

LE MANAGEMENT TOTAL DE QUALITE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE :

UNE REVUE DE LITTERATURE ET ESSAI D'ANALYSE

Par

Mohamed Mohyieddine El MOKHTARI

**Doctorant en Sciences de Gestion à la FSJES-MEKNES, Université Moulay
Ismail.**

mohyieddine01@gmail.com

&

Fatiha REGRAGUI

**Professeur en Economie et Gestion à l'EST-MEKNES, Université Moulay
Ismail.**

regraguifatiharf@hotmail.fr

Résumé :

La mondialisation et la globalisation de l'économie, poussent les entreprises dans tous les secteurs d'activités à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leur performance et répondre au mieux aux attentes et exigences de leurs clients. Le TQM (Total Quality Management) est considéré comme la méthode d'amélioration systématique de la qualité pour la gestion de l'ensemble de l'entreprise qui vise à améliorer les performances organisationnelles en termes de satisfaction du client, de rentabilité, de qualité et de productivité. Le présent article expose une étude exploratoire basée sur la recherche documentaire. Nous allons présenter le TQM (Total Quality Management) ainsi que la performance organisationnelle, les différentes positions des chercheurs et leurs évolutions ainsi qu'une revue de la littérature sur le rapport entre le TQM et la performance organisationnelle.

Mots clés : Total Quality Management, Satisfaction client, Performance organisationnelle.

Abstract:

The globalization of the economy is pushing companies in all sectors of activity to look for new ways to improve their performance and to better meet the expectations and requirements of their customers. TQM (Total Quality Management) is considered as a quality improvement

1

method for the management of the whole company, which aims at improving organizational performance in terms of customer satisfaction, profitability, quality and productivity. This article presents an exploratory study based on literature research. We will present TQM (Total Quality Management) as well as organizational performance, the different positions of the researchers and their developments as well as a review of the literature on the relationship between TQM and organizational performance.

Key words: Total Quality Management, Customer satisfaction, Organizational performance.

Introduction :

Chaque jour, les attentes des clients se développent et s'élèvent, et c'est le rêve de toute organisation de répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité du produit/service qu'elle présente. Sans parler de la densité de la concurrence entre les producteurs et les prestataires de services, qui a contribué à intensifier le concept de qualité supérieure et de meilleures performances. A partir de ce point, les organisations ont commencé à chercher des systèmes plus efficaces et durables pour atteindre le niveau de qualité supérieure conformément aux meilleures performances.

Avec la concurrence et les essais continus pour atteindre le niveau de bonne qualité, et dans la compréhension profonde que la bonne qualité est en quelque sorte attachée à la bonne performance des employés et de l'organisation ; le concept de qualité a pris une réputation répandue d'être l'outil de fixer beaucoup de défauts organisationnels. Loffler (2013) a défini le concept de qualité dans son étude comme le niveau de satisfaction des clients à l'égard d'un certain produit/service, en d'autres termes, l'auteur a pris le concept de qualité à partir de la perception des clients qui est fondamentalement l'objectif de toute organisation.

Une autre étude de Pryor (2010) a défini la qualité comme la capacité d'un certain produit/service à atteindre les exigences implicites ou déclarées et à satisfaire les clients. La qualité dans ce cas doit être testée et jugée avant qu'elle n'atteigne le client en premier lieu. Une autre définition de la qualité a été apportée par Goetsch and Davis (2014) qui a déclaré que la qualité est l'état de conformité des exigences précédemment établies dans le produit/service. Cette définition présente l'idée de conformité, qui est quelque peu liée au processus de test, d'essai et de concentration des résultats du produit/service avant qu'il n'atteigne l'utilisateur final.

Cet article met l'accent sur la revue de littérature de la gestion de la qualité totale et la performance organisationnelle. Tout d'abord, les concepts de qualité et de gestion de la qualité totale sont explorés ainsi que l'histoire et l'évolution de la gestion de la qualité totale afin de fournir le contexte de l'étude. Il convient de noter que les pratiques TQM sont également importantes pour les entreprises qui visent à atteindre la performance organisationnelle. D'où ledit article explore la mise en œuvre des pratiques TQM et le lien entre les pratiques TQM et la performance organisationnelle, tel que révélé dans la littérature.

I- Le management par la qualité totale :**1- Le concept de la qualité :**

Une définition de la qualité a été apportée par Goetschand Davis (2014) qui a déclaré que la qualité est l'état de conformité des exigences préalablement établies au sein du produit/service. Cette définition présente l'idée de conformité, qui est quelque peu liée au processus de test, d'essai et de concentration des résultats du produit/service avant qu'il n'atteigne l'utilisateur final.

La gestion de la qualité, en tant que terme managérial, est considérée comme le prolongement naturel de l'effort mis en œuvre pour développer le produit/service et l'améliorer, qui a commencé avec Frederick Taylor et la manière dont il a formulé les principes d'amélioration de la performance, suivi par Max Webber et sa formation hiérarchique de la théorie bureaucratique. L'idée s'est terminée avec Mayo et ses amis dans les relations humaines qui ont établi le lien entre la performance et la satisfaction des travailleurs dans l'environnement de travail, sans parler de la nature des relations entre les travailleurs et leurs managers. Cette idée a permis, en premier lieu, d'articuler la relation entre la performance d'un côté et le style de leadership de l'autre, et a atteint les intellectuels japonais qui ont trouvé les bases de la gestion de la qualité et les meilleures façons de l'améliorer.

L'utilisation du concept de qualité remonte à la Seconde Guerre mondiale. Il a été utilisé pour la première fois dans l'industrie japonaise à la suite de la panne de leur réseau de télécommunications. L'industrie japonaise et les forces alliées américaines ont estimé que la raison principale de cette panne était la mauvaise qualité du réseau téléphonique japonais (Benavides-Velasco 2014). Pour résoudre le problème, ils ont appliqué des méthodes modernes de gestion de la qualité, à savoir l'inspection de la qualité. Pour cette raison, les activités de contrôle sont devenues des tâches exclusives des unités fonctionnelles et des unités hiérarchiques supplémentaires et l'inspection de la qualité est devenue une fonction purement technique (Yağar, 2007). À travers cette méthode, l'inspection de la qualité devait permettre de détecter les produits de haute qualité et acceptables et de les laisser passer tout en arrêtant les produits inacceptables de faible qualité.

La qualité de la production a été déterminée par le pourcentage de produits acceptables (Kahre 2014). Les produits de qualité sont ceux qui sont considérés comme conformes aux exigences, il s'agissait de caractéristiques techniques spécifiées qui étaient utilisées pour définir les exigences d'un produit de qualité. L'inspection de la qualité n'avait pas d'implication sur la productivité puisqu'elle se concentrait uniquement sur le résultat final ou sur le produit. Les normes et les standards techniques spécifiés étaient les principaux instruments de gestion utilisés comme base pour mener l'inspection de la qualité (Green, 2012). Dans l'après-guerre, pour le Japon, l'Europe occidentale et les États-Unis, l'inspection de la qualité a joué un rôle important dans la création de normes industrielles communes. Cependant, le défaut du processus d'inspection de la qualité était qu'il était impossible de réaliser une inspection de la qualité totale de tous les produits. Les conclusions tirées de petits échantillons n'étaient pas considérées comme réellement représentatives de tous les produits (Al-Zoubi, 2012). Par conséquent, la qualité était inexacte car le pourcentage de détection des

produits défectueux par la méthode d'inspection de la qualité était faible. Pour remédier à ce problème, l'inspection de la qualité a été transformée en contrôle statistique de la qualité. Deming (un expert américain de la qualité) a fortement influencé ce passage de l'inspection de la qualité au contrôle statistique de la qualité. Deming pensait qu'il fallait prendre en compte les problèmes de variation et les causes de la variation. En particulier, Deming faisait la distinction entre les erreurs aléatoires telles que les facteurs d'entrée de mauvaise qualité et les erreurs systématiques commises par les machines et les personnes (Harrington 2012).

Les études de marché utilisent des méthodes comme le déploiement de la fonction qualité et jouent un rôle important dans le contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise (Koh et Low 2008). Le contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise suggère que tous les employés et divisions fonctionnels sont responsables de la satisfaction des exigences des clients dans un processus de production. Dans ce système de gestion, la qualité est un facteur clé de succès et un enjeu commercial stratégique pour la compétitivité à long terme. Les concepts de gestion de la qualité, tels que le contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise, combinent les concepts d'assurance de la qualité axée sur le client, et le contrôle de la qualité axée sur le producteur et introduisent l'idée d'orientation vers le client dans le processus de production. Alors que le processus d'évaluation de la qualité est basé sur l'auto-évaluation puisqu'il exige que les exigences du client soient respectées à toutes les phases du processus de production, et chaque employé doit s'assurer que les produits présentent toutes les spécifications de qualité requises.

2- Définition et développement du TQM :

Au fil du temps, la qualité, en termes de fabrication, est passée de l'inspection au TQM. En effet, on pense généralement que les Égyptiens ont été les premiers à utiliser l'inspection comme test de qualité lors de la construction des pyramides. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, lorsque la technologie des avions est devenue plus complexe, la technique d'inspection s'est avérée peu pratique en raison de son coût en personnel et en équipement (Kanji, 2002).

L'inspection s'est transformée en contrôle de la qualité dans lequel les manuels de qualité, le contrôle des documents, l'auto-inspection, les tests de produits ainsi que l'utilisation de statistiques sont devenus les systèmes de contrôle utilisés pour assurer la qualité des produits. L'étape suivante a consisté à passer de l'accent mis sur la qualité des produits par le biais du contrôle de la qualité à l'assurance de la qualité ou Quality Management, où l'accent est mis sur la qualité du système, ce qui englobe les audits, le contrôle des processus, le coût de la mauvaise qualité et les opérations hors production (Kanji, 2002). Comme déjà dit, la compréhension de la qualité s'est développée en TQM, où la qualité est gérée par des principes et des pratiques dans toutes les sections des unités opérationnelles de l'organisation.

Tout comme il existe de nombreuses définitions de la qualité, il existe de nombreuses définitions du TQM.

(Juran, 1974) a défini la gestion de la qualité totale comme "l'aptitude à l'emploi", qui a fini par être considérée comme un moyen clé et global de réussite commerciale dans les années 1990, par rapport à d'autres indices de performance établis, tels que le prix et la livraison. Juran a introduit le concept de la trilogie de la qualité : planification de la qualité, contrôle de la qualité et amélioration de la qualité. Il partageait le point de vue de Deming selon lequel, afin de mettre en œuvre une amélioration continue, la formation sur le lieu de travail doit être mise en œuvre fréquemment.

La gestion de la qualité totale est l'approche qui concerne la prévention de l'apparition de problèmes en créant les attitudes et les contrôles qui rendent cette prévention opérationnelle (Crosby, 1979). Crosby a mis l'accent sur la phrase "Faites-le bien du premier coup" et sur la notion de "zéro défaut", indiquant qu'un système basé sur la prévention est crucial pour y parvenir. Il a également utilisé l'expression "la qualité est gratuite", affirmant que les efforts déployés pour atteindre la qualité sont plus rentables que les coûts engagés en termes d'économies de déchets, de retouches, d'inspections et de retours. Comme Deming et Juran, Crosby a également souligné le rôle de management dans les efforts d'amélioration de la qualité et l'utilisation du contrôle statistique des processus pour mesurer et surveiller cette dernière.

(Shingo, 1986) a développé le concept de "zéro défaut" en "zéro contrôle de qualité", en mettant l'accent sur une gamme d'outils de qualité pour éliminer les défauts au moment des processus.

Le TQM est "une approche visant à améliorer la compétitivité, l'efficacité et la flexibilité d'une organisation. Il s'agit essentiellement d'une manière de planifier, d'organiser et de comprendre les activités et les individus à chaque niveau" (Oakland, 1989).

(Ishikawa, 1990) a argumenté que la gestion de la qualité totale se caractérise par des objectifs stratégiques axés sur les préférences, les goûts et les applications du client. Ishikawa est connu pour avoir développé divers outils statistiques pour la résolution des problèmes de qualité et il a mis l'accent sur l'idée du "client interne", c'est-à-dire la personne suivante dans le processus. En outre, Ishikawa a également défendu l'idée des cercles de qualité (QC/s), qui est une petite équipe d'employés experts qui traitent les problèmes de qualité.

(Taguchi, 1999) a souligné que les entreprises devraient concentrer leurs efforts en matière de qualité sur les étapes de la conception du produit, et a appelé cela "conception robuste", car il est beaucoup moins coûteux et plus facile d'apporter des modifications au cours du processus de conception plutôt que pendant la phase de production.

Kanji et Yui (1997) ont développé un outil de benchmarking pour la qualité totale et ont affirmé qu'il est nécessaire que les cadres supérieurs développent une "culture de la qualité" au sein d'une organisation en jouant un rôle actif de leadership et en impliquant tous les employés.

La philosophie du TQM est une initiative efficace qui produit un ensemble d'avantages, notamment une meilleure communication interne, une meilleure résolution des problèmes, un engagement et une motivation accrues des employés, des relations plus solides avec les fournisseurs, une compréhension des besoins des clients, une meilleure satisfaction de ces derniers, une diminution des erreurs et une réduction des déchets (Powell, 1995a).

Cependant, le TQM est surtout mis en œuvre dans la fonction de fabrication/opérations et peu de progrès sont réalisés dans les autres domaines fonctionnels (Sohal et Terziovski, 2000).

Plus récemment, (Kanji, 2002) a défini le TQM comme une philosophie appliquée dans le monde entier dans tous les types d'organisations. Il a défini le TQM en particulier comme une philosophie de gestion qui favorise une culture organisationnelle, engagée dans la satisfaction du client par l'amélioration continue.

Puisque le TQM est si fondamental pour les entreprises, il est applicable à toutes les organisations. Toutefois, les définitions du TQM varient légèrement d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre.

Table 1 : Pratiques/principes/Dimensions du Total Quality Management (Cangemi, 1993; Casas, 2011; Ho, 2011).

Avant les années 1940
La qualité était essentiellement gérée sur la base des essais et des erreurs de l'utilisateur final, il n'y avait pas d'approche spécifique pour juger d'une certaine qualité d'un produit/service.
Dans les années 1940
Les tests de qualité sont devenus plus précis, les approches statistiques ont commencé à apparaître et le contrôle de la qualité a prouvé son existence.
Dans les années 1960
Le concept de la qualité « Gurus » est apparu, la qualité a commencé à apparaître comme un outil qui influence l'ensemble de l'organisation qui a réussi à impliquer tous les processus liés dans l'organisation pour faire partie du processus de production, et tous les départements sont responsables de la qualité du produit.
Dans les années 1970 - 1980
L'idée de la qualité s'est manifestée dans le secteur industriel, de nombreuses industries américaines ont perdu leur part de marché au profit de concurrents étrangers. Toyota et Honda sont devenus des acteurs majeurs du marché de la qualité, en plus de Toshiba et Sony qui ont fini par dominer le marché en raison de leur attachement à une meilleure qualité. Le choc a été que ces marques produisaient des biens à bas prix avec une qualité élevée.
Fin des années 1990 - aujourd'hui

Le concept de qualité et sa perception globale ont été compris, de nombreuses entreprises ont engagé des consultants et participé à des ateliers et des séminaires sur la gestion de la qualité totale. Jusqu'à présent, l'idée de TQM est essentiellement axée sur le client.

3- Les principes du TQM :

Il existe dix principes majeurs de la gestion de la qualité totale : la formation des employés, l'engagement et l'assistance de la direction, la qualité de l'organisation, la participation des employés, la gestion de la qualité des fournisseurs, le soutien continu, le leadership, l'amélioration des procédures de qualité, l'accent sur les clients, l'analyse et l'information, la satisfaction des employés et l'utilisation de techniques statistiques (Laohavichien 2011).

Nous avons pris en compte dans cette étude l'engagement de la direction, le leadership, la formation et le développement, la satisfaction des employés, L'orientation client et la performance de l'entreprise, La communication pour l'autonomisation, l'implication des employés et l'amélioration des procédures de qualité.

3-1- L'engagement de la direction :

Le soutien de la direction générale ou l'engagement de la direction générale sont des exemples de circonstances dans lesquelles la direction générale joue un rôle actif dans le fonctionnement de l'organisation. La formulation des équipes et le leadership dynamique sont les attributs clés du soutien de la direction générale ou de l'engagement de la direction générale. Le niveau d'engagement de la direction générale montre comment les responsables de la direction générale participent à la fonction de l'entreprise à différents niveaux. En outre, selon la description de leur poste, les cadres supérieurs sont tenus d'aider les employés à atteindre les objectifs de l'organisation.

La direction, à tous les niveaux et dans tous les départements, n'a pas compris que la "qualité totale" ne peut être atteinte qu'avec la participation active de la direction. Une tâche essentielle pour toute direction consiste à définir des objectifs, des politiques et des plans de qualité conformément aux quatre côtés de la pyramide TQM. C'est extrêmement important que, dans de nombreuses entreprises, la direction générale (le conseil d'administration) devrait revoir les objectifs et les politiques de qualité de l'entreprise et, si nécessaire, les reformuler pour qu'ils soient conformes aux quatre côtés de la pyramide TQM. Tout aussi important, ces objectifs et politiques doivent être clairs et significatifs pour tous les employés de l'entreprise. Il est extrêmement important, par exemple, que les objectifs de qualité de l'entreprise signalent aux employés que la tâche principale de l'entreprise est de satisfaire ses clients externes et que cela ne peut être réalisé que si l'entreprise est capable de dépasser les attentes des clients.

Les objectifs de qualité de l'entreprise donnent à tous les employés une indication claire de ce qui va être réalisé en matière de qualité. Les politiques de qualité de l'entreprise, quant à elles, décrivent plus en détail comment les employés doivent atteindre l'objectif. Les objectifs et les

politiques de qualité doivent être suivis de plans d'action significatifs. Alors que l'expérience des entreprises qui ont compris et réalisé la vision TQM montre que les entreprises doivent se concentrer sur des plans à court terme (plans d'un an) et des plans à long terme, ces derniers étant souvent des plans de trois ans qui sont révisés chaque année avec un audit annuel de la qualité.

3-2- L'amélioration des procédures de qualité :

L'amélioration des procédures de qualité est un phénomène qui consiste à modifier le fonctionnement des pratiques conventionnelles de l'organisation. Les procédures de qualité peuvent être soutenues en suivant les normes internationales de qualité telles que l'ISO qui permettent aux organisations de civiliser systématiquement leur fonctionnement. Ainsi, ces procédures de qualité entraînent une augmentation de la rentabilité et des ventes (Flanigan, 2012).

3-3- Leadership :

Le leadership est cité comme la dimension la plus dominante et la plus reconnue de la stratégie TQM (Hitt et Ireland, 2002 ; Aldmour 2017). Selon Hitt et Ireland (2002), le succès d'une organisation est largement déterminé par la capacité des leaders à utiliser le capital humain et social pour créer un avantage concurrentiel. D'après Serin (2004), l'engagement de la direction et le leadership de l'organisation contribuent à la réussite de la mise en œuvre du programme organisationnel. Le leadership de la direction repose en grande partie sur l'esprit d'équipe, une communication efficace, un processus décisionnel participatif, une formation efficace des employés et leur autonomisation. Yağar (2007) soutient que le leadership joue un rôle important dans les activités d'amélioration de la qualité. Les cadres supérieurs sont tenus de créer des attentes et des valeurs claires et visibles. Ils doivent " joindre l'acte à la parole " et démontrer leur implication personnelle dans la gestion et dans les activités d'amélioration de la qualité. Les dirigeants jouent un rôle lors de la mise en œuvre des systèmes de QM (Quality Management) dans une entreprise. Ils fournissent une vision, un objectif et une orientation aux employés et favorisent les performances de l'entreprise. Sureshchandar et autres chercheurs (2001) suggèrent que l'engagement et le leadership de la direction sont les conditions préalables les plus cruciales et les plus importantes pour le succès organisationnel lors de la mise en œuvre du TQM. Selon eux, l'engagement et le leadership de la direction offrent les points de convergence des espoirs, des énergies et des aspirations des personnes dans les organisations qui mettent en œuvre les pratiques TQM. Zhang, Linderman et Schroeder (2012) estiment que les leaders qui réussissent exploitent vigoureusement les opportunités, anticipent les changements, corrigent les mauvaises performances, motivent les suiveurs à atteindre un haut niveau de productivité et conduisent l'organisation vers la réalisation de ses objectifs. Les dirigeants doivent s'efforcer d'améliorer les performances, d'apporter et de transmettre l'idée de l'esprit d'entreprise au travailleur, d'augmenter le rendement et d'améliorer les performances. Cela suggère que les dirigeants jouent un rôle important en veillant à ce que les valeurs et les croyances partagées se diffusent dans toute l'organisation en démontrant leur engagement dans l'exécution des tâches. Ils doivent faire preuve de sollicitude, interagir avec les autres employés et promouvoir les valeurs

fondamentales de l'organisation. Il est de la responsabilité des dirigeants d'effectuer les changements nécessaires pour réaligner une institution. Cela suggère que l'engagement et le leadership de la direction sont les moteurs de la réussite de la mise en œuvre de TQM.

3-4- La formation et le développement :

Les sessions de formation et de développement sont d'une grande importance pour les organisations. Les employés sont des acteurs majeurs de l'organisation et leur rôle dans le fonctionnement de l'entreprise ne peut être négligé. Leur offrir des mesures de formation et de développement adéquates ne peut être mis de côté. Les entreprises du monde entier se concentrent sur le paradigme de la formation et du développement, car plusieurs cas de réussite ont été enregistrés après l'introduction de sessions de formation et de développement dans les organisations. L'implication de la gestion de la qualité ne peut pas être initiée avec succès s'il n'y a pas de sessions de formation et de développement préalables organisés par l'entreprise. Les sessions de formation aident également les employés à avoir une vue d'ensemble et à apporter des changements dans l'organisation (Phillips, 2012).

3-5- La satisfaction des employés :

La satisfaction des employés apparaît lorsque le personnel est convaincu et satisfait des procédures, des pratiques et des activités quotidiennes d'une entreprise. La satisfaction des employés peut également apparaître lorsque les employés sont satisfaits et heureux de l'environnement de travail favorable de l'organisation. Le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis de l'organisation peut être mesuré sur la base de leur taux de rotation.

Une organisation peut introduire plusieurs mesures et programmes dans le but de retenir et de contenir les employés. Ces derniers sont concernés par l'exécution des tâches, la culture organisationnelle et l'environnement de travail. Le niveau de satisfaction des employés varie en fonction de divers facteurs, notamment la charge de travail, la récompense, le salaire, l'environnement de travail et la position qu'ils occupent sur le lieu de travail. Certains employés sont satisfaits des incitations et du salaire qu'ils reçoivent en échange du service qu'ils fournissent (Cheung et To, 2010).

3-6- L'orientation client et la performance de l'entreprise :

L'objectif clé de l'utilisation de la stratégie TQM est de répondre aux besoins latents et actuels des clients en offrant des services et des produits de qualité. Osman, et Ali (2009) suggèrent qu'il devrait y avoir une communication efficace et continue entre l'entreprise et ses clients. Shan et autres chercheurs (2013) suggèrent qu'une organisation devrait également établir des relations solides avec les clients, interagir directement avec eux, surveiller en permanence leurs niveaux de satisfaction et toujours essayer de répondre à leurs attentes futures et à leurs besoins changeants. (Hooley et Fahy J, 2005) estiment qu'une entreprise peut avoir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises du même secteur en fournissant des services et des produits innovants et de haute qualité qui répondent aux besoins des clients. Matzler et Renzl, B. (2005) affirment que la gestion de la qualité totale est une stratégie orientée vers le

client qui met l'accent sur la fidélité et la satisfaction du client comme étant au cœur du succès de l'entreprise, générant une compétitivité et des bénéfices élevés.

3-7- La communication pour l'autonomisation :

Une entreprise ne peut réussir à mettre en œuvre tous les éléments du TQM qu'en les communiquant clairement. La communication est efficace lorsque les informations communiquées sont connues et comprises par tous les membres de l'entreprise. Une communication efficace se produit lorsque les questions communiquées par l'entreprise sont comprises et que les décisions sont prises en conséquence afin d'initier un changement efficace (Benavides-Velasco et Marchante-Lara, M. 2014).

Les employés ne peuvent être efficaces et productifs qu'en ayant à leur disposition des informations pertinentes et précises. Selon Vanichchinchai et Igel (2011), la communication influence la performance et la productivité des employés. Une communication efficace améliore la résolution des problèmes et augmente le niveau de confiance des employés. La communication permet de garantir la responsabilisation des employés. Prendre en considération les besoins des employés dans la prise de décision, créer des opportunités et leur permettre de participer au processus décisionnel favorise une communication efficace. Selon Fuentes-Fuentes et Lloréns-Montes (2004), permettre aux employés de communiquer leurs inquiétudes liées au travail est un moyen efficace d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'organisation démontre qu'elle reconnaît les employés comme une source importante de connaissances en leur donnant la possibilité de contribuer à la gestion. Comme le révèle la littérature académique, l'autonomisation des employés peut être liée aux deux dimensions de la planification stratégique et du leadership. Selon Shahin (2011), trois dimensions, dont l'engagement de la direction, le leadership, la responsabilisation des employés et la planification stratégique, doivent être intégrées et soutenues par une amélioration continue pour faciliter le TQM au sein d'une organisation.

3-8- L'implication des employés :

L'implication des employés est considérée comme un moyen de permettre la participation des employés, l'engagement de la part de la direction de permettre aux employés de participer à la prise de décision et de refléter un changement de culture. La participation des employés est considérée comme un moyen de leur donner les moyens de prendre part à la résolution des problèmes et à la prise de décisions dans une organisation (Eng et Yusof, 2003). Selon Kahreh (2014), l'implication des employés les motive à travailler pour atteindre les objectifs de l'organisation, ainsi elle permet aux employés de sentir qu'ils forment une partie importante de l'organisation. Harrington et Wiggin, H. (2012) affirment que les employés habilités et formés sont susceptibles de reconnaître les réalisations de cette organisation. Ils considèrent leur organisation et leurs emplois sous un angle différent. Certains dirigeants et théoriciens du management affirment que les employés doivent faire preuve d'imagination et que cela ne peut se faire qu'en les impliquant dans l'organisation. Selon Green (2012), l'objet de la responsabilisation des employés est d'encourager les pensées constructives et la pensée créative chez les employés. La créativité permet aux employés d'avoir la capacité d'appliquer

des idées innovantes administratives et techniques pour explorer les possibilités de répondre aux besoins des clients et de respecter les normes de qualité totale (Al-Zoubi, 2012). Les employés peuvent devenir créatifs au travail lorsque l'organisation leur donne la liberté de participer à ses activités et à ses décisions. Le principe est que tous les membres de l'organisation doivent être conscients de la qualité, car la qualité ne peut être créée que par des personnes. Une organisation doit obtenir l'implication, la participation de ses employés et l'engagement de la direction en adoptant des valeurs qui se traduisent par des pratiques bonnes et concrètes (Al-Zoubi, 2012).

II- La performance organisationnelle :

Selon Vassilakis et Besseris (2009), la performance organisationnelle indique la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise. Ramamoorthy (2007) définit la performance organisationnelle comme le résultat de la réalisation ou des opérations des organisations dans trois dimensions : l'efficacité organisationnelle et financière et l'efficacité opérationnelle. La performance non-financière et opérationnelle comprend la part de marché, l'introduction du nouveau produit, l'efficacité du marché et la qualité financière. La performance organisationnelle est une variable ou un concept multinational qui peut être mesuré à l'aide de divers indicateurs, notamment l'efficacité de la qualité du produit, la satisfaction du client et la performance financière.

Les attentes des clients influencent la qualité d'un service ou d'un produit fabriqué. Les entreprises jugent souvent la qualité de leur service ou de leur produit en fonction de leur clientèle cible. Selon Parast et Fini (2010), les entreprises peuvent mesurer la qualité de leurs services ou de leurs produits en se basant sur le coût des retouches, le coût des déchets et le taux de défauts. Prajogo et Goh, M. (2008) estiment que la meilleure façon de déterminer l'efficacité et la qualité d'un produit est d'examiner son niveau ou sa fiabilité, sa conformité ou non aux attentes du client et son aptitude à l'emploi.

De nos jours, de nombreuses organisations déterminent si un produit ou un service est de haute qualité, en examinant la satisfaction du client. Selon Haar et Spell (2008), la mise en œuvre réussie du TQM conduit à une augmentation de la part de marché et à la fidélisation des clients. L'orientation client peut accroître la fidélité des clients en leur offrant des services et des produits durables et fiables. Cela suggère que l'orientation client conduit à la confiance du client, à la réduction des plaintes, à la fidélité du client et à l'augmentation de la satisfaction du client. La performance financière d'une entreprise peut être mesurée sur la base du montant des recettes perçues, du retour sur investissement, du niveau du coût de la performance, du rendement des actifs, de l'augmentation de la part de marché et de l'augmentation des ventes. Des études (Demirbag et Zaim, S. 2006 ; Fotopoulus et Posmas, 2009) ont démontré que les performances financières et les améliorations de la qualité sont fortement liées de manière positive. Selon Fotopoulus et Posmas (2009), l'amélioration de la qualité des produits est le moyen le plus sûr de réduire les coûts de production et d'augmenter les revenus.

Donc, la performance financière comprend la croissance des ventes et la rentabilité, alors que l'efficacité organisationnelle est le degré d'efficacité d'une entreprise. La performance organisationnelle comprend deux dimensions : la performance objective et la performance subjective (Guo, 2002 ; Agarwal et Dev, C. 2003). Cette dernière couvre les perceptions des clients et des employés, y compris la rétention des clients, la satisfaction des clients et la qualité du service. Au contraire, la performance objective comprend l'évaluation basée sur le marché et les finances, comme le profit, la croissance, l'efficacité et la part de marché.

III- La relation entre TQM et la performance organisationnelle :

Dans cette partie on va s'intéresser à étudier la relation entre la performance organisationnelle et les 4 principes du Total Quality Management à savoir : L'orientation client, l'amélioration continue, l'implication des employés et le soutien de la direction.

1- Performance organisationnelle et orientation client :

L'orientation client est le degré auquel une entreprise est capable de satisfaire en permanence les attentes et les besoins des clients (Zhang 2012). Elle se produit lorsqu'une organisation atteint ses objectifs à long terme. Bank (2000) considère l'orientation client comme l'une des dimensions clés du TQM. Brah et Rao, B. (2002) indiquent que l'obtention d'informations sur les clients est l'un des processus TQM les plus courants et les plus fréquemment utilisés.

Sila (2007) estime que ce qui détermine le succès ou l'échec d'une organisation à l'avenir est la satisfaction de ses clients et sa capacité à répondre en permanence à leurs besoins de manière efficace et efficiente. En fait, l'orientation client est le principe clé et fondamental de TQM. Elle souligne l'importance de la création de valeur pour le client et du développement organisationnel. Selon Mele et Colurcio (2006), la mise en œuvre adéquate et efficace des dimensions de la gestion de la qualité totale peut aider une organisation à atteindre des performances plus élevées d'où l'orientation client est un indicateur clé de l'amélioration des performances organisationnelles. Certaines études (par exemple, Lee et Lee, 2013) ont suggéré que la mise en œuvre de la TQM peut entraîner une amélioration des performances des clients et une augmentation de leur satisfaction. D'autres (par exemple, Bullington et Greenwood, A. 2002) suggèrent que dans la gestion de la qualité, l'évolution des besoins des clients peut se traduire par une performance organisationnelle accrue et meilleure. Asikhia (2010) a démontré que l'orientation et la focalisation sur le client et la performance organisationnelle sont positivement liées. Les résultats de ces études suggèrent que l'orientation client, une des dimensions clés du TQM, peut être un prédicteur clé de la performance de l'entreprise.

2- Performance organisationnelle et amélioration continue :

L'amélioration continue implique des tentatives d'éviter et de réduire les défauts et d'apporter des améliorations dans un processus lors de la conversion des inputs en output. En vue de Gnanaguru (2011) l'amélioration continue implique l'amélioration de la qualité du service et des caractéristiques du produit et l'élimination des défauts. Donc, l'amélioration continue est

l'une des dimensions clés du TQM qui vise à assurer la bonne gestion de l'entreprise (Madar, 2015). Il est suggéré que les individus dans une organisation devraient continuellement travailler pour atteindre les objectifs et les buts de l'organisation et s'assurer que la performance de l'entreprise sera améliorée, la qualité est améliorée et les besoins des clients sont fournis (Madar, 2015).

L'objectif de toute organisation, qu'elle soit grande ou petite, est d'être plus performante, de dépasser les attentes des clients et de les satisfaire. Baker (2003) suggère que les organisations devraient toujours évaluer leurs différentes capacités techniques et managériales susceptibles de contribuer à la satisfaction du client. Le TQM est une stratégie de gestion visant à garantir qu'une organisation atteigne la satisfaction du client en impliquant toutes les parties prenantes et en adoptant des efforts d'amélioration continue à tous les différents niveaux de l'organisation, les organisations devraient également se concentrer sur l'adoption de stratégies d'amélioration continue, impliquer tous les membres d'une organisation et couvrir tous les processus (Benavent, 2005). Selon Escrig-Tena (2004), des systèmes d'information efficaces, une bonne gestion des ressources humaines et un management de haut niveau favorisent l'amélioration continue. Les chercheurs ont également approuvé que les pratiques d'amélioration peuvent aider une organisation à atteindre des performances plus élevées.

Dans le cadre de la gestion de la qualité, les processus de travail sont souvent révisés. Cela permet de réduire le gaspillage de matériel et les erreurs et d'améliorer l'efficacité organisationnelle. L'amélioration continue de la mise en œuvre de TQM peut avoir un impact significatif et positif sur la performance organisationnelle (Prajogo et Sohal, 2003). Selon Prajogo et Sohal (2003), l'amélioration continue approuvée et soutenue par une entreprise peut influencer les employés d'une organisation à travailler pour atteindre les objectifs organisationnels. L'amélioration continue est également une initiative de gestion de la qualité qui peut aider l'organisation à améliorer ses performances. De toute évidence, il existe des preuves qui suggèrent qu'il peut y avoir une relation entre la performance organisationnelle et l'amélioration continue. Dans la présente étude, l'hypothèse est que l'organisation et la performance organisationnelle sont positivement liées.

3- Performance organisationnelle et implication des employés :

Les employés jouent un rôle important dans toute organisation, ils aident l'organisation à atteindre ses objectifs. Ils soutiennent la productivité et facilitent la performance organisationnelle. Les entreprises qui s'efforcent de rester compétitives doivent veiller à ce que les employés soient formés et à ce que leurs compétences et aptitudes soient améliorées, car cela contribue à accroître leurs performances. Selon Prajogo et Sohal (2003), les organisations devraient mettre en œuvre le TQM pour favoriser l'efficacité organisationnelle et l'implication des employés. Ils croient que l'implication des employés, leur participation au processus décisionnel, leur formation et le partage de l'information avec eux peuvent être utilisés comme stratégies pour utiliser efficacement ses ressources. À son tour, l'utilisation efficace des ressources peut favoriser la performance organisationnelle. Il convient également de mentionner que la formation responsabilise les employés en leur permettant de participer activement au processus de changement et à l'amélioration de l'organisation, ce qui, en fin de

compte, favorise la performance de l'organisation. Les résultats de ces études suggèrent que l'implication des employés et la performance organisationnelle peuvent être positivement liées.

4- Performance organisationnelle et soutien de la direction :

L'engagement de la direction de l'organisation joue un rôle clé dans la détermination du succès et des performances d'une organisation. Selon Ashley (2008), pour qu'une organisation soit performante et surpasse ses concurrents, elle a besoin d'un leadership fort et d'une direction engagée. Le soutien de la direction générale permet à l'organisation d'utiliser des programmes de gestion de la qualité et de garantir la production de produits et de services de qualité. Il en résulte des rendements financiers impressionnants et donc une amélioration des performances de l'entreprise (Bhat et Rajashekhar, 2009). La direction générale est également responsable de la définition des objectifs et des buts de l'organisation qui déterminent la performance de l'organisation par rapport aux autres. Selon Wang et Noe (2010), la performance de l'entreprise est influencée positivement par la direction générale, car celle-ci est responsable de la direction de l'organisation. La direction générale peut soutenir le développement de systèmes de gestion de la qualité. Ils veillent à ce que l'organisation dispose d'une atmosphère favorable pour que les employés travaillent à la réalisation de certains objectifs commerciaux. Bhat et Rajashekhar (2009) estiment que le soutien de la direction générale contribue à améliorer les performances de l'organisation.

Essai d'analyse :

Le TQM est véritablement générique, car il peut être mise en œuvre dans les secteurs de la fabrication et des services et, malgré leur nature différente, ils sont confrontés à des problèmes similaires pour tirer pleinement parti du TQM. La mise en œuvre de programmes de qualité est de plus en plus acceptée comme un moyen de maintenir un avantage concurrentiel, de simplement survivre sur un marché très compétitif ou d'augmenter les performances et la productivité. Dans cette perspective, il est impératif de développer des produits ou d'améliorer les services et de réduire les coûts.

En examinant la relation TQM-performance et la mise en œuvre effective du TQM, il est révélé qu'il existe une forte relation positive entre le degré de mise en œuvre des pratiques TQM et la performance de l'organisation. Cependant, l'évaluation de la performance d'une entreprise a été un concept indéfini à mesurer. Certains chercheurs ont comparé les performances entre les entreprises avec TQM et les entreprises sans TQM et ont indiqué que les entreprises avec TQM ont tendance à faire mieux que les entreprises sans TQM, et que les meilleurs résultats opérationnels de l'amélioration de la qualité ne peuvent être obtenus que par une mise en œuvre TQM formelle dédiée à long terme. D'autres ont révélé que les coûts de la mise en œuvre du TQM sont raisonnables, puisque les programmes TQM entraînent au moins des bénéfices initiaux qui compensent les coûts de la mise en œuvre.

L'organisation d'un forum public sur les préoccupations en matière de qualité ne garantit pas son succès. En fait, c'est l'étendue de la mise en œuvre des pratiques TQM qui est liée à des

résultats favorables. Donc lors de la mise en œuvre du TQM, deux questions essentielles doivent être prises en compte : se concentrer sur la satisfaction du client et rendre les opérations efficaces.

La mise en œuvre du TQM conduit à des performances supérieures en termes de résultats commerciaux, de satisfaction des clients, de satisfaction des employés et d'impact social, ainsi en matière de leadership, de planification stratégique, d'orientation vers le client et le marché, d'information et d'analyse, d'orientation vers les ressources humaines, de gestion des processus et de résultats commerciaux. Les avantages de la mise en œuvre du TQM comprennent une plus grande satisfaction des clients, une augmentation de la productivité du personnel et une amélioration de la qualité des services et des produits. Donc la mise en œuvre réussie du TQM génère des mesures de performance impressionnantes, un avantage concurrentiel et améliore la productivité du travail.

Conclusion :

L'importance de l'étude peut être résumée dans les points suivants : les normes TQM signifient une meilleure satisfaction du client, cette dernière conduit à plus d'achats de la part des clients, ce qui signifie pour l'organisation plus de revenus, ce que toute organisation recherche apparemment. La mise en évidence de la relation entre le TQM et la performance peut clarifier la nature de l'influence que les normes TQM peuvent avoir sur l'organisation, de cette façon une organisation peut appliquer le TQM avec une connaissance préalable de ce qui est à venir.

Le TQM est donc un ensemble intégré de pratiques et de philosophie de gestion qui met l'accent sur la satisfaction des exigences des clients, la réflexion à long terme, l'amélioration continue, la réduction du travail, l'amélioration de l'implication des employés, la conception des processus, le travail d'équipe et l'analyse comparative de la concurrence. C'est une méthode de gestion très complexe qui met l'accent sur la gestion de la qualité dans toutes les dimensions de la vie organisationnelle. Il va au-delà de la gestion de la qualité et constitue également une méthode de gestion stratégique et une philosophie de gestion pour toutes les activités de l'organisation.

Bibliographie :

Agarwal, S., Erramilli, M., & Dev, C. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: The Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.

Al-Zoubi, N. (2012). Generating Benchmarking Indicators for Employee Job Satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), 27-44.

Al-Zoubi, N. (2012). Generating Benchmarking Indicators for Employee Job Satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), 27-44.

- Aldmour, R., Hammdan, F., Dmour, H., Alrowwad, A., & Khwaldeh, S. (2017). The Effect of Lifestyle on Online Purchasing Decision for Electronic Services: The Jordanian Flying E-Tickets Case. *Asian Social Science*, 13(11), 157-169.
- Bank, J. (2000). *The Essence of Total Quality Management* (2nd edition). Harlow: Prentice-Hall.
- Baker, S. (2003). *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*. England: Wiley.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Brah, S., Tee, S., & Rao, B. (2002). Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Cangemi, R. (1993). Nature and Evolution of Total Quality Management. *Journal of Food Distribution Research*.2(6).
- Casas, A. (2011). *Total Quality Management: Quality culture, Leadership and motivation*. Master Thesis.
- Cheung, F., & To, M. (2010). Management Commitment to Service Quality and Organizational Outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), 259-272.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*, London : McGraw-Hill.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An Analysis of the Relationship between TQM Implementation and Organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Eng, Q., & Yusof, S. (2003). A Survey of TQM Practices in the Malaysian Electrical and Electronic Industry. *Total Quality Management& Business Excellence*, 14(1),63-77.
- Flanigan, R. (2012). An Examination of the Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Branch Level Success of Industrial Distribution Companies.
- Fotopoulos, C., & Posmas, E. (2009). The Impact of “Soft” and “Hard” TQM Elements on Quality Management Results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.

- Fuentes-Fuentes, M., & Lloréns-Montes, F. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Goetsch, D., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson, Harlow, Essex, 7th edition.
- Green, T. (2012). TQM and Organizational Culture: How do They Link?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(2), 141-157.
- Guo, C. (2002). Market Orientation and Business Performance: A Framework for Service Organization. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1154-1163.
- Haar, J., & Spell, C. (2008). Predicting Total Quality Management Adoption in New Zealand. *Journal of Enterprise Information*, 21(2), 162-178.
- Harrington, H., Voehl, F., & Wiggin, H. (2012). Applying TQM to the Construction Industry. *The TQM Journal*, 24(4), 352-362.
- Hitt, M., & Ireland, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 3-15.
- Ho, P. (2011). *Total Quality Management Approach to the Information Systems Development Processes: An Empirical Study*. PhD thesis in Public Administration and Public Affairs. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Hooley, J., Greenley E., Gadogan W., & Fahy J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control* Tokyo : 3A Corp.
- Juran, J. M. (1974). *Quality Control Hand Book*, McGraw-Hill.
- Juran, J. M. and Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. F. M. G. editor-in-chief, associate editor, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Kahreh, Z., Shirmohammadi, A., & Kahreh, M. (2014). Explanatory Study towards Analysis the Relationship between Total Quality Management and Knowledge Management. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 109, 600-604.
- Kanji, G. K. (2002). *Measuring business excellence* London : Routledge.
- Kanji, G. K. and Yui, H. (1997). "Total quality culture." *Total Quality Management*

Koh, T., & Low, S. (2008). Organizational Culture and TQM Implementation in Construction Firms in Singapore. *Construction Management and Economics*, 26(3), 237-248.

Laohavichien, T., Fredendall, L., & Cantrell, R. (2011). Leadership and Quality Management Practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1048-1070.

Löffler, E. (2001). Quality Awards as a Public-Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: Some Guidelines for Quality Award Organizers. *Public Administration and Development*, 21(1), 27-40.

Matzler, K., Faullant, R., & Renzl, B. (2005). The Relationship between Personality Traits (Extraversion and Neuroticism), Emotions and Customer Self-Satisfaction. *Innovative Marketing*, 1(2), 32-39.

Oakland, J. S. (1989). *Total Quality Management: a Pictorial Guide for Managers*, Oxford : Butterworth-Heineman.

Osman, H., & Ali, K. (2009). Total Quality Management in the Malaysian Automobile Industry. *Total Qual. Manag. Malaysian Automob*, 1(2), 203-209.

Parast, M., & Fini, E. (2010). The Effect of Productivity and Quality on Profitability in US Airline Industry: An Empirical Investigation. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 458-474.

Phillips, P. (2012). *Bottomline on ROI*. (2nd edition). HRDQ Press.

Powell, T. C. (1995a). "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study." *Strategic Management Journal* 16: pp. 15–37.

Prajogo, D., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of Value Chain Activities on Quality and Innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 615-635.

Pryor, M., Toombs, L., Anderson, D., & White, J. (2010). What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses? *Journal of Management and Marketing Research*.

Ramamoorthy, S. (2007). *Lean Six Sigma Applications in Aircraft Assembly*. Thesis Report.

Serin, H. (2004). *Total Quality Management of Furniture Industry Establishment in the Organized Industrial Zones in Turkey*, Ph.D. Thesis, Karadeniz Technical University, Institute of Science, Trabzon.

- Shahin, A. (2011). An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 105-112.
- Shan, S., Zhao, S., & Hua, F. (2013). Impact of Quality Management Practices on the Knowledge Creation Process: The Chinese Aviation Firm Perspective. *Comput. Ind. Eng.*, 64(1), 211-223.
- Shingo, S. (1986). *Zero Quality Control*, Stamford : Productivity Press.
- Sohal, A. S. and Terziovski, M. (2000). "TQM in Australian manufacturing: factors critical to success." *The International Journal of Quality & Reliability* 17(2): pp. 158–165.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2001). A Holistic Model for Total Quality Service. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 378-412.
- Taguchi, G. (1999). *Taguchi's Robust Engineering: World's Best Practices for achieving Competitive Advantage in the new Millennium*, London : McGraw- Hill.
- Taguchi, G. and Wu, Y.-i. (1979). *Introduction to Offline Quality Control*, Negaya, Japan: Central Japan Quality Control Association.
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The Impact of Total Quality Management on Supply Chain Management and Firm's Supply Performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.
- Vassilakis, E., & Besseris, G. (2009). An Application of TQM Tools at a Maintenance Division of a Large Aerospace Company. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 15(1), 31-46.
- Yağar, H. (2007). *The Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance and Financial Sector Application*. Master's Thesis, YıldızTeknik University, Institute of Science, Istanbul.
- Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R.G. (2012). The Moderating Role of Contextual Factors on Quality Management Practices. *Journal of Operations Management*, 30(1/2), 12-23.