

**Rahim ETTOR**

Directeur & Professeur à l'E.N.C.G Dakhla,
Université Ibn Zohr, Maroc
r.ettor@uiz.ac.ma

**Lamia EL KAHRI**

Professeure assistante à l'E.N.C.G Dakhla,
Université Ibn Zohr, Maroc
Elkahri.lamiaae@gmail.com

LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET L'INNOVATION : QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ?

(Cas des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir)

Résumé : Il est communément admis que la mise en œuvre du management par la qualité totale (TQM) est un facteur fondamental pour le succès à long terme d'une organisation. De même, la capacité à innover est aujourd'hui un facteur central de survie et de croissance d'une entreprise. Le TQM ainsi que l'innovation sont alors considérés aujourd'hui comme des ingrédients susceptibles de maintenir et d'améliorer la performance des entreprises. C'est dans ce sens que s'inscrit l'objectif de cette recherche, il s'agit d'étudier les interrelations possibles et complémentaires entre le TQM et l'innovation et d'analyser leurs effets sur la performance de l'entreprise. Pour cela, un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche basés en grande partie sur des théories existantes sont proposés et seront testés dans un contexte agroalimentaire dans le port d'Agadir.

Mots clés : Management par la qualité totale (TQM), qualité, performance, innovation, capacité à innover, entreprises agroalimentaires.

Abstract: It is collectively admitted that the implementation of the management by the total quality (TQM) is a fundamental factor for the long-term success of an organization. Also, the capacity to be innovated is a central factor of survival and growth of a company today. The TQM as well as the innovation are then considered today as ingredients susceptible to maintain and to improve the performance of companies. It is in this sense that joins the objective of this research; it is a question of studying the possible and complementary interrelations between the TQM and the innovation and of analyzing their effects on the performance of the company. For that purpose, an abstract model and hypotheses of search based largely on existing theories are proposed and will be tested in an agri-food context in the port of Agadir.

Keywords: Management by the total quality (TQM), the quality, the performance, the innovation, the capacity to be innovated, agri-food companies.

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial fortement concurrentiel, la qualité et l'innovation constituent une exigence pressante pour les entreprises marocaines. Face à ce nouveau contexte concurrentiel, ces dernières sont appelées à améliorer leur performance, par l'adoption des modes de gestion plus modernes, plus souples et plus performants afin de gagner le pari de la compétitivité. Dans ce sens, plusieurs auteurs comme Adam et al; Samson et Terziovski soulignent, « *Pour se différencier par rapport aux concurrents et garantir une survie à long terme, les entreprises sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus, comprendre les besoins et les attentes des clients et comprendre son environnement général pour pouvoir s'adapter aux règles de ce dernier et identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs* » (Chin S.Ou, Fang C.Liu, Yu C.Hung, David C.Yen, 2006) . À notre avis le management par la qualité totale et l'innovation pourraient assurer cet objectif.

La littérature renferme plusieurs études comme celles de Dean et Bowen relatives au concept qualité et à celui de l'innovation. Ces études concernent à la fois de simples conceptions qui considèrent la qualité et l'innovation comme des facteurs déterminants sur lesquels repose la compétitivité de l'entreprise, et des conceptions plus complexes en delà desquelles de nouveaux modèles de management sont construits.

D'après Deshpande et al (1993), l'innovation a toujours été considérée comme un facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise d'une part, et d'autre part, la qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise. Dans la même perspective Chong confirme que, « *Le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, en rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable* » (Sylvie Mayeur, 2003).

Il existe déjà des travaux sur l'évaluation de la notion de la performance, mais il en existe beaucoup moins sur l'évaluation de cette dernière dans un contexte management par la qualité totale et innovation. Les travaux réalisés dans ce sens n'ont pas pu aboutir à un résultat commun. Des auteurs comme, Prajogo et Sohal (2004) ; Abrunhosa (2008), Prajogo et Hong (2008), défendent l'existence d'un lien positif entre la qualité et l'innovation, en affirmant que les entreprises qui mettent en œuvre des systèmes qualité améliorent aussi leur performance d'innovation. D'autres auteurs, Kanter (1983); Flynn (1994) et Glynn (1996), soutiennent à l'opposé que la qualité empêche les entreprises d'innover, celle-ci possédant certaines caractéristiques intrinsèques qui sont incompatibles avec les objectifs de l'innovation.

On peut conclure qu'il y'a un manque d'évidences théorique et empiriques qu'il convient de combler. Pour ce faire, il nous a paru pertinent d'étudier les interrelations possibles

et complémentaires entre la qualité et l'innovation et d'analyser leurs effets sur la performance de l'entreprise, et ce, dans le secteur agroalimentaire.

C'est dans ce sens que s'inscrit le présent travail, notre problématique s'articule autour de la question suivante : **Dans quelle mesure le Management par la Qualité Totale et l'Innovation peuvent améliorer la performance d'une entreprise?**

Cette réflexion ne peut être appréhendée qu'à travers un questionnement qui prend en compte les différents aspects de cette problématique.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Outre l'interrogation principale posée, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

- Existe-il une relation étroite entre le management par la qualité totale, l'innovation et le niveau de la performance de l'entreprise ?
- Le management par la qualité totale a-t-il un effet positif sur la capacité d'innover de l'entreprise et par la suite sur le niveau de sa performance ?
- Quel est le rôle que jouent la qualité et l'innovation dans l'amélioration de la performance des entreprises ?

INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE

Cette étude se propose d'analyser en quoi le management par la qualité totale et l'innovation peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises agroalimentaires du port d'Agadir ? La problématique du présent travail, consiste, surtout, à savoir si le management par la qualité totale permet aux entreprises d'être innovantes. Autrement dit, il s'agit de savoir si les différentes dimensions du TQM sont des facteurs clés pour atteindre un haut niveau de la performance.

Pour répondre à cette problématique, nous essayerons, dans un premier temps, de rappeler brièvement quelques définitions et concepts liés aux TQM, innovation et la notion de performance. Dans un second temps, nous tenterons de tester la relation de causalité entre le management par la qualité totale, innovation et performance des entreprises. Enfin, nous serons amenés à vérifier nos propos sur un cas pratique dans le domaine de l'agroalimentaire en prenant comme champ d'application le port d'Agadir.

HYPOTHESES DE RECHERCHE

Hypothèse 1 : Les pratiques du TQM sont des facteurs qui initient les entreprises à améliorer leur capacité d'innovation et qui par conséquent leur permet d'atteindre un haut niveau de performance.

Hypothèse 2 : Les pratiques du TQM empêchent les entreprises d'innover, ce qui influence négativement leur performance.

A-QUELQUES CONCEPTS THEORIQUES SUR LE TQM

La mondialisation de l'économie et la globalisation des marchés, si elles ouvrent de nouveaux horizons pour l'entreprise, elles lui imposent, en contrepartie, une nouvelle forme d'organisation et de gestion dont le concept clé est le management par la qualité totale, qui est perçu de la part aussi bien des gouvernements que des dirigeants d'entreprises comme la démarche en matière de méthodes de gestion la plus efficace pour innover et affronter la concurrence.

Beaucoup de chercheurs comme Husband et Mandal et Powell, affirment que le TQM est une approche holistique du management de la qualité permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif. Dans ce sens Hellsten et Klefsjo ajoutent, que le TQM est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils.

Certes, la qualité est entrée dans les mœurs des entreprises avec la promotion de la certification des systèmes d'assurance qualité comme nécessité absolue pour la compétitivité (Patrick LAURENS, 1998). Mais, aujourd'hui, dans l'ère postmoderne, maîtriser et progresser ne suffit pas. Toutefois, l'entreprise doit être capable d'améliorer et d'innover. Par conséquent, l'accent est mis sur la qualité comme démarche d'amélioration continue qui doit impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise. Elle devient « l'affaire de tous » : On passe de la qualité contrôle à la qualité comme système du management connu sous le nom TQM (Total Quality Management), à travers une communication interne, des formations, de développement de groupes de travail, cette théorie managériale a pour but, d'une part, la recherche de l'excellence qui oriente l'entreprise vers un minimum d'erreur et d'autre part, l'amélioration continue.

De nombreuses définitions de la notion de la qualité ont été proposées de sorte qu'aujourd'hui règnent confusion et incertitude quant à l'approbation du terme et à la démarche à adopter. Toutefois, Il existe de nombreux termes synonymes dans le langage courant, plus ou moins utilisés dans les entreprises au fil du temps sur la notion de la « qualité totale » ou encore « gestion intégrée de la qualité », le « management global de la qualité » ou la « démarche d'excellence », etc)(Hélène GIROUX, 2000). Quel que soit le terme, c'est au final le client qui est érigé en juge de la qualité. C'est une stratégie d'élimination systématique des gaspillages et des coûts de non-qualité pour un emploi de plus en plus judicieux et efficace de toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer sa performance et sa compétitivité. Autrement dit, la qualité totale engendre des activités d'amélioration constante des processus en y associant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré d'amélioration de la performance globale orientée vers la satisfaction des clients au meilleur coût.

La qualité c'est ce qui donne satisfaction, tandis que totale signifie de plus que chaque fonction met en œuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité (chaque fonction est impliquée toute la durée du cycle du produit). La qualité totale repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité dans une organisation, en adoptant une démarche d'amélioration constante ou continue qui affecte tous les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des clients.

Au-delà de tout système, la qualité totale est donc aussi une philosophie qui place l'homme au centre de l'entreprise. Aujourd'hui, dans un contexte de tensions et de pressions économiques et sociales très fortes, le repérage des enjeux de la qualité totale se justifie par la nécessité de l'ancrer dans l'ère postmoderne. La satisfaction du client est à l'évidence un enjeu vital, tout comme celui, stratégique, du capital humain. Or, la réponse aux exigences des clients bouleverse les comportements isolés des départements ou directions dans l'entreprise. La nécessité de remettre en cause les processus transforme les pratiques tant du point de vue de l'organisation que du management.

L'AFNOR définit le concept de la Qualité Totale comme une politique de mobilisation des énergies. De ce fait, la Qualité Totale devient une stratégie de management de l'entreprise. De plus, le concept de « Management de la Qualité Totale » désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire, une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en œuvre pour satisfaire ses clients (qualité, coût et délai). Il s'agit de placer le client au cœur des décisions et des actions de l'entreprise, avoir un souci permanent de rigueur et d'efficacité et s'appuyer sur la responsabilisation individuelle et collective de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

On peut dire que la « qualité totale » est une démarche d'amélioration continue qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'organisation pour satisfaire « l'autre », le client et toutes les parties prenantes dans la durée et à moindre coût. C'est une stratégie d'élimination systématique des gaspillages et des coûts de non-qualité pour un emploi de plus en plus judicieux et efficace de toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer sa performance et sa compétitivité.

Pour ce faire, un bon nombre de travaux tels ceux de (Agus et Abullah 2003 ; Chin et al 2000), montrent que le succès de la mise en œuvre du management par la qualité totale peut également engendrer des produits et des services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés. Dans le même sens, (Lakhal et al., 2006), définissent le TQM comme étant, « *un plan d'action pour produire et livrer des marchandises ou des services, qui sont compatibles avec les besoins ou les exigences des clients, moins cher, plus rapide, plus sûr, le traitement plus facile que ses concurrents, avec la participation de tous les employés en vertu de hauts dirigeants de gestion* ».

Plusieurs recherches récentes comme celles de « Parasuraman et al (1985), Adam (1994), Grant (1994), Flynn et al (1994), Mann et Kehoe (1994), Anderson et al (1995), Powell (1995), Mann et Kehoe (1995), Ahire et al (1996), Adam et al (1997), Forker (1997), Buttle (1997), Gosh et Erel (1997), Ittner et al (1997), Kevin et al (1997), Laszlo (1997), Williams (1997), Lan (1998), Iris (1998), Hardie (1998), Grandzol et Gershon (1998), Gunasekaran et al (1998), Simmons et White (1999), Neely (1999), Sari (1999), Richard (1999), Milé (1999), Dick (2000), Saad et Siha (2000), Zhang (2000), Angel et al (2000), Curkovic (2000), Gavin (2000), Zhang et al (2000), Chandra et Angell (2001), Carmen et al (2001), Najmi et Kehoe (2001), Jeroen (2001), Shams-Ur (2001), Wing et King (2001), Ferrin et al (2001), Jeroen (2001), Zairi (2001), Tan et Sia (2001), Asim (2001), Gotzamani et Tsiotras (2001), Sim (2001), Motwani (2001), Bush et Rivers (2001), Yukongdi (2001), Donald (2002), Heras et al (2002), Ufuk et Ahmet (2002), Muhsin et Ahmet (2002), Rodney et Brian (2002), Fynes et Voss (2002), Yoo (2002), Evans et Eric (2003), Gustafsson et al (2003), Visawan et Tannock (2004), Tena (2004), Petrou et Daskalopoulou (2005), Hemsworth et al (2005) etc. », se sont orientées vers l'étude de l'impact du management par la qualité totale sur la performance des organisations et ils ont conclu une relation positive entre les deux variables. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect des procédures de travail et la mise en place des mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

Toutefois, la qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise (Sylvie Mayeur, 2008). Dans la même perspective Chong (1998) confirme que, « *Le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, en rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable* ».

Ceci étant, alors quelle serait la place de l'innovation dans l'amélioration de la performance organisationnelle ?

B. LA NOTION DE L'INNOVATION

Le rythme accéléré du progrès technologique renforce la concurrence en démodant rapidement les produits, ce qui oblige les entreprises concurrentes à agir vite d'où provient la nécessité d'innover des produits anciens pour générer du gain car la rentabilité est directement fonction de la maîtrise de l'innovation comme le confirment Acs et Audretsch (1988), selon eux, la notion de l'innovation est depuis longtemps considérée comme l'élément clé de la survie, de la croissance et du développement des entreprises.

En effet, l'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière

d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique. Pour l'encyclopédie Universalis, au sens large l'innovation désigne tout changement sciemment introduit dans l'économie. Dans le même sens d'idée le dictionnaire le Robert, la définit comme étant l'action d'innover et le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle.

L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin « Novus » qui signifie nouveau. Le concept est apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau. Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu (AMDAOUD Mounir, 2014).

Selon une approche absolue basée sur une vision économique associée à Shumpter, l'innovation représente une nouveauté pour l'entreprise mais aussi pour l'ensemble des acteurs économiques. Elle correspond nécessairement à la première introduction d'un produit ou d'un procédé absolument nouveau par rapport à toutes les pratiques existantes. Par ailleurs, plusieurs chercheurs en gestion et en sociologie s'opposent à cette définition restrictive de l'innovation. Cette dernière est alors définie comme « n'importe quelle idée, pratique ou artefact matériel perçu comme nouveau pour l'unité d'analyse qui l'adopte ».

Toutefois, du point de vue des entreprises et de leurs dirigeants, une vision de l'innovation centrée sur la Recherche & Développement et les brevets est extrêmement partielle. Pour eux, l'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe. L'innovation relève à la fois de la R&D, du développement et de la protection des technologies, de l'organisation, du marketing, du design, de la créativité, de la stratégie d'entreprise, de l'organisation, des politiques de recrutement, et de toutes les composantes du management. Même dans les secteurs où la recherche joue un rôle fondamental, les entreprises innovantes sont celles qui savent construire une véritable interaction entre la R&D et le marketing. L'innovation est le fruit de processus multiples associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels. «Partout dans le monde, l'innovation et la mondialisation sont les deux principaux moteurs de la performance économique. Elles influent directement sur la productivité, la création d'emplois et le bien-être des individus et aident à faire face à des enjeux de dimension mondiale comme la santé et l'environnement » (Aziza DRISS MEDDEB, 2007).

D'après ce qui précède on peut déduire que, si l'innovation semble bien être un impératif catégorique pour la performance des entreprises, la durée de vie des innovations est constamment raccourcie du fait de l'évolution technologique et scientifique (Abdelkader EZZAOUI, 2014).

C. LA RELATION TQM & INNOVATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Depuis des années, le recours à des démarches qualité a pris une dimension importante au sein des entreprises, dans le but d'innover et valoriser l'excellence ou l'authenticité de leurs productions et leurs services. Et ce, pour satisfaire ses clients, son personnel, satisfaire la collectivité, ses actionnaires, etc. Car, la satisfaction de ces derniers place l'entreprise dans une position de leader par rapport à ses concurrents.

La relation entre le management par la qualité totale, l'innovation et performance des entreprises n'a pas fait l'objet de plusieurs études. En effet, la question posée dans cette recherche est de savoir si le management par la qualité totale implanté dans une organisation, peut affecter la performance de l'entreprise à travers l'innovation. Ainsi, l'objectif de cette contribution est d'apprécier les conséquences de cette démarche sur l'innovation et par conséquent sur la performance de l'entreprise en général.

Les investigations réalisées dans la littérature managériale concernant la relation entre le TQM, l'innovation et la performance des entreprises n'ont pas pu aboutir à une conclusion ferme, les résultats ne sont pas unanimes. Certaines, défendent en faveur d'une relation positive entre le TQM, l'innovation et performance des entreprises et d'autres d'une relation négative. Une revue de la littérature en la matière sera présentée afin de montrer aux lecteurs la divergence des opinions envers la relation entre les deux notions.

La revue de littérature présente un nombre restreint des études qui défendent l'idée que le TQM permet aux entreprises d'être innovantes, à savoir (Gustafson et Hundt, 1995; McAdam et al, 1998 ; Martinez-lorente et al, 1999 ; Nowak, 1997 ; Prajogo et sohal, 2001; Singh et Smith, 2001 ; Perdomo-Ortiz et al 2006; Santos-Vijande et Alvarez-Gonzalez, 2007 ; Abrunhosa, 2007). Ce lien entre qualité et innovation souligne le fait que les objectifs de l'innovation devraient s'aligner sur les objectifs de la qualité.

Dans une étude sur la relation entre les principes de TQM et de l'innovation, (Abrunhosa et Sá, 2007) ont constaté que tous les principes de la qualité totale jouent un rôle majeur sur l'innovation.

(Lafley et Charan, 2008) de leurs côtés, ont confirmé que l'innovation renforce la capacité de l'organisation d'accéder à certains marchés et d'attirer leurs clients à travers l'application de nouvelles méthodes d'exécution des tâches, ce qui rend les collaborateurs plus productifs et impliqués dans leurs activités. Pour les auteurs, ceci est dû à l'implantation des pratiques de management par la qualité totale. Rogers, ajoute dans la même perspective, que les entreprises innovantes sont plus productives par rapport à celles non innovantes (Rogers, 2003).

Au cours des dernières années, un grand nombre d'efforts ont été réalisés pour examiner les facteurs qui influent sur l'innovation en organisations. D'après Hung et al,

2009, le facteur ayant un impact direct sur l'innovation est le TQM. Ce dernier est considéré comme une pratique de gestion qui permet à l'entreprise d'atteindre une meilleure performance comme le confirment (Feng et al., 2013).

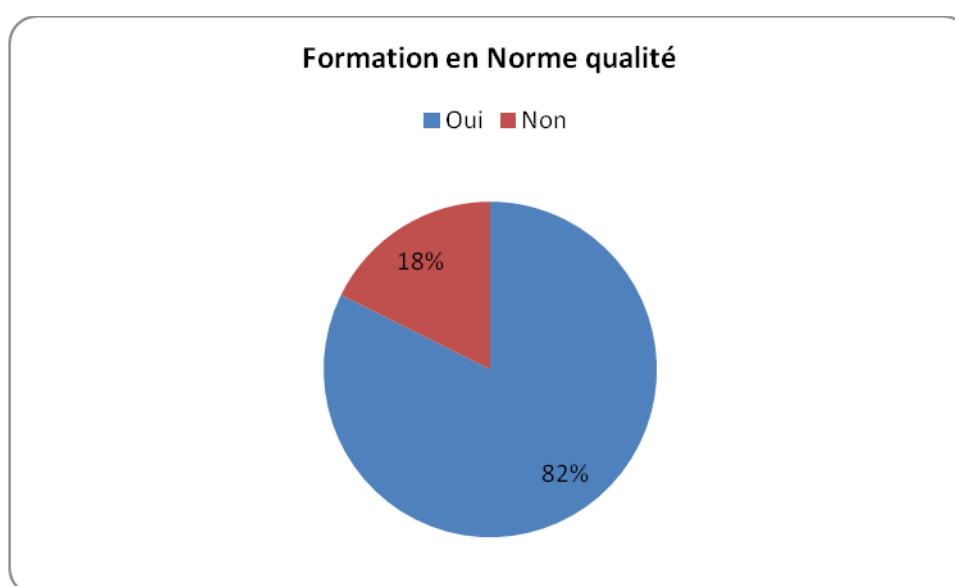
Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre le management par la qualité totale, l'innovation et la performance des entreprises telles celles de (Slater et Narver; Wind et Mahajanla, 1999). Pour ces auteurs, la philosophie de l'orientation client pourrait facilement conduire les organisations à se concentrer uniquement sur des améliorations progressives dans leurs produits et les activités de service en cours plutôt que d'essayer de créer des solutions. Par conséquent, ce qui met en cause la compétitivité des produits et empêche l'entreprise à innover.

RESULTATS DE L'ETUDE

Dans cette partie nous allons exposer les résultats d'une étude menée durant le mois de septembre 2016 auprès d'un échantillon de 34 entreprises au sein du port d'Agadir. Pour cela, nous avons préparé un questionnaire qui a été remis directement au sondés. Nous présentons, ci-après, les principaux résultats de l'enquête.

- Formation en normes qualité :

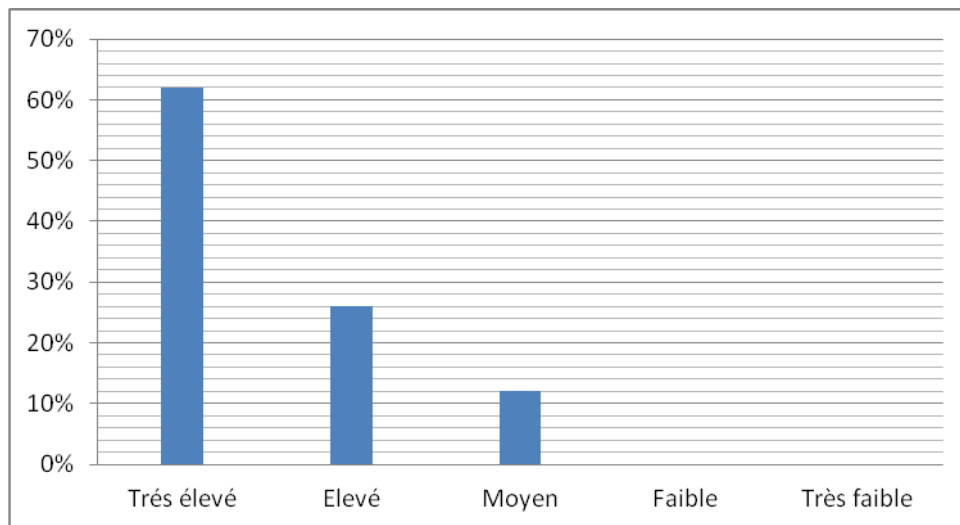
Figure 1 : Formation en normes qualité



Les résultats du graphique ci-dessus font état d'une réelle motivation concernant le développement des compétences par le biais des formations. 82% des entreprises enquêtées investissent largement à la formation en matière du management de la qualité.

- **Lancement des nouveaux produits innovés :**

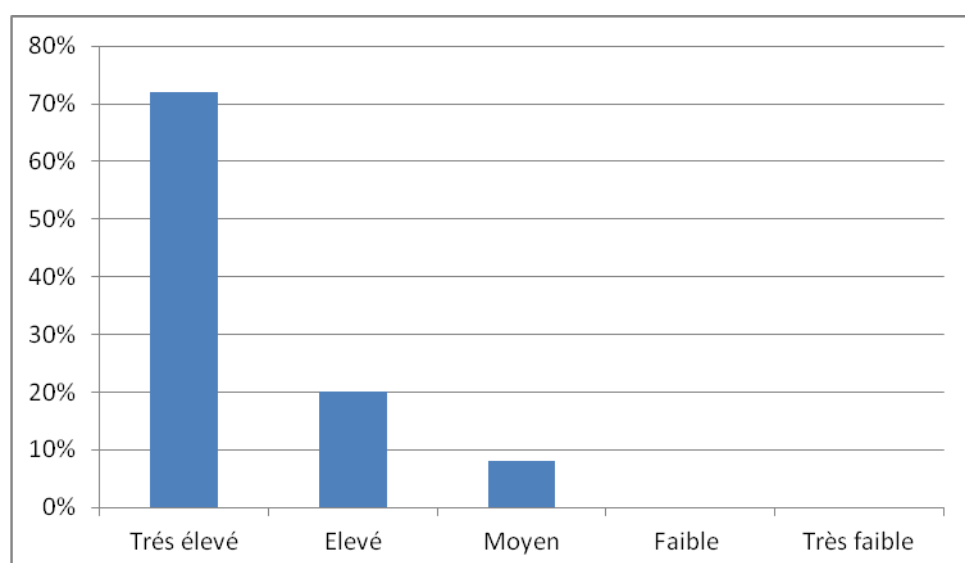
Figure 2 : Lancement des nouveaux produits innovés



Plus que la moitié des entreprises interviewées (62%) ont confirmé que le lancement des nouveaux produits entraîne une augmentation de chiffre d'affaires et la fidélisation des clients en leur offrant un produit qui répond à leurs besoins explicites et implicites. Ceci explique le degré de conscience des entreprises concernant l'intérêt de l'innovation comme un facteur primordial pour leur compétitivité.

- **Taux de ventes réalisées avec des nouveaux produits :**

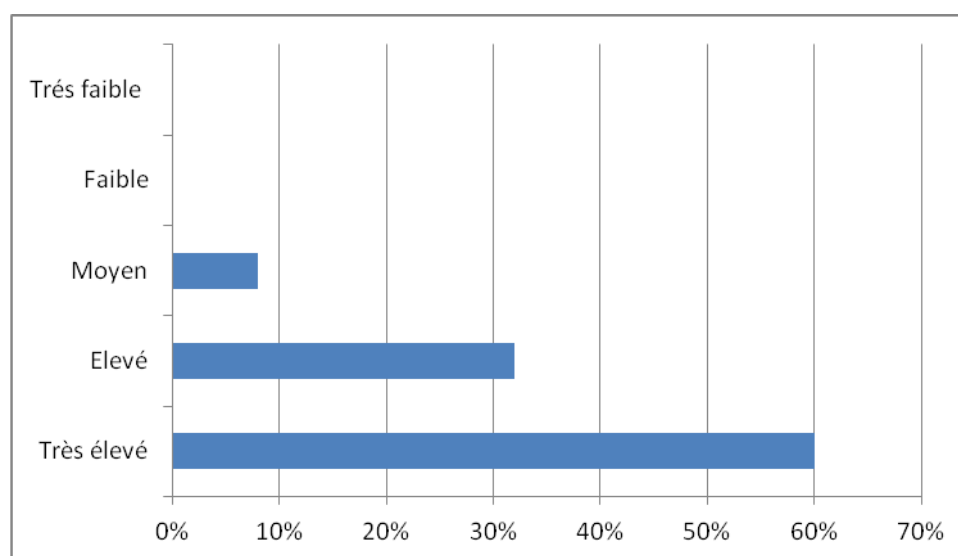
Figure 3 : Taux de ventes réalisées avec des nouveaux produits



La majorité des responsables interviewés voire 71% ont confirmé une augmentation du taux de ventes des nouveaux produits. Ceci est expliqué selon eux par le fait que, l'intégration des pratiques du management de la qualité, est une stratégie basée sur l'innovation et l'amélioration continue tout en étant rentable et compétitive.

- **Le taux d'investissement en recherche et développement :**

Figure 4 : Le taux d'investissement en recherche et développement



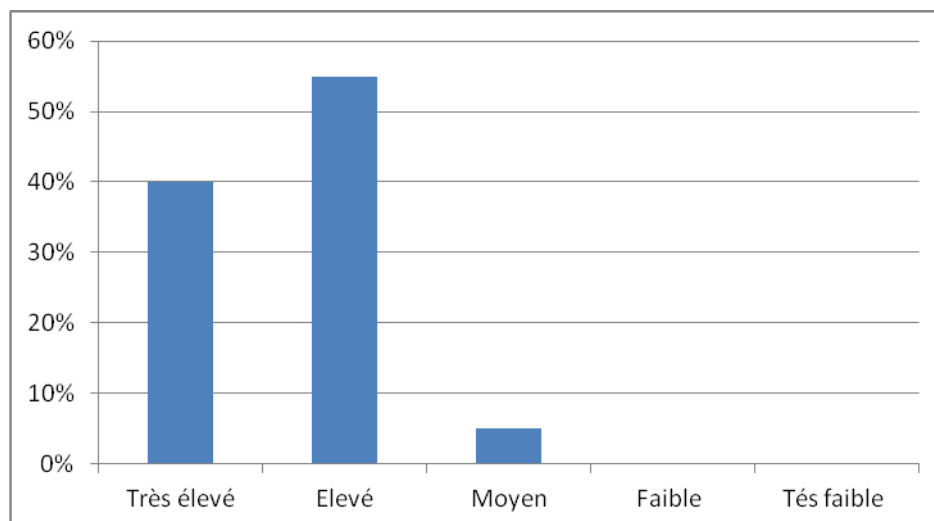
Les résultats concernant le taux d'investissement en recherche et développement présentent une réalité motivante pour le secteur agroalimentaire, qui se traduit par l'intérêt considérable accordé par ces entreprises à la recherche et développement, voire un pourcentage de 60% qui ont un taux très élevé.

Ceux-ci reste un impératif de premier ordre pour tout secteur car l'activité de production est un processus évolutif vue les transformations que connaissent les méthodes techniques ainsi que celles concernant les styles de gestion.

Enfin la recherche et le développement sont synonymes de l'innovation.

- **L'évolution de la part de marché :**

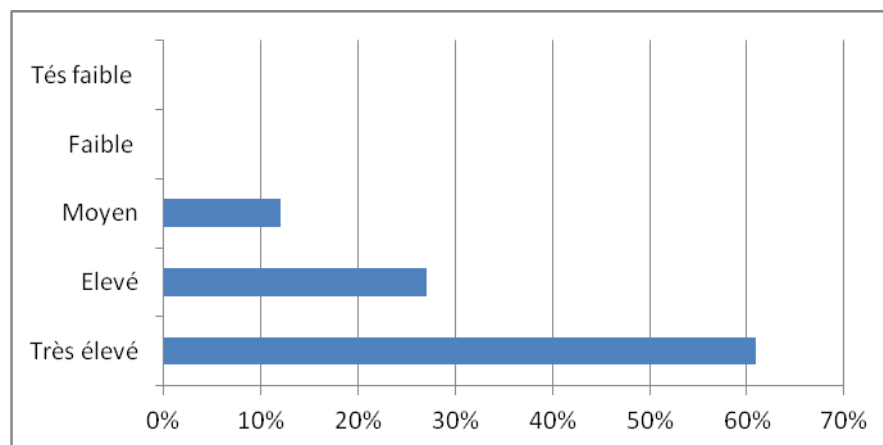
Figure 5 : L'évolution de la part de marché



55% des interviewés ont déclaré un taux élevé de l'évolution de la part de marché. 40% un taux très élevé. Et seulement 5% qui ont répondu par un taux Moyen. Cette différence remarquable d'avis s'explique par le fait que l'intégration du management par la qualité totale est une alternative permettant à l'entreprise d'être innovante et par conséquent ca influence positivement son succès à long terme à travers la fidélisation de ses clients et par conséquent conquérir de nouveaux parts de marché.

- **Taux d'augmentation du CA :**

Figure 6 : Taux d'augmentation du CA



A partir du diagramme ci-dessus nous déduisons les résultats suivants :

- 61% des sondés jugent que l'intégration du TQM au sein de l'entreprise favorise un niveau élevé de CA ;
- 27% d'entre eux la qualifient d'un niveau élevé ;
- Uniquement 12% qui déclarent un niveau très élevé de CA.

CONCLUSION

L'environnement économique s'est radicalement métamorphosé. Les entreprises se voient contraintes d'innover pour se différencier, prospérer et survivre dans cet environnement turbulent. Pour ce faire, l'implantation du management par la qualité totale paraît comme une alternative permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Toutefois, en tenant compte des résultats dégagés dans le cadre de notre recherche et les propos théoriques étudiés, il ressort que le management par la qualité totale constitue une composante stratégique dans l'amélioration de la stratégie d'innovation et de la performance globale des entreprises. Pour ce faire, nous avons pu déduire qu'il existe une relation positive entre l'implantation du TQM, l'innovation et la performance d'une entreprise.

En effet, cette étude peut être considérée comme une clarification et une extension des travaux antérieurs réalisés dans ce sens et nous permet de mieux comprendre la nature de la relation entre les pratiques du management par la qualité totale, innovation et la performance des entreprises.

REFERENCES

António Fernandes, Luís Lourenço, 2010 « QUALITY, INNOVATION AND PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY », Politecnico Institute of Castelo Branco School of Technology;

António Fernandes, Maria José Silva, Luís Lourenço, 2012 « Innovation and Quality: impacts of innovation outputs on TQM principles adopted », International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, July 9-11;

AMDAOUD Mounir, 2014 « la gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable », FSECG, Université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU ;

Amir Honarpour, Ahmad Jusoh, Khalil Md Nor, 2012 « Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look », Journal of Technology Management & Innovation, September 20;

Aziza Driss MEDDEB, 2008 « Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie ;

Chin S.Ou, Fang C.Liu,Yu C.Hung, David C.Yen, 2006 « The effects of total quality management on business performance : Evidence from Taiwan information- related industries, National chung cheng University ;

Economie rurale, 1993 « Agroalimentaire et qualité : Questions aux sciences sociales », Septembre-octobre, N°217, PP : 5-11 ;

Hélène GIROUX, 2000 « De la qualité à la qualité totale: Evolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité », Thèse de doctorat, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, p. 84 ;

LAURENS, Patrick, 1998 « La coproduction : une approche communicationnelle limitée de la qualité ». L'exemple de la qualité de la formation. In Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre, p.421-426 ;

Louis Raymond, Josée St pierre, 2007 « la R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME : Essai de clarification empirique », Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois Rivières ;

Musran Munizu, 2013 « The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia», Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol 7(1), 184-197, p.11 ;

Sylvie Mayeur, 2004 « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ? » Edition Maxima, Paris, 329P ;

TERYAFA Nassima, 2004 « La démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques »Editions Distribution HOUMA, 185P.