cette recherche utilise des mesures subjectives de la performance financière en se basant sur les perceptions des dirigeants. Cette méthode de mesure est largement utilisée et acceptée dans des recherches comparables, à l'image de l'étude de Powell (1995) même si Chakravarthy (1986) mentionne pour sa part les limites des mesures objectives de la performance.

6. Bibliographie

- Adam Jr, E.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J., Lee, T.S., Rho, B.H., Ribera, J., Samson, D., Westbrook, R., (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n° 9, pp. 842-873.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A., (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, n° 1, pp. 23-56.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T., (1987), *The PIMS principles : linking strategy to performance*, Free Press.
- Buzzell, R.D., Weirsemann, F.D., (1981), "Modeling changes in market share: a cross-sectional analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 27-42.
- Chakravarthy, B.S., (1986), "Measuring strategic performance", *Strategic Journal of Management*, vol. 7, n° 5, pp. 437-458, 1986.
- Cottrell, J., (1992), "Favorable recipe", *TQM Magazine*, Février, pp. 17-20.
- Curkovic, S., Vickery, S.K., Droge, C.L.M., (2000), "An empirical analysis of the competitive dimensions of quality performance in the automotive supply industry", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n° 3, pp. 386-403.
- Druckman, D., Singer, J.E., Van Cott, H. (1997), *Enhancing organizational performance*, National Academy Press Washington, D.C.
- Dussart, C., (2005), "Satisfaction client: Dix années de mesures providentielles", *Décisions Marketing*, Octobre/Décembre.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2000), *Market : Etudes et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Dunod.
- Forker, L.B., Vickery, S.K., Droge, C.L.M., (1996), "The contribution of quality to business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, n° 8, pp. 44-62.
- Garvin, D.A., (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, vol. 65, n°6, pp. 101-109.
- Golhar, D.Y., Deshpande, S.P., (1999), "Productivity comparisons between Canadian and US TQM firms: an empirical investigation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n°7, pp. 714-722.
- Hackman, J.R., Wageman, R., (1995), "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, pp. 309-342.
- Hendricks, K.B., 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, pp. 28-35.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Organisation.
- Kaynak, H., (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, vol. 34, n° 2, pp. 1-31.
- Kelada, J.N., (1996), *Integrating Reengineering with total quality*, ASQC.
- Lakhal, L., Pasin, F., (2008), "The direct and indirect impact of product quality on financial performance: A causal model", *Total Quality Management*, vol. 19, n° 10, p. 1087-1099.
- Manni, K.E., Putterill, M.S., Sluti, D.G., (1994), "Empirical analysis of quality improvements in manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, n° 7, pp. 19-37.
- Nilsson, L., Johnson, M.D., Gustafsson, A., (2001), "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organisations", *Journal of Quality Management*, vol. 6, pp. 5-27.
- Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill.
- Peterson, M., Cameron, K., (1995), *Total Quality Management in Higher Education: From Assessment to Improvement*, Center for the Study of Higher and Postsecondary Education, University of Michigan.
- Powell, T.C., (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- Wisner, J.D., Eakins, S.G., (1994), "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winner", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, n° 2.
- Yavas, B.F., 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, pp. 41-56.
- Zorgati, H., (2009), "Le rôle de la confiance dans la relation client-enseigne de haut de gamme", *Actes du 8ème colloque de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, les 5-6-7 Mars 2009 à Hammamet (Tunisie).