



HAL
open science

Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC

Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari, Ahmed Ghorbel, Michel Tollenaere

► **To cite this version:**

Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari, Ahmed Ghorbel, Michel Tollenaere. Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC. Le 1er Colloque international sur l'e-Supply Chain, Apr 2018, Agadir, Maroc. hal-01893119

HAL Id: hal-01893119

<https://hal.science/hal-01893119>

Submitted on 11 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC

Nom et prénom : Lehyani Fatma

Fonction : doctorante

Adresse professionnelle : Route Tunis km 10.5, Technopole de Sfax, Sfax-Tunisie

Téléphone : +216.53.986.995/ +216.93.522.930

Adresse e-mail : fatma.lehyani@isgis.usf.tn

Nom et prénom : Alaeddine Zouari

Fonction : Maitre assistant à ISGI Sfax

Adresse professionnelle : Route Tunis km 10.5, Technopole de Sfax, Sfax-Tunisie

Téléphone : +216.52.789.138

Adresse e-mail : ala.zouari@isgis.usf.tn

Nom et prénom : Ahmed Ghorbel

Fonction : Maitre de conférences à FSEG Sfax

Adresse professionnelle : Route de l'aéroport km 4, Sfax-Tunisie

Téléphone : +216.97.583.421

Adresse e-mail : ahmed_isg@yahoo.fr

Nom et prénom : Michel Tollenaere

Fonction : Professeur à Grenoble INP

Adresse professionnelle : 46 Avenue Félix Viallet 38031 Grenoble Cedex 1, France

Téléphone : +336 88 40 2115

Adresse e-mail : michel.tollenaere@grenoble-inp.fr

Résumé :

Le management de la qualité totale (Total Quality Management (TQM)), qui est l'une des philosophies adaptées dans plusieurs entreprises, est devenue une approche indispensable pour obtenir des bons résultats tant au niveau interne (personnel, département, produits, etc.) qu'au niveau externe (client, fournisseur, partenaires, etc.). Plusieurs auteurs ont choisi d'identifier les facteurs clés ou critiques du TQM afin de savoir la meilleure manière pour gérer ces derniers, dans le but de réaliser les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels de n'importe quelle entreprise. Toutefois, d'autres se sont limités à citer les principes du TQM comme étant des facteurs clés. Dans ce papier, nous avons élaboré une revue de la littérature pour identifier les facteurs clés du TQM les plus cités, en se basant sur des articles récents. Les résultats de la revue de 37 articles ont montré que les auteurs ont cité 62 facteurs. Cette prolifération engendre une ambiguïté au niveau du choix des facteurs déterminants du TQM. Dans ce cadre, nous avons regroupé les facteurs ayant une même tendance dans 10 groupes nommés facteur clé du TQM. Ce travail a permis de définir et de caractériser ces facteurs d'une manière holistique.

Mots clés : TQM, facteurs clés du TQM, culture du TQM, performance de la SC.

Abstract:

Total Quality Management (TQM), which is one of the adapted philosophies in several companies, has become an essential approach to obtain good results both internal (staff, department, products, etc.) and external level (customer, supplier, partnership, etc.). Several authors have chosen to identify the key or critical factors of TQM to know the best way to manage them, in order to achieve the strategic, tactical and operational objectives of any company. However, others are limited to quote TQM principles as key factors. In this paper, we have developed a literature review that identifies the most cited TQM key factors, based on recent articles. The review results of 37 articles showed that the authors cited 62 factors. This proliferation causes an ambiguity in the choice of the determining factors of TQM. In this framework, we grouped factors with the same trend into 10 groups named TQM key factor. This work allowed us to define and characterize these factors in a holistic way.

Key words: TQM, TQM key factors, TQM culture, SC performance.

Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC

1. Introduction

La gestion de la qualité totale est un système de gestion de la qualité qui cherche à concilier les intérêts du client, du personnel, des managers, de l'actionnaire, des sous-traitants ou fournisseurs et de la collectivité. La réussite de sa mise en œuvre suppose un management et un leadership exemplaire pour créer l'effet d'entraînement indispensable. En effet, ce papier se base sur une revue de la littérature de 37 articles récents, publiés au cours des années 2016 et 2017, qui examine les facteurs clés impactant la performance de la SC. Les résultats de cette revue montrent la diversité et l'abondance de ces facteurs. Presque 62 facteurs ont été relevés mais ils ont été regroupés sur 10 groupes selon leur nature et leur objectif.

2. Gestion de la qualité totale (Total Quality Management (TQM))

Dans la littérature scientifique existe un grand nombre de définitions relatives à la notion du TQM. Selon (Usrof & Elmorsey, 2016), le TQM est une stratégie clé utilisée par les ressources humaines pour maintenir un avantage concurrentiel et aussi un moyen pour mener les organisations à améliorer l'efficacité globale ainsi que la performance en vue d'atteindre le statut exceptionnel. En outre, (Kumar et al, 2017a) définissent le TQM comme étant un processus dirigé par la haute direction pour obtenir la participation de tous les employés dans l'amélioration continue de la performance de toutes les activités. Par ailleurs, (Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, 2017) affirment que le TQM est une philosophie d'entreprise dans laquelle tous les employés sont impliqués dans la création de valeur pour le client.

2.1 Les objectifs de l'implémentation du TQM

(Hung et al, 2011) indiquent que la fonction principale du TQM est de générer une culture organisationnelle de confiance et de partage. En effet, son application implique l'application d'un ensemble de recommandations allant de gestion des ressources humaines à la gestion des fournisseurs (Gómez, Martinez Costa & Martínez Lorente, 2017). En outre, la compréhension de la relation complexe entre la gestion de la qualité totale, la préparation individuelle et le contrôle organisationnel aide à fournir une bonne pratique managériale pour améliorer le succès de la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale (Haffar et al, 2017).

2.2 Les bénéfices du TQM

Le TQM réduit les coûts, améliore la flexibilité, assure la qualité des produits, améliore la réactivité et la satisfaction des employés (Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, 2017). Il contribue aussi à créer un environnement et une culture de soutien à l'innovation, car il est une approche pour améliorer l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité de l'entreprise afin de

répondre aux exigences des clients (Antunes et al, 2017). Selon (Gul et al, 2012), les avantages attachés à l'approche TQM sont la participation des employés à tous les niveaux, la responsabilisation, une formation approfondie pour continuer à progresser. D'après (Sadikoglu & Olcay, 2014), la raison de la mise en œuvre des pratiques de TQM est l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits/services, la productivité, la capacité de la chaîne de production, la performance des employés, la qualité du travail, la part de marché et la position concurrentielle.

2.3 Les inconvénients/ problèmes du TQM

Selon (Sadikoglu & Olcay, 2014), parmi les principaux obstacles liés aux pratiques du TQM, on trouve : l'échec d'incorporer la gestion de la qualité à tous les départements et manque d'implication et d'engagement de la part de la haute direction, résistance de la main-d'œuvre, l'utilisation inadéquate de l'autonomisation et du travail d'équipe et absence de participation des employés, structure ou culture de supervision inappropriée de l'entreprise pour la mise en œuvre du TQM, manque de compréhension des pratiques du TQM, incapacité de construire une organisation d'apprentissage qui offre une amélioration continue, mesure inefficace de l'amélioration de la qualité et manque d'accès aux données et aux résultats, etc. (AdrianaTisca et al, 2015) affirment qu'en cas de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité, le premier risque qui peut exister c'est le choix du cabinet de conseil, car si le consultant choisi n'a pas d'expérience, il peut créer plus de problèmes que d'avantages.

3. Identification des facteurs clé du TQM

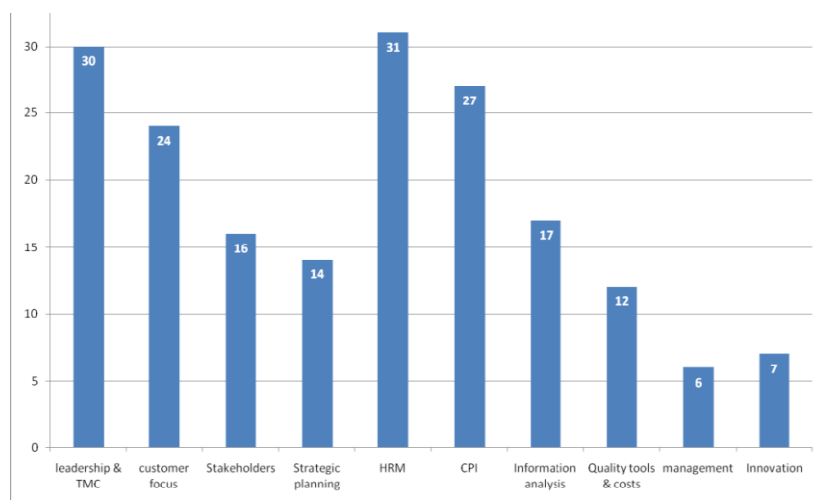
3.1 Revue de la littérature

La revue de 37 articles scientifiques récents, publiés au cours des années 2016 et 2017, montre l'émergence et la diversité de plusieurs facteurs clés du TQM. En effet, cette revue nous a permis d'identifier 62 facteurs cités par les auteurs voir figure 1.

Vue ce nombre important des facteurs, nous avons opté à regrouper ceux qui ont le même but et les mêmes alternatives dans un seul groupe portant un nom unifié. Seuls trois facteurs ont été conservés comme ils sont, à savoir : *l'orientation client, la planification stratégique, et l'innovation.*

Dans ce cadre, les facteurs comme le leadership, l'engagement de la haute direction et la responsabilité des sponsors ont été regroupé sous le nom «*leadership et engagement de la haute direction*». De même, la gestion de la qualité des fournisseurs, la relation avec les fournisseurs, Partenariat, et l'implication et l'engagement des parties prenantes sont intégrés dans le même groupe nommé «*les parties prenantes*». Dans la même alternative, le groupe «*la gestion des ressources humaines*» rassemblent les facteurs comme : la compétitivité, la

formation, l'individualisme, la force du groupe, l'environnement de travail, etc. En outre, «*l'amélioration continue des processus*», combine la gestion des processus, les ressources, le contrôle des processus statistiques et l'amélioration continue des processus. Cependant, «*l'analyse de l'information*» fusionne le partage des connaissances, l'utilisation de la technologie, la communication de l'information, l'évaluation des capacités du département, etc. Similairement, ce le groupe «*outils et coûts de la qualité*», rassemble des facteurs comme : l'assurance qualité, le zéro défaut, les couts de la qualité, la standardisation, etc. Enfin, le dixième groupe intitulé «*le management*» réunit la gestion des connaissances, la gestion de la SC, la gestion des stocks, etc.



Nombre de facteurs	Nombre d'auteurs
8	2
7	5
6	13
5	5
4	3
3	3
2	3
1	3

Tableau 1 : Nombre de facteurs cité par les auteurs

Figure 1 : La distribution des facteurs selon les citations

La figure 2 illustre la distribution des 10 groupes de facteurs selon les citations des auteurs. En effet, 13 auteurs (35%) ont utilisé, chacun, 6 différents facteurs du TQM où tous les groupes de facteurs clé ont été cités. Cinq auteurs (14%) ont utilisé respectivement 7 et 5 facteurs, voir tableau 1.

Tous les auteurs ont utilisé les facteurs leadership et GRH. Cependant, un seul auteur (4) n'a pas cité l'amélioration continue des processus et seulement deux auteurs (4 et 9) n'ont pas cité l'orientation client. Le management a été cité que par (4 et 9), de même l'innovation a été cité que par (4 et 25), voir annexe 1.

Tous les auteurs ont utilisé les facteurs leadership et GRH. Cependant, un seul auteur n'a pas cité l'amélioration continue des processus (4) et seulement deux auteurs n'ont pas cité l'orientation client (4) et (9). Les auteurs (4) et (9) ont cité le management, également (4), (25) ont cité l'innovation.

Parmi les 13 auteurs, cinq (5, 11, 29, 33 et 37) ont utilisé les mêmes facteurs, à savoir (leadership, orientation client, partie prenantes, planification stratégique, GRH et amélioration

continue des processus). En outre, les auteurs (1 et 13) ont utilisé ces mêmes facteurs et ont ajouté d'autres (leadership, orientation client, GRH, amélioration continue des processus et outils et coûts de la qualité). Nous remarquons une seule différence entre ces deux groupes au niveau d'un seul facteur. De même l'auteur 32 a juste fait une seule différence par rapport aux deux derniers, il a remplacé le facteur outils et coûts de la qualité par analyse de l'information. Néanmoins, trois autres auteurs étaient en accord sur les cinq facteurs identiques (leadership, orientation client, parties prenantes, GRH et amélioration continue des processus) en ajoutant chacun un autre facteur différent (analyse de l'information pour 6, les outils et coûts de la qualité pour 8 et l'innovation pour 25). Par ailleurs, les auteurs (4 et 9) avaient aussi cinq facteurs en commun (leadership, GRH, les outils et coûts de la qualité, management et analyse l'information) en plus de l'innovation pour l'auteur 4 et l'amélioration continue pour l'auteur 9.

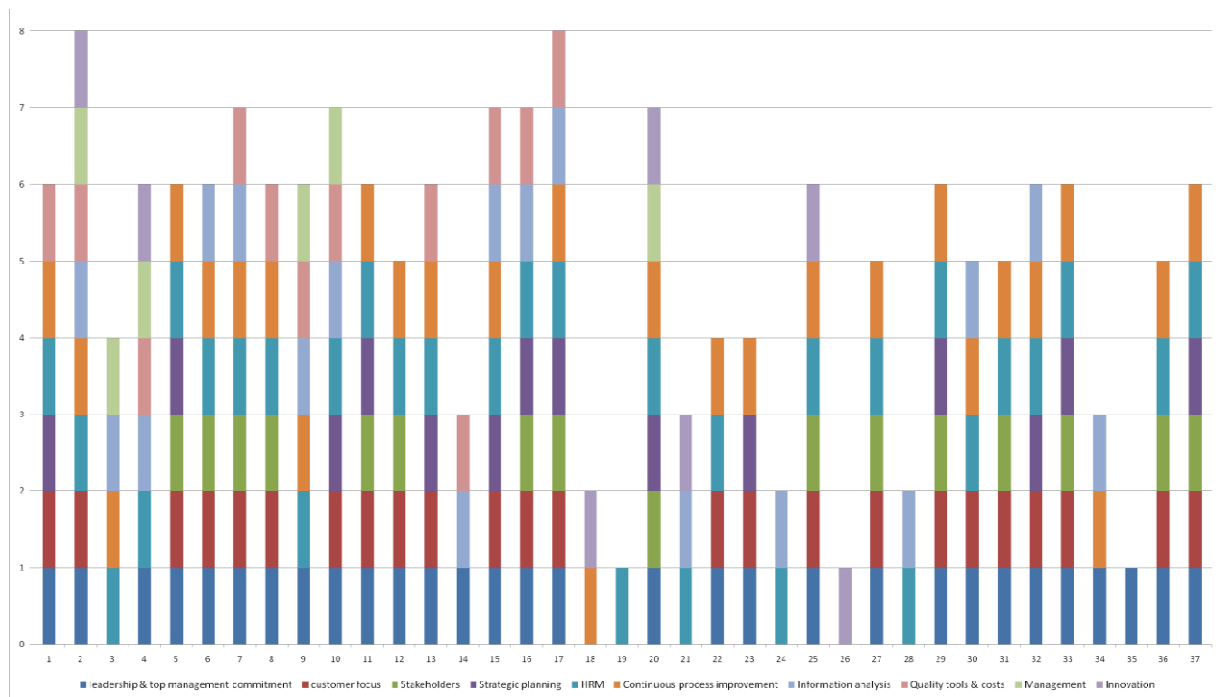


Figure 2 : La distribution des facteurs selon les auteurs

3.2 Les dix facteurs clés du TQM

D'après notre stratégie, les dix facteurs clés des pratiques du TQM ayant un impact direct sur la performance de la SC sont:

1) **Leadership et engagement de la direction** : le TQM doit commencer au sommet, où une sérieuse obsession, un engagement envers la qualité et le leadership doivent être démontrés, même si c'est vrai que les cadres intermédiaires ont aussi un rôle clé à jouer dans la communication du message (Aquilani et al, 2017). Ainsi, la haute direction devrait montrer sa responsabilité à l'égard de la qualité et assurer un leadership actif à travers une stratégie

bien développée et bien ciblée et encourager le développement d'un service axé sur le client (Ahmad et al, 2017).

2) **Orientation client** : (Goharshenasan & Shahin, 2017) déclarent que sans l'orientation client, le programme TQM ne disposera pas des bases pour un développement ultérieur. Dans ce contexte, (Mohammed, Ahmed & Anantharaman, 2017) affirment que la performance de l'orientation client ou la satisfaction du client et la performance au travail sont deux des principaux facteurs permettant d'atteindre l'approche TQM dans l'organisation. En fait, les clients sont les juges ultimes de la performance et de la qualité. Cela implique de comprendre leurs désirs et leurs besoins actuels et d'anticiper leurs désirs et leurs besoins futurs (Moccia, 2016).

3) **Les parties prenantes** : le partenariat est un engagement entre deux ou plusieurs organisations afin d'atteindre des buts et des objectifs précis en maximisant l'efficacité des ressources de chaque participant (Jusoh, Yusoff & Mohtar, 2017). De plus, il est important dans le renforcement de la capacité de l'organisation à appliquer les connaissances acquises à partir de différentes sources (Yusr et al, 2017). Donc, il faut avoir des relations de collaboration avec toutes les parties prenantes, y compris les fournisseurs (Gómez, Martínez Costa & Martínez Lorente, 2017).

4) **La planification stratégique** : la planification stratégique est un outil de gestion important pour la compétitivité des entreprises, visant à concevoir des fonctions internes pour refléter la mission de l'organisation (Fernandes et al, 2017). (Bouranta et al, 2017) assurent que la réussite de la mise en œuvre du TQM exige de la planification, du temps et des efforts et repose sur différents ensembles de principes multidimensionnels.

5) **La gestion des ressources humaines**: est la structure des déploiements planifiés des ressources humaines et des activités destinées à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Aquilani et al, 2017). Elle mesure l'implication, la motivation et la satisfaction des employés ainsi que le maintien d'un environnement de travail paisible et agréable qui encourage l'amélioration de la qualité. Elle considère également comment les employés sont évalués et si leur performance est reconnue en utilisant des normes de qualité (Oliveira et al, 2017).

6) **Amélioration continue des processus** : consiste à améliorer les résultats et les capacités à produire de meilleurs résultats, de la planification stratégique et de la prise de décision de haut niveau à l'exécution détaillée des éléments de travail dans l'atelier (Kumar et al, 2017a). En effet, le concept de l'amélioration continue a été bien présenté, formé par le management, voire pratiqué par les salariés, il est donc le noyau du TQM (Aamer et al, 2017).

7) **Analyse de l'information:** l'information et l'analyse comprennent l'évaluation de diverses politiques et stratégies, l'audit de la qualité, l'analyse des coûts de qualité et des fonctions et l'évaluation du rendement des employés et des fournisseurs (Goharshenasan & Shahin, 2017). La mesure de l'analyse de l'information aide à évaluer la qualité des processus et des produits/services, comme étant la méthode la plus importante pour vérifier l'amélioration continue, surveiller les processus, analyser et corriger les écarts par rapport aux normes requises (Aquilani et al, 2017).

8) **Outils et coûts de la qualité :** les outils de la qualité aident à déterminer la santé d'un processus, à trouver la cause première d'un problème et à identifier les tendances dans ce processus (Asif, 2017). L'outil ou les techniques telles que la fiche de vérification doivent être utilisés par l'organisation pour le dépistage des idées, car ces outils facilitent le processus décisionnel (Attri et al, 2017). Cela nécessite des efforts généreux pour planifier, concevoir et / ou configurer les processus métier internes (Kumar et al, 2017a). Ainsi, l'amélioration de la qualité réduit les coûts tels que les rebuts, les retouches et la garantie, améliore le moral des employés; et augmente l'efficacité et la productivité (Kumar et al, 2017a).

9) **Le management :** comprend la gestion de la SC, le KM et la gestion des stocks. Pour la gestion de la SC, (Aquilani et al, 2017) considèrent que l'amélioration de la qualité des produits/services exige que tous les principaux fournisseurs respectent les spécifications de qualité de l'organisation. Pour le KM, (Asif, 2017) exige que les employés soient formés à la gestion de la qualité et aux techniques de résolution de problèmes. Dans le même contexte, (Usrof & Elmorsey, 2016) considèrent que la formation et le perfectionnement représentent un outil utilisé pour donner à un employé les connaissances, les compétences liées au travail, les compétences interpersonnelles, les attitudes et les comportements sociaux. Enfin et pour la gestion des stocks, (Kumar et al, 2017a) affirment que les entreprises qui appliquent le TQM ont réduit leurs stocks de travaux en cours.

10) **L'innovation:** est définie comme l'existence de nouvelles fonctionnalités dans un produit pour apporter continuellement un niveau de variété qui répondra et dépassera les attentes des clients (Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, 2017). (Aladwan & Forrester, 2016) affirment que d'excellentes organisations génèrent la création de valeur ajoutée et la maximisation de leur performance par l'adoption de stratégies encourageant la créativité et l'innovation, et par la recherche d'opportunités d'innovation tant à l'externe qu'à l'interne.

4. Conclusion

Ce travail analyse les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC à travers une revue de la littérature de 37 articles. Cette revue a abouti à la détermination d'une manière

holistique dix facteurs clés du TQM à savoir : leadership et engagement de la direction, orientation client, les parties prenantes, la planification stratégique, GRH, l'amélioration continue des processus, analyse de l'information, outils et coûts de la qualité, le management et l'innovation. Dans la littérature, le nombre maximum de facteurs qui a été cité par un seul auteur été huit, toutefois la majorité des articles analysés ont utilisé 6 facteurs mais dans leur totalité, ils ont cité les 10 facteurs que nous avons évoqué. A ce terme, ce papier définit chacun des facteurs holistiques en précisant son rôle dans l'organisation. En outre, cette revue donne l'opportunité pour étudier la relation entre les facteurs clés du TQM et la performance de la SC.

Références bibliographiques

- (Aamer et al, 2017) Aamer, A. M., Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., Al-Awlaqi, M. A., Alkibsi, S. M., & Alkibsi, S. M. (2017) TQM implementation in a least developed country: an exploratory study of Yemen. *The TQM Journal*, 29(3), 467-487.
- (AdrianaTisca et al, 2015) AdrianaTisca, I., Cornu, G., Diaconu, N., & Dumitrescu, C. D. (2015) Diagnosis, risk and efficiency in the implementation of TQM in small and medium enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 215-218.
- (Ahmad et al, 2017) Ahmad, M. F., Soo Nee, P., Muhd Nor, N. H., Shiaw Wei, C., Hassan, M. F., & Abdul Hamid, N. A. (2017) Total Quality Management Practices in Malaysia Healthcare Industry: A Survey Result. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(3), 332-336.
- (Aladwan & Forrester, 2016) Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016) The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28(2), 295-316.
- (Amin et al, 2017) Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017) The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256–1278.
- (Anil & Satish, 2017) Anil, A. P., & Satish, K. P. (2017) Enhancing customer satisfaction through total quality management practices—an empirical examination. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. doi: 10.1080/14783363.2017.1378572
- (Antunes et al, 2017) Antunes, M. G., Antunes, M. G., Quirós, J. T., Quirós, J. T., Justino, M. D. R. F., & Justino, M. D. R. F. (2017) The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492.
- (Aquilani et al, 2017) Aquilani, B., Aquilani, B., Silvestri, C., Silvestri, C., Ruggieri, A., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017) A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213.
- (Asif, 2017) Asif, M. (2017) Exploring the role of core and infrastructure quality management practices in ambidexterity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.
- (Attri et al, 2017) Attri, R., Attri, R., Grover, S., & Grover, S. (2017) Modelling the quality enabled factors in initiation stage of production system life cycle. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 163-183.
- (Baird et Harrison, 2017) Baird, K. M., & Harrison, G. L. (2017) The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. *Financial Accountability & Management*. 33(3), 311-329.

(Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, 2017) Banuro, F. Y., Ntiri-Ampomah, A., & Banuro, J. K. (2017) Contradictions in TQM implementation: a proposed balance from the Ghanaian perspective. *The TQM Journal*, 29(4), 564-578.

(Bouranta et al, 2017) Bouranta, N., Bouranta, N., Psomas, E. L., Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Pantouvakis, A. (2017) Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166.

(Chiarini et Vagnoni, 2017) Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2017) TQM implementation for the healthcare sector: the relevance of leadership and possible causes of lack of leadership. *Leadership in Health Services*, 30(3), 210-216.

(Fernandes et al, 2017) Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M., & Truong, H. Q. (2017) Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53-67.

(García, 2017) García, I. (2017) Knowledge management, soft TQM and hard TQM, and organizational performance. *In International Forum Journal*, 14 (1), 70-85.

(Goharshenasan & Shahin, 2017) Goharshenasan, A., & Shahin, A. (2017) Prioritisation of quality management principles based on critical success factors of TQM using integrated approach of MCDM and IPA-the case of Marjan Tile Company. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21(1), 112-128.

(Gómez, Martínez Costa & Martínez Lorente, 2017) Gómez, J. G., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2017) EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 88-103.

(Gonzalez & Martins, 2016) Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2016) Capability for continuous improvement: Analysis of companies from automotive and capital goods industries. *The TQM Journal*, 28(2), 250-274.

(Gul et al, 2012) Gul A., Jafery S. A. S., RAFIQ J., et Naeem H., (2012) Improving Employees Performance through Total Quality Management. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(8), 19-24.

(Haffar et al, 2017) Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2017) Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-22, doi: 10.1080/14783363.2017.1369352

(Honarpour et al, 2017) Honarpour, A., Honarpour, A., Jusoh, A., Jusoh, A., Long, C. S., & Long, C. S. (2017) Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 91-102.

(Honarpour, Jusoh & Md Nor, 2016) Honarpour, A., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2016) Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19.

(Hung et al, 2011) Hung R.Y.Y., Lien B.Y.H., Yang B., Wu C.M., & Kuo Y.M., (2011) Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20(2), 213-225.

(Jusoh, Yusoff & Mohtar, 2017) Jusoh, A., Yusoff, R. Z., & Mohtar, S. (2017) Determining TQM practices in university R&D activities using factor analysis: Research experience of Malaysian universities. *Jurnal Kemanusiaan*, 6(1), 36-54.

(Kumar et al, 2017a) Kumar, V., Kumar, V., Sharma, R. R. K., & Sharma, R. R. K. (2017) An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1530-1550.

- (Kumar et al, 2017b) Kumar, V., Kumar, V., Sharma, R. R. K., & Sharma, R. R. K. (2017) Relating management problem-solving styles of leaders to TQM focus: an empirical study. *The TQM Journal*, 29(2), 218-239.
- (Lau et al, 2016) Lau, A. W., Li, Y. S., Tang, S. L., & Chau, K. W. (2016) TQM application by engineering consultants in Hong Kong. *The TQM Journal*, 28(4), 561-587.
- (Mehralian et al, 2017) Mehralian, G., Mehralian, G., Nazari, J. A., Nazari, J. A., Nooriparto, G., Nooriparto, G. & Rasekh, H. R. (2017) TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111-125.
- (Meshram, Lakhe & Shrivastava, 2017) Meshram, R. K. , Lakhe, R. R. , & Shrivastava, R. L. (2017) Prioritization Of TQM Factors In ISO9001 SMES In India. *Industrial Engineering Journal*, 10(3), 6-12. doi:10.26488/iej.10.3.11.
- (Moccia, 2016) Moccia, S. (2016) The role of value and virtues in TQM: an overview of literature. *The TQM Journal*, 28(2), 216-234.
- (Mohammed, Ahmed & Anantharaman, 2017) Mohammed, M., Ahmed, E. M., & Anantharaman, R. N. (2017) The effect of TQM intention to implement on work performance in Oman's ministry of justice. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 223-242.
- (Oliveira et al, 2017) Oliveira, G. S., Corrêa, J. E., Balestrassi, P. P., Martins, R. A., & Turrioni, J. B. (2017) Investigation of TQM implementation: empirical study in Brazilian ISO 9001-registered SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19.
- (Prajogo et al, 2017) Prajogo, D. I., Prajogo, D. I., Cooper, B., & Cooper, B. (2017) The individual and organizational level effects of TQM practices on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 38(2), 215-225.
- (Psomas et al, 2017) Psomas, E., Psomas, E., Antony, J., & Antony, J. (2017) Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, 25(2), 206-223.
- (Qasrawi et al, 2017) Qasrawi, B. T., Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., Almahamid, S. M., Qasrawi, S. T., & Qasrawi, S. T. (2017) The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034-1055.
- (Sadikoglu & Olcay, 2014) Sadikoglu E., & Olcay H. (2014) The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605>
- (Sila et Walczak, 2017) Sila, I., & Walczak, S. (2017) Universal versus contextual effects on TQM: a triangulation study using neural networks. *Production Planning & Control*, 28(5), 367-386.
- (Usrof & Elmorsey, 2016) Usrof, H. J., & Elmorsey, R. M. (2016) Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 21-33.
- (Yusr et al, 2017) Yusr, M. M., Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017) Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 955-974.
- (Zwain et al, 2017) Zwain, A. A. A., Zwain, A. A. A., Lim, K. T., Lim, K. T., Othman, S. N., & Othman, S. N. (2017) TQM and academic performance in Iraqi HEIs: associations and mediating effect of KM. *The TQM Journal*, 29(2), 357-368.

A1 : répartition des auteurs selon l'ordre de la figure 1

1	(Aquilani et al, 2017)
2	(Kumar et al, 2017a)
3	(Gonzalez & Martins, 2016)
4	(Banuro, Ntiri-Ampomah & Banuro, 2017)
5	(Jusoh, Yusoff & Mohtar, 2017)
6	(Yusr et al, 2017)
7	(Gómez, Martinez Costa & Martínez Lorente, 2017)
8	(Anil & Satish, 2017)
9	(Asif, 2017)
10	(Bouranta et al, 2017)
11	(Oliveira et al, 2017)
12	(Honarpour et al, 2017)
13	(García, 2017)
14	(Attri et al, 2017)
15	(Haffar et al, 2017)
16	(Goharshenasan & Shahin, 2017)
17	(Meshram et al, 2017)
18	(Kumar et al, 2017b)
19	(Usrof & Elmorsey, 2016)
20	(Fernandes et al, 2017)
21	(Baird et Harrison, 2017)
22	(Mohammed, Ahmed & Anantharaman, 2017)
23	(Qasrawi et al, 2017)
24	(Prajogo et al, 2017)
25	(Aladwan & Forrester, 2016)
26	(Antunes et al, 2017)
27	(Moccia, 2016)
28	(Amin et al, 2017)
29	(Psomas et al, 2017)
30	(Ahmad et al, 2017)
31	(Honarpour, Jusoh & Md Nor, 2016)
32	(Zwain et al, 2017)
33	(Mehralian et al, 2017)
34	(Lau et al, 2016)
35	(Chiarini & Vagnoni, 2017)
36	(Aamer et al, 2017)
37	(Sila & Walczak, 2017)